

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SU
INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA EMBUTIDOS
SAN ANTONIO E.I.R.L”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL

AUTORES:

BR. GAMBOA SERNA, EMILY KATHERINE

BR. GONZALES PAREDES, NEYSER YAMES

ASESOR: DR. ING. MÜLLER SOLON, JOSÉ ANTONIO

TRUJILLO – PERÚ

2019

ACREDITACIONES

TITULO: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SU
INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA EMBUTIDOS SAN ANTONIO
E.I.R.L”

AUTOR(ES): EMILY KATHERINE GAMBOA SERNA
NEYSER YAMES GONZALES PAREDES

APROBADO POR:

Dr. Ing. Elmer Hugo González Herrera
PRESIDENTE
N° CIP 24721

Ing. Walter Fernando Moncada Cárcamo
SECRETARIO
N° CIP 33829

Ing. José Manuel Rodríguez Mantilla
VOCAL
N° CIP 139579

Dr. Ing. José Antonio Müller Solón
ASESOR
N° CIP 41187

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

De conformidad y en cumplimiento de los requisitos estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego y el Reglamento Interno de la Carrera Profesional de Ingeniería Industrial para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial, ponemos a vuestra consideración el presente Trabajo de Investigación Titulado: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA EMBUTIDOS SAN ANTONIO E.I.R.L”**; a fin de ser evaluado.

Este trabajo, es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional en la universidad, aplicados para solucionar una problemática observada en la empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L.

Confiamos que el presente trabajo logre culminar las expectativas que tienen al respecto, excusándonos anticipadamente de los posibles errores involuntarios cometidos en el desarrollo del mismo.

Trujillo, 11 de noviembre del 2019

Br. Gamboa Serna, Emily Katherine

Br. Gonzales Paredes, Neyser Yames

DEDICATORIA

“A mis padres porque me enseñaron; que después de un gran esfuerzo viene una gran recompensa, por estar conmigo siempre y confiar en mí; ya que gracias a su amor estoy aquí cumpliendo una meta. A mi hermana por ser mi apoyo incondicional y a mis sobrinos Miyhail y Liliarenis espero ser un ejemplo para ustedes”.

AGRADECIMIENTO

- A Dios por darme sabiduría e inteligencia para el cumplimiento de esta meta.
- A mis padres por brindarme todos los recursos necesarios para poder culminar mi carrera universitaria; gracias a su esfuerzo y dedicación.
- A los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, que con su dedicación y profesionalismo me alimentaron de conocimientos y de experiencias guiándome en toda la etapa universitaria.
- A mi asesor que gracias a su experiencia y conocimientos me guio en el desarrollo de esta investigación.

Gamboa Serna, Emily Katherine

DEDICATORIA

“A mi Madre por darme esa fuerza para seguir siempre adelante, a mis hermanos por ser mi apoyo incondicional y mi ejemplo de ciudadanos con valores, y a mi padre en el cielo, quién siempre se mostró orgulloso por mi persona y me influenció de conductas positivas para ser una persona útil para la sociedad”.

AGRADECIMIENTO

- A Dios por brindarme la sabiduría y la fortaleza para mantenerme firme en la lucha por mis objetivos.
- A mi familia por el apoyo brindado, en especial a mi madre y hermanos, quienes han sido mi sustento durante toda mi etapa académica.
- A la Universidad Privada Antenor Orrego por haberme brindado las herramientas y el espacio necesarios para forjarme como un profesional de calidad.
- A los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, a quienes guardo el mayor de los respetos, ya que con su dedicación y profesionalismo me alimentaron de conocimientos y experiencias.
- Agradecimiento especial a mi Asesor de tesis Dr. Ing. José Antonio Müller Solón, quién con su dedicación, sapiencia y motivación me instruyó a lo largo de todo el desarrollo de la investigación a lograr los objetivos de la misma.

Gonzales Paredes, Neyser Yames

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito conocer la incidencia del diseño de un plan estratégico de marketing en las ventas de la empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L. Para dar cumplimiento a dicho objetivo, se planteó una investigación aplicada con un nivel de investigación descriptiva y con un diseño No Experimental, Transversal.

La investigación se divide en cuatro etapas, la primera etapa consistió en realizar el análisis situacional actual de la empresa, en donde se recolectó toda la información necesaria para conocer de primera instancia la situación actual de la misma. La segunda etapa consistió en desarrollar un estudio de mercado para evaluar la imagen de la empresa Embutidos San Antonio y el comportamiento de compra y de consumo, haciendo uso de métodos cualitativos y cuantitativos. En la tercera etapa se hizo uso de la información recopilada en las etapas anteriores para determinar la formulación estratégica de marketing a fin de conseguir mejoras y así comercializar con éxito los productos de la empresa. Finalmente, en la cuarta etapa de la investigación se realizó un flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico de marketing propuesto.

Por último, la investigación acopia todas las características necesarias para un plan estratégico de marketing que permita tener una influencia positiva en las ventas de la empresa, esperando que sea una guía de gestión para el área de marketing de la empresa, a fin de encaminarla por la mejora continua.

Palabras claves: Plan estratégico, Marketing, Ventas.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to know the impact of the design of a strategic marketing plan on the sales of the company Embutidos San Antonio E.I.R.L. To meet this objective, applied research was raised with a descriptive level of research and a non-experimental, Transversal design.

The research is divided into four stages, the first stage was to perform the current situational analysis of the company, where all the information necessary to know at first instance the current situation of the same was collected. The second stage consisted of developing a market study to evaluate the image of the company Embutidos San Antonio and the behavior of buying and consuming, using qualitative and quantitative methods. In the third stage, the information collected in the previous stages was used to determine the strategic formulation of marketing in order to achieve improvements and thus successfully commercialize the company's products. Finally, in the fourth stage of the research, a cash flow was carried out to determine the effectiveness of the proposed strategic marketing plan.

Finally, the research takes all the necessary features for a strategic marketing plan that allows to have a positive influence on the company's sales, hoping that it will be a management guide for the marketing area of the company, in order to lead it to continuous improvement.

Keywords: Strategic Plan, Marketing, Sales

INDICE

	Pág.
PORTADA	I
ACREDITACIONES.....	II
PRESENTACIÓN.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
INDICE.....	VIII
INDICE DE TABLAS.....	IX
INDICE DE FIGURAS	X
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
a) Objetivo General.....	7
b) Objetivos Específicos.....	7
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	7
2. MARCO DE REFERENCIA.....	9
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	9
2.2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	55
2.4. HIPÓTESIS	57
2.5. VARIABLES E INDICADORES	58
3. METODOLOGÍA	60
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	60
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	62
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	62
3.5. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	63
4. RESULTADOS	65
4.1. REALIZAR EL ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA EMBUTIDOS SAN ANTONIO.....	65
4.2. DESARROLLAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA EVALUAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA EMBUTIDOS SAN ANTONIO Y EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y DE CONSUMO.....	81
4.3. DETERMINAR LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA CONSEGUIR MEJORAS Y ASÍ COMERCIALIZAR CON ÉXITO LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.....	94

4.4. ELABORAR UN FLUJO DE CAJA PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	150
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	153
CONCLUSIONES.....	162
RECOMENDACIONES.....	165
REFERENCIAS.....	166
ANEXOS.....	168

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Venta de embutidos y carnes preparadas en el Perú, según mes, año 2017	2
Tabla 2. Ventas de la empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L.	5
Tabla 3. Variación Porcentual de las Ventas de Embutidos San Antonio E.I.R.L.....	5
Tabla 4. Matriz Pesta	21
Tabla 5. Variables e indicadores	58
Tabla 6. Total de la población de la ciudad de Trujillo por distritos, año 2017.....	61
Tabla 7. Posicionamiento de la empresa	66
Tabla 8. Matriz EFI	68
Tabla 9. Matriz EFE	70
Tabla 10. Matriz BCG	74
Tabla 11. Matriz de perfil competitivo	76
Tabla 12. Conclusiones de la matriz guía Focus Group.....	82
Tabla 13. Marcas de mayor preferencia según género y edad.....	86
Tabla 14. Percepción de los atributos de embutidos por marcas	87
Tabla 15. Análisis de la misión de embutidos San Antonio.....	95
Tabla 16. Análisis de la visión de embutidos San Antonio	95
Tabla 17. Objetivos estratégicos del plan para embutidos San Antonio	96
Tabla 18. Cuadro de mando integral.....	100
Tabla 19. Estrategias de crecimiento y estabilidad	103
Tabla 20. Estrategias de defensa	104
Tabla 21. Estrategias de refuerzo	105
Tabla 22. Estrategias de supervivencia	106
Tabla 23. Cruce de los objetivos estratégicos con las estrategias del FODA cruzado	107
Tabla 24. Priorización de estrategias	109
Tabla 25. Información nutricional de los productos propuestos	118
Tabla 26. Estrategias de precios	120
Tabla 27. Estrategias de precios, analizando el producto estrella.....	121
Tabla 28. Precios del producto Jamonada - Según marcas.....	122
Tabla 29. Estrategia de canales de distribución de los productos	123

Tabla 30. Estado actual de los aspectos promocionales de la empresa	125
Tabla 31. Plan táctico de publicidad para el mantenimiento de la fan page y página web	126
Tabla 32. Plan táctico de promociones	130
Tabla 33. Formato de base de datos - clientes (canal tradicional)	134
Tabla 34. Plan táctico de servicio al cliente	141
Tabla 35. Plan de capacitación al personal.....	142
Tabla 36. Cronograma de Plan de capacitación al personal.....	143
Tabla 37. Plan táctico total.....	148
Tabla 38. Indicadores de error - Pronósticos.....	149
Tabla 39. Pronósticos de ventas para el año 2019	149
Tabla 40. Porcentaje de presupuesto.....	149
Tabla 41. Flujo de caja proyectado con el Plan Estratégico de Marketing.....	151
Tabla 42. Evaluación de VAN y TIR.....	152

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas Totales.	4
Figura 2. Clasificación de análisis interno y externo.	20
Figura 3. Matriz BCG -Teoría.....	28
Figura 4. Matriz IE - Teoría.....	29
Figura 5. Mezcla de marketing.....	40
Figura 6. Estrategias según Porter.....	48
Figura 7. Matriz IE – Posición actual de la empresa.....	72
Figura 8. Matriz BCG de los productos de la empresa.....	75
Figura 9. Curvas de Valor.....	77
Figura 10. Top of mind.....	84
Figura 11. Shared of mind de embutidos.....	85
Figura 12. Marcas de mayor preferencia.....	85
Figura 13. Atributos valorados en los embutidos.....	87
Figura 14. Frecuencia de consumo de los embutidos.....	88
Figura 15. Lugar de compra de los embutidos.....	88
Figura 16. Reconocimiento de la marca San Antonio.....	89
Figura 17. Reacción de compra de embutidos San Antonio.....	89
Figura 18. Calificación del sabor de embutidos "San Antonio".....	90
Figura 19. Calificación del empaque.....	90
Figura 20. Frecuencias de visitas del vendedor.....	91
Figura 21. Conformidad con la frecuencia de visitas del vendedor.....	91
Figura 22. Calificación de amabilidad y cortesía del vendedor.....	92
Figura 23. Calificación del interés del vendedor por vender el producto.....	92

Figura 24. Calificación de la información brindada por el vendedor.....	93
Figura 25. Calificación de la conformidad con el servicio ofrecido por la marca.	93
Figura 26. Mapa estratégico de la empresa.	99
Figura 27. Isologo actual de la empresa embutidos San Antonio.....	113
Figura 28. Isologo actual vs Isologo propuesto.....	114
Figura 29. Portafolio de productos de la empresa embutidos "San Antonio".....	116
Figura 30. Alternativas de embutidos.	117
Figura 31. Imagen de la movilidad para la distribución de los productos de la empresa - actual.....	124
Figura 32. Imagen de la movilidad para la distribución de los productos de la empresa - Propuesta.....	124
Figura 33. Fan page actual (Facebook).....	127
Figura 34. Diseño propuesto de fan page - Facebook.....	128
Figura 35. Diseño propuesto de la página web.....	129
Figura 36. Stand de degustaciones propuesto.....	131
Figura 37. Indumentaria del personal – degustadora, propuesta.....	133
Figura 38. Material de obsequio.....	135
Figura 39. Material de obsequio.....	136
Figura 40. Cupón de descuento.	137
Figura 41. Afiche publicitario.	138
Figura 42. Volante publicitario.....	139
Figura 43. Avisos publicitarios.	140
Figura 44. Indumentaria del personal de la empresa (camisas), Propuesta.	144
Figura 45. Indumentaria del personal de la empresa (camisetas), Propuesta.....	146
Figura 46. Vestimenta para anfitriona, Propuesta.....	147

1. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las industrias de alimentos han experimentado un potente proceso de diversificación y crecimiento, entre ellas se encuentra la industria cárnica; en la que se ubican las elaboradoras de embutidos. El motivo de ello radica principalmente en el crecimiento de la población, hábitos alimenticios saludables y en el desarrollo económico en numerosos países. Con estas perspectivas económicas mundiales y de abundantes suministros, el consumo de carne presentó un crecimiento en el 2018 de 0.6% más en relación al año anterior; debido a las grandes disponibilidades para la exportación. Otros factores que influyen en estas perspectivas incluyen las preferencias y las actitudes del consumidor respecto a su consumo. Los consumidores muestran inclinación por los productos cárnicos ecológicos u orgánicos. (FAO, 2018).

La industria de los embutidos en nuestro país, ha estado en ascenso durante los tres últimos años; tal es así, que la producción total de embutidos y carnes preparadas en el año 2017 fue de 75,011 toneladas, alcanzando un incremento de 9,313 toneladas con respecto al año anterior. La salchicha/hot dog, la jamonada, la hamburguesa y el jamón fueron los productos que más producción generaron en el año 2017, con 31,159 toneladas, 12,680 toneladas, 7,221 toneladas y 7,191 toneladas, respectivamente. Así mismo, en razón a las ventas, en ese mismo año se expendieron 69,439 toneladas de embutidos. De esta cantidad 30,967 toneladas correspondieron a la salchicha/ hot dog, 12,724 toneladas a la jamonada, 7,411 toneladas a la hamburguesa, 6,911 toneladas al jamón y 6,819 toneladas al chorizo. (MINAGRI, 2017). Como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Venta de embutidos y carnes preparadas en el Perú, según mes, año 2017
(toneladas)

Producto	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
TOTAL	74 503	5 123	5 354	5 627	6 104	6 458	6 629	6 218	6 809	6 502	6 747	6 862	6 070
Carne ahumada	1 583	123	115	134	119	131	142	135	146	116	131	139	152
Chicharrón de prensa	758	62	38	63	72	72	69	67	77	66	61	59	51
Chorizo	6 819	492	477	502	550	598	597	610	623	547	613	583	627
Hot-Dog / Salchicha	30 967	1 978	2 025	2 139	2 338	2 736	2 960	2 625	2 968	2 740	2 906	3 078	2 474
Jamón	6 911	501	511	580	611	587	575	582	591	580	589	554	650
Jamonada	12 724	825	1 042	993	1 118	1 060	1 084	1 036	1 149	1 199	1 162	1 103	953
Mortadela	3 024	195	215	169	248	256	252	241	295	292	290	314	258
Pastel de carne	50	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3
Paté	567	41	43	45	52	42	54	39	46	57	50	49	47
Queso de chancho	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Salame	175	14	12	14	15	16	17	16	16	14	14	14	14
Hamburguesa	7 411	638	595	713	695	670	574	589	591	582	624	620	522
Carnes preparadas	1 876	136	124	169	143	151	156	145	168	159	167	196	161
Otros	1 601	110	151	100	134	131	142	126	131	143	131	146	155

Nota: Información extraída del Anuario Estadístico - Producción Agroindustrial Alimentaria 2017, publicado por MINAGRI.

Esta situación, motivó que las industrias nacionales de embutidos se preocuparan más por analizar y diseñar nuevas políticas de producción y generar nuevas estrategias de comercialización, como por ejemplo incluir la presentación de los productos a través de las redes sociales para así poder tener una mejor comunicación con los clientes que consumen el producto. Además, también centraron la preocupación en la imagen o presentación de sus productos, lo cual en su mayoría buscan que sus presentaciones sean más dinámicas y/o llamativas para lograr que el nivel de impacto visual sea más notorio en la población.

A todo ello se debe sumar que, desde el 17 de junio del 2019, se implementó la ley de alimentación saludable, en la que se establece que todos los alimentos industrializados que se vendan en el país deben llevar la etiqueta frontal de octógonos de advertencia por el alto contenido de sodio, azúcares y grasas saturadas. En este contexto, un estudio de (Datum International, 2019), realizado en el Perú, afirma que el 76% de los peruanos se informan en detalle de los

componentes nutricionales de todos o algunos productos antes de comprar. Por otro lado, un 66% afirman haber visto o leído los octógonos que aparecen en el empaque de algunos productos y el 64% indica que consumirá menos estos productos.

Si bien es cierto, aún falta difundir más el tema de los octógonos, estos primeros resultados de Datum, denotan mayor preocupación de la población por informarse del contenido de la información de dichos octógonos y un cambio en sus hábitos de consumo. La implementación de los octógonos nutricionales en los empaques de los productos impulsará también los hábitos de vida saludable de los peruanos generando mayor información e incluso cambios en sus hábitos de alimentación. Es probable que su impacto reduzca el consumo de embutidos.

Dentro de este contexto se encuentra la industria de embutidos “San Antonio” E.I.R.L. con más de 15 años en el mercado de la ciudad de Trujillo; dedicándose a la producción de mortadelas, chorizo ahumado, costilla ahumada, hamburguesas, jamonada, salchichas, entre otros, siendo su producto de mayor demanda la “jamonada”.

1.2. Descripción del Problema

La empresa Embutidos “San Antonio” E.I.R.L ha tenido un crecimiento bajo en los últimos años (Ver Figura 1), tal es así que las ventas del año 2015 resultaron ser menores a las ventas del año anterior, debido a la disminución de las ventas de la jamonada que en ese entonces se vio amenazado por otros productos sustitutos, siendo la jamonada el producto de mayor demanda con respecto a los otros productos, pero aún no logra posicionarse como un producto de inmediata adquisición, dado que los clientes prefieren los de la competencia.

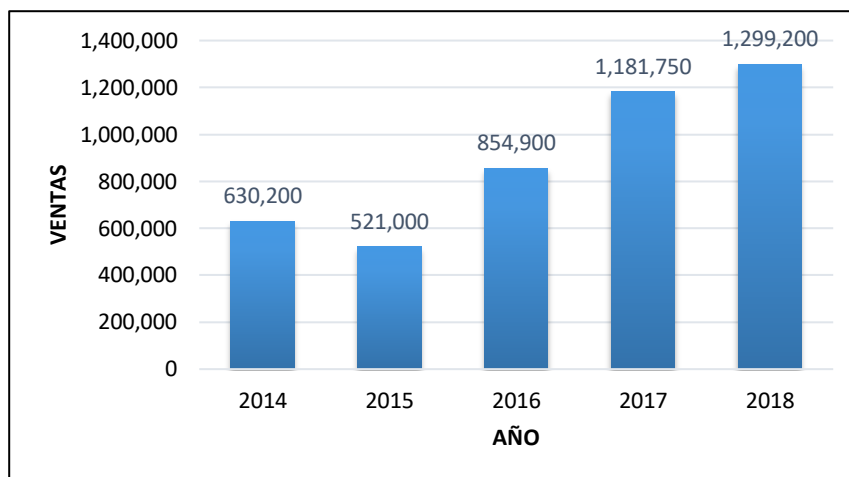


Figura 1. Ventas Totales. Extraído del área de ventas de la empresa Embutidos San Antonio y elaborado por los investigadores.

Las ventas totales con respecto a cada producto en los últimos 3 años, han venido creciendo de manera constante. A excepción del año 2015, donde las ventas de todos los productos disminuyeron. En el año 2016 la Jamonada tuvo un porcentaje de crecimiento notable de 71%, en el 2017 la salchicha fue el producto que más ascendió en su porcentaje de ventas con un 56%, ya para el 2018 ninguno de los productos presentó un porcentaje de crecimiento en sus ventas superior al 30%; cifras que resultan ser alarmantes para la empresa, quién muestra preocupación ante el inminente problema.

Tabla 2

Ventas de la empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L.

PRODUCTOS	VENTAS AÑO 2014	VENTAS AÑO 2015	VENTAS AÑO 2016	VENTAS AÑO 2017	VENTAS AÑO 2018
Hamburguesa	40,500	37,000	46,600	65,750	80,300
Salchicha	35,000	30,000	45,000	70,000	90,000
Jamonada	500,200	410,000	700,000	974,500	1,040,400
Hot Dog	30,000	25,000	38,000	45,000	60,000
Chorizo	24,500	19,000	25,300	26,500	28,500
TOTAL	630,200	521,000	854,900	1,181,750	1,299,200

Nota: Información obtenida del área de ventas de la empresa y elaborado por los investigadores.

Sin embargo, a pesar que las ventas de la empresa Embutidos “San Antonio” en los últimos 3 años se han incrementado, el porcentaje de variación anual del 2018, respecto al 2017 ha disminuido significativamente, pasando de 38,93% en el 2017 a 9,93% en el 2018. Como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Variación Porcentual de las Ventas de Embutidos San Antonio E.I.R.L.

Año	Ventas totales	Variación %
2015	521,000	-
2016	854,900	64,09%
2017	1,181,750	38,93%
2018	1,299,200	9,93%

Nota: Información obtenida del área de ventas de la empresa y elaborado por los investigadores.

Esta situación problemática, sumado a la implementación de la ley de alimentación saludable, pone en peligro inminente la comercialización de los productos de la empresa.

Cabe mencionar que los embutidos a través del tiempo han sido señalados como alimentos no recomendados por contener altos niveles de grasa, sodio y aditivos, hoy en día están evolucionando de acuerdo con las políticas mundiales en alimentación, salud y nutrición; orientados a hacerlos más seguros para la salud del consumidor, buscando reducciones significativas de sodio y grasa principalmente. Las normas de etiquetado como los octógonos en diferentes países y el conocimiento de los consumidores sobre la vida saludable impulsan a los productores de alimentos en esta industria a mejorar sus productos, buscando la innovación a través de nuevas alternativas de productos saludables. Es por ello que la finalidad de esta investigación es remarcar la importancia que tiene la aplicación de un plan estratégico de marketing en la empresa EMBUTIDOS SAN ANTONIO E.I.R.L, que le permita identificar las necesidades reales del mercado o de los clientes potenciales; así mismo, establecer a través de que canales se puede llegar a introducir en el mercado como empresa de embutidos, y por último determinar cómo este plan incide en las ventas de la empresa, para garantizar un proceso de comercialización que más adelante le permita ubicarse entre una de las empresas líderes de sector.

1.3. Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene el diseño de un Plan Estratégico de Marketing en las ventas de la empresa embutidos San Antonio E.I.R.L.?

1.4. Objetivos de la Investigación

a) Objetivo General

Conocer la incidencia del diseño de un plan estratégico de marketing en las ventas de la empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L.

b) Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional actual de la empresa Embutidos San Antonio.
- Desarrollar un estudio de mercado para evaluar la imagen de la empresa Embutidos San Antonio y el comportamiento de compra y de consumo.
- Determinar la formulación estratégica de marketing para conseguir mejoras y así comercializar con éxito los productos de la empresa.
- Elaborar un flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico de marketing.

1.5. Justificación del Estudio

La presente investigación está enfocada a iniciar una mejora a través de un plan estratégico de marketing en la empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L., realizando una investigación para saber cuáles son los factores que influyen en el consumidor para no adquirir el producto de la empresa en mención; en relación a esto realizar la formulación estratégica con el fin de hacer que el mercado conozca, acepte y adquiera los diferentes productos que oferta la empresa.

• JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La aplicación efectiva de un plan estratégico de marketing resulta ser muy beneficioso para las empresas, ya que les genera direccionamiento, les ayuda a identificar las herramientas necesarias para hacerle frente a los

principales competidores, además genera una diferenciación con respecto a la competencia mediante la identificación de ventajas distintivas y elementos de apoyo que ayudan a ser eficiente en las inversiones y acciones. Pero, para la correcta elaboración de un plan estratégico de marketing es necesario tener conocimientos, dominar metodologías y saber aplicar herramientas de análisis y operativas; es por ello que en esta investigación se pondrá en práctica todos los conocimientos adquiridos en la etapa de formación académica en los diversos cursos brindados por la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada Antenor Orrego, los cuales serán complementados con la investigación efectuada por los autores para dar mayor realce al diseño.

- **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El plan estratégico viene a tener una gran importancia, ya que la empresa embutidos “San Antonio” del distrito La Esperanza no cuenta con un plan de desarrollo de publicidad; pero al observar que en la actualidad existe mucha competencia y además el mercado es muy exigente, impulsa a la empresa a utilizar esta metodología para ganar fuerza y espacio en el mismo, desarrollando y manteniendo ventajas competitivas que le permitan incrementar sus ventas a través de una conservación de la posición competitiva adquirida.

- **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para solucionar el principal problema que enfrenta actualmente la empresa embutidos “San Antonio” se implementará las tipologías de marketing requeridas, tales como: marketing mix y digital; siendo estas técnicas fiables para hacer que la empresa pueda llegar a su mercado objetivo.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del estudio

- (Guevara Sanchez, 2014), en su tesis “Plan Estratégico 2014 – 2020 para la empresa Sociedad Suizo Peruana de Embutidos de S.A (SUPEMSA) Sucursal Chiclayo” Escuela de Post Grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo.

Tuvo como objetivo proponer para la empresa SUPEMSA un Plan Estratégico moderno que lo oriente a mejorar su actual posición en el mercado y su crecimiento económico futuro, con el fin de garantizar la sostenibilidad del negocio y para beneficio de todos los clientes.

Para ello, realizó un estudio de la situación en la que se encontraba la empresa con respecto a su posicionamiento en el mercado, tanto interno como externo. Además de ello, analizó el mercado de embutidos y jamón en el Perú con un estudio realizado por SUNAT; analizando cifras de exportación y consumo; luego desarrolló el diseño del plan estratégico, analizando la visión y misión de la empresa, brindando alternativas de cambio a la empresa, proponiendo objetivos empresariales y estrategias.

En este sentido, la investigadora llegó a la conclusión de que la empresa no contaba con una visión, misión organizacional y objetivos empresariales que les permita enfrentar los retos del futuro, posicionarse como una empresa con lineamientos coherentes, profesionales y seguir de manera ordenada lo que la empresa busca, tanto en el presente como en el futuro, además de un plan de trabajo establecido. Finalmente, en base a lo propuesto, la investigación muestra que existe una buena predisposición por parte de los trabajadores y directivos de la empresa para querer lograr

el cambio que se propone, lo que garantiza el buen desarrollo de la propuesta planteada en dicha investigación.

El aporte de la presente tesis permitirá en nuestra investigación utilizar las herramientas tipo: Análisis de la misión, visión y planteamiento de estrategias; las cuales serán complementadas con herramientas que no fueron tomadas en cuenta en esta investigación, herramientas tipo: Balanced Scorecard, Matriz FODA y la aplicación de marketing mix; las cuales hubieran sido de mucha utilidad para obtener resultados más efectivos, es por ello que en nuestra investigación se complementará con dichas herramientas de análisis para el logro del objetivo general.

- (Barreno Hinojosa, 2017), en su tesis “Plan de marketing estratégico para los productos de la empresa La Ibérica Cía. LTDA.”, Escuela de Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.

Tuvo como objetivo desarrollar un plan de marketing estratégico para los productos de la empresa de embutidos La Ibérica de la ciudad de Riobamba en el Ecuador.

Desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la empresa haciendo uso de las herramientas: encuestas y entrevista, aplicada a los clientes actuales y potenciales, y al gerente general de la empresa respectivamente; esta última, con la finalidad de ver desde un punto de vista gerencial el estado actual de la empresa, identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A fin de proponer estrategias que permitan incrementar sus ventas y la participación en el mercado local. En el

desarrollo estratégico el investigador centró su atención en el análisis del marketing mix y en el análisis de las cinco Fuerzas de Porter. Finalmente formuló la inversión que se necesita para ejecutar el plan de marketing partiendo del año 2017 pronosticado hasta el 2021, siendo un total de \$125.180,00 los cuales se espera recuperar con un incremento del 5% en sus ventas; el pronóstico de ventas, el cual fue desarrollado con el método tradicional (regresión lineal) sin hacer uso de softwares especializados para estos casos; y demostró la viabilidad económica del plan de marketing a través de herramientas como el VAN y la TIR. Siendo sus resultados: VAN= \$406.085,79; TIR= 118,19%, resultados favorables a lo esperado.

El investigador, concluyó que la empresa asigna apenas el 1% del presupuesto anual para actividades de publicidad, promoción y propaganda, debido a que se lleva a cabo una administración tradicional y familiar. Además, de que las actividades efectuadas son basadas en la experiencia y en la percepción de la gerencia. Con la propuesta del plan, haciendo un buen uso de las estrategias planteadas se espera que las ventas de la empresa mejoren.

El aporte de la presente tesis permitirá en nuestra investigación utilizar la herramienta del marketing mix, que será muy necesaria para complementar con el uso de estrategias del análisis FODA cruzado que se pretende efectuar en nuestra investigación en base a una formulación de objetivos estratégicos planteados haciendo uso de la herramienta Balanced Scorecard, y a un cuadro de posicionamiento que será realizado para ver la información general de la empresa. Además de ello, se utilizará la

metodología de la viabilidad económica del Plan estratégico y el método de regresión lineal para los pronósticos, el cual será desarrollado haciendo uso del software QM for Windows para una mayor confiabilidad. En lo que concierne a presupuesto, en nuestra investigación añadiremos el desarrollo un plan táctico operativo que nos permita desarrollar y entender mejor el uso del presupuesto para el plan estratégico de marketing.

- (Durand Yafac, Pérez Capcha, Tapia Montalva, & Vasquez Ramírez, 2016), en su tesis “Plan de marketing de la Sanguchería La Herencia”, Facultad de ciencias empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

Tuvieron como objetivo desarrollar el Plan de Marketing de la Sanguchería La Herencia para posicionar a la empresa en el distrito de La Molina, de la ciudad de Lima.

Desarrollaron un diagnóstico actual de las ventas de la empresa; en segundo lugar, tuvieron como objetivo determinar la situación actual del negocio, para realizar un análisis comparativo de la competencia. Y en base a eso formular estrategias de marketing para posicionar la marca.

Para ello, se utilizaron un análisis FODA, considerando las cinco fuerzas de PORTER para clasificar lo que está afectando a la empresa; además, también elaboraron y desarrollaron la aplicación de las dos técnicas más influyentes de investigación: Cualitativa (Focus Group o entrevistas grupales de profundidad) para conocer qué factores son los que influyen directamente en el consumidor en su decisión de compra, y para conocer el nivel de significancia acerca del consumo de comida saludable; y

Cuantitativa (cuestionario) para analizar el comportamiento de compra y de consumo. Finalmente formularon estrategias de marketing, centrando su atención en el marketing digital.

Los investigadores, en su estudio de su Focus Group concluyeron que el precio ya no es un factor determinante que defina la decisión de compra, fue desplazado por factores como: “limpieza e higiene”, “calidad”, “sabor” y “buena atención”; además, pudieron constatar que la mayoría de consumidores estaban enfocados en el consumo de productos de la competencia, debido a que desconocían a la empresa en estudio, a su vez mostraron interés por los productos de la misma y mencionaron que recomendarían los productos de la empresa a sus conocidos si cumplieren con las especificaciones que ellos consideran influyentes para su consumo. En ese mismo estudio, concluyeron que la tendencia por consumir alimentos saludables es cada vez más marcada; la importancia del desarrollo de la tecnología y de las redes sociales como medios de información y/ publicidad. Con respecto a sus encuestas, el 67.7% de sus encuestados ratificaron a la “limpieza e higiene” y “sabor” como factores determinantes para la compra de los productos; además con respecto a la empresa, el 63.71% no conocía la marca, de los restantes, el 81.72% manifestó que el sabor y la calidad es la principal ventaja de la empresa y el 79.63% se encontraba satisfecho con la atención. Pese a estos resultados, la empresa en el Top of Mind se ausentaba del top 5 de empresas dedicadas a dicho rubro. Finalmente, los investigadores mencionan que las acciones de marketing efectivas, un adecuado seguimiento y manejo de indicadores, permitirán a la empresa incrementar

el market share. En este sentido, indican que los resultados se verán reflejados en las ventas proyectadas para el año 2020. Manteniendo un crecimiento constante de 15% en volúmenes de venta en dólares.

El aporte de la presente tesis permitirá en nuestra investigación utilizar la técnica cualitativa de Focus Group y la técnica cuantitativa de las encuestas, para evaluar el reconocimiento de la marca y el comportamiento de compra y de consumo respectivamente.

- (Siancas Álvarez, 2017), en su tesis “Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de jugos Liber en la ciudad de Trujillo-2017”, Facultad de ingeniería, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Tuvo como objetivo formular un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de la marca Jugos Liber en la empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A.C.

Desarrolló un estudio de la situación actual de la empresa para analizar lo que necesitaba, haciendo uso de herramientas tipo: MEFE, MEFI, General Electric, MPC. Las cuales le permitieron tener un panorama general de lo que realmente necesitaba la empresa. En segundo lugar, desarrollo un estudio de mercado con la finalidad de evaluar la imagen y posicionamiento de la marca, haciendo uso herramientas cualitativas y cuantitativas. En base a ello formuló estrategias competitivas de marketing. Finalmente tuvo como objetivo demostrar que la propuesta de un plan estratégico de marketing mejoraría el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La investigadora, llegó a la conclusión que la empresa no ha explotado sus fortalezas ni aprovechado las oportunidades de crecimiento en el mercado, todo ello se vio reflejado en sus resultados de sus matrices: MEFE=2.04; MEFI=2.39, resultados que se encontraron por debajo del valor promedio ponderado 2.5, dichos resultados, en su intersección mostraron que la empresa se encontraba un cuadrante “atractivo global medio” (Matriz General Electric) que indica la posición de la empresa en un mercado medianamente atractivo, por ello, la investigadora considera que se debe maximizar los beneficios manteniendo la posición; así mismo, concluye que el producto de Jugos envasados, es un producto exitoso que necesita consolidarse para mantener su participación en el mercado. Por otro lado, manifiesta que los atributos diferenciales de la empresa con respecto a su competencia son: sabor, calidad y precio, por ello manifiesta que la empresa debe concentrar sus esfuerzos por mantenerlos, ya que el índice de valor perceptual de La empresa en función a los beneficios otorgados por la misma mediante sus productos es de 1.020 (Alto valor perceptual). Finalmente, el autor manifiesta que su investigación reúne todas las características necesarias para un plan estratégico de marketing que le permita a la empresa “Jugos Liber” mejorar su posicionamiento en el mercado.

El aporte de la presente tesis permitirá en nuestra investigación tomar como base las herramientas utilizadas en el análisis situacional, para desarrollar la etapa del análisis de situación actual de la empresa Embutidos San Antonio, lo cual complementaremos con el uso del análisis de las cinco fuerzas competitivas (Análisis PORTER).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Definición de Marketing

Respecto al Marketing, según (Sainz de Vicuña Arcín, 2013):

“El marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades futuras de los clientes, consumidores”.

Para (Kotler & Armstrong, 2012) “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.

(M Pride & O, 1997) El marketing es entendido como el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de intercambio en un entorno dinámico. En esta definición, intercambio es el suministro o transferencia de bienes, servicios o ideas a cambio de algo de valor. Asumimos que los individuos y las organizaciones esperan obtener una recompensa mayor que los costos que se incurrió.

Marketing significa más que publicidad o vender un producto; comprende el desarrollo y gerencia de un producto que va a satisfacer las necesidades requeridas por los clientes que, transformadas en características u requerimientos técnicos, llegan a asegurar la calidad y alcanzar el éxito del producto. Además, se centra en

hacer que el producto esté disponible en el lugar correcto y a un precio aceptable para los clientes.

La definición de marketing nos permite identificar fácilmente los siguientes conceptos básicos del marketing:

a. NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS: El punto de partida del marketing reside en las necesidades de las personas. Por necesidad entendemos una carencia genérica, ya sea está física, social o individual.

b. PRODUCTO: Por lo general, en las sociedades desarrolladas los deseos y necesidades se satisfacen a través de productos. Normalmente el término producto nos sugiere un bien físico. Sin embargo, hoy en día son pocos los productos que no vienen acompañados de ciertos elementos adicionales como servicios adicionales, información, experiencias, etc.

c. VALOR, SATISFACCIÓN Y EMOCIÓN: Los consumidores al momento de la compra de un producto toman sus decisiones en base a las expectativas netas de valor que les plantean las distintas ofertas. Estas se definen como la diferencia entre los valores positivos (beneficios) y negativos (sacrificios) que se espera recibir.

d. MERCADO: Originalmente el término mercado se utilizó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes. Los economistas adoptaron directamente esta conceptualización, considerando el mercado como el conjunto de compradores y vendedores que intercambian un determinado producto.

2.2.2. Importancia del Marketing

(Basay, 2009) Una empresa del tamaño que sea de una u otra forma satisface necesidades, para ello debe contar con una determinada demanda, y fundamentalmente dinero para la producción, y la cobertura del mercado. Lo que sí es determinante es que este factor no podría ser realizados si es que no existiera la demanda suficiente de productos y servicios que le permita obtener beneficios.

¿Y de donde proviene esa demanda? De sus clientes. En términos sencillos el éxito económico que puede tener una empresa dependerá del manejo adecuado y, porque no decirlo, talentoso, principalmente de su gente de marketing en beneficio exclusivo de sus clientes actuales y potenciales. Al margen de las obligaciones propias de un responsable de la gestión, como el caso de la identificación y selección de los mercados, el manejo de la diferenciación de la oferta, la posición frente a los competidores, costo y mucho más; existe un factor que es determinante por su concepto, y es el de lograr la satisfacción de sus clientes y posterior fidelización; sin embargo, la miopía general es todavía un constante en muchas empresas que viven el corto plazo dedicando todos sus esfuerzos solo a la gestión de las ventas. Por una cuestión neuronal o quizá de soberbia se muestran incapaces de realizar un seguimiento a sus clientes y competidores, no logrando mejorar y adecuar sus ofertas al mercado. En conclusión, acaban por frustrar a sus clientes, directivos, proveedores y colaboradores en general, y el final es inminente.

2.2.3. Plan de Marketing

El plan debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas:

• ¿Dónde estamos?	ANÁLISIS	} Marketing estratégico
• ¿A dónde queremos ir?	OBJETIVOS	
• ¿Cómo llegaremos allí?	ESTRATÉGIAS	
• ¿Qué herramientas utilizaremos?	EJECUCIÓN	} Marketing Operativo
• ¿Cómo aseguraremos?	CONTROL	

(Monferrer Tirado, 2013) Por tanto, mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, donde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Partiendo la estructura general de todo plan estratégico, la estructura básica de un plan de marketing incluye las siguientes fases:

- **ANÁLISIS DE SITUACIÓN:** Es el resumen de cómo se encuentra el entorno mediante el análisis de la situación interna, externa y el análisis FODA.
- **SELECCIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO:** Hace referencia a la selección de mercados metas, a las decisiones de segmentación y de posicionamiento, similar al análisis de mercado y segmento a alcanzar en base a una buena formulación de estrategia de marketing.
- **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS:** Diseño de los objetivos puntuales de marketing a lograr e identificación de aquellos aspectos que puedan afectar los logros de estos.
- **IMPLEMENTACIÓN:** Es la delimitación de lo programado para poner en marcha la estrategia seleccionada, donde se incluyen actividades puntuales, la planificación temporal, el presupuesto y la asignación de funciones para el marketing mix.

- **CONTROL:** Aquí se indica cómo se va a lograr medir aquella evolución direccionada hacia los objetivos y de qué manera se llevarán a cabo los ajustes necesarios para retener a los programas dentro de las previsiones.

2.2.4. Análisis de Situación

2.2.4.1. Análisis Externo

(Monferrer Tirado, 2013) El objetivo del análisis es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como las amenazas y oportunidades que le brinda el mercado. Comúnmente se le conoce por las siglas FODA, correspondientes a las iniciales de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis se clasifica en interno y externo.

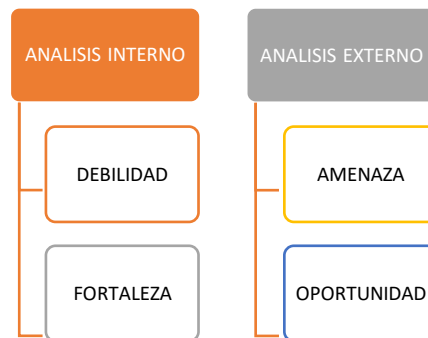


Figura 2. Clasificación de análisis interno y externo. Elaborado por los investigadores.

(Monferrer Tirado, 2013) Consiste en analizar tanto el macroentorno como el microentorno de la empresa con el fin de detectar las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que existe para la empresa.

- **OPORTUNIDADES:** Viene a ser una ventaja competitiva para la empresa, para que pueda mejorar la rentabilidad o aumentar la cifra de sus ventas (Monferrer Tirado, 2013).

- **AMENAZAS:** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o reducir los ingresos esperados o su rentabilidad para la empresa (Monferrer Tirado, 2013).

(M Pride & O, 1997) Dentro de este análisis tenemos a las fuerzas externas (matriz PESTA) que viene a ser un instrumento que ayuda a las organizaciones a definir una manera más clara su entorno y facilita la investigación, la metodología consiste en analizar una serie de factores cuyas iniciales son las que le conforman el nombre, dichos factores son los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4

Matriz Pesta

FUERZAS POLITICAS	FUERZAS ECONOMICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos gubernamentales • Organización de las administraciones locales, regionales y nacionales • Los proyectos de los partidos mayoritarios. • Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos macroeconómicos • Evolución del PBI • Inflación
FUERZAS SOCIALES	FUERZAS TECNOLOGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Evolución demográfica • Movilidad social • Cambios en el estilo de vida. • La tendencia por consumir productos saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión pública en investigación • Promoción del desarrollo tecnológico • Penetración de la tecnología.
FUERZAS AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los factores ambientales se encuentra el cambio climático 	

Nota: Elaborado por los investigadores.

- **FUERZAS COMPETITIVAS (ANÁLISIS DE PORTER)**

(M Pride & O, 1997) Este análisis, es obra de Michael Porter, quien dio creación en el año 1979, es una fuerza importante del análisis externo porque nos permite identificar la competencia directa e indirecta y así poder determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Las fuerzas competitivas se pueden utilizar para minimizar las amenazas y se constituye en 5 fuerzas.

- a. **PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE**

El cliente siempre tendrá la libertad de poder elegir un producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más inminente si existen una gran variedad de proveedores potenciales, ya que en ese caso habrá más posibilidades de que el cliente no nos elija.

- b. **PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR**

En esta parte medimos lo sencillo que es para nuestros proveedores variar precios, formas de pago, plazos de entrega o incluso cambiar el estándar de la calidad. Entonces si se tiene menos base de proveedores, más poderosos serán estos. Los factores que tendremos que tomar en cuenta son: primeramente, ver nuestro volumen de compra, la existencia de proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de nuestros proveedores, la importancia relativa que se le da al producto o los costos en los que se incurriría al cambiar de proveedor, entre otros.

c. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En este sentido, tomaremos como principales competidores a empresas con características o productos que sean similares a los nuestros. Entonces cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza para nosotros.

Las barreras de entrada más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Menor coste: Bien por ser capaz de producir más barato o por utilizar economías de escala.
- Acceso a aquellos canales de distribución: El consumidor final no podrá adquirir el producto si es que no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito.
- Identificación de marca: El cliente final ha de tomar la decisión de cambiar sus costumbres.
- Diferenciación del producto: Si el espacio que ha de ocupar el nuevo producto ya está cubierto.
- Inversión inicial: El lanzamiento de un producto o servicio en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa. Gastos tales como publicidad, comercialización del producto o servicio, formación, etc. Pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante.
- Experiencia acumulada: El competidor más reciente ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el

mercado y que disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc., en funcionamiento.

- Movimientos de organizaciones ya asentadas: Es inminente que aquellas organizaciones que llevan años en el mercado, tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor; con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones y técnicas estratégicas, etc.

d. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama “sustituto”. La amenaza proviene que el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente cuando el nuevo producto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad de estos productos, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el costo o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye la manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto, ya que, si es mucho elevado que el sustituto, los clientes podrían optar por cambiar la marca. Debemos estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

e. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

El factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el

establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con la que destacar sobre los demás y debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

2.2.4.2. Análisis Interno

(Monferrer Tirado, 2013) Consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

- **FORTALEZAS:** Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **DEBILIDADES:** Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Aunque los aspectos detectados en el FODA son particulares para cada empresa analizada.

2.2.5. Herramientas para el análisis situacional micro

2.2.5.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

(Fred R, 2003) La matriz del BCG muestra en forma gráfica, las diferencias existentes entre las divisiones o líneas, en términos de parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas.

La matriz, consta de dos ejes:

- **Parte relativa del mercado que se está ocupando (eje x):** Razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria en específico y en la parte del mercado que está ocupando la empresa más competitiva en esa industria.
- **Tasa de crecimiento de las ventas de la industria (eje y):** El punto de referencia que distingue los mercados de alto rendimiento de los de bajo rendimiento corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa.

COMPONENTES DE LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ BCG:

(Fred R, 2003) El tamaño del círculo, básicamente le corresponde a la proporción de los ingresos de la empresa, que son generados por esa unidad de negocios. Cada círculo representa una división individual, los componentes se clasifica en cuatro cuadrantes mostrados a continuación:

- **CUADRANTE I (INTERROGANTES):** Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una parte de la industria de gran crecimiento. Se necesita de mucho dinero, pero se genera poco efectivo. La compañía debe decidir si refuerza mediante una estrategia intensiva o si le conviene mejor vender.
- **CUADRANTE II (ESTRELLAS):** Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Dichas divisiones, deben considerar la conveniencia de las todas las estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y en forma horizontal; la introducción en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y en general las empresas de riesgo compartido.
- **CUADRANTE III (VACAS):** Generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Deben ser administradas de manera que se pueda conservar su posición durante el mayor tiempo posible. Algunas de las estrategias que se pueden utilizar en el desarrollo del producto o diversificación.
- **CUADRANTE IV (PERROS):** Debido a que presentan una posición débil, interna y externa; estos negocios con frecuencia suelen ser liquidados, descartados o recortados por medio de atrincheramiento, es decir, extenuantes reducciones de activos y costos.



Figura 3. Matriz BCG. Extraído del Libro de Marketing, p.43, de Kotler & Armstrong, 2012, México. Editorial. Pearson Educación.

2.2.5.2. Matriz Interna y Externa (IE)

Esta matriz fue desarrollada por la Empresa General Electric con la ayuda de la consultora Mckinsey, básicamente para analizar su propia cartera de negocios y productos. En este sentido la variable fundamental es la rentabilidad de las inversiones y según el modelo depende del atractivo de mercado y de la posición competitiva del centro de estrategia.

(Fred R, 2003) La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Para lo cual; la matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración

hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él.

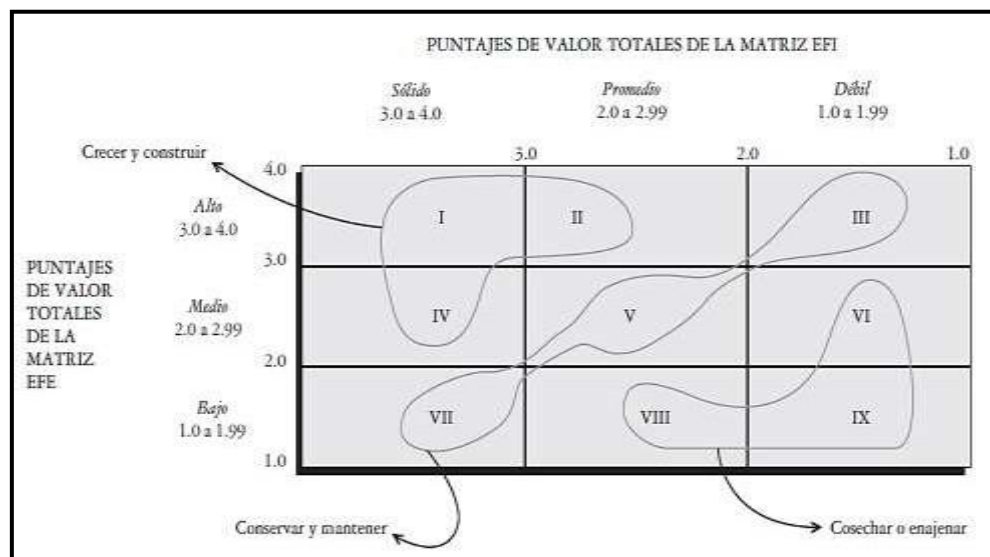


Figura 4. Matriz IE. Extraído del Libro de “Conceptos de Administración Estratégica”, p.213, de Fred R, 2003, México. Editorial Pearson Educación.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Recordemos que cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una matriz EFE, de su parte correspondiente en la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa

una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

2.2.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

(Fred R, 2003) Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, se desarrolla siguiendo los cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en proceso de la auditoría interna. Incluir de diez a veinte fortalezas y debilidades que afecten a la empresa y su industria.
- Asignar un peso relativo a cada factor, desde 0 (no es importante) a 1 (muy importante) para indicar la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - 4 es una fortaleza mayor
 - 3 es una fortaleza menor
 - 2 es una debilidad menor
 - 1 es una debilidad mayor
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Un promedio ponderado de 4 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

2.2.6. Herramientas para el análisis situacional macro

2.2.6.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

(Fred R, 2003) La Matriz de Evaluación de los Factores Externos, permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se debe incluir de diez a veinte oportunidades y amenazas. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
- Asignar un peso a cada factor, desde 0 (no es importante) a 1 (muy importante) para indicar la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas a su vez pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - 4 es una respuesta superior
 - 3 es una respuesta superior a la media
 - 2 es una respuesta media
 - 1 es una respuesta mala

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4 y el total ponderado más bajo posible es 1. En este sentido el valor del promedio ponderado corresponde a 2.5. Un promedio ponderado de 4 indica que la organización se encuentra respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están siendo aprovechadas con eficacia, las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no se encuentran capitalizando las oportunidades, ni mucho menos evitando las amenazas externas.

2.2.6.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

(Fred R, 2003) La Matriz del Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen un significado parecido.

Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFI, EFE y una MPC. En

primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, por lo que podemos decir que está es una mezcla de la matriz EFI y EFE. El procedimiento es similar al de una matriz EFI, solo que enfocado a otros factores y comparado con diferentes competidores.

PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MATRIZ MPC:

- Asignar un peso ente 0 (no importante) a 1 (absolutamente importante) a cada una de las fuerzas. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.
- Asignar una calificación (a la empresa y cada competidor) entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), una fortaleza mayor (calificación = 4).
- Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y cada competidor.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

(Fred R, 2003) El significado del índice de valor perceptual o la suma de las calificaciones ponderadas es el siguiente:

- Si el IVP < 1 (por debajo del valor medio), quiere decir que el valor percibido en función de los beneficios que otorga el producto es débil.
- Si el IVP = 1 (igual al valor medio), quiere decir que el valor percibido en función de los beneficios que otorga el producto es medio.
- Se el IVP > 1 (por encima del valor medio), quiere decir que el valor percibido en función de los beneficios que otorga el producto es alto.

2.2.7. Cuadro de Mando Integral

(Kaplan & Norton, 2000) El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo. Ya que hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y los métodos que ha de utilizar para alcanzarlos.

La importancia del cuadro de mando integral recae en el amplio marco de información que proporciona a los ejecutivos con respecto a la visión y estrategias de una empresa ya que este se encarga de transformarlas en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento.

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

Las medidas de actuación financiera, indican si la estrategia de una empresa está siendo puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de

explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

- **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

En esta perspectiva se identifican los segmentos del cliente y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

En esta perspectiva los ejecutivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente con la finalidad de entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de los mercados seleccionados y satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros de los accionistas.

- **PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO**

Se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

2.2.8. Análisis de la Visión y Misión

(Johnson & Scholes, 2001) La diferencia entre la visión y la misión radica en que la visión sería el estado futuro deseado para la organización; y la misión, el objetivo general de la organización alineados con los valores y expectativas de los principales negocios.

2.2.8.1. Definición de la Visión

(Instituto Tecnológico de Sonora, 2017) Se conoce que la visión es una imagen realista para la empresa una condición que induce a las personas a asumir compromisos y alcanzar sus metas que visualiza en un estado futuro.

(Johnson & Scholes, 2001) El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es: la visión, que podríamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende de que, si el resto sucede según la estrategia de la empresa, las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un slogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores.
- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

2.2.8.2. Definición de la Misión

(Instituto Tecnológico de Sonora, 2017) La misión es la que da identidad a una empresa mostrando a los clientes o proveedores, el ámbito en el cual se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

(Johnson & Scholes, 2001) La formulación de la misión debería dejar claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la organización y las razones de la existencia de la misma. La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrente a nuevas amenazas y oportunidades.

- La misión es algo que debe ser acomedido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos?

2.2.9. Estrategias de Marketing

2.2.9.1. Estrategias Básicas

a. POSICIONAMIENTO

(Ibáñez & Manzano, 2008) El posicionamiento se define como el acto de diseñar la oferta e imagen de una empresa con el fin de ocupar una posición diferente en la mente del consumidor. El resultado final de este proceso de posicionamiento implica la creación de una imagen clara sobre el producto, servicio, persona o idea,¹ que aporte valor al consumidor objetivo y que le induzca a su compra frente a otras alternativas existentes al permitirle identificar y diferenciar esta propuesta de la realizada por el resto de las marcas que compiten en el mercado. Para expresarlo más directamente: el posicionamiento consiste en desarrollar una propuesta única de valor para un segmento específico de consumidores.

EL POSICIONAMIENTO COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA CLAVE EN LA EMPRESA

La definición del posicionamiento de un producto o servicio es, probablemente, la función más importante entre todas las funciones de marketing, ya que a través de ella se conectan, en mayor o menor medida, el resto de las actividades, se define la relación de un producto o servicio

con sus clientes y, sobre todo, se establece el camino que va a seguir un producto en el mercado. Así, el posicionamiento se convierte en el centro de la estrategia de la empresa, al estar la función de marketing compartida e integrada en mayor o menor grado en todos los departamentos de ésta.

b. MARKETING MIX

(Espinoza, y otros, 2013) El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual es utilizado para englobar a sus cuatro componentes básicos, los cuales son: precio, producto, plaza y promoción. Dichas variables también son conocidas como las 4 P's, que son consideradas como elementos fundamentales de la empresa, y sirven de gran ayuda para conseguir los objetivos comerciales de la misma (ver figura N°5).

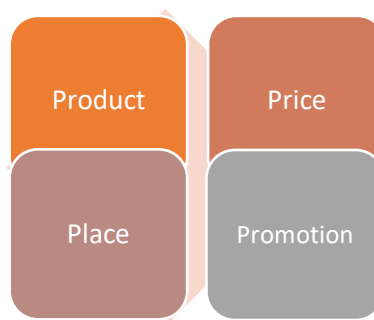


Figura 5. Mezcla de marketing.
Elaborado por los investigadores.

- **PRODUCTO**

Considerando como la variable más importante del marketing mix, puesto que contiene a los bienes y servicios que son comercializados por las empresas. Entonces se considera al producto como un medio mediante el cual llegan a satisfacer las necesidades de los

consumidores. El producto contiene aspectos que son muy importantes, tales como: la imagen, marca y los servicios posventa.

- **PRECIO**

Identificado como la variable por excelencia del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Entonces resulta fundamental estudiar ciertos aspectos como el consumidor, costes, competencia y mercado antes de fijar los precios de los productos. Por consecuencia es el consumidor quien resolverá si hemos fijado correctamente el precio, ya que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado. Por eso resulta difícil establecer correctamente las estrategias de precios porque cada detalle que se maneje debe ser estrictamente entendido y analizado congruentemente por los especializados del tema, ya que la variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que, si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudara a reforzar su imagen.

- **PLAZA**

Es un conjunto de actividades que son necesarias para movilizar el producto final hacia los diferentes puntos de venta. Se debe rescatar la importancia de la distribución ya que juega un papel muy importante dentro de la gestión comercial de cualquier empresa.

En consecuencia, es necesario trabajar continuamente para lograr posicionar el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado; se tiene que tener en cuenta que no hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependo de las características

del mercado del mismo producto, de los clientes, y también de los recursos con los que se encuentra. La estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

- **PROMOCIÓN**

La comunicación es un factor muy valioso para las empresas, puesto que ayuda a dar a conocer como sus productos pueden llegar a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Existen diferentes herramientas de comunicación, tales como: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y no menos importante están las relaciones públicas. La manera en la que se combinen estas herramientas dependerá mucho del producto, del mercado, del público objetivo, de la competencia u de la estrategia que se haya definido.

c. RENTABILIDAD

El (Consortio de la Zona Franca de Vigo, 2007), plantea las siguientes estrategias para impulsar la alta rentabilidad.

- **ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL ALTO RENDIMIENTO**

Las estrategias más utilizadas para alcanzar el alto rendimiento se centran en tres grandes ejes: estrategias de eficiencia, de vinculación y de renovación. Las dos primeras son de efecto más inmediato, la tercera, de medio plazo.

- Las estrategias de eficiencia se centran en mejorar los atributos del producto de cara al mercado, mejorar la estructura de costes y mejorar la utilización de activos.
- Las estrategias de vinculación persiguen incrementar el valor percibido y, a la vez, involucrar a los agentes finales (clientes) y a los agentes intermedios en el mercado (prescriptores) o relacionados (stakeholders).
- El tercer grupo corresponde a las estrategias de renovación. Éstas buscan expandir oportunidades de negocio y mejorar la aceptación del producto.

- **LA SOSTENIBILIDAD DE LA ALTA RENTABILIDAD**

Los principios más valorados que impulsan el alto rendimiento son, por orden decreciente, los siguientes:

- En primer lugar, tener una visión clara sobre las claves actuales y futuras del negocio.
- A continuación, contar con una cultura y unos valores colectivos en la empresa asociados a la mejora constante y a la creación de valor.
- En tercera posición, disponer de un producto o servicio que disponga de una gran base o potencialidad en la creación de valor.

d. PARTICIPACION EN EL MERCADO

(Monferrer Tirado, 2013) Las compañías deben decidir cuántos segmentos atender y cómo atenderlos (a todos por igual, solo a algunos de forma individualizada o tal vez concentrándose en un único segmento). Esta

decisión constituye la problemática conocida como estrategia de segmentación. La empresa puede adoptar tres estrategias genéricas de segmentación:

- **MARKETING MIX INDIFERENCIADO:** supone ignorar las diferencias entre los distintos segmentos y atender al mercado total con una única oferta de mercado.

Se centra en la parte común de los compradores, diseñando un producto y un programa de marketing que tenga sentido para el mayor número de ellos, confiando en la publicidad y distribución masiva. Ello supone un gran ahorro de costes, lo que se traduce en precios más bajos y un mayor número de clientes sensibles al precio.

- **MARKETING MIX CONCENTRADO:** la empresa selecciona un único segmento y se dirige a él con un único producto y una sola estrategia de marketing.

Se da cuando la empresa tiene garantías de triunfar en dicho segmento o tiene fondos limitados que le impiden servir a otros segmentos. A través de la concentración la empresa consigue una fuerte posición debido a su mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y a la reputación que alcanza. La concentración tiene el inconveniente de centrar todo el riesgo en un único segmento. Dentro de esta estrategia encontramos otro caso particular:

- **Especialización de mercado:** la empresa se centra en servir, con varios productos, numerosas necesidades de un grupo particular de clientes.

- **MARKETING MIX DIFERENCIADO:** conlleva operar en diversos segmentos del mercado diseñando productos y programas concretos para cada uno. Por lo general, a través de esta estrategia se logra un volumen de ventas mayor que en el anterior, pero también se incrementan los costes (al tener un producto menos estandarizado). En este caso nos encontramos, principalmente, con tres situaciones:
 - *Especialización de producto:* la empresa se centra en desarrollar un único producto que vende a diversos segmentos. A través de esta estrategia la empresa logra una gran reputación, pero corre el peligro de que su único producto caiga en desuso.
 - *Especialización selectiva:* la empresa selecciona varios segmentos y se dirige a ellos con productos específicos para cada uno.
 - *Cobertura total:* es el caso en que la empresa lleva la diferenciación al límite, ofreciendo distintos productos para los diferentes segmentos del mercado hasta el punto de cubrirlo totalmente.

e. COMPETENCIA

(Jacques Lambin, 1991) La condición explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato muy importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detectada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos

competitivos. Según Kotler establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado detectada y distingue las estrategias.

- **ESTRATEGIA LÍDER:** La empresa líder en un producto es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

- **ESTRATEGIA DEL RETADOR:** La empresa que domina un producto-mercado puede elegir, bien atacar el líder y ser un retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose sobre las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar del líder. Los dos problemas que está confrontando el retador son:
 - La elección del campo de batalla sobre el cual debe basarse para atacar a la empresa líder.
 - La evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.
- **ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR:** El seguidor es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida,

adopta un comportamiento adaptivo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consiente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado. se he descubierto cuatro características principales en las estrategias implantadas por las empresas rentables de escasa participación en el mercado:

- **Segmentar el mercado de manera creativa:** Para compensar su desventaja de tamaño, una empresa de baja cuota de mercado debe limitarse a un cierto número de segmentos donde sus competencias distintivas serán mejor valoradas y donde tenga mayores probabilidades de no coincidir con los competidores dominantes.
- **Utilizar eficazmente las I+D:** Las empresas de baja cuota de mercado no pueden luchar con grandes empresas en el campo de la investigación fundamental, la I+D debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que tratan de reducir los costes.
- **Pensar en pequeño:** Las empresas rentables se contentan con un pequeño tamaño y ponen el acento en el beneficio, en la especialización más que en la diversificación.
- **La fuerza del dirigente:** En las empresas eficaces con baja cuota de mercado, la influencia del jefe a menudo va más allá de la formulación y comunicación de una estrategia

adaptada; llega hasta una implicación real en la actividad cotidiana y concreta de la empresa.

Una estrategia de seguidor no implica una pasividad en el director de la empresa, sino más una preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.

- **ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA:** La empresa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. La clave esta estrategia es la especialización en un nicho. Para ser rentable y duradero, un nicho debe poseer cinco características:
 - Representar un potencial de beneficio suficiente
 - Tener un potencial de crecimiento
 - Ser poco atractivo para la competencia
 - Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa
 - Poseer una barrera de entrada definible.

2.2.9.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

		Ventajas estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costes bajos
Objetivo estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Sólo un segmento	Segmentación (enfoque)	

Figura 6. Estrategias según Porter. Extraído del libro “Marketing estratégico” de Jacques Lambin. 1991, Madrid.

Existen tres estrategias genéricas (Jacques Lambin, 1991):

- **ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES:** Esta estrategia se apoya en la dimensión de productividad y esta generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de la publicidad a la vez que el acento este puesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo en relación con sus competidores. Una posición de liderazgo en costes protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, porque son los competidores menos eficientes los primeros que sufrirán efectos de lucha competitiva.
- **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION:** Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde detecte un poder de mercado, debido al elemento distintivo. Se ha visto que la diferenciación puede tomar formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia del exterior, el servicio postventa, etc. La diferenciación como el liderazgo en costes protegen a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero de manera muy diferentes.
- **ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA:** Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo en particular de

compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es asignarse una población objetivo restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, por consiguiente, bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población objetivo-escogida.

2.2.10. Pronósticos

Existen varios métodos para poder calcular el pronóstico de las ventas de una empresa, mencionaremos algunos a continuación.

2.2.10.1. Método de promedios móviles ponderados

Este método es ampliamente utilizado para el análisis de series históricas específicamente las variaciones cíclicas, por lo tanto, responde a necesidades de pronósticos de corto plazo, es decir, frecuentemente meses. Algunas de las características más resaltantes son las siguientes:

- Predomina de demanda más reciente en comparación con las anteriores.
- Se utiliza para calcular el pronóstico de ventas en productos de corto ciclo de vida.
- Entra a operar un alfa llamado constante de aproximación o ponderación que está en función del número de elementos considerados para el promedio.

PROCEDIMIENTO DEL MÉTODO:

- Se determina el número de elementos a considerar en el promedio, los cuales tradicionalmente es de 2, 3, 5 o 7 elementos u observaciones de las ventas reales de la empresa.
- Se determina las ponderaciones de cada una de las observaciones, en función de la antigüedad de la información, es decir, X% para el mes anterior, X% para dos meses, X% para tres meses, y así sucesivamente.
- Se calculan los promedios móviles en función de los parámetros anteriores.
- Se presenta la información obtenida en el presupuesto de ventas.

2.2.10.2. Método de suavización exponencial

(Caba Villalobos, Chamorro Altahona, & Fontalvo Herrera, 2011) La suavización exponencial es un método de pronóstico fácil de usar y se maneja en forma eficiente por medio de las computadoras. Aunque es un tipo de técnica de los promedios móviles, involucra poco respaldo de información pasada: la fórmula de la suavización exponencial básica se muestra a continuación:

Pronóstico nuevo = Pronóstico del último período + α (Demanda real del último período - Pronóstico del último período)

Donde α es un peso, o constante de suavización, que tiene un valor entre 0 y 1, inclusive.

La ecuación relacionada antes, también puede escribirse como:

$$F_t = F_{t-1} + \alpha (A_{t-1} - F_{t-1})$$

Donde:

F_t = el pronóstico nuevo

F_{t-1} = el pronóstico anterior

α = constante de suavización ($0 \leq \alpha \leq 1$)

A_{t-1} = demanda real del período anterior

El concepto no es complejo. La última estimación de la demanda es igual a la estimación anterior ajustada por una fracción de la diferencia entre la demanda real del período anterior y el estimado anterior.

2.2.10.3. Método de mínimos cuadrados

(Fagilde, 2009) El método de ajuste de curvas de tendencia de modelos matemáticos a series reales de valores es definitivamente, una de las herramientas más importantes para estudiar las secuencias seculares o tendencias de largo plazo de las ventas de una empresa.

(Heizer & Render, 2009) El método de estimación de tendencia más utilizado, sin lugar a duda, es el método de mínimos cuadrados, mediante el cual se ajusta un modelo matemático a una serie de datos históricos o pares de valores simulando la tendencia.

$$Y = a + bX$$

Aplicando el método de mínimos cuadrados, las ecuaciones normales para calcular los parámetros “a” y “b” son las siguientes:

$$b = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{n(\sum X_i^2) - (\sum X_i)^2} \quad a = \sum \bar{Y}_i - b \sum \bar{X}_i$$

LAS VARIACIONES ESTACIONALES EN LOS DATOS:

(Heizer & Render, 2009) Las variaciones estacionales en los datos son movimientos regulares ascendentes o descendentes localizados en una serie de tiempo y que se relacionan con acontecimientos recurrentes como el clima o las variaciones.

A continuación, se presentan los pasos que seguirán las compañías que tienen estaciones de un mes:

- a) Encontrar la demanda histórica promedio de cada estación (o mes en este caso) sumando la demanda medida en ese mes de cada año y dividiéndola entre el número de años con datos disponibles.
- b) Calcular la demanda promedio de todos los meses dividiendo el promedio total de la demanda anual entre el número de estaciones.
- c) Calcular un índice estacional par cada estación dividiendo la demanda histórica real de ese mes (del paso a) entre la demanda promedio de todos los meses (del paso b).
- d) Estimar la demanda total anual para el siguiente año.
- e) Dividir esta estimación de la demanda total entre el número de estaciones, después multiplicarla por el índice estacional para ese mes. Esto proporciona el pronóstico estacional.

2.2.10.4. Método de regresión lineal

Con el fin de realizar un análisis de regresión lineal, podemos usar el mismo modelo matemático que empleamos con el método de mínimos cuadrados para efectuar la proyección de tendencias. Las variables dependientes que deseamos pronosticar seguirán siendo Y.

Pero la variable independiente, X, ya no necesita ser el tiempo. Usamos la ecuación:

$$Y = a + bX$$

Cuando:

Y= Valor de la variable dependiente (en nuestro ejemplo, ventas)

X= Variable independiente

a= intersección con el eje Y

b= pendiente de la recta de regresión

2.2.11. Indicadores de proyecto

Según (Baca Urbina, 2013), dentro de estos indicadores tenemos a los siguientes:

- **BENEFICIO/COSTO**

Es una alternativa de evaluar económicamente un proyecto, consiste en dividir todos los costos del proyecto sobre todos los beneficios económicos que se van obtener.

- **VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Esto equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, es términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero.

- **TASA DE RETORNO INTERNA (TIR)**

Es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

2.3. Marco Conceptual

MARKETING:

(American Marketing Association, 2017) El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la empresa.

(Muñiz Gonzales, 2014) El marketing es un conjunto de estrategias, técnicas y operaciones que, coordinadas a través de internet, buscan aumentar las ventas de un producto o servicio. El marketing combina cada uno de los principios del marketing convencional con las oportunidades y posibilidades que brinda internet y la interactividad de los servicios que ofrece.

PLAN DE MARKETING:

(Muñiz Gonzales, 2014) El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedaran fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área de marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

VENTAS:

(Pujol Bengoechea, 1999) La venta es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También incluye en su definición, que la venta puede

considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador.

MERCADO:

(Mullins, Walker, Boyd, & Jaimeson, 2010) Un mercado se compone por personas físicas y morales que están intersectadas y dispuestas a comprar un producto en especial para obtener beneficios que satisfacen una necesidad o un deseo específico y que disponen de los recursos (tiempo, dinero) para realizar dicha transacción.

CLIENTES:

(Muñiz Gonzales, 2014) Además de conocer su mercado, el vendedor ha de conocer al cliente al que se dirige, que es la razón de ser de la compañía. El cliente está cada vez más formado e informado, por lo que el asesor debe dar respuesta a sus crecientes demandas con el mismo grado de información y de una manera personalizada y con un compromiso formal.

DEMANDA:

(Muñiz Gonzales, 2014) Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente a los recursos limitados de los que dispone el consumidor.

PRESUPUESTO:

(Ortega Castro, 2008) Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y los resultados que debe obtener la empresa en un periodo determinado, en otras palabras, es planear el futuro y expresarlo en dinero.

TOP OF MIND:

(Foromarketing, s.f.) Top of Mind hace referencia a la relación creada entre una marca y su consumidor. En concreto a aquella marca que le viene a la mente al consumidor al ser interrogado por un producto o servicio de una determinada categoría. Es aquella marca que ocupa un lugar privilegiado en la memoria del consumidor.

OFERTA DE MERCADO:

(Kotler & Armstrong, 2012) Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con las ofertas de mercado, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos. También incluyen servicios, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión.

POSICIONAMIENTO:

(Barrón Araoz, 1995) El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el nombre del producto en la mente de estos. El posicionamiento es el trabajo inicial de meterse a la mente con una idea.

2.4. Hipótesis

El desarrollo de un diseño de un plan estratégico de marketing logrará incidir en las ventas de la empresa Embutidos San Antonio E.I.R.L.

2.5. Variables e Indicadores

Tabla 5

Variables e indicadores

VARIABLES		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
INDEPENDIENTE	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	El plan estratégico de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.	Herramienta de gestión que permitirá a la empresa EMBUTIDOS SAN ANTONIO E.I.R.L establecer objetivos a corto y mediano plazo con relación a sus productos de mayor demanda a fin de tener una incidencia positiva en el nivel de ventas de los mismos en la ciudad de Trujillo.	Análisis situacional actual	Análisis de la Matriz BCG
					X= Cuota relativa del mercado
					Y= Tasa de crecimiento de mercado
					Análisis de la Matriz EFI
					$EFI = \sum \text{Total Ponderado de fortalezas} + \sum \text{Total ponderado de debilidades}$
					Análisis de la Matriz EFE
					$EFI = \sum \text{Total Ponderado de amenazas} + \sum \text{Total ponderado de oportunidades}$
					Análisis de la Matriz IE
					X= EFI
					Y= EFE
Análisis de la Matriz MPC (índices perceptuales por atributo)					

					Análisis Porter	
					Formulación Estratégica	Estrategias para el Producto
						Estrategias para la plaza
						Estrategias para el precio
						Estrategias para la promoción
						Estrategias para el posicionamiento
					Presupuesto	Costes estructurales
						Costes operativos
						Costes por campañas
DEPENDIENTE	VENTAS	La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.	La venta es una actividad que nos permite recopilar datos sobre la cantidad de productos o servicios vendidos en un determinado tiempo; además nos permite conocer la cantidad total de ingresos que percibe la empresa.	Punto de equilibrio	$Q = \frac{CF}{P - CV}$	
				Pronóstico de Ventas	$Y = a + bX$	
				Utilidad neta	$U = PxQ - CT$	

Nota: Operacionalización de variable. Elaborado por los investigadores.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Nivel de Investigación

Investigación aplicada, ya que se utilizará las principales herramientas del marketing. Este tipo de investigación se caracteriza por aplicar conocimientos que surgen de la investigación pura para resolver problemas de carácter práctico, empírico o tecnológico en beneficio de los sectores productivos.

Descriptiva, este nivel de investigación diagnóstica; consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación correcta indicando sus rangos más peculiares o diferenciadores.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Para la evaluación de las ventas en la empresa Embutidos “San Antonio”, la población serán los consumidores de 15 a 49 años, que se encuentran dentro de los niveles socioeconómicos B y C de la ciudad de Trujillo.

3.2.2. Muestra

Se utilizará el muestreo probabilístico estratificado considerando los estratos de edad (consumidores de 15 a 49 años), nivel socioeconómico (B y C) y zona geográfica (distritos de la Esperanza y Trujillo).

CALCULO DE LA MUESTRA

Tabla 6

Total de la población de la ciudad de Trujillo por distritos, año 2017

Distritos	GRUPOS QUINCENALES DE EDAD						
	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49
Trujillo	29,689	33,491	30,101	26,016	22,157	20,642	19,205
La Esperanza	18,776	18,997	16,229	14,446	13,01	11,661	10,181
Total	48,465	52,488	46,33	40,462	35,167	32,303	29,286
Total de población	284,601						

Nota: Información obtenida de INEI (2017) y elaborado por los investigadores.

Para calcular la cantidad de personas que pertenecen al NSE B y C, según la información de la Asociación Peruana de Empresas de investigación de Mercado (APEIN), en la región será el 33.4% (ver anexo 1) de la población (N). Por lo tanto: $N=0.334*284,601 \rightarrow N=95,056.734$ personas.

Muestreo para población finita (<100 mil personas)

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

DONDE:

n: tamaño de muestra
z: nivel de confianza
e: error máximo
p: probabilidad de éxito
q: probabilidad de fracaso

$$n = \frac{1.96^2 * 0.70 * 0.30 * 95,056.734}{0.05^2(95,056.734 - 1) + 1.96^2 * 0.70 * 0.30}$$

$$n = 321.61$$

DONDE:

N: 95,056.734
z: 1.96
e: 0.05
p: 0.70
q: 0.30

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnicas de recolección de datos

- Análisis documental. Se realizará un estudio a distintos documentos que contengan los temas de interés de estudio.
- Encuestas, con esta técnica se pretende recopilar información importante acerca de la relación empresa – consumidor final, para medir las opiniones del público objetivo y en base a eso forjar una retroalimentación positiva de acuerdo a los resultados que se obtengan.
- Focus Group, dirigido a un público que cumpla con determinadas características para ser incluido dentro de la muestra, a quienes se les realizará una serie de preguntas con respecto al consumo de embutidos.

Instrumentos de recolección de datos

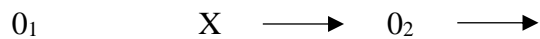
- Cuestionarios, aplicado a un público objetivo numeroso, elaboradas mediante una escala de Likert.
- Guías de observación, para detectar y/o asimilar información relevante que ayude al desarrollo del estudio.
- Fichas textuales, resúmenes. Muy importantes, que ayuda a la correcta realización de la técnica del análisis documental.

3.4. Diseño de Investigación

Para la contrastación de la hipótesis del proyecto, se empleará el diseño no experimental – transversal.

- **No experimental**, en este diseño el investigador solo se sustrae a contemplar los fenómenos en su estado natural para luego analizarlos, sin manipular las variables.
- **Transversal**, porque la recolección de datos tiene como propósito describir las variables y analizar sus comportamientos en un mismo tiempo.

El esquema es el siguiente:



Donde:

X: Plan Estratégico de Marketing

O₁: Nivel de ventas de la empresa Embutidos “San Antonio” E.I.R.L. sin la propuesta del Plan estratégico de marketing

O₂: Nivel de ventas de la empresa Embutidos “San Antonio” E.I.R.L. con la propuesta del Plan estratégico de marketing

3.5. Procedimiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento de datos se utilizará las siguientes herramientas: Software QM for Windows (para pronósticos), Excel; para el procesamiento y análisis de datos se utilizará los siguientes métodos:

- **Método analítico**: Para realizar el análisis de la información de los resultados obtenidos de las tablas y gráficos estadísticos de las encuestas.

- **Método sintético:** Se utilizará para la redacción de la introducción, resumen y conclusiones una vez acabado el proyecto de investigación para el informe final.
- **Método comparativo:** Para realizar la comparación de los resultados que se obtengan con las empresas de la competencia directa.
- **Método deductivo:** Se utilizará para la redacción de las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados que fueron obtenidos durante el desarrollo de la investigación. La primera parte corresponde al análisis situacional actual de la empresa Embutidos San Antonio. La segunda parte, consiste en la información recopilada mediante métodos cualitativos y cuantitativos para el estudio de mercado. La tercera parte corresponde a la formulación estratégica de marketing para conseguir mejoras y así comercializar con éxito los productos de la empresa. Finalmente, la cuarta parte contiene el flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico de marketing propuesto.

4.1. RESULTADO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N°1: REALIZAR EL ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA EMBUTIDOS SAN ANTONIO

Para el cumplimiento del presente objetivo, se estableció cinco etapas, y a su vez, se distribuyeron de la siguiente manera:

a) Primera etapa:

- Cuadro de posicionamiento de la empresa
 - Para conocer la información general de la empresa

b) Segunda etapa:

- Evaluación del Análisis Interno (EFI) y Evaluación del Análisis Externo (EFE)
 - Donde se evaluaron las principales fortalezas y debilidades relativas de la empresa. Así como las principales oportunidades y amenazas.
- Matriz IE

- Para determinar el cruce del posicionamiento del negocio con el atractivo de la industria.
- c) Tercera etapa:
- Matriz Boston Consulting Group (BCG)
 - Para observar la tendencia de las ventas en cuanto a sus productos.
- d) Cuarta etapa:
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
 - Para comparar los atributos de la empresa y sus principales competidores, en relación con el posicionamiento de los atributos de valor desde el punto de vista del consumidor.
- e) Quinta etapa:
- Análisis de las cinco fuerzas competitivas (Análisis PORTER)

A continuación, se muestran los resultados.

4.1.1. PRIMERA ETAPA: CUADRO DE POSICIONAMIENTO

Tabla 7

Posicionamiento de la empresa

ELEMENTOS	EMBUTIDOS SAN ANTONIO
Público objetivo	Hombres y mujeres del NSE B y C (familias en general) de los distritos: La Esperanza y Trujillo.
Beneficio clave	Buen sabor, buena calidad y cantidad en el empaque.

Categoría del producto	Embutidos
Momentos de consumo	Desayuno, refrigerio, reuniones familiares, con amistades, feriados, fines de semana, etc.
Nivel de precios	En promedio con respecto a la competencia, accesible.
SLOGAN ACTUAL	Los únicos con sabor natural.

Nota: Elaborado por los investigadores.

4.1.2. SEGUNDA ETAPA: ANÁLISIS EFI, ANÁLISIS EFE Y MATRIZ IE

El análisis interno se realizó considerando los factores del nivel de marketing: producto, precio, comunicaciones y servicios de apoyo. Mientras que el análisis externo se realizó considerando los factores del entorno económico y de negocio, el mercado y la competencia.

Además, para el análisis interno se evaluó con la siguiente escala: 0 si fuera una carencia, entre 1 y 4 si se estuviera haciendo, pero no se hace tan bien como debería, 5 si fuera algo normal promedio, y entre 6 y 9 si se estuviera haciendo tanto que signifique una ventaja o fortaleza competitiva para la empresa. Para el análisis externo se utilizó la siguiente escala: la calificación 1, en la escala, significó baja probabilidad y la calificación 9 una alta probabilidad de que se produzca dentro del periodo previsto (ver Anexo N°2 y N°3).

- **ANÁLISIS EFI**

Tabla 8

Matriz EFI

	FACTOR CRÍTICO	PESO	PONDERACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS	1. Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios	0.03	3	0.09
	2. Conocimiento de los precios de la competencia	0.03	3	0.09
	3. Nivel de calidad reconocida del producto embutidos San Antonio	0.04	4	0.16
	4. Procesos de selección de personal en la empresa	0.03	4	0.12
	5. Manual de procedimientos	0.04	4	0.16
	6. La comunicación con el personal	0.02	4	0.08
	7. Plan de capacitación del personal en la empresa	0.04	3	0.12
	8. Nivel de desempeño de los trabajadores	0.03	4	0.12
	9. Grado de satisfacción con los niveles de remuneración	0.03	3	0.09
	10. Nivel de incentivos económicos al personal	0.02	3	0.06
	11. Estabilidad laboral	0.03	4	0.12
	SUBTOTAL	0.34		1.21
DEBILIDADES	1. Bajo nivel de participación en volúmenes o unidades	0.04	1	0.04
	2. Bajo nivel de participación por zonas geográficas	0.03	1	0.03
	3. Bajo nivel de participación por segmentos de mercado	0.04	1	0.04

4. Bajo nivel de participación por tamaños y presentaciones	0.02	2	0.04
5. No hay una política de márgenes por producto y/o servicio	0.02	2	0.04
6. Los productos no tienen un valor agregado respecto a la competencia	0.04	1	0.04
7. No se aplica la investigación de mercados	0.02	2	0.04
8. No existe un plan de marketing en la empresa	0.04	1	0.04
9. Ausencia acciones de publicidad y promoción de ventas	0.03	1	0.03
10. Ausencia de políticas de precios para responder o atacar a los competidores	0.04	2	0.08
11. Ausencia de políticas de precios para mantener los márgenes del producto	0.02	2	0.04
12. Bajo nivel de posicionamiento de Embutidos San Antonio	0.03	1	0.03
13. Bajo nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia	0.03	1	0.03
14. No se tiene definida una clara estrategia publicitaria	0.04	1	0.04
15. No se tiene definido los recursos para publicidad	0.02	1	0.02
16. No se tiene una planificación de medios para la difusión de publicidad	0.03	1	0.03
17. Inexistencia de planes de merchandising	0.02	1	0.02
18. Bajo nivel del servicio de pre venta	0.03	1	0.03
19. Bajo nivel del servicio de post venta	0.02	1	0.02
20. No se realiza la atención de reclamos de los clientes	0.02	2	0.04
21. No hay rapidez en la atención de reclamos vía teléfono	0.02	1	0.02

22. Ausencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores	0.04	2	0.08
23. No se cuenta con tecnología avanzada para las actividades de servicios de la empresa	0.02	2	0.04
SUBTOTAL	0.66		0.74
TOTAL	1.00		1.95

Nota: Las debilidades superan las fortalezas de la empresa. Resultado obtenido de la matriz EFI, elaborado por los investigadores.

FORTALEZAS	11	0.32
DEBILIDADES	23	0.68
TOTAL	34	1.00

- ANÁLISIS EFE**

Tabla 9

Matriz EFE

	FACTOR CRÍTICO	PESO	PONDERACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES	1. Tasa de crecimiento poblacional	0.03	2	0.06
	2. Crecimiento de los segmentos atendidos	0.04	2	0.08
	3. Cambios en el estilo de vida	0.04	3	0.12
	4. Nuevas tecnologías / procesos	0.03	2	0.06
	5. Nuevos materiales / sustitutos	0.04	3	0.12
	6. Nuevas herramientas informáticas	0.02	3	0.06
	7. Necesidad de intermediarios	0.02	3	0.06
	8. Apertura de nuevas tiendas por retail	0.05	2	0.10
	9. Desarrollo de nuevos canales	0.04	2	0.08
	10. Alianzas estratégicas	0.04	3	0.12
	SUBTOTAL	0.35		0.86

AMENAZAS	1. Cantidad de productos	0.03	2	0.06
	2. Ingreso de nuevos productos a la industria	0.04	1	0.04
	3. Productos sustitutos	0.05	1	0.05
	4. Políticas de créditos	0.03	2	0.06
	5. Descuentos especiales	0.03	2	0.06
	6. Sistemas de distribución eficiente	0.04	1	0.04
	7. Cobertura geográfica	0.05	2	0.10
	8. Nivel de rotación del producto	0.04	2	0.08
	9. No contar con un área de distribución	0.04	1	0.04
	10. Nivel de publicidad	0.05	1	0.05
	11. Nivel de marketing promocional	0.04	1	0.04
	12. Nivel de merchandising	0.04	1	0.04
	13. Nivel de redes sociales	0.03	1	0.03
	14. Nivel de las empresas existentes en el sector	0.04	2	0.08
	15. Nivel de capacidad económica / financiera	0.03	1	0.03
	16. Nivel de diversificación	0.03	1	0.03
	17. Nuevos entrantes en el sector	0.02	1	0.02
	18. Nivel tecnológico	0.02	2	0.04
	SUBTOTAL	0.65		0.89
TOTAL	1.00		1.75	

Nota: La empresa no aprovecha adecuadamente las oportunidades que le brinda el entorno, por lo cual las amenazas las han superado. Resultado obtenido de la matriz EFE, elaborado por los investigadores.

OPORTUNIDADES	10	0.36
AMENAZAS	18	0.64
TOTAL	28	1.00

- **MATRIZ IE**

Para esta matriz, se utilizó los resultados de la calificación final de la Matriz EFI y la Matriz EFE, los cuales fueron ubicados en los ejes horizontal y vertical respectivamente.

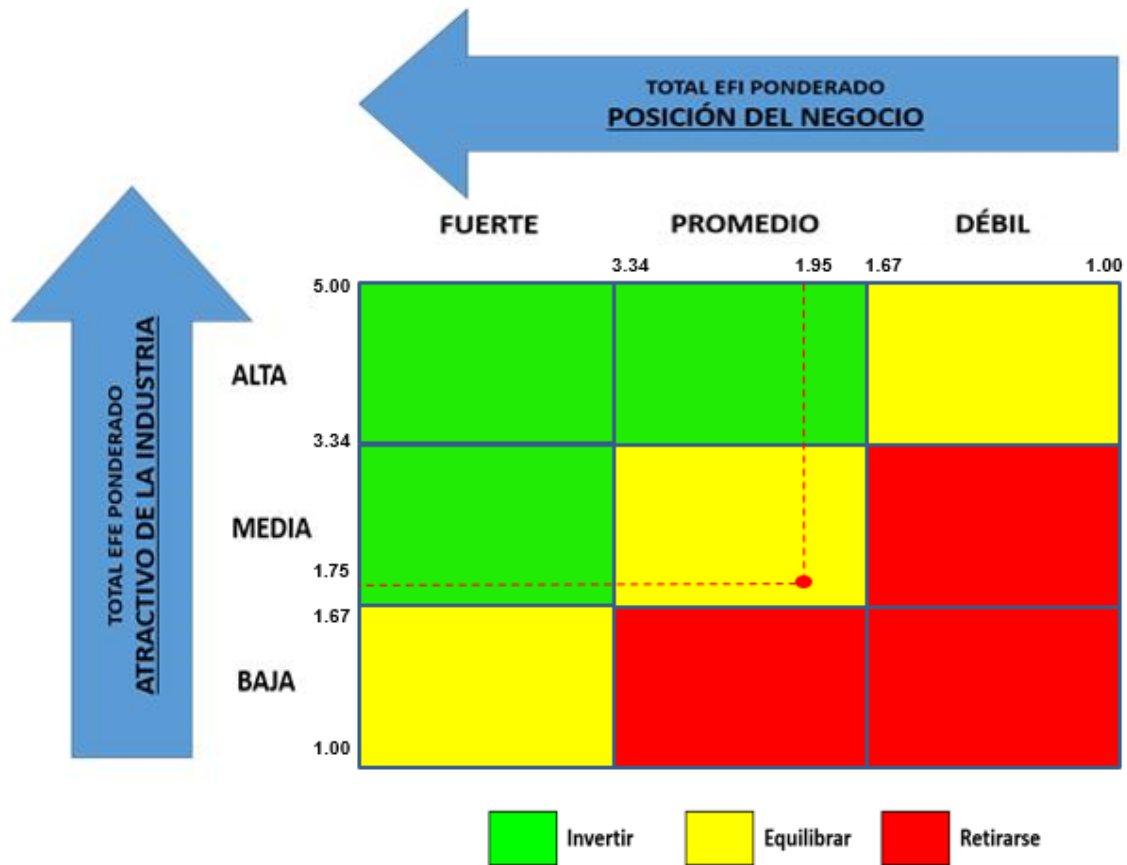


Figura 7. Matriz IE. Haciendo el cruce respectivo con los resultados de las Matrices EFI y EFE, se observa que la empresa se encuentra en una etapa donde se debe conservar y mantener su posición. Elaborado por los investigadores.

4.1.3. TERCERA ETAPA: ANÁLISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Se determinó las ventas de los diferentes productos con los que cuenta la empresa, con ello se sacó la proporción de cartera de negocio, así mismo se determinó las ventas de la empresa líder y las ventas con respecto al sector en el periodo actual y anterior, con las cuales se halló la tasa de crecimiento de mercado.

Para saber la cuota de mercado relativa se dividió las ventas de la empresa con las ventas líder, estos resultados se aprecian en la Figura 10, en el cual se puede identificar como se encuentran los productos de la empresa en el mercado.

Tabla 10

Matriz BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCION CARTERA DE NEGOCIO	VENTAS LÍDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA DE CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t-1	=(t-(t-1))/t-1	=a/b	
Hamburguesa	80,300	6%	1,005,000	4,000,000	5,000,400	-0.20	0.08	PERRO
Salchicha	90,000	7%	90,300	1,300,000	900,000	0.44	0.10	INCOGNITA
Jamonada	1,040,400	80%	4,000,500	6,400,000	5,000,000	0.28	0.26	INCOGNITA
Hot Dog	60,000	5%	2,800,500	4,000,500	4,000,000	0.00	0.02	PERRO
Chorizo	28,500	2%	900,800	1,000,000	1,300,000	-0.23	0.03	PERRO
TOTAL	1,299,200	100%	9,607,100	16,700,500	16,200,400			

Nota: Los productos: hamburguesa, hot dog y chorizo se encuentran en el cuadrante de los productos perros, lo cual indica que su posición en el mercado es débil (ver figura N°8) lo cual indica que se debe invertir más en los otros productos. Elaborado por los investigadores.

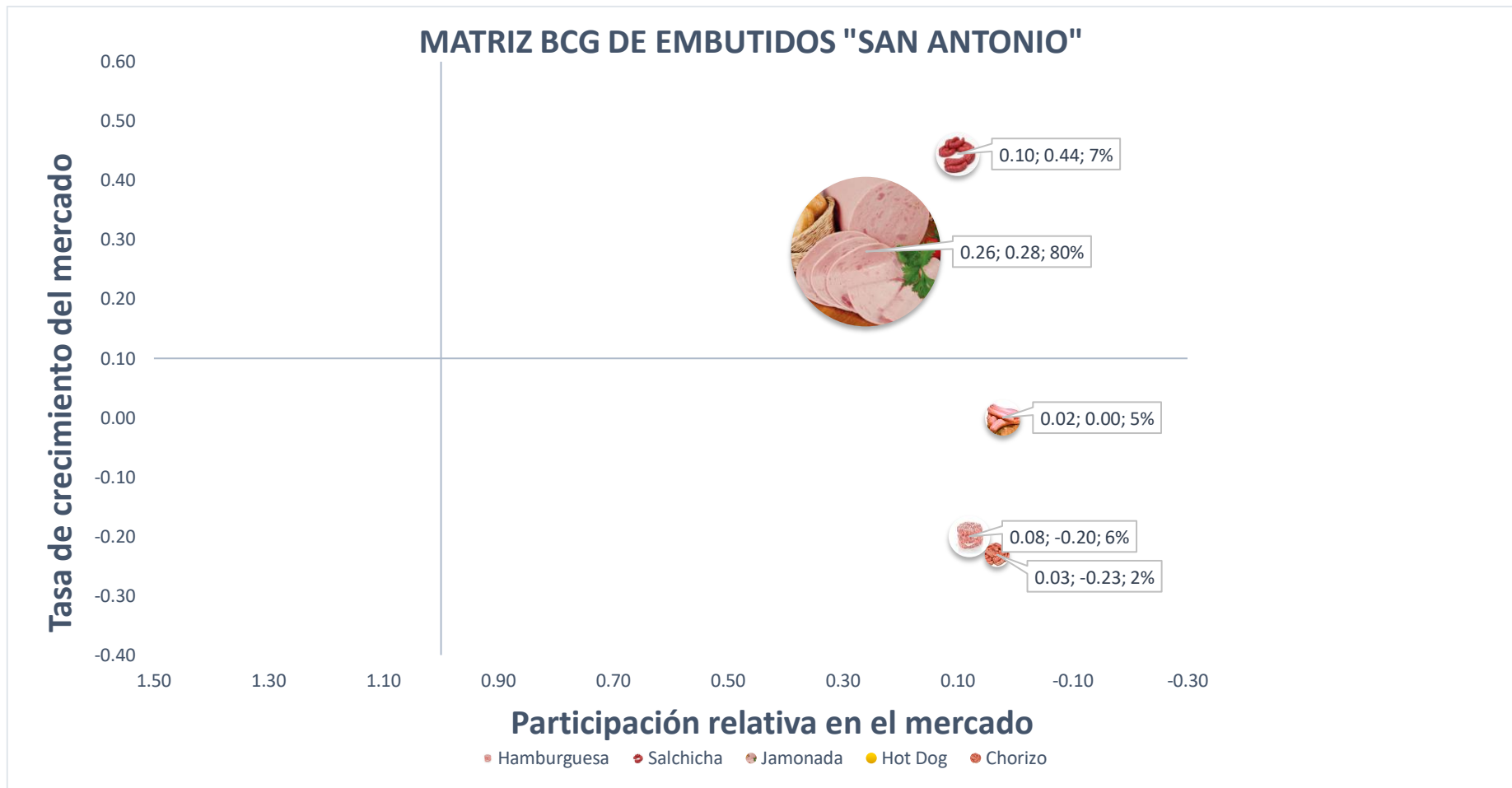


Figura 8. Matriz BCG de los productos de la empresa. Elaborado por los investigadores.

4.1.4. CUARTA ETAPA: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 11

Matriz de perfil competitivo

Factor clave de éxito	Importancia	SAN FERNANDO		LA SEGOVIANA		PRODUCTOS RAZZETO & NESTOROVIC		EMBUTIDOS SAN ANTONIO		Evaluación media
		Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	
Sabor	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3.50
Precio	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2.75
Envase	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2.75
Calidad	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3.50
Variedad de sabores	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2.50
Etiqueta	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2.25
Promociones	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	1	0.20	2.25
TOTAL	1.00		3.05		2.65		3.25		2.55	2.88
Índice de valor perceptual			1.06		0.92		1.13		0.89	1.00

Nota: La empresa “Productos Razzeto & Nestorovic” es la mejor posicionada en el mercado, mientras que embutidos “San Antonio” es la empresa menos competitiva con respecto a las demás, siendo los atributos menos posicionados los siguientes: variedad de sabores, etiqueta y promociones. Elaborado por los investigadores.

El significado del índice de valor perceptual es el siguiente:

- El Índice de Valor Perceptual de la empresa Embutidos “San Antonio” en función a los beneficios que otorga la empresa mediante sus productos, es débil, ya que el valor obtenido se encuentra por debajo del valor medio (1).

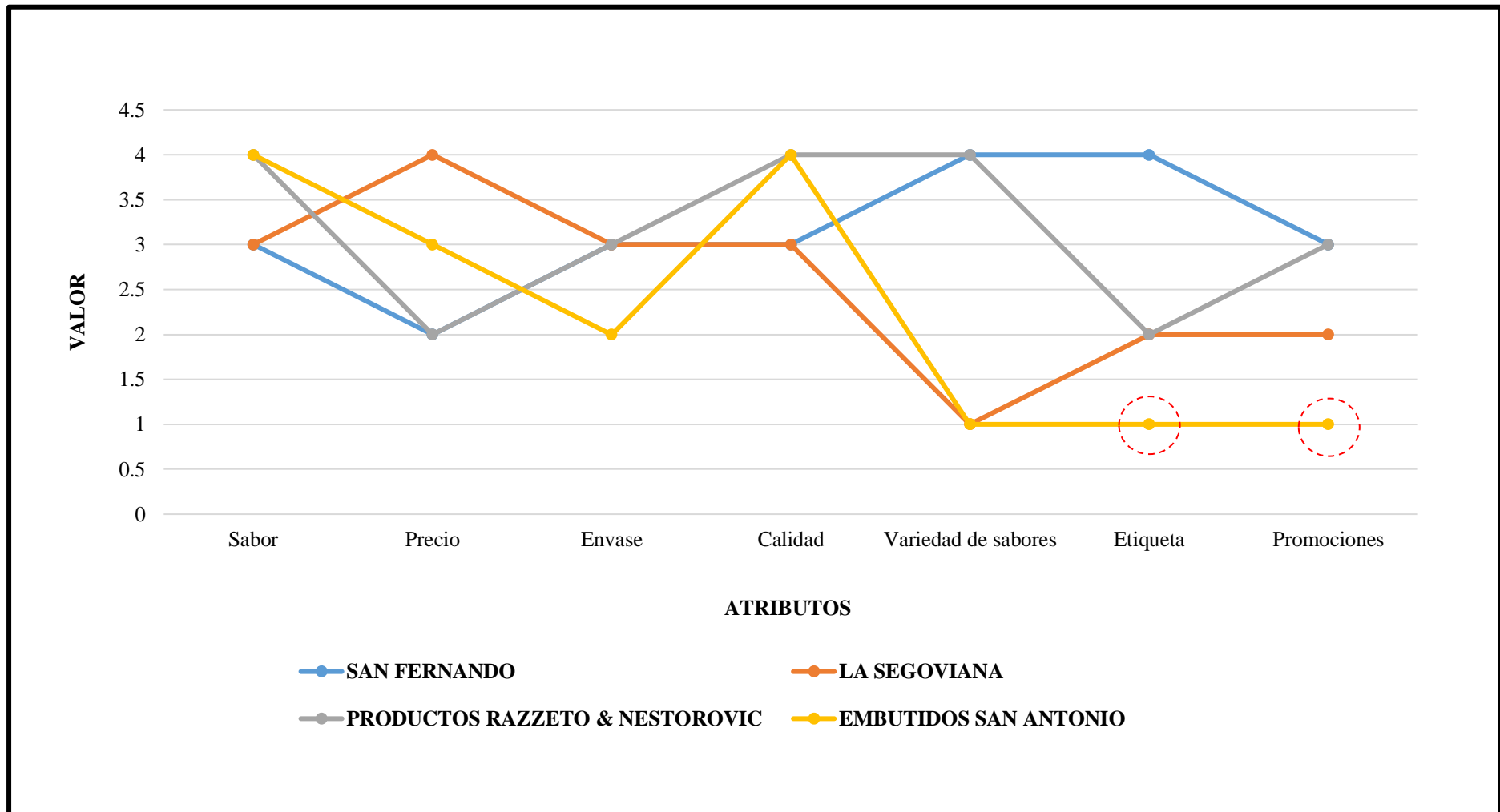


Figura 9. Curvas de Valor de Atributos de las Principales Empresas de Embutidos de la ciudad de Trujillo. Elaborado por los investigadores, septiembre 2019.

4.1.5. QUINTA ETAPA: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (ANÁLISIS PORTER)

4.1.5.1. Posicionamiento y rivalidad entre los competidores

En nuestro medio existen varias empresas dedicadas a la producción y comercialización de embutidos, razón que hace que la empresa embutidos “San Antonio” sea fuertemente golpeada por sus principales competidores, quienes tienen una acentuación y cuota de mercado considerable. Las empresas más influyentes y/o amenazantes en el mercado en el que se desarrolla embutidos San Antonio, son: Productos Razzeto & Nestorovic, San Fernando, La Segoviana y Nino. Estas marcas están en constante actividad publicitaria en distintos medios, en especial en las redes sociales, medio en el que desarrollan campañas focalizadas a la atracción y retención de clientes; situación en la que embutidos San Antonio adolece.

4.1.5.2. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación que tiene la empresa con sus proveedores es bajo, puesto que sus principales competidores, como lo son: Productos Razzeto & Nestorovic y San Fernando, tienen sus propios establecimientos donde se ubican sus diversas granjas, las cuales les proveen sus propios recursos, como: la carne; representando una desventaja con respecto a embutidos San Antonio.

Embutidos San Antonio cuenta con proveedores locales de carne, ubicados en el Distrito de La Esperanza y El Porvenir; ya que estos cuentan con sus propios camales.

4.1.5.3. Poder de negociación con el cliente

En este aspecto, el poder de negociación que tiene la empresa Embutidos San Antonio con sus clientes es bajo, y esto se puede ver reflejado en la poca adquisición de los productos por parte de los consumidores, quienes optan por productos de la competencia. Quizá esta fragilidad sea producto de la poca comunicación e interacción que tiene la empresa con el consumidor, además, otro punto de preocupación es que la empresa tiene muy pocos puntos de venta, es escaso toparse con un local donde se oferte productos de esta; en este sentido falta mayor difusión de los productos y sobre todo de la marca.

4.1.5.4. Amenaza de nuevos competidores

La empresa Embutidos San Antonio, por su baja capacidad de marketing tiene un bajo nivel de participación de mercado, lo cual resulta ser preocupante, puesto que se es menos competitivo y se permite el ingreso de nuevos competidores con productos en algunos casos de dudosa procedencia, con promociones atractivas para los clientes actuales y potenciales; es así como se va limitando la demanda de los diversos productos de la empresa. Es por ello, que es muy necesario invertir en un plan estratégico de marketing, donde se incluyan estrategias de promociones, de publicidad y capacitación a su personal en temas de atención al cliente, con el propósito de mejorar los procesos de producción y comercialización para competir exitosamente en el mercado.

4.1.5.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos de la empresa Embutidos San Antonio son fáciles de sustituir, a consecuencia de la existencia de una gran variedad de productos

que suelen ser más baratos, tales como: queso, mantequilla, mermelada, huevo; los cuales pueden reemplazar con facilidad a los embutidos en distintos momentos, como: en el desayuno, en el almuerzo, en algún refrigerio, en fiestas, entre otros, por ser prácticos y de fácil adquisición, lo cual provoca una reducción de ventas y participación de mercado de la marca de embutidos.

El análisis situacional actual de la empresa Embutidos San Antonio, en relación con el Análisis Interno de la empresa, a través del resultado de la Matriz EFI equivalente a 1.95, revela que las debilidades superan las fortalezas de la empresa; principalmente, debido a que la empresa tiene un bajo nivel de participación de mercado y posicionamiento. Sobre todo, por no contar con un plan estratégico de marketing. En relación al Análisis Externo, los resultados de la Matriz EFE equivalente a 1.75, nos indica que la empresa no aprovecha adecuadamente las oportunidades que le brinda el entorno. Todas estas deficiencias se ven reflejadas en la posición en la que se encuentra los productos de la empresa con respecto al mercado (BCG), según la Matriz IE, nos indica que la empresa se encuentra en una etapa en la que debe equilibrar, mejorar y optimizar su posición y para ello, debe focalizar su atención en algunos aspectos como: los productos de mejor participación en el mercado con son la jamonada y salchicha y los factores donde se es menos competitivo como variedad de sabores y promociones. Siendo necesario fortalecer su posicionamiento en sabor, calidad y precio, por ser los atributos de mayor valor para los consumidores. A su vez, desarrollar estrategias que sean necesarias para enfrentar a la competencia, quienes vienen trabajando y desarrollando estrategias que les permitan generar valor a sus productos y a su marca con el objetivo de tener una mayor participación de mercado.

4.2. RESULTADO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N°2: DESARROLLAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA EVALUAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA EMBUTIDOS SAN ANTONIO Y EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y DE CONSUMO

Para el cumplimiento del presente objetivo, se utilizó dos métodos; el primer método fue mediante la técnica cualitativa de Focus Group, para evaluar el comportamiento del consumidor y conocimiento de la marca embutidos “San Antonio”, y el segundo método fue mediante la técnica cuantitativa de las encuestas personales realizadas al público objetivo, considerando una muestra de 322 personas residentes en la ciudad de Trujillo para evaluar el comportamiento de compra y de consumo.

4.2.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El Focus Group se basó en una serie de preguntas realizadas a seis participantes, teniendo como instrumento base una guía de pautas (Ver Anexo N°6). El estudio tuvo como objetivos conocer los siguientes puntos:

- Hábitos de consumo de los embutidos
- Ventajas y desventajas del consumo de embutidos
- Marcas de embutidos que operan en el mercado local
- Atributos más valorados a la hora de elegir un embutido
- Reacciones ante el concepto de embutidos “San Antonio”
- Reacciones ante el concepto de nuevos productos.

A continuación, se muestra los resultados de la aplicación del Focus Group:

Tabla 12

Conclusiones de la matriz guía Focus Group

PREGUNTAS DE APERTURA	
¿Qué suelen consumir en su desayuno?	La mayoría percibe que existe variedad de alternativas de embutidos para consumir en su desayuno, que suelen acompañar con leche, pan y huevos.
¿Qué tipo de embutido les gusta?	La mayoría opta por variedad de embutidos; siendo la jamonada, la salchicha y el hot dog los de mayor preferencia.
¿Por qué consumen ese tipo de embutido?	Consumen porque es más práctico y se puede combinar.
¿Consideran a los embutidos como un producto saludable para su alimentación?	Los consideran saludables siempre y cuando se combinen con otros alimentos saludables y su consumo no sea excesivo; y no saludables debido a las grasas y los químicos.
¿Qué marca de embutidos conocen en Trujillo?	La mayoría se enfoca en la marca Razzeto; seguido de San Fernando.
De las marcas que conocen ¿Cuál elegirían?	La mayoría suelen consumir los embutidos de la marca Razzeto, lo que revela un alto posicionamiento de la marca.

RECONOCIMIENTO DE LA MARCA “SAN ANTONIO”

¿Alguna vez han escuchado de embutidos San Antonio?

Las participantes desconocieron la marca embutidos "San Antonio".

¿Cómo se imaginan un producto para que sea de su agrado?

Principalmente con una presentación atractiva, sabor agradable y de buena calidad.

Con los atributos mencionados ¿Comprarían los embutidos “San Antonio”

La mayoría de las participantes compraría los embutidos San Antonio, si cumpliera con los atributos que requieren.

PREGUNTAS DE CIERRE

¿Cuál creen que es el punto clave para que un producto sea de su agrado?

La mayoría cree que el punto clave para que el producto sea de su agrado es que tenga un sabor agradable y sea de buena calidad.

¿Qué opinan de acerca de un nuevo producto de embutidos a base de soya o pescado?

La mayoría de las participantes consideraron al producto interesante e innovador, además de que ayudaría a tener una mejor alimentación en casa.

Si ustedes consumieran embutidos “San Antonio” con todos los factores que han mencionado ¿Recomendarían a sus amigos o familiares consumir estos embutidos?

Si recomendarían a sus amigos y/o familiares, siempre y cuando cumpla con sus expectativas.

Nota: Resultados obtenidos de la entrevista. Elaborado por los investigadores.

4.2.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Se realizó dos encuestas: la primera fue aplicada a los consumidores y la segunda fue dirigida al canal tradicional. Estas encuestas se basaron en una serie de preguntas realizadas a una muestra de 322 personas, de las cuales 272 fueron consumidores y 50 bodegas.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los consumidores.

- **TOP OF MIND**

La empresa “Razzeto” es la empresa líder que surge primero en la mente del consumidor, ya que mantiene el liderazgo con un 41.34%; siguiéndole “San Fernando” con un 24.29%; en tercer lugar, se encuentra “Nino” con 15.63%; le sigue “La Segoviana” con 12.22% y en último lugar se encuentra la empresa embutidos “San Antonio” con 6.52%.

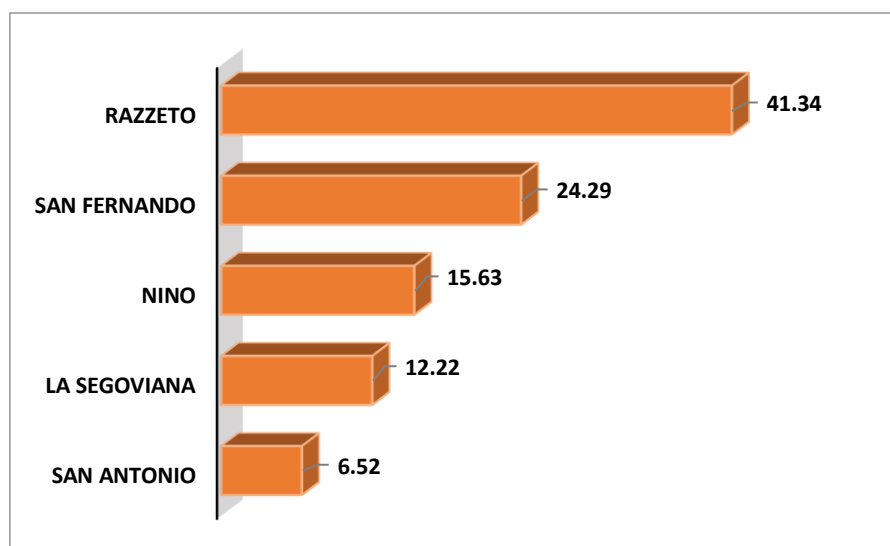


Figura 10. Top of mind. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **SHARE OF MIND DE MARCA DE EMBUTIDOS**

Con respecto a la participación de marcas de embutidos en la mente del consumidor; la empresa “Razzeto” mantiene el liderazgo con el 41.54%; siguiéndole “San Fernando” con un 20.96%; en tercer lugar, se encuentra “Nino” con 20.22%; le sigue “La Segoviana” con 10.29% y en último lugar se encuentra la empresa embutidos “San Antonio” con 6.99%.

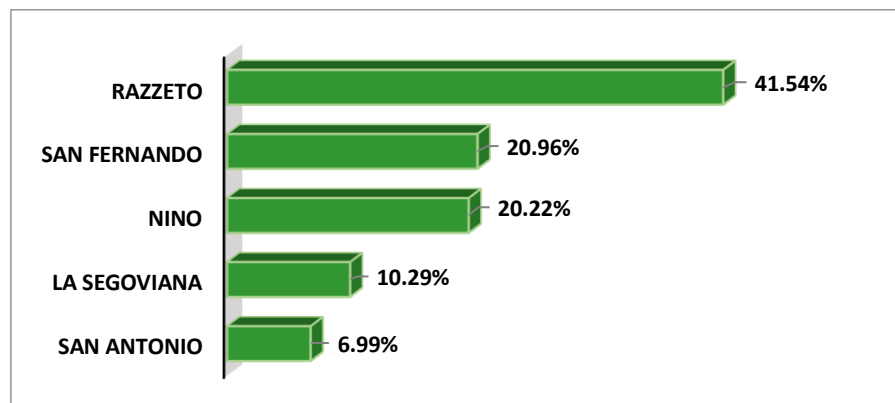


Figura 11. Shared of mind de embutidos. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **MARCAS DE MAYOR PREFERENCIA**

la empresa “Razzeto”, se percibe como la marca preferida de los Trujillanos, con un 40%; siguiéndole “San Fernando” con un 22%; le sigue “La Segoviana” con un 14%; en cuarto lugar, se encuentra “Nino” con un 12%; la empresa embutidos “San Antonio” ocupa el quinto lugar con un 8% de preferencia.

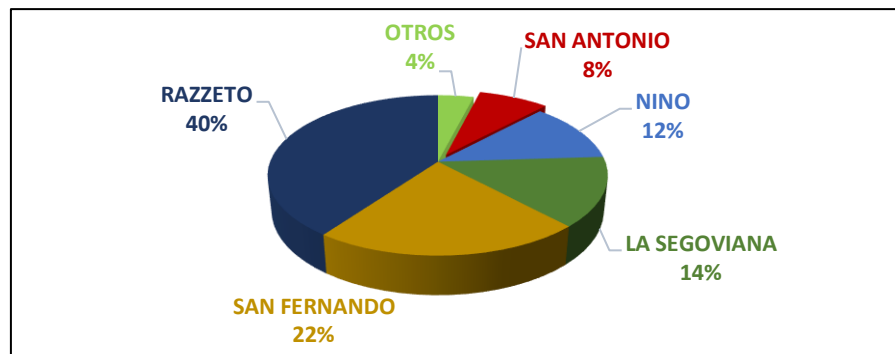


Figura 12. Marcas de mayor preferencia. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **MARCAS DE MAYOR PREFERENCIA SEGÚN GÉNERO Y EDAD**

En la tabla se puede observar que la empresa “Razzeto” es la marca más preferida por el público, teniendo mayor favoritismo en el público femenino con un 58%, en cuanto al rango de edades, la marca es mayormente preferida en el público de 43 a 60 años. En segundo lugar, encontramos a “San Fernando”, quien posee mayor favoritismo en el público masculino con un 59%, a su vez, es la preferida en el público de 15 a 28 años. Las marcas “La Segoviana” y “Nino” poseen un favoritismo equilibrado tanto en el público femenino como en el masculino, con respecto al rango de edades, los porcentajes de preferencia son equitativos en las dos marcas. Embutidos “San Antonio” al igual que la marca “Razzeto” tiene mayor preferencia en el público femenino con un 57%; cabe mencionar que la marca embutidos “San Antonio” aún no logra posicionarse como marca preferida en los distintos rangos de edad, siendo el rango de 43 a 60 años su mayor alcance.

Tabla 13

Marcas de mayor preferencia según género y edad

MARCAS	TOTAL	EDAD			GÉNERO	
		De 15 a 28	De 29 a 42	De 43 a 60	Femenino	Masculino
Razzeto	40%	10%	12%	18%	58%	42%
San Fernando	22%	13%	5%	4%	41%	59%
La Segoviana	14%	4%	5%	5%	50%	50%
Nino	12%	4%	4%	4%	51%	49%
San Antonio	8%	1%	2%	5%	57%	43%
Otros	4%	2%	1%	1%	64%	36%

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta.

- **ATRIBUTOS VALORADOS EN LOS EMBUTIDOS**

El sabor se define como el atributo más importante con un 50.18%, siguiéndole la calidad con el 23.94%, el prestigio con 15.62%, el precio con 5.49%, la etiqueta con 4.40% y el envase con 0.37%.

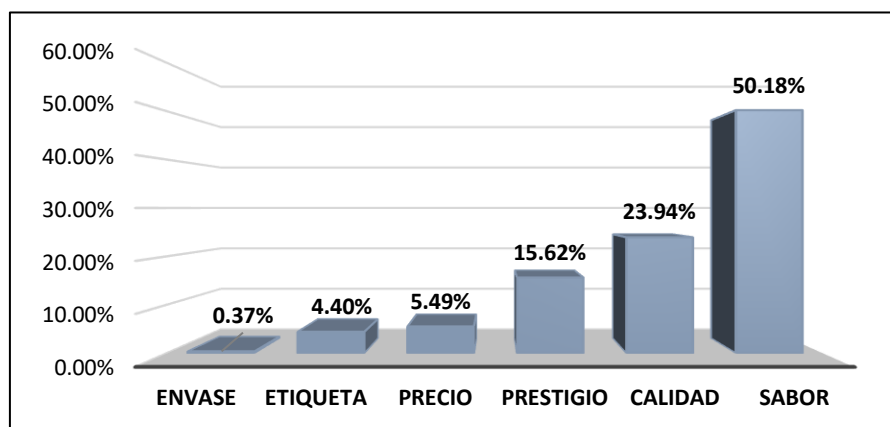


Figura 13. Atributos valorados en los embutidos. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **PERCEPCIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE EMBUTIDOS POR MARCAS**

En la tabla se puede observar que el atributo más resaltante en todas las marcas de embutidos es el sabor, el segundo atributo más valorado es la calidad; siendo estos atributos unas de las fortalezas de la marca embutidos “San Antonio”, puesto que, es la marca más cercana a la marca líder en dichos atributos.

Tabla 14

Percepción de los atributos de embutidos por marcas

ATRIBUTOS	RAZZETO	LA SEGOVIANA	SAN FERNANDO	NINO	SAN ANTONIO
Sabor	41%	39%	33%	36%	40%
Calidad	21%	18%	19%	19%	19%
Prestigio	25%	15%	16%	14%	10%
Precio	5%	17%	11%	16%	16%
Etiqueta	5%	6%	15%	5%	5%
Envase	3%	5%	6%	10%	10%

Nota: Resultados obtenidos de la encuesta.

- **FRECUENCIA DE CONSUMO**

Se puede observar que el 47% de los encuestados consumen embutidos diariamente, el 25% consumen interdiario, el 19% consumen semanal y el 9% indica que su frecuencia de consumo es mensual. Así mismo, el promedio para la frecuencia de consumo suele ser de 4 veces por semana.

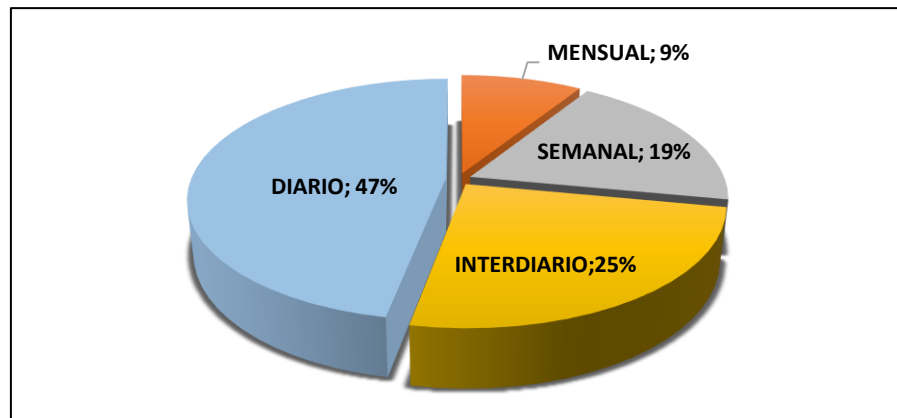


Figura 14. Frecuencia de consumo. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **LUGAR DE COMPRA**

Un 54% de los encuestados indican que el canal tradicional (bodegas) es el lugar de compra preferido, un 22% indican que prefieren adquirir sus productos en el canal moderno (supermercados). Un 15% prefiere comprar en otros lugares diferentes a los mencionados.

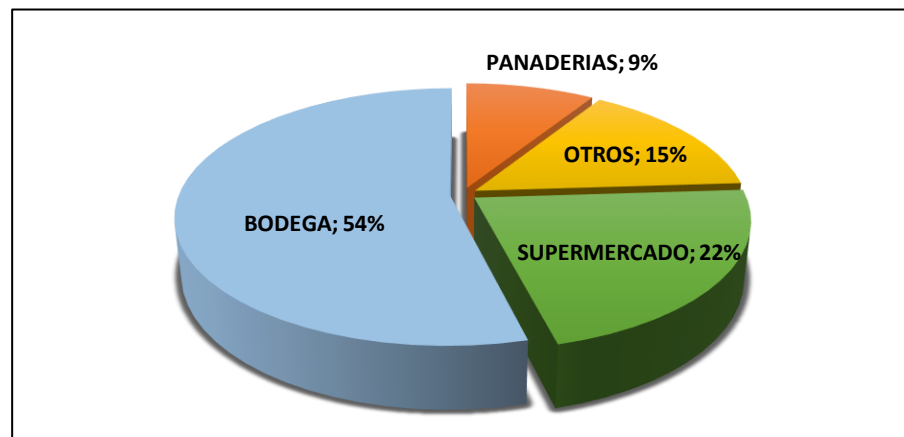


Figura 15. Lugar de compra. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **RECONOCIMIENTO DE LA MARCA “SAN ANTONIO”**

El 85.66% no conocían la marca de embutidos “San Antonio” y solo un 14,34% la conocían.

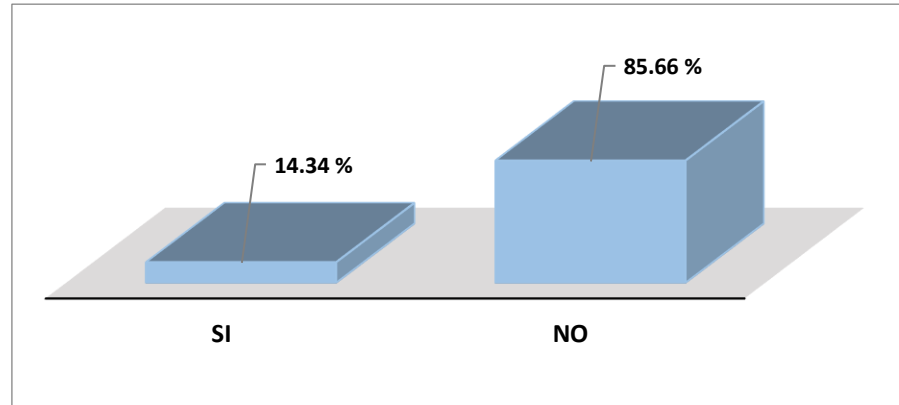


Figura 16. Reconocimiento de la marca San Antonio. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **REACCIÓN DE COMPRA DE EMBUTIDOS “SAN ANTONIO”
CONSIDERANDO LOS ATRIBUTOS DE MAYOR
PREFERENCIA**

El 39,49% de los encuestados si estarían interesados en adquirir el producto (Top two box). Sin embargo, existe un 55,79% de personas indecisas que respondieron “Tal vez”.

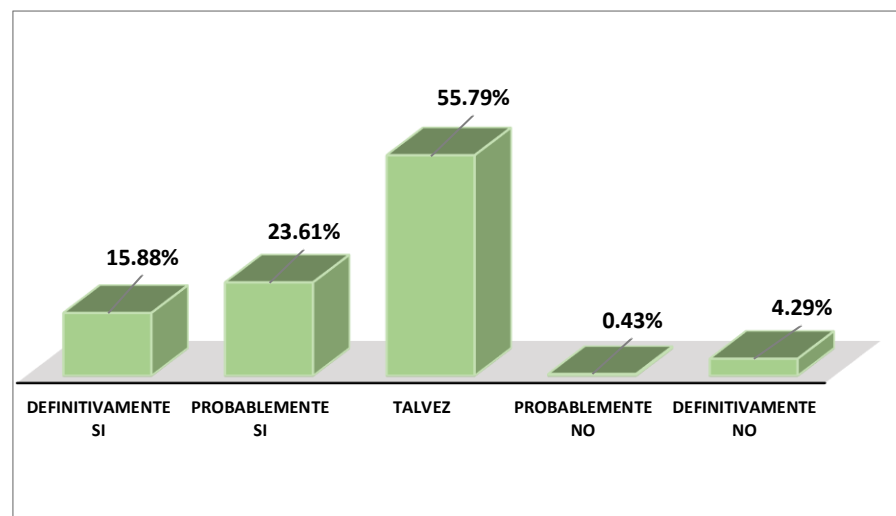


Figura 17. Reacción de compra de embutidos San Antonio. El top two box es la suma de las respuestas: Definitivamente si y Probablemente sí. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **CALIFICACIÓN DEL SABOR DE EMBUTIDOS “SAN ANTONIO”**

Se le preguntó como califican el sabor de los productos de la marca embutidos “San Antonio” solamente a aquellas personas que conocían y habían consumido los productos de la marca. El 53.85% consideró como bueno el sabor de los embutidos, el 44.10% lo consideró como regular y solamente el 2.05% asumió que el sabor de los embutidos es malo.

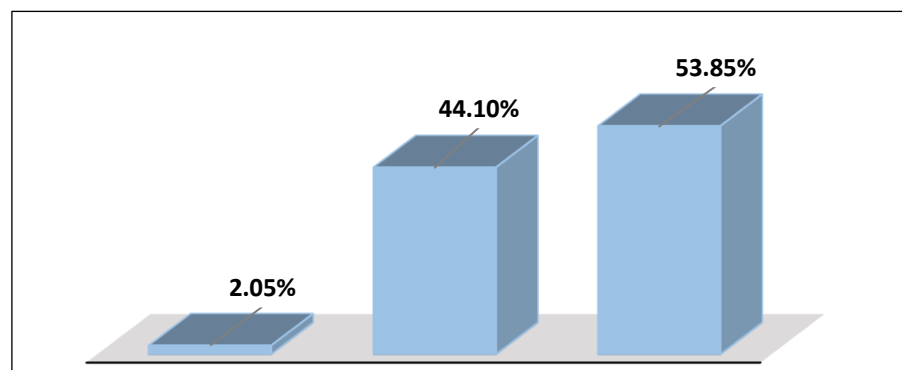


Figura 18. Calificación del sabor de embutidos "San Antonio". Resultados obtenidos de la encuesta.

- **CALIFICACIÓN DEL EMPAQUE**

El 66% respondieron que el empaque les parece regular y a un 26% les pareció bueno.

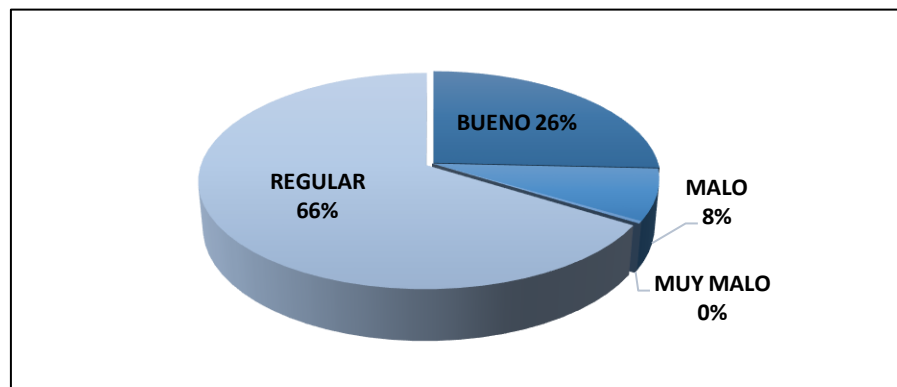


Figura 19. Calificación del empaque. Resultados obtenidos de la encuesta.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al canal tradicional.

- **FRECUENCIAS DE VISITAS DEL VENDEDOR**

El 36% de los encuestados señalaron que la frecuencia de visita del vendedor es quincenal, mientras que un 34% indicaron que nunca reciben visitas de vendedores de la empresa embutidos “San Antonio” y un 24% y 6% de los encuestados dijeron que las visitas del vendedor son mensual y semanal respectivamente.

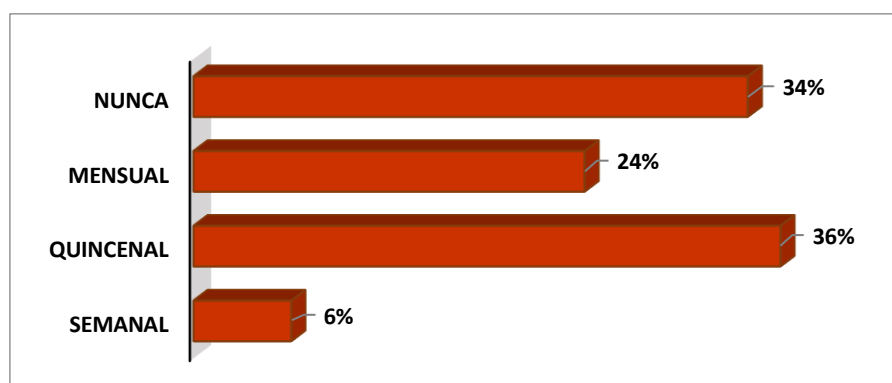


Figura 20. Frecuencias de visitas del vendedor. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **CONFORMIDAD CON LA FRECUENCIA DE VISITAS DEL VENDEDOR**

El 62% de los encuestados consideran que la frecuencia de visitas del vendedor de embutidos de la marca “San Antonio” es adecuada.

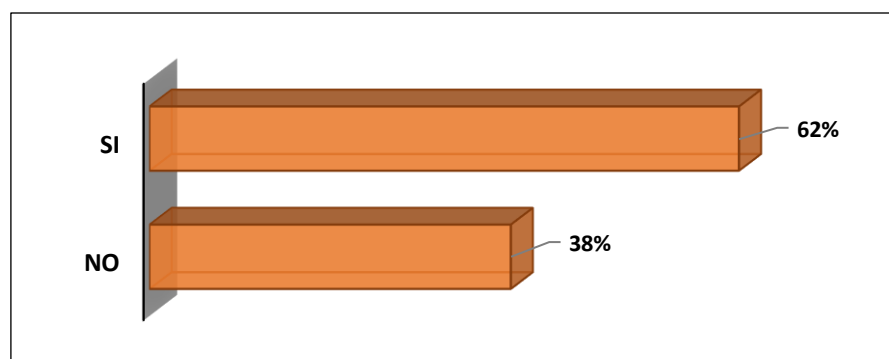


Figura 21. Conformidad con la frecuencia de visitas del vendedor. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **CALIFICACIÓN DE AMABILIDAD Y CORTESIA DEL VENDEDOR**

El 49.74% de los clientes considera que la amabilidad y cortesía del vendedor es regular, mientras que el 21.53% de los clientes la consideran buena y el 21.47% la consideran mala.

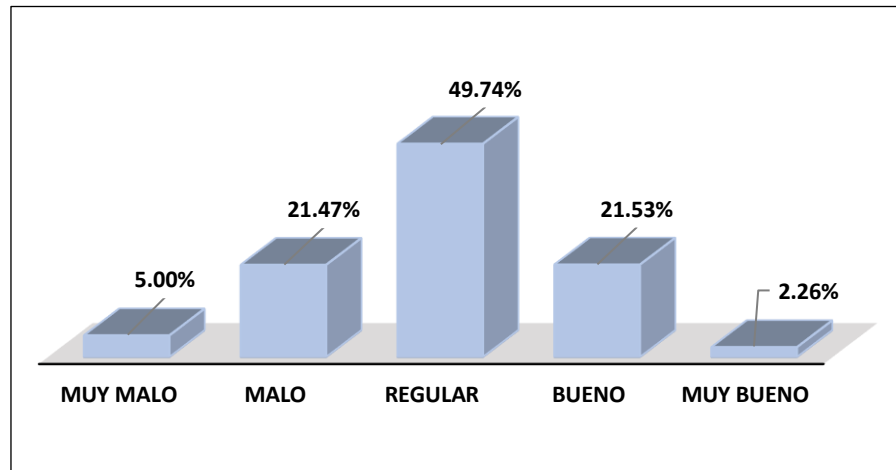


Figura 22. Calificación de amabilidad y cortesía del vendedor. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **CALIFICACIÓN DEL INTERÉS DEL VENDEDOR POR VENDER EL PRODUCTO**

El 79.32% de los clientes consideran que el interés del vendedor por vender el producto es regular. Es decir, la mayoría de veces solo cumplen con entregar los productos.

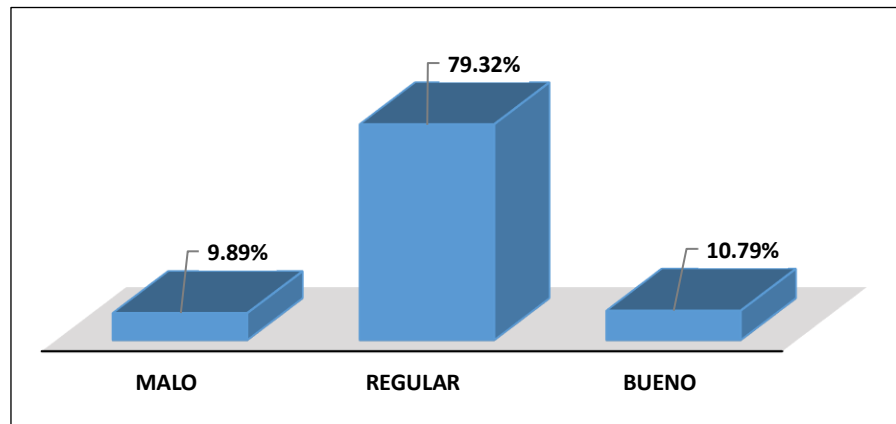


Figura 23. Calificación del interés del vendedor por vender el producto. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **CALIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN BRINDADA POR EL VENDEDOR**

El 68.42% de los clientes consideran que la información proporcionada por los vendedores es regular, un 21.05% considera que la información brindada es mala y solo un 10.53% considera que la información brindada por el vendedor es buena.

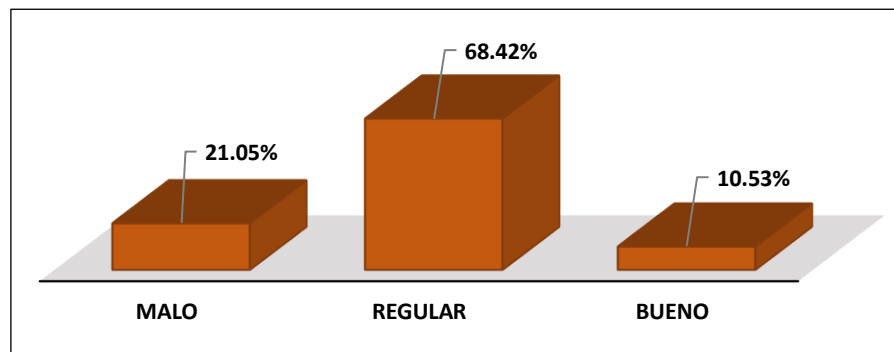


Figura 24. Calificación de la información brindada por el vendedor. Resultados obtenidos de la encuesta.

- **CALIFICACIÓN DE LA CONFORMIDAD CON EL SERVICIO OFRECIDO POR LA MARCA**

El 52.45% de los clientes se encuentran en una posición neutral de conformidad con el servicio ofrecido por la marca embutidos “San Antonio”. El 24.34% muestran insatisfacción con el servicio (Top two box). Sin embargo, el 23.21% de los clientes se encuentran conformes con el servicio brindado por la marca (Top two box).

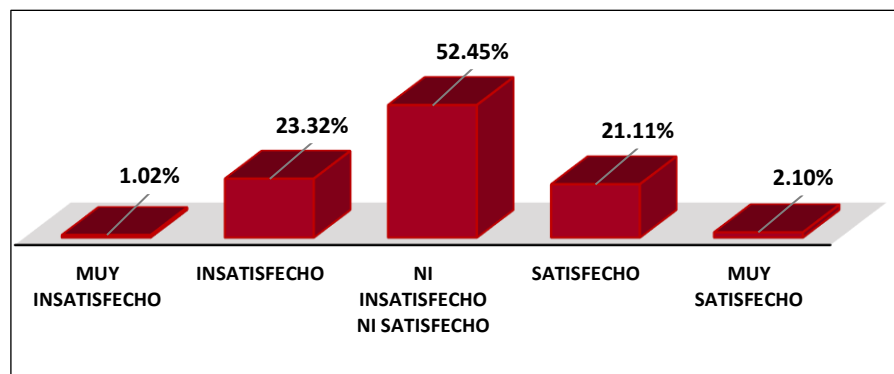


Figura 25. Calificación de la conformidad con el servicio ofrecido por la marca. Resultados obtenidos de la encuesta.

4.3. RESULTADO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N°3: DETERMINAR LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA CONSEGUIR MEJORAS Y ASÍ COMERCIALIZAR CON ÉXITO LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Para el cumplimiento del presente objetivo, se realizó un análisis estratégico de la empresa (misión y visión), además, se hizo uso de toda la información recopilada en las diversas técnicas aplicadas en las etapas anteriores, para analizar y plantear las estrategias más convenientes para la marca y el producto, a fin de conseguir mejoras y así comercializar con éxito los principales productos de la empresa embutidos “San Antonio”.

A continuación, se muestran los resultados.

4.3.1. ANALISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Se realizó un análisis de la misión y visión actual de la empresa, para ver si estaban bien redactadas y orientadas al campo de acción de la empresa, desarrollo y fortalecimiento de su actividad comercial, con el propósito de concentrar recursos y esfuerzos para una mejora; en base a ello, se planteó una nueva propuesta.

- **MISION:** Elaborar y proveer alimentos de calidad y servicios de excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, con innovación permanente de productos, contribuyendo al bienestar de los empleados y la comunidad, con mayor rentabilidad y eficiencia.

Tabla 15

Análisis de la misión de embutidos San Antonio

PREGUNTA	RESPUESTA	PROPUESTA
¿Por qué existimos?	Para satisfacer las diversas necesidades que tenga el cliente.	“Satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo embutidos de calidad y a un bajo costo, contando para ello con un equipo humano integrado y competente”
¿Cuál es el concepto de la empresa?	Producir y comercializar embutidos.	
¿Cuál es la naturaleza del negocio?	Embutidos.	
Principios y valores bajo los que pretende funcionar	Bajo costo, calidad, trabajo en equipo.	

Nota: Elaborado por los investigadores.

- **VISION:** Ser la empresa de alimentos preferidos por calidad, salud y buen servicio en todo el Perú.

Tabla 16

Análisis de la visión de embutidos San Antonio

PREGUNTA	RESPUESTA	PROPUESTA
¿Qué tratamos de conseguir?, ¿Hacia dónde quiere llegar la organización?	Embutidos San Antonio E.I.R.L. trata de ser una organización líder en toda la región, con proyección a todo el Perú.	Ser una organización líder en la industria de embutidos en todo el Perú, reconocida por sus estándares de calidad.

Nota: Elaborado por los investigadores.

4.3.2. MAPA ESTRATEGICO

Se formularon objetivos, para entrar en sintonía con la formulación de estrategias que permitan direccionarse por el camino de las metas que se busca lograr con el plan estratégico de marketing. Los objetivos fueron formulados siguiendo la metodología del Balanced Scorecard o comúnmente conocido como cuadro de mando integral. Estos objetivos, se dividieron en cuatro perspectivas.

Tabla 17

Objetivos estratégicos del plan para embutidos San Antonio

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATEGICA	
		META	META MINIMA
FINANCIERA	Aumentar la participación de mercado, a través de las ventas.	10% anual	7% anual
	Incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing	10% anual	7% anual
	Determinar un presupuesto del área de marketing	Revisar mensualmente el presupuesto anual para marketing	Revisar el porcentaje de ejecución del plan y reajustar el presupuesto trimestralmente

CLIENTE	Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en base a la calidad de los productos y buen servicio.	70% de satisfacción	62% de satisfacción
	Incrementar la retención y fidelidad de los clientes	Mantener el 95% de clientes	Mantener 90% de clientes
	Incrementar el número de clientes en los distritos de La Esperanza y Trujillo.	Incrementar 10% de clientes en La Esperanza y Trujillo	Incrementar 7% de clientes en La Esperanza y Trujillo
	Mejorar el posicionamiento de la marca embutidos “San Antonio” en el NSE BC en los distritos de La Esperanza y Trujillo.	Aumentar la cuota de mercado en 10% anual en el segmento NSE B y C	Aumentar la cuota de mercado en 5% anual en el segmento NSE B y C
PROCESOS	Repotenciar el uso de las redes sociales	500 me gusta del Fan page	211 me gusta del Fan page
	Mejorar la imagen de la marca embutidos “San Antonio”	Estar dentro del top 3 de marcas de embutidos locales	Estar dentro del top 5 de marcas de embutidos locales

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la productividad de los empleados	90% de productividad	80% de productividad
	Incrementar la capacidad de la fuerza de ventas	12 capacitaciones anuales	3 capacitaciones anuales
	Mejorar la retención de empleados y el clima laboral	90% satisfacción cliente interno	80% satisfacción cliente interno

Nota: Elaborado por los investigadores.

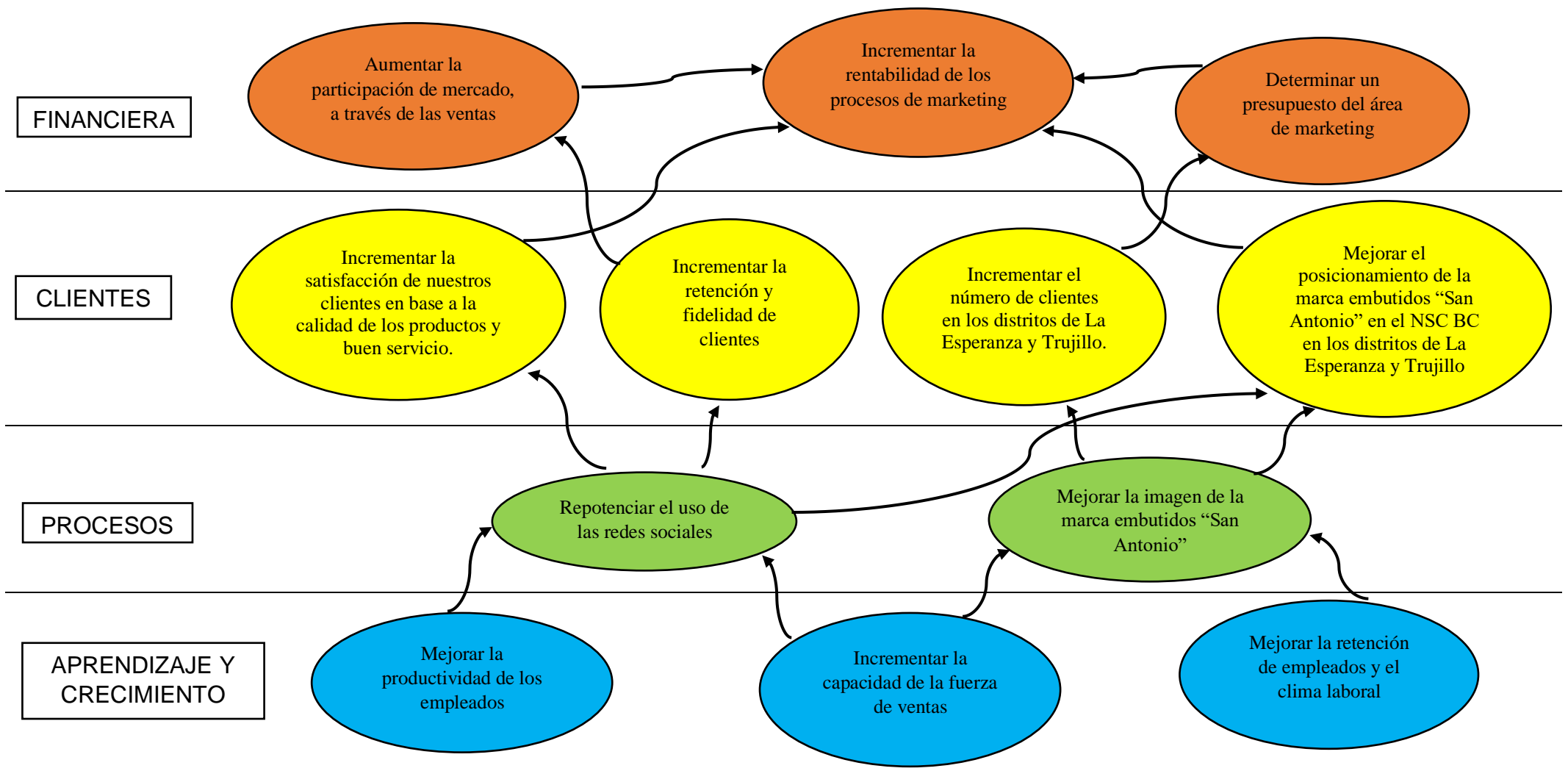


Figura 26. Mapa estratégico de la empresa. Elaborado por los investigadores.

4.3.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De acuerdo con los objetivos que se desarrolló en el mapa estratégico que se enfoca hacia un solo fin para la empresa que es incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing, lo cual se muestra a continuación:

Tabla 18

Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	BAJO EL MINIMO	EN CAMINO	EN META	SOBRE LA META
PERSPECTIVA: FINANCIERA						
Aumentar la participación del mercado, a través de las ventas	10% anual	% ventas totales sobre las ventas del sector	<7%	[7%,10%>	10%	>10%
Incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing	10% anual	% utilidad en marketing	<7%	[7%,10%>	10%	>10%
Determinar un presupuesto del área de marketing	Revisar mensualmente el presupuesto anual para marketing	# revisiones del presupuesto al año	0	[1,12>	12	>12

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	BAJO EL MINIMO	EN CAMINO	EN META	SOBRE LA META
----------------------	------	-----------	----------------	-----------	---------	---------------

PERSPECTIVA: CLIENTES

Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en base a la calidad de los productos y buen servicio.	70% satisfacción	Encuestas	<62%	[62%,70%>	70%	>70%
Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Mantener 95% clientes	Encuestas	<90%	[90%,95%>	95%	>95%
Incrementar clientes en La Esperanza y Trujillo	Incrementar 10% de clientes en La Esperanza y Trujillo	% incremento de clientes nuevos	7%	[7%,10%>	10%	>10%
Mejorar el posicionamiento de la marca embutidos “San Antonio” en el NSE BC en los distritos de La Esperanza y Trujillo	Aumentar la cuota de mercado en 10% anual en el segmento NSE B y C	% ventas por distritos	5%	[5%,10%>	10%	>10%

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	BAJO EL MINIMO	EN CAMINO	EN META	SOBRE LA META
----------------------	------	-----------	----------------	-----------	---------	---------------

PERSPECTIVA: PROCESO

Repotenciar el uso de las redes sociales	500 me gusta del Fan page	# Me gusta del Fan page	<211	[211,500>	500	>500
Mejorar la imagen de la marca embutidos “San Antonio”	Estar dentro del top 3 de marcas de embutidos locales	Top of mind	Top 5	Top 3 - 5	Top 3	Top 1-2

OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	BAJO EL MINIMO	EN CAMINO	EN META	SOBRE LA META
----------------------	------	-----------	----------------	-----------	---------	---------------

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Mejorar la productividad de los empleados	90% de productividad	% de productividad	<80%	[80%,90%>	90%	>90%
Incrementar la capacidad de la fuerza de ventas	12 capacitaciones anuales	# capacitaciones	3	[3,12>	12	>12
Mejorar la retención de empleados y clima laboral	90% satisfacción cliente interno	Encuestas	<80%	[80%,90%>	90%	>90%

Nota: Elaborado por los investigadores.

4.3.4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

- **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y ESTABILIDAD**

De acuerdo con las fortalezas y oportunidades se formulan las siguientes estrategias en la siguiente tabla:

Tabla 19

Estrategias de crecimiento y estabilidad

ESTRATEGIAS FO

- Aprovechar las condiciones y capacidad de producción para desarrollar nuevos productos (Realizar estudios de prueba de concepto, producto y etiqueta).
- Repotenciar el uso de las redes sociales con publicidad intensiva que impacte en el consumidor, basada en nuevas tendencias de alimentación, puesto que los consumidores buscan productos libres de transgénicos, en este sentido, también aprovechar la capacidad de producción mediante la amplitud de la línea de productos.
- Desarrollar un plan de capacitación en base a detección de necesidades y concientizar a la alta gerencia sobre su importancia en el manejo de la toma de decisiones.
- Incluir la gratificación inmediata en la lista de beneficios para los empleados, construir una cultura de reconocimiento y usar la comunicación interna para crear un dialogo organizacional.

Nota: Elaborado por los investigadores.

- **ESTRATEGIAS DE DEFENSA**

De acuerdo con las fortalezas y amenazas se formulan las siguientes estrategias:

Tabla 20

Estrategias de defensa

ESTRATEGIAS FA

- Tomando como base la política de precios de la competencia, se debe fijar una política de descuento por capacidad de ventas constantes. Así mismo establecer promociones (ejemplo el 2x1), cupones instantáneos y diferidos.
- Desarrollo de indicadores de gestión que permitan cuidar y mantener la calidad de los productos y satisfacción del cliente.
- Capacitar a los vendedores, chofer y auxiliar de reparto en temas de atención al cliente; así mismo establecer un espacio de entrenamiento en la empresa, donde se simule el enfrentamiento a los clientes y se ponga en práctica lo aprendido. También se debe mejorar la indumentaria del personal de ventas (indumentaria elegante y atractiva) para dar una mejor imagen.
- Alcanzar la integración de todos los colaboradores de la empresa, asumiendo un compromiso con la misma. Mediante: Bonificaciones e incentivos, publicidad compartida, colaboración en las ventas y planificación estratégica en conjunto, todo esto con responsabilidad social y ética empresarial.

Nota: Elaborado por los investigadores.

- **ESTRATEGIAS DE REFUERZO**

De acuerdo con las debilidades y oportunidades se formulan las siguientes estrategias:

Tabla 21

Estrategias de refuerzo

ESTRATEGIAS DO

- Aprovechar el crecimiento poblacional, para capturar nuevos segmentos de mercado y la revisión de los canales de distribución a fin de llegar al consumidor de forma efectiva.
- Aprovechar la tecnología moderna y la variedad de materiales para optimizar procesos y producir productos de alta calidad, para así darle un valor agregado a los productos, diferenciándolos de la competencia (por ejemplo, en la forma del embutido, ya que mayormente son de tipo redondo).
- Desarrollar un plan de fidelización de clientes (con productos de buena calidad, diseños atractivos, publicidad amena, mantener comunicación constante con el cliente, desarrollar bien los touchpoints, revisar y analizar las políticas de precios y de pagos para facilitar el proceso de comercialización y establecer un espacio de consejos y sugerencias del cliente a través de las redes sociales o número telefónico).

Nota: Elaborado por los investigadores.

- **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

De acuerdo con las debilidades y amenazas se formulan las siguientes estrategias:

Tabla 22

Estrategias de supervivencia

ESTRATEGIAS DA

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Promocionar los productos en lugares donde haya un cúmulo constante de personas (por ejemplo, en los mercados, colegios, etc.). Además, apoyarse en la técnica de merchandising para hacer que la gente conozca la marca. |
|---|

Nota: Elaborado por los investigadores.

Tabla 23

Cruce de los objetivos estratégicos con las estrategias del FODA cruzado

<p>ESTRATÉGIAS: FO, FA, DO, DA</p> <p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>Aprovechar las condiciones y capacidad de producción para desarrollar nuevos productos (Realizar estudios de prueba de concepto, producto y etiqueta).</p>	<p>Repotenciar el uso de las redes sociales con publicidad intensiva que impacte en el consumidor, basada en nuevas tendencias de alimentación, puesto que los consumidores buscan productos libres de transgénicos, en este sentido, también aprovechar la capacidad de producción mediante la amplitud de la línea de productos.</p>	<p>Desarrollar un plan de capacitación en base a detección de necesidades y concientizar a la alta gerencia sobre su importancia en el manejo de la toma de decisiones.</p>	<p>Incluir la gratificación inmediata en la lista de beneficios para los empleados, construir una cultura de reconocimiento y usar la comunicación interna para crear un dialogo organizacional.</p>	<p>Tomando como base la política de precios de la competencia, se debe fijar una política de descuento por capacidad de ventas constantes. Así mismo establecer promociones (ejemplo el 2x1), cupones instantáneos y diferidos.</p>	<p>Desarrollo de indicadores de gestión que permitan cuidar y mantener la calidad de los productos y satisfacción del cliente.</p>
Aumentar la participación del mercado, a través de las ventas	1	0.5	0	0	1	0
Incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing	0.5	1	0.5	0	1	1
Determinar un presupuesto del área de marketing	1	1	1	0	1	0
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en base a la calidad de los productos y buen servicio.	1	1	1	0	0	1
Incrementar la retención y fidelidad de clientes	0	0	0	0	1	1
Incrementar clientes en La Esperanza y Trujillo	0	0.5	0	0	1	1
Mejorar el posicionamiento de la marca embutidos “San Antonio” en el NSC BC en los distritos de La Esperanza y Trujillo	0	0	0	0	0.5	1
Repotenciar el uso de las redes sociales	0	1	0	0	0	1
Mejorar la imagen de la marca embutidos “San Antonio”	1	1	0	0	0	0
Mejorar la productividad de los empleados	0	0	1	1	0	1
Incrementar la capacidad de la fuerza de ventas	0	0	1	1	0	1
Mejorar la retención de empleados y clima laboral	0	0	0.5	1	0	1
TOTAL	4.5	6	5	3	5.5	9

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATÉGIAS: FO, FA, DO, DA	Capacitar a los vendedores, chofer y auxiliar de reparto en temas de atención al cliente; así mismo establecer un espacio de entrenamiento en la empresa, donde se simule el enfrentamiento a los clientes y se ponga en práctica lo aprendido. También se debe mejorar la indumentaria del personal de ventas (indumentaria elegante y atractiva) para dar una mejor imagen.	Alcanzar la integración de todos los colaboradores de la empresa, asumiendo un compromiso con la misma. Mediante: Bonificaciones e incentivos, publicidad compartida, colaboración en las ventas y planificación estratégica en conjunto, todo esto con responsabilidad social y ética empresarial.	Aprovechar el crecimiento poblacional para capturar nuevos segmentos de mercado y la revisión de los canales de distribución a fin de llegar al consumidor de forma efectiva.	Aprovechar la tecnología moderna y la variedad de materiales para optimizar procesos y producir productos de alta calidad, para así darle un valor agregado a los productos, diferenciándolos de la competencia (por ejemplo, en la forma del embutido, ya que mayormente son de tipo redondo).	Desarrollar un plan de fidelización de clientes (con productos de buena calidad, diseños atractivos, publicidad amena, mantener comunicación constante con el cliente, desarrollar bien los touchpoints, revisar y analizar las políticas de precios y de pagos para facilitar el proceso de comercialización y establecer un espacio de consejos y sugerencias del cliente a través de las redes sociales o número telefónico).	Promocionar los productos en lugares donde haya un cúmulo constante de personas (por ejemplo, en los mercados, colegios, etc.). Además, apoyarse en la técnica de merchandising para hacer que la gente conozca la marca.
Aumentar la participación del mercado, a través de las ventas	0	0	1	0	0.5	1
Incrementar la rentabilidad de los procesos de marketing	1	0	0	0	1	1
Determinar un presupuesto del área de marketing	1	0	0	0	1	1
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en base a la calidad de los productos y buen servicio.	1	0	0	1	1	0
Incrementar la retención y fidelidad de clientes	0	0	0	1	1	0.5
Incrementar clientes en La Esperanza y Trujillo	0	0	1	1	1	1
Mejorar el posicionamiento de la marca embutidos “San Antonio” en el NSC BC en los distritos de La Esperanza y Trujillo	0.5	0	1	1	1	1
Repotenciar el uso de las redes sociales	0	0	0	0	1	
Mejorar la imagen de la marca embutidos “San Antonio”	1	0	0	1	1	1
Mejorar la productividad de los empleados	1	1	0.5	0	0.5	0
Incrementar la capacidad de la fuerza de ventas	1	1	0	0	0	0
Mejorar la retención de empleados y clima laboral	1	1	0	0	0	0
TOTAL	7.5	3	3.5	5	9	6.5

Nota: Para la priorización de estrategias, se tomará en cuenta aquellas estrategias con un puntaje mayor o igual a 5 en los totales. Elaborado por los investigadores.

4.3.5. PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS

Se priorizaron las estrategias en la empresa embutidos San Antonio.

Tabla 24

Priorización de estrategias

ESTRATEGIAS	EMBUTIDOS SAN ANTONIO
Repotenciar el uso de las redes sociales con publicidad intensiva que impacte en el consumidor, basada en nuevas tendencias de alimentación, puesto que los consumidores buscan productos libres de transgénicos, en este sentido, también aprovechar la capacidad de producción mediante la amplitud de la línea de productos.	Realizar actualizaciones permanentes de contenido en las redes sociales sobre los productos que oferta la empresa, donde se muestre las características y/o atributos más resaltantes de los mismos. Así mismo, realizar estudios para realizar nuevos lanzamientos de productos de embutidos a base de alimentos saludables como soya o pescado.
Desarrollar un plan de capacitación en base a detección de necesidades y concientizar a la alta gerencia sobre su importancia en el manejo de la toma de decisiones.	Mantener al personal altamente calificado, mediante planes de capacitación sobre temas en los que adolecen. Establecer un horario de reuniones, donde la gerencia interactúe con su personal para comunicar ideas, metas, objetivos, estrategias y cambios realizados y por realizar, resaltando siempre hacia dónde va dirigida la empresa.

Tomando como base la política de precios de la competencia, se debe fijar una política de descuento por capacidad de ventas constantes. Así mismo establecer promociones (ejemplo el 2x1), cupones instantáneos y diferidos.

Tener un sistema, donde se pueda llevar a cabo una base de datos de los clientes más activos, para ofrecerles descuentos especiales; así mismo, establecer promociones para las bodegas, ejemplo: Por la compra de un paquete de embutidos, de regalo se lleva una unidad adicional o un agregado.

Desarrollo de indicadores de gestión que permitan cuidar y mantener la calidad de los productos y satisfacción del cliente.

- La efectividad para lograr los resultados esperados utilizando la menor cantidad de recursos.

- Fijar la cantidad que se puede producir en un determinado tiempo, sin excedentes ni faltantes para lograr el cumplimiento óptimo con los clientes.

Capacitar a los vendedores, chofer y auxiliar de reparto en temas de atención al cliente; así mismo establecer un espacio de entrenamiento en la empresa, donde se simule el enfrentamiento a los clientes y se

- Capacitación en “atención y servicio al cliente” a vendedores, chofer y auxiliar de reparto, invitación a degustadoras y anfitrionas.

ponga en práctica lo aprendido. También se debe mejorar la indumentaria del personal de ventas (indumentaria elegante y atractiva) para dar una mejor imagen.

- Estilo de uniforme del personal de ventas: Camisas manga corta y polos bordados en el pecho con el logo de la empresa.

Aprovechar la tecnología moderna y la variedad de materiales para optimizar procesos y producir productos de alta calidad, para así darle un valor agregado a los productos, diferenciándolos de la competencia (por ejemplo, en la forma del embutido, ya que mayormente son de tipo redondo).

Innovar en la forma de los productos, creando embutidos con diferentes dimensiones y presentaciones. En este sentido, diseñar las presentaciones de los empaques de los embutidos en programas de edición profesional, generando diseños amenos y amigables con los buenos hábitos de la alimentación saludable.

Desarrollar un plan de fidelización de clientes (con productos de buena calidad, diseños atractivos, publicidad amena, mantener comunicación constante con el cliente, desarrollar bien los touchpoints, revisar y analizar las políticas de precios y de pagos para facilitar el proceso de comercialización y establecer un espacio de consejos y sugerencias del cliente a

Como se menciona en el ítem anterior, realizar diseños atractivos de los embutidos donde se resalte un la preocupación de la marca por entregar un buena imagen a sus clientes; interactuar constantemente en la fan page con el público, brindándoles sorteos, promociones, publicidad amena y un espacio de libre opinión; desarrollar tarjetas de presentación,

través de las redes sociales o número telefónico).

folletos, calendarios, etc con un estilo moderno y cautivador para dar una buena imagen de la marca; hacer un seguimiento constante a los clientes potenciales; habilitar una cuenta bancaria en los diferentes Bancos para facilitar el medio pago, a su vez vigilar el comportamiento de precios de la competencia para actuar de inmediato. Utilizar el merchandising para los clientes más fieles y/o activos; brindándoles la entrega de gorros, polos, llaveros, lapiceros, entre otras cosas.

Promocionar los productos en lugares donde haya un cúmulo constante de personas (por ejemplo, en los mercados, colegios, etc.). Además, apoyarse en la técnica de merchandising para hacer que la gente conozca la marca.

Colocar degustadoras, en los mercados más concurridos del Distrito de La Esperanza, para hacer probar y a su vez promocionar los productos de la empresa; también en eventos especiales de colegios, actividades sociales, etc., tener presente personal para promocionar los productos y hacer el uso del merchandising.

Nota: Elaborado por los investigadores.

PROPUESTA DE VALOR

4.3.6. PLAN OPERATIVO

PRODUCTO

La empresa tiene como principal ambición brindar a los clientes productos de calidad, con buen sabor y con las características esperadas de un buen producto, soportadas en manos de un personal calificado y comprometido con su labor.

Al hablar de productos en el marketing mix, es hacer referencia a elementos como: Producto, marca, slogan, logotipo, formas, empaque, entre otros elementos que se encuentren relacionados con la motivación para la adquisición del producto en si o la conservación y/o recordación de marca.

A continuación, se procede hacer un análisis de la empresa embutidos San Antonio con respecto a este factor; a su vez se detalla la propuesta.

Marca



Figura 27. Isologo actual de la empresa embutidos San Antonio

La marca embutidos “San Antonio”, tal y como se vio reflejado en el resultado del Top of Mind aún no logra posicionarse en la mente del consumidor, pese a que ya viene operando en el mercado local varios años.

Isologo



Figura 28. Isologo actual vs Isologo propuesto

Con el nuevo Isologo, se pretende dar una identidad más corporativa a la empresa embutidos “San Antonio”; el diseño consiste en hacer convivir un icono representativo de la empresa (el cerdito con su plato de embutidos) con el texto identificativo de la marca, en este caso el nombre de la misma, a su vez se adhiere un slogan que representa el objetivo y la esencia de la empresa. Todo ello queda agrupado en el isologo, que por su forma general es una especie de engranaje, que representaría la sinergia y compromiso de la empresa por hacer las cosas bien.

El isologo, está conformado por 4 colores, los cuales reflejan:

GUINDA	Comunica la pasión, energía y la fortaleza articulada de los colaboradores de la empresa por elaborar el mejor producto.
VERDE (musgo)	Representa la esperanza, el optimismo de la empresa por querer ser líder y seguir creciendo en el mercado.
NEGRO	Transmite la elegancia y distinción de la empresa.
BLANCO	Manifiesta la pureza y limpieza con la que se elaboran los productos, a fin de comercializar productos de calidad.

Slogan

El Slogan utilizado por la empresa es una frase simple que no está bien direccionada hacia el objetivo común de una empresa de esta índole. Si bien es cierto, la frase es limpia y de fácil recordación, pero no denota mucho impacto en el sector embutidos, puesto que este tipo de frases son más utilizadas por empresas que ofertan un solo producto en especial.

Slogan Actual	Slogan Propuesto
“Los únicos con sabor natural”	“Lo mejor para disfrutar en familia”

El Slogan propuesto, va más direccionado hacia el objetivo común, el cual, es lograr el mayor consumo diario de embutidos por las familias. Recordemos que los embutidos son productos que mayormente suelen ser consumidos en momentos agradables con la familia, como, por ejemplo: en los desayunos o en momentos especiales donde siempre va haber una interacción.

Portafolio de productos

Los productos de la empresa son los siguientes:

- Mortadelas
- Chorizo ahumado
- Costilla ahumada
- Hamburguesas
- Jamonada
- Salchichas
- Chorizo
- Hot Dog



Figura 29. Portafolio de productos de la empresa embutidos "San Antonio". Elaborado por los investigadores.

Con la nueva tendencia de alimentación saludable, la empresa embutidos San Antonio, debe empezar a focalizar su atención en incluir a su línea de productos, los embutidos a base de soya o de pescado (Omega 3). Los mismos que son considerados productos interesantes por el consumidor según los

resultados del estudio del Focus Group. Es por ello que se sugiere algunas alternativas de embutidos relacionado a la alimentación saludable.



Figura 30. Alternativas de embutidos. Elaborado por los Investigadores.

Estos productos por sus interesantes propiedades nutricionales suelen ser bien vistos por el público consumidor. A continuación, se detalla el contenido nutricional de cada uno de los productos en mención.

Tabla 25

Información nutricional de los productos propuestos

INFORMACIÓN NUTRICIONAL - PRODUCTOS PROPUESTOS		
SALCHICHA DE SOYA	CHORIZO MARINO	HAMBURGUESA DE CORVINA
<p>Info. Nutricional</p> <p>Tamaño de la Porción</p> <p style="text-align: right;">1 unidad (34g)</p> <hr/> <p style="text-align: right;">Por porción</p> <p>Energía 113kj 27 kcal</p> <hr/> <p>Proteína 4g</p> <hr/> <p>Grasa 0g</p> <p style="padding-left: 20px;">Grasa saturada 0g</p> <p style="padding-left: 20px;">Grasa Trans 0g</p> <hr/> <p>Colesterol 0mg</p> <hr/> <p>Carbohidratos 2,6g</p> <p style="padding-left: 20px;">Fibra 1g</p> <p style="padding-left: 20px;">Azúcar 0,2g</p> <hr/> <p>Sodio 241mg</p>	<p>Chorizo elaborado a partir de pescado 100% fresco. Es totalmente un producto sostenible</p> <hr/> <p>Info. Nutricional</p> <hr/> <p>Aporta los beneficios como: calcio, yodo, hierro, magnesio, potasio, fósforo, zinc y sodio. Contiene aparte vitaminas del complejo B: folatos, niacina, tiamina, vitamina B12 y vitamina B6. Además de las vitaminas E, D y K.</p>	<p>Se trata de corvina 100% fresca. Es un producto sostenible.</p> <hr/> <p>Info. Nutricional</p> <hr/> <p>Aporta muchos beneficios como: calcio, yodo, hierro, magnesio, potasio, fósforo, zinc y sodio. Además, contiene vitaminas del complejo B: folatos, niacina, tiamina, vitamina B12 y vitamina B6. A las que añadimos las vitaminas E, D y K.</p>

Nota: El empleo de soya en la elaboración de embutidos, asegura la presencia de proteínas de alto valor biológico. Elaborado por los investigadores.

PRECIO

La empresa se enfocará en primer lugar en fijar precios bajos para los productos, sin perder el prestigio de la marca en relación directa con la calidad; con el fin de atraer un gran número de clientes y conseguir una participación de mercado amplio, es necesario aclarar que los precios podrían variar en función de la demanda y la evolución de la economía.

A largo plazo, se utilizará la fijación de precio del valor agregado, que consiste en encontrar formas de mantener el poder de fijación de precios en la compañía.

Tabla 26

Estrategias de precios

ESTRATEGIAS DE PRECIOS	
Estrategia de precio de prestigio	La empresa embutidos San Antonio, garantiza el producto final; siendo una de las marcas que sobresale por su sabor; sin embargo, es una situación que no es fácil para competir en un mercado en constante cambio y más ahora con el hábito de consumir alimentos saludables, libres de transgénicos. Es por ello, que se aplicará la estrategia de prestigio - fijando la atención en el caso del producto estrella (la jamonada) - acorde a los precios de la competencia, pero manteniendo un pequeño desnivel (precio menor), teniendo soporte en la mejora de presentación de los productos de empresa.
Estrategias de precios diferenciales	<p>El objetivo principal es explotar la heterogeneidad de los clientes que están dispuestos a pagar por productos de calidad y a un bajo precio, es por ello que, para estimular esta acción se enfocará en la aplicación de descuentos.</p> <p>Descuentos aleatorios: En este sentido, lo que se propone es realizar ofertas sin que el comprador tenga conocimiento de la fecha en la que se piensa realizar, con el objetivo de atraer nuevos clientes y garantizar la fidelidad a la marca “San Antonio”.</p> <p>a. Embutidos gratis, adjuntando embutidos estancados con los de mayor salida sin perder la utilidad de alguno de ellos, con la finalidad de incrementar las órdenes de ambos embutidos y evitar el estancamiento de algún producto.</p> <p>b. Descuentos monetarios de un 5% por cantidad considerable de embutidos comprados, para estimular al cliente a que compre gran variedad de productos de la marca, aumentando la producción de estos.</p> <p>Descuentos periódicos: Realizar rebajas monetarias de un 5% durante fechas festivas, con conocimiento de las personas y conocimiento de las temporadas en las que se vaya a realizar, como pueden ser en: navidad, año nuevo, día de la madre, día del padre, entre otros; con el propósito de atraer clientes y aumentar los pedidos de producción.</p>
Estrategias de precios para cartera de productos	<p>Considerando toda la cartera de productos que tiene la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio de paquete: elaborar paquetes de productos o combos para: parrilladas, sanguches, pizzas, entre otros; con el fin de impulsar la compra de otros productos, de esa manera se garantiza la rotación activa de toda la línea de productos de la empresa.
Estrategias de precios psicológicos	<p>Por lo regular los consumidores asocian las características o atributos del producto con los de la competencia a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios impares: En este sentido, fijar los precios de los productos con terminaciones en “9”, “5” o “0”. Puesto que los consumidores aceptan mejor los precios terminados en números impares que en otras terminaciones.

Nota: Elaborado por los investigadores.

A continuación, se desarrolla la estrategia de precios analizando el producto “jamonada” con su precio inicial S/.1.30 en su presentación de 90 gr. en consideración a que este producto es el más demandado, a su vez se hace uso del producto de menor demanda para fines estratégicos de venta.

Tabla 27

Estrategias de precios, analizando el producto estrella

ESTRATEGIA DE PRECIOS	Jamonada	Hot dog
Estrategias de precio de prestigio	S/.1.30	S/.3.00
Estrategias de precios diferenciales	S/.1.24	S/.2.85
Estrategias de precios para cartera de productos	$4.18 \leq X \leq 4.40$	
Estrategias de precios psicológicos	S/.1.30	S/.2.99

Nota: Elaborado por los investigadores.

Se toma en cuenta el producto hot dog con su precio de 3 soles en su presentación de 300 gr. ya que es el producto de menos rotación de la empresa, para desarrollar la estrategia en la cartera de productos, a fin de utilizar al producto en mención como un aliado en la venta de los demás productos, cabe resaltar que dicho producto es constantemente adquirido por los consumidores, quienes suelen consumir hot dog pero de las marcas más reconocidas en el medio, entonces sería una buena alternativa agrupar dicho producto con los productos más demandados de la empresa, a fin de estimular la compra de los demás productos y del mismo; esta misma metodología de estrategia de precios se aplicará en todos los productos de la cartera, de acuerdo a lo que considere el área de marketing analizando el comportamiento de compra y de consumo.

Además; para dicha estrategia de precios se consideró los precios de tres marcas que se encuentra posicionadas en el mercado con los mismos productos y presentaciones; los precios se muestran a continuación.

Tabla 28

Precios del producto Jamonada - Según marcas

MARCAS	JAMONADA	HOT DOG
RAZZETO	S/.1.49	S/.3.50
SAN FERNANDO	S/.1.80	S/.3.80
LA SEGOVIANA	S/.1.70	S/.3.50
NINO	S/.1.40	S/.2.30

Nota: La Jamonada en su presentación de 90gr y el Hot dog en su presentación de 300gr.

PLAZA

Los productos de la empresa embutidos San Antonio, son comercializados principalmente en los siguientes distritos:




- La Esperanza → Abarcando: Esperanza parte baja (Manuel Arévalo - I, II y III etapa), Esperanza parte Alta (Sector Bellavista).
- Trujillo
- Florencia de Mora y Huanchaco (Ocasionalmente por pedidos)

Estrategia de canales de distribución de los productos:

A fin de llegar de manera más efectiva a los clientes en tiempo y servicio, se plantea la siguiente estructura de distribución en base a un marketing mix concentrado, centrando la atención en los distritos anteriormente mencionados para afianzar los productos y la marca.

Tabla 29

Estrategia de canales de distribución de los productos

<p>DIRECTO</p>	<p>Mantener el canal directo de distribución entre la empresa y el cliente.</p> <p style="text-align: center;">LA EMPRESA</p>  <p style="text-align: center;">LAS BODEGAS</p> 
<p>AGENTE/ INTERMEDIARIO</p>	<p>Hacer uso del personal intermediario de ventas, exclusivo para promocionar y colocar los productos en puntos de ventas concurridos.</p> <p style="text-align: center;">EMPRESA AGENTE INTERMEDIARIO PUNTO DE VENTAS CLIENTE</p> 

Nota: Elaborado por los investigadores.

Para la distribución también tenemos en cuenta el uso del internet, en este sentido, se propone la creación de una página web, a fin de facilitar el acercamiento de los productos con el público objetivo; ya que por cada computadora que existe en el país, es una oportunidad para que la empresa acerque sus productos al consumidor. También otro medio factible y poderoso de llegar a los clientes es por medio de las redes sociales (difusión publicitaria), ya que no es un secreto que cada día son más personas las que acceden a ellas y por lo general están en constante exploración en dichas plataformas.

Para poder mantener al cliente activo, también es necesario mantener una base de datos, donde se incluya cargo, número telefónico, correo electrónico, nombre del cliente, etc. Para mantener una comunicación constante, de esta manera se pretende hacer que los productos se consoliden en un mercado monitoreado.

A su vez, aprovechando que la empresa embutidos “San Antonio” cuenta con una movilidad propia para la distribución de los productos, se propone mejorar la estética de dicho medio, para potenciar la exclusividad de la marca.



Figura 31. Imagen de la movilidad para la distribución de los productos de la empresa - actual



Figura 32. Imagen de la movilidad para la distribución de los productos de la empresa - Propuesta

COMUNICACIÓN

El plan de comunicaciones consiste en realizar una campaña publicitaria para que el público pueda conocer las diversas presentaciones de embutidos, así mismo sus promociones de ventas vía marketing directo.

Se debe tener en cuenta como empresa, que no solo es ofrecer un buen producto, si no también tienen que promocionarse, para ello, en el plan de comunicaciones usaremos como estrategia general la promoción de ventas; ofreciendo descuentos y algunos incentivos, para así poder conseguir una lealtad permanente hacia la empresa.

Primero analizaremos como se encuentra actualmente la empresa Embutidos San Antonio en promociones; para luego proponer las estrategias correspondientes:

Tabla 30

Estado actual de los aspectos promocionales de la empresa

ASPECTOS	
IDENTIDAD CORPORATIVA	No
- DIFUSION EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	No
- DISEÑO DE PAPELERÍA CORPORATIVA	No
- AFICHES FULL COLOR	No
- VOLANTES	No
- PAGINA WEB	No
- MANTENIMIENTO CONSTANTE DE LA FAN PAGE (Facebook)	No
- DEGUSTACIONES	No
- MERCHANDISING	No
- CONCURSOS Y SORTEOS	No
- DISEÑO DE UNIFORME PARA COLABORADORES	No

La empresa no cuenta con los aspectos a considerar en un plan táctico de promociones, por lo cual se propone las siguientes estrategias divididas en los siguientes planes tácticos.

PLAN TACTICO DE PUBLICIDAD

- **PLAN TÁCTICO DE PUBLICIDAD PARA EL MANTENIMIENTO DE FAN PAGE Y PÁGINA WEB**

Aquí se tratará sobre el mantenimiento que debe recibir la fan page de Facebook y la página web por el cual se difundirá la información (fotos, videos, artículos u otros) sobre las diferentes productos y promociones que ofrece la empresa.

Tabla 31

Plan táctico de publicidad para el mantenimiento de la fan page y página web

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Mantenimiento de fan page (Facebook) y página web	Agencia de publicidad
1.1. Merchandising promocional para redes sociales.	
1.2. Generar vínculos con la identidad peruana.	
1.3. Diseños corporativos para redes sociales y página web.	
1.4. Retoque de fotografías y colocación de marca.	
1.5. Diseño de cabecera.	
1.6. Diseño de perfil.	
1.7. Diseño de anuncios de comunicación.	
1.8. Diseño de los servicios de la empresa.	
1.9. Creación de fan page y página web	
1.10. Mantenimiento de fan page y página web corporativa.	

- 1.11. Mayor acercamiento por redes sociales al público.
- 1.12. Rediseñar artículos de venta promocionales en fan page y página web.
- 1.13. Generar concursos.
- 1.14. Diseños de anuncios de comunicación.
- 1.15. Control estadístico de visitas y promociones.

2. Hosting y domino de la página web

Nota: Elaborado por los investigadores.

Analizamos el fan page de la empresa, se pudo verificar que no es actualizada desde el 20 de marzo del 2013; sabemos que el internet es un medio que permite llegar a las personas en forma personalizada a cualquier parte del país e incluso del mundo.



Figura 33. Fan page actual (Facebook)

Por lo que la empresa de embutidos San Antonio no debe descuidar dicha plataforma (en este caso Fan page en Facebook), se debe realizar un seguimiento continuo con sus debidas actualizaciones semanalmente, a fin de dar a conocer a los usuarios la cartera de productos, las promociones, los puntos de venta, mantener una interacción con el cliente, haciéndolo sentir parte e identificándose con la empresa. Es por ello que se propone mantener una fan page y una página web activa y atractiva para el usuario visitador, como las que se muestran a continuación.

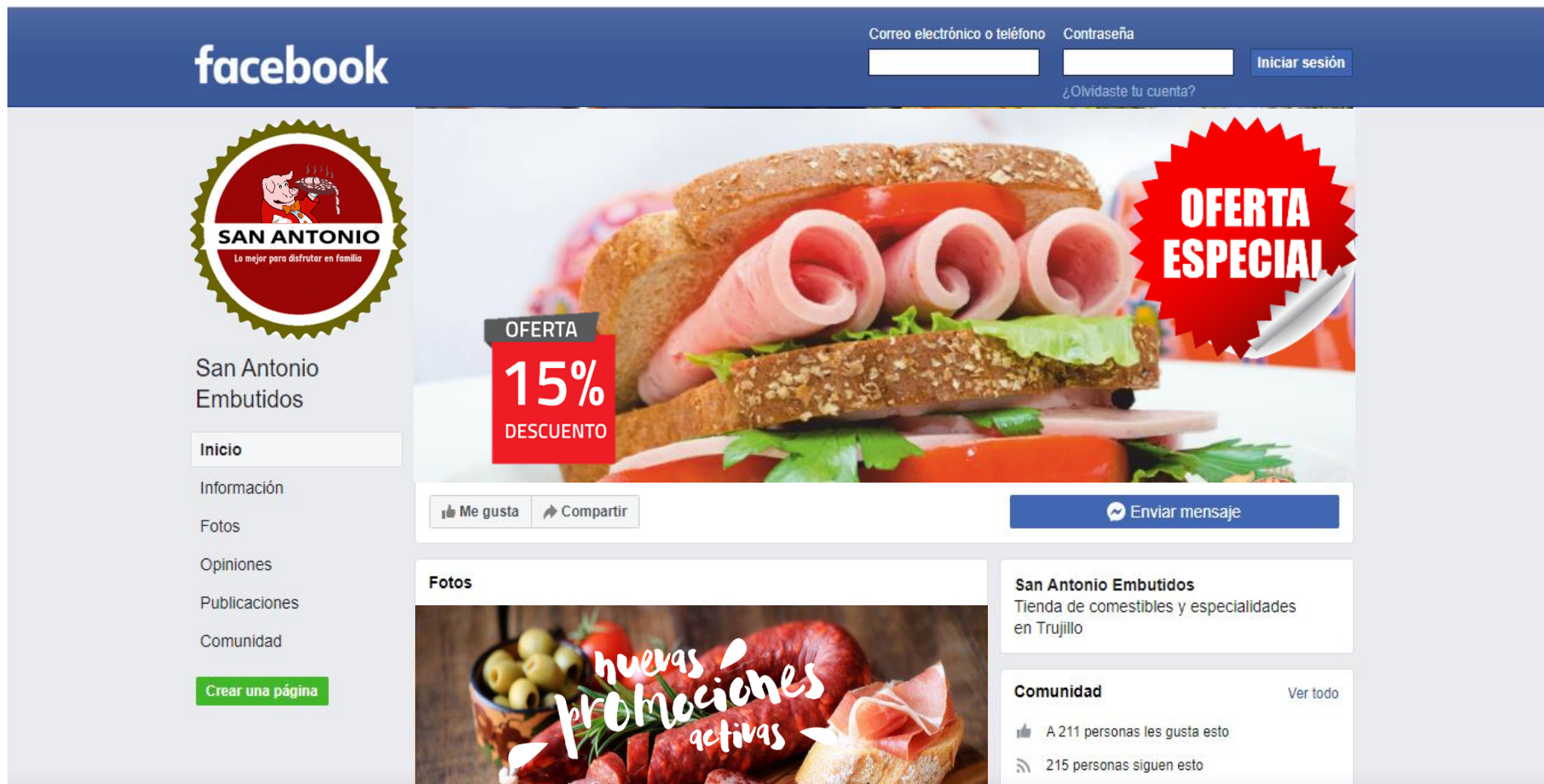


Figura 34. Diseño propuesto de fan page - Facebook

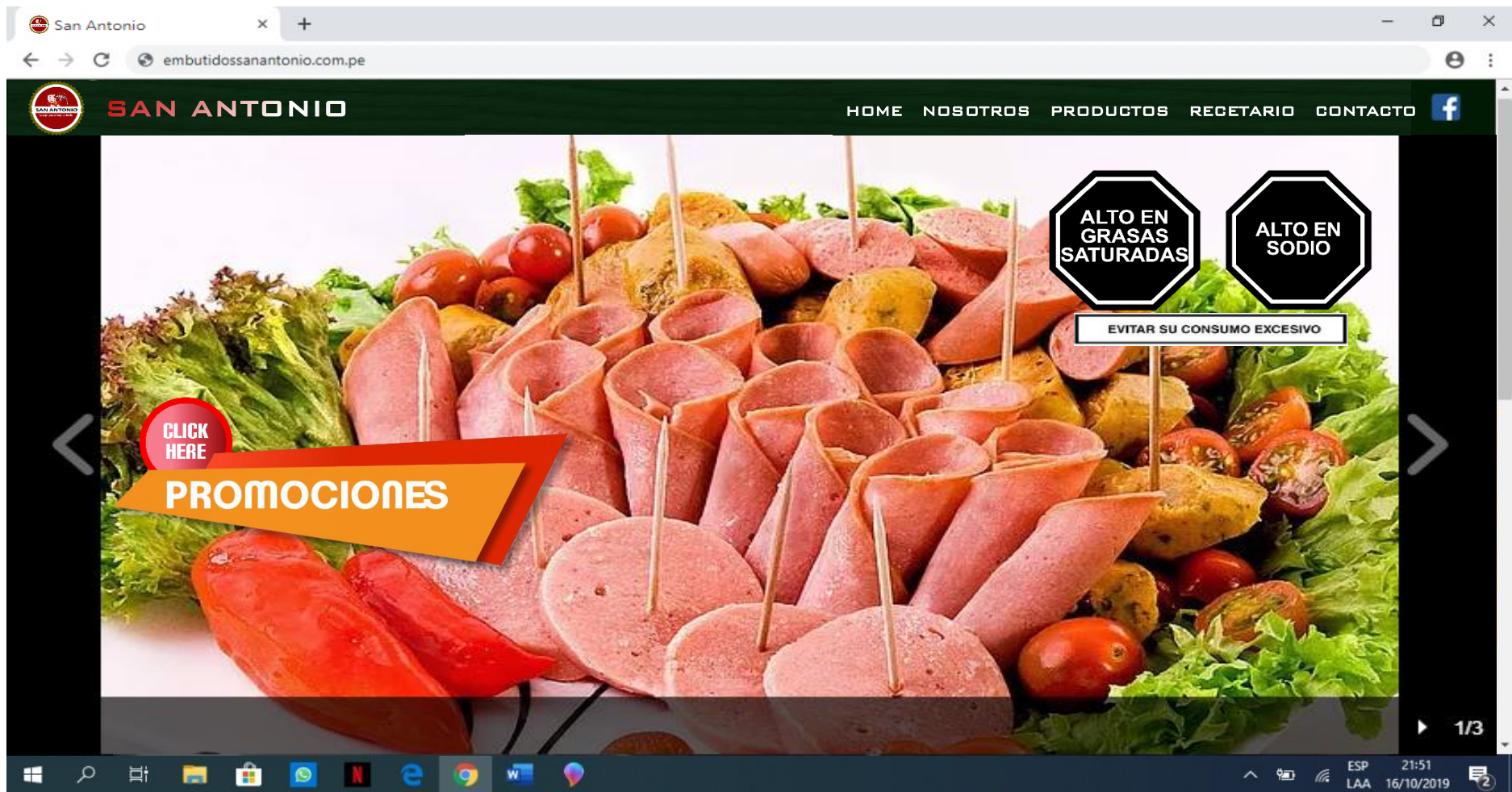


Figura 35. Diseño propuesto de la página web. Se creará una página web a través de Wix (solamente se tendrá que pagar hosting y dominio), vinculada a las redes sociales (Facebook, como medio de difusión), donde todos los clientes puedan observar y/o conocer las promociones y descuentos que se estén realizando en fechas festivas u otras durante todo el año, con el objetivo de motivar y seducir a los clientes a que compren los productos de la empresa.

- **PLAN TÁCTICO DE PROMOCIONES**

Aquí se tratará sobre las diferentes promociones que serán dirigidas al consumidor y al canal tradicional.

Tabla 32

Plan táctico de promociones

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Dirigida al consumidor	Área de Marketing de la empresa
1.1. Degustaciones	
1.2. Telemarketing	
1.3. Merchandising	
1.4. Descuentos	Área de Marketing de la empresa
2. Dirigida al canal tradicional	
2.1. Afiches full color	
2.2. Volantes	
2.3. Concursos y sorteos	

Nota: Elaborado por los investigadores.

Teniendo en cuenta los planes tácticos mencionados, se utilizarán medios interactivos, digitales creativos e innovadores que motiven el deseo de comprar los productos de la empresa, para lo cual se propone:

1. Stand de degustaciones

Colocar un stand de degustaciones en lugares de concentración, tales como: mercados, instituciones públicas como colegios o institutos superiores, entre otros, a fin de interactuar con los diferentes sentidos como: la vista, el tacto, el olfato y el gusto, de esta manera se pretende hacer llegar y conocer las diferentes características físicas de los embutidos que ofrece la empresa embutidos “San Antonio”.

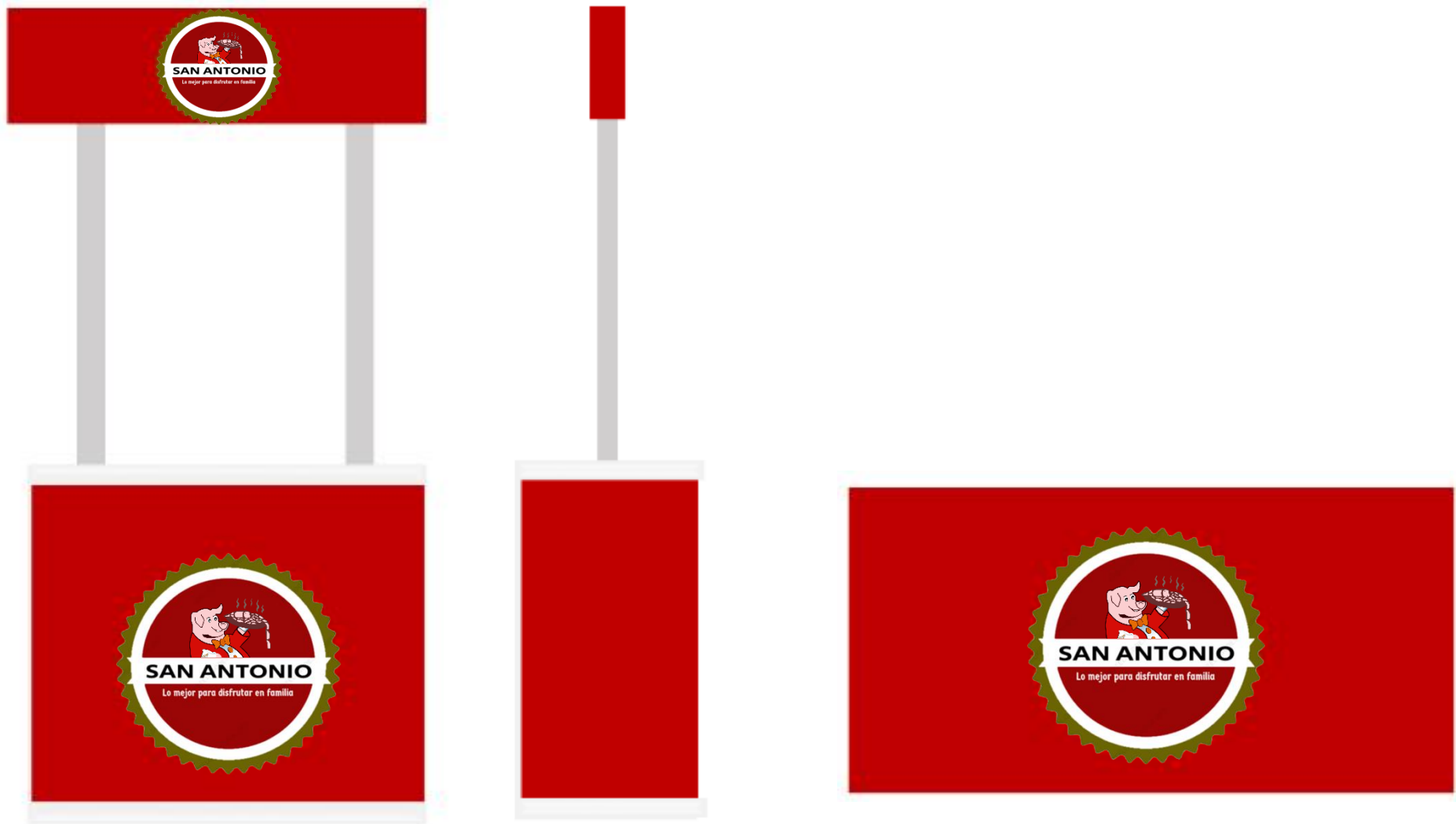


Figura 36. Stand de degustaciones propuesto

El módulo deberá contener sólo el logo, para que se adapte a cualquier necesidad y no distorsione la promoción que se realice.

Debe llevar los colores con los cuales los consumidores lo asocia.

Descripción

El stand promocional, será un módulo de atención al cliente de cubiertas de Plástico inyectado, de alta resistencia y calidad, posee pilares metálicos de color blanco ensamblables.

Especificaciones

Características	Valor
Medidas	85 x 200 x 45 cm
Tamaño de grafica	80 x 160 cm y 74 x 24 cm
Incluye	Maleta de tela
Pop up	Counter
Material	PVC / Plástico
Color	Blanco
Peso	11 kg

Usos y Aplicaciones

El stand promocional se utilizará en:

- Locaciones al interior y exterior
- Ferias
- Eventos promocionales

Ventajas

Su fácil montaje y su amplio estante interior, permite hacer su labor con tranquilidad. Incluye una bolsa de transporte muy práctica y fácil de llevar. Posee dos áreas gráficas para el desarrollo de imagen. Su peso estimado es de 11 kg y es desarmable, es decir practico para ser guardado.

Las personas que hagan uso de dicho material, serán un personal calificado, previamente seleccionado con cualidades que atraigan al público, es decir personal con buena presencia, el cual estará correctamente uniformado con los distintivos propios de la empresa para su reconocimiento y distinción de la marca; contara con un mandil y una gorra con el logo de la empresa.



Figura 37. Indumentaria del personal – degustadora, propuesta.

2. Mailing

Mantener una base de datos de los clientes actuales y potenciales, para ofertarles vía correo electrónico o WhatsApp promoción de ventas y descuentos especiales por fechas festivas.

Tabla 33

Formato de base de datos - clientes (canal tradicional)

CLIENTES - PRIMERA CATEGORÍA					
NOMBRE	BODEGA	DIRECCIÓN	DISTRITO	CORREO	CELULAR
María Rodriguez	La Perlita	Calle. Manuel Cedeño 1221	La Esperanza	maria.rodriguez1001@gmail.com	975228258
				-	
				-	
				-	
				-	
.....				-

Nota: La base de datos puede ser llevada a cabo en Excel, plataforma que nos permite recoger y guardar la información de forma ordenada. Elaborado por los investigadores.

3. Regalar souvenirs (Merchandising) promocionales en determinadas fechas

En fechas como: navidad, año nuevo, día de la madre, eventos sociales, en mercados, entre otros, a fin de fidelizar a los clientes y estar más cerca a ellos.

- Se obsequiará bolsos de cambrel o notex (tela ecológica, promoviendo el cuidado del medio ambiente), gorros, delantal (100% algodón) y lapiceros con la marca embutidos “San Antonio”.



Figura 38. Material de obsequio. Elaborado por los investigadores.



Figura 39. Material de obsequio. Elaborado por los investigadores.

4. Entregar cupones digitales de descuentos

El primer día de cada mes, también en:

- Fechas especiales como aniversario de la empresa de embutidos San Antonio.
- Navidad, Año Nuevo.

Por medio de la página web y red social a fin de aumentar el número de clientes, incrementar las ventas de sus productos, animar la compra en baja facturación, recuperar antiguos clientes y premiar a clientes por su fidelidad a la marca.



Figura 40. Cupón de descuento. Elaborado por los investigadores.

5. Entregar afiches

Afiches con dinámicos y creativos, con fácil entendimiento para informar de forma breve sobre los productos que produce la empresa Embutidos San Antonio; para así lograr captar la atención de más personas en lugares de mayor circulación, como lo son: mercados, supermercados, colegios, instituciones públicas entre otros; a fin de incitar la compra.



Figura 41. Afiche publicitario. Elaborado por los investigadores.

5. Entregar volantes

Donde se incluya la carta de presentación de los productos que produce y comercializa la empresa de embutidos San Antonio, dichos medios serán entregados y/o distribuidos en lugares de mayor circulación, como: supermercados, instituciones públicas, bancos entre otros, a fin de dar a conocer la línea de productos que posee la empresa, incitar la compra y facilitar la información que desee el lector, utilizando mensajes persuasivos.



Figura 42. Volante publicitario. Elaborado por los investigadores.

6. Concursos y sorteos

Concursos y sorteos en fechas de celebración, llevar a cabo este tipo de campañas ayuda a las marcas a conocer mejor a sus posibles clientes, incrementar la captación de compra y acompañar a sus clientes a lo largo del proceso de compra, incentivándolos a la conversión en clientes. Además, son muy efectivos porque suele ser sencillo participar en ellos, ofrecen una experiencia cercana a la marca y se pueden integrar en webs y redes sociales.



12 FORMAS DIVERTIDAS DE PREPARAR embutidos

12 12 Videos Premios

SAN ANTONIO
La mejor para disfrutar en familia

Día 31 Diciembre

¿YA INVENTASTE UNA NUEVA FORMA DIVERTIDA DE PREPARAR EMBUTIDOS

Busca nuestro video en redes sociales; sube el tuyo con el hashtag #diadelasdocenas, máximo 30 segundos de duración; premiamos los 12 videos con más likes y podrás ser el ganador de una docena de Embutidos San Antonio por 3 meses



SAN ANTONIO
La mejor para disfrutar en familia

Por compras superiores a 20 soles en productos San Antonio entras al sorteo de 5 canastas familiares y vales de consumo de productos San Antonio para engrerir y sorprender a mamá por su día son 10 ganadores

SORTEO 2do DOMINGO DE MAYO

Más información www.facebook.com/San-Antonio-Embutidos-310918589118909/

DIA DE LA Madre



Figura 43. Avisos publicitarios. Elaborado por los investigadores.

Participar en ferias costumbristas, no solo a nivel local sino también a nivel nacional para promocionar los productos, a fin de promover el conocimiento de la marca; presentar el portafolio de productos, contactar con clientes, hacer presencia ante la ausencia de competencia y evaluar el interés y reacción de sus compradores.

- **PLAN TÁCTICO DE SERVICIO AL CLIENTE**

Aquí se tratará sobre la capacitación del personal, su vestimenta, etc.

Tabla 34

Plan táctico de servicio al cliente

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Capacitación al personal (técnicas de atención y servicio al cliente).	Área de Marketing
2. Vestimenta para el personal (camisas y polos).	Área de Marketing
3. Vestimenta de degustadora, anfitriona.	Área de Marketing

Nota: Elaborado por los investigadores.

1. Capacitación al personal

La capacitación propuesta para los trabajadores de la empresa tiene como objetivo mejorar la atención, fortalecer el desempeño, optimizar la calidad del trabajo, mejorar el entorno laboral, y fidelizar a los clientes. Con el desarrollo de la propuesta se pretende que la empresa adquiera reconocimiento, posicionamiento, motivación del talento humano, el aumento de la rentabilidad y el mejoramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente.

A continuación, se presentan los temas de capacitación con los respectivos temas a considerar.

Tabla 35

Plan de capacitación al personal

CAPACITACION	OBJETIVO	TEMARIO
ATENCION AL CLIENTE	Motivar a los participantes hacia la mejora de calidad en el servicio y controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del servicio y atención al cliente. 2. Comunicación y atención al cliente. 3. El proceso de atención al cliente. 4. Resolución de situaciones conflictivas.
TRABAJO EN EQUIPO	Desarrollar habilidades dentro del equipo de trabajo que permitan la consecución de los diferentes objetivos de la organización, a través de la sinergia que produce cada uno de los elementos de la misma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencias entre trabajo en grupo y en equipo. 2. Las diferencias personalidades dentro del equipo. 3. Elementos esenciales para trabajar en equipo, el liderazgo, la comunicación, la confianza, la cooperación, la administración del tiempo. 4. Evaluación del desempeño del trabajo en equipo.
ETIQUETA E IMAGEN	Proveer las herramientas y métodos prácticos que ayudan a la seguridad en la forma de conducirse y mayor desenvolvimiento en sus actividades sociales en el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento personal 2. Autoimagen 3. La ética, modales 4. Comportamiento en reuniones sociales

Nota: Elaborado por los investigadores.

Tabla 36

Cronograma de Plan de capacitación al personal

N°	TEMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Calidad del servicio y atención al cliente.	■											
2	Comunicación y atención al cliente		■										
3	El proceso de atención al cliente			■									
4	Resolución de situaciones conflictivas				■								
5	Diferencias entre trabajo en grupo y en equipo					■							
6	las diferentes personalidades dentro del equipo						■						
7	Elementos esenciales para trabajar en equipo, el liderazgo, la comunicación, la confianza, la cooperación, la administración del tiempo							■					
8	Evaluación del desempeño del trabajo en equipo								■				
9	Autoimagen									■			
10	Comportamiento personal										■		
11	La ética, modales											■	
12	Comportamiento en reuniones sociales												■

Nota: Elaborado por los investigadores.

2. Vestimenta para el personal

Las camisas; se propone un uniforme ligero y llevadero para las diferentes estaciones del año; considerando la comodidad de los trabajadores y la flexibilidad. Se proporcionará 2 camisas a cada colaborador.

Camisa manga larga. Composición del tejido: máximo 80% poliéster y mínimo 20% algodón. Gramaje 115 grs./m2. +-5%. Color blanco humo.



Figura 44. Indumentaria del personal de la empresa (camisas), Propuesta.

Especificaciones - camisa

Características	Valor
Tallas	S, M, L, XL, XXL, XXXL
Tipo	Manga larga
Puños	7 cm con botón
Botones	7 y 6 botones
Composición	75% poliéster, 25% algodón
Color	Blanco humo
Peso	115 y 100 gr

El Isologo estará ubicado en el brazo derecho, situado a 70mm. desde la costura de punta de hombro de la manga, dicho isologo es tipo Bordado en el lugar indicado. Las camisas serán mandadas a fabricar por tallas o a medida, dependiendo del usuario.

Las camisetas o polos; se podrán usar en temporada de verano, estos estarán hechos de algodón, el cual no se echa a perder con facilidad. El diseño del polo para hombre será con cuello y botones a fin de otorgar que el modelo sea elegante, sofisticado y fresco. Para la mujer, el diseño tendrá un cuello redondo que lo hace resaltar la figura, además es más ligero. En ambos casos, se le añadirá el isologo de la empresa.



Figura 45. Indumentaria del personal de la empresa (camisetas), Propuesta.

Especificaciones camiseta o polo

Características	Valor
Tallas	S, M, L, XL, XXL, XXXL
Tipo	Manga corta
Tipo de tela	100% algodón
Cuello	Cuello botones / Cuello redondo
Botones	Pechera con 3 botones (hombre)
Composición	65% poliéster, 35% algodón
Color	Blanco humo
Peso	190 / 180 gr.

El Isologo estará ubicado en el brazo derecho, situado a 35mm. desde la costura de punta de hombro de la manga, dicho isologo es tipo Bordado en el lugar indicado. Las camisas se fabricarán por tallas o a medida, dependiendo del usuario.

3. Vestimenta para la degustadora y anfitriona

El diseño de la vestimenta para la degustadora se puede visualizar en la figura 34. Con respecto a la vestimenta de la anfitriona, lo que se propone es una prenda elegante en una sola pieza (enterizo) trabajado en un tejido compuesto, entre licra (40%) y otro material; ideal para mostrar la figura de quien lo use.

El personal destinado para esta función, tiene que ser de buen porte y con presencia para atraer al público y/o plasmar la atención y curiosidad por preguntar sobre los productos para luego despertar el interés por adquirirlos.



Figura 46. Vestimenta para anfitriona, Propuesta.

4.3.7. PRESUPUESTO

De acuerdo con los costos de los planes detallados en el anexo N°10, tenemos el total de presupuesto.

Tabla 37

Plan táctico total

PLANES	TOTAL (S/.)
Plan táctico de publicidad para el mantenimiento del fan page (Facebook) y página web	S/. 14,734.68
Plan táctico de promociones	S/. 24,300.00
Plan táctico de servicio al cliente	S/. 9,345.00
Imprevistos (2%)	S/. 967.59
TOTAL PRESUPUESTO MARKETING	S/. 49,347.27

Nota: Elaborado por los investigadores.

4.3.8. PRONÓSTICO

En este punto se procedió a realizar el pronóstico de las ventas del siguiente año (2019) por los métodos regresión lineal y exponencial en el software QM for Windows. Para seleccionar el mejor método se identificó los indicadores de error principales, como el ECM, MAD y MAPE, quedando seleccionado el método de regresión lineal. Se mostrará más detallado en el anexo N°11. Además, se hace una división del presupuesto con las ventas (pronosticadas para el año 2019) para verificar si el porcentaje es el adecuado, se muestra en la tabla N°40.

Tabla 38

Indicadores de error - Pronósticos

ERROR	REGRESION LINEAL	EXPONENCIAL
ECM	11535410000	107636500000
MAD	87618	301425
MAPE	13.44%	30.025%

Nota: Información obtenida del software QM for Windows. Elaborado por los investigadores.

Tabla 39

Pronósticos de ventas para el año 2019

AÑO	VENTAS	TASA DE CRECIMIENTO
2014	630,200	-
2015	521,000	-17.33%
2016	854,900	64.09%
2017	1,181,750	38.23%
2018	1,299,200	9.94%
2019	1,497,035	15.23%

Nota: Información obtenida del software QM for Windows. Elaborado por los investigadores.

Tabla 40

Porcentaje de presupuesto

TOTAL PRESUPUESTO	S/. 49,347.27
PRESUPUESTO Vs VENTAS 2019	3.30%

Nota: Elaborado por los investigadores.

4.4. RESULTADO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N°4: ELABORAR UN FLUJO DE CAJA PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

En esta etapa se desarrolla el plan financiero con el objetivo de analizar la rentabilidad y viabilidad económica de las estrategias propuestas en el plan estratégico de marketing para la empresa embutidos “San Antonio” en un periodo de 5 años, con respecto a la rentabilidad y viabilidad económica.

Para ello, en primer lugar, se tomó en cuenta lo siguiente:

- a) Se generaron tres escenarios para identificar el porcentaje estimado de crecimiento de la empresa con respecto a lo pronosticado, en este caso es un 15%; luego se identificó el porcentaje que crece el sector embutidos, que en el caso es de 5%. A continuación, se muestra los tres escenarios de proyección de la demanda; el procedimiento para hallar el escenario moderado se detalla en el anexo N°12:

Escenario optimista ---- 15%

Escenario moderado --- 10%

Escenario pesimista ---- 5%

Como se observa en el resultado se obtuvo que la empresa crecería en un 10% considerando un escenario optimista de 15% y un escenario pesimista de 5%.

- b) Se realizó el flujo de caja proyectado para la empresa embutidos “San Antonio” considerando la inversión para el Plan Estratégico de Marketing.

Tabla 41

Flujo de caja proyectado con el Plan Estratégico de Marketing

INDICADOR	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	S/1,299,200.00	S/1,497,035.00		S/1,646,738.50	S/1,811,412.35	S/1,992,553.59	S/2,191,808.94	S/2,410,989.84
COSTO DE VENTAS	S/974,400.00	S/1,122,776.25		S/1,235,053.88	S/1,358,559.26	S/1,494,415.19	S/1,643,856.71	S/1,808,242.38
UTILIDAD BRUTA	S/324,800.00	S/374,258.75		S/411,684.63	S/452,853.09	S/498,138.40	S/547,952.24	S/602,747.46
GASTOS DE OPERACIÓN								
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/87,696.00	S/101,049.86		S/111,154.85	S/122,270.33	S/134,497.37	S/147,947.10	S/162,741.81
GASTOS DE VENTAS	S/9,744.00	S/60,575.03	S/49,347.27	S/61,697.81	S/62,932.86	S/64,291.42	S/65,785.84	S/67,429.69
UTILIDAD OPERATIVA	S/227,360.00	S/212,633.86		S/238,831.97	S/267,649.89	S/299,349.61	S/334,219.30	S/372,575.95
IMPUESTOS	S/67,071.20	S/62,726.99		S/70,455.43	S/78,956.72	S/88,308.13	S/98,594.69	S/109,909.91
UTILIDAD NETA	S/160,288.80	S/149,906.87	-S/49,347.27	S/168,376.54	S/188,693.17	S/211,041.47	S/235,624.60	S/262,666.05

Nota: Análisis detallado de la rentabilidad y viabilidad económica de las estrategias propuestas para la empresa embutidos “San Antonio”. Elaborado por los investigadores.

- c) Se halló el índice B/C, VAN y TIR para determinar si es factible emplear el plan de marketing, las fórmulas y cálculos del índice B/C, VAN y TIR se encuentran en el anexo N°13.

Tabla 42

Evaluación de VAN y TIR

INDICADOR	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
VENTAS		S/1,646,738.50	S/1,811,412.35	S/1,992,553.59	S/2,191,808.94	S/2,410,989.84
COSTOS		S/1,478,361.96	S/1,622,719.18	S/1,781,512.11	S/1,956,184.34	S/2,148,323.79
INVERSION	S/49,347.27					
FLUJO	-S/49,347.27	S/168,376.54	S/188,693.17	S/211,041.47	S/235,624.60	S/262,666.05
VAN	S/911,582.89					
TIR	147%					
B/C	1.12					

Nota: Elaborado por los investigadores.

El Valor Actual Neto (VAN), nos indica que es conveniente emplear el plan de marketing, ya que tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontando la inversión inicial nos queda una ganancia, lo que convierte al proyecto en viable; y la Tasa Interna de Retorno (TIR), nos indica que el proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, por lo que se considera al proyecto rentable, y el índice de Beneficio Costo (B/C) al ser mayor a 1 nos indica que los beneficios son mayores a los costos, en consecuencia el proyecto si debe ser considerado. Y además el proyecto tiene un periodo de recuperación de la inversión de 5.21 meses, equivalente a 156 días, los detalles se muestran en el anexo N°14.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. En relación al objetivo específico N°1: Realizar el análisis situacional actual de la empresa Embutidos San Antonio.

En relación con el Análisis Interno de la empresa, a través del resultado de la Matriz EFI equivalente a 1.95, reveló que las debilidades superan las fortalezas de la empresa; principalmente, debido a que la empresa tiene un bajo nivel de participación de mercado y posicionamiento. Sobre todo, por no contar con un plan estratégico de marketing. En relación al Análisis Externo, los resultados de la Matriz EFE equivalente a 1.75, nos indicó que la empresa no aprovecha adecuadamente las oportunidades que le brinda el entorno, por lo cual las amenazas las superan. Todas estas deficiencias se ven reflejadas en la posición en la que se encuentra la empresa, según la matriz IE nos indicó que la empresa se encuentra en una etapa en la que se debe conservar y mantener su posición mediante la penetración de mercado y el desarrollo de productos a fin de generar un impacto positivo en sus ventas. En cuanto a los productos de la empresa, la Matriz BCG, reveló que los productos: Hamburguesa, Hot dog y Chorizo, se encontraron clasificados como producto perro, lo que indicó que su posición es débil (el nivel de ventas es bajo) por lo que se recomienda concentrar los esfuerzos de marketing en los otros productos como la Jamonada y la Salchicha ya que ocupan una mejor posición en el mercado.

En cuanto al análisis con respecto a la competencia, la Matriz de Perfil Competitivo, reveló que la marca Razzeto es la mejor posicionada en el mercado, mientras que embutidos San Antonio es la menos posicionada con respecto a sus principales competidores, teniendo como atributos menos posicionados a: variedad de sabores, etiqueta y promociones; siendo necesario fortalecer su

posicionamiento en sabor, calidad y precio, por ser los atributos de mayor valor para los consumidores; ya que el índice de valor perceptual de la empresa en función a los beneficios que otorga esta mediante sus productos es débil, dado que el valor obtenido (0.89) se encuentra por debajo del valor medio (1).

Por otro lado, el Análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER, nos indicó que la empresa debe desarrollar estrategias que sean necesarias para enfrentar a la competencia, quienes en este sentido vienen trabajando y desarrollando estrategias que les permitan generar valor a sus productos y a su marca con el objetivo de tener una mayor participación de mercado.

Así mismo, Siancas (2017) en su trabajo de investigación “Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de jugos Liber en la ciudad de Trujillo-2017”, con respecto a su análisis situacional, obtuvo un $EFI=2.39$, $EFE=2.04$, lo que indica que sus resultados al igual que en nuestra investigación se encontraron por debajo del promedio (2.5); lo cual quiere decir que la empresa tampoco aprovechaba adecuadamente sus fortalezas y oportunidades; por lo que el autor al igual que en nuestra investigación propuso maximizar los beneficios de la empresa manteniendo su posición. Por otro lado, Siancas en su Matriz de Perfil Competitivo obtuvo un índice de valor perceptual igual a 1.02 lo que indica que la empresa en cuanto a sus productos de jugos envasados tiene una gran aceptación de mercado, teniendo como atributos de mayor relevancia al sabor, calidad y precio; en este sentido, en comparación a los jugos envasados, en nuestro estudio tuvimos que los embutidos de la empresa en función a sus beneficios otorgados tienen una baja aceptación de mercado, lo que indica que en el sector embutidos no solo basta con tener calidad o buen sabor en sus productos, sino que también se debe focalizar la atención en otros atributos

como: las promociones, variedad de sabores y prestigio que ayuden al crecimiento y aceptación de la marca y de los productos. Dichos resultados resultan ser similares a los de nuestra investigación, exceptuando que al autor le faltó profundizar en el análisis de la competencia, lo cual le hubiese permitido centrar estrategias de marketing de mayor impacto para causar un mayor efecto en el consumidor y en el mercado; lo cual se hizo en nuestra investigación, a fin de tener una incidencia en las ventas de la empresa.

Este análisis servirá a futuros investigadores que decidan realizar algún proyecto sobre este tema.

5.2. En relación al objetivo específico N°2: Desarrollar un estudio de mercado para evaluar la imagen de la empresa Embutidos San Antonio y el comportamiento de compra y de consumo.

Se efectuó mediante los dos métodos más influyentes para un estudio de mercado; en la primera parte se utilizó la técnica cualitativa de Focus Group y en la segunda parte consistió en hacer uso de la técnica cuantitativa de las encuestas personales. En relación a los resultados del Focus Group, nos permitió conocer con mayor profundidad acerca de los hábitos de consumo de los embutidos, en este sentido, la mayoría de los consumidores percibe que existe variedad de alternativas de embutidos para consumir en los desayunos o en cualquier otro momento, que son acompañados por otros productos considerados como complemento, a su vez, se destaca al producto “Jamonada”, “salchicha” y “hot dog” como los productos de mayor preferencia. Por otro lado, se identificó que los embutidos suelen ser considerados productos prácticos y que se pueden complementar con cualquier otro alimento, los mismos que son considerados saludables siempre y cuando se

combinen con otros alimentos saludables y su consumo no sea excesivo; así mismo, se determinó que la mayoría se enfoca en las marcas de embutidos Razzeto y San Fernando, cuyos productos tienen un mejor nivel de aceptación y participación de mercado, por otro lado embutidos “San Antonio” tiene un bajo nivel de posicionamiento, debido a sus escasas promociones y publicidad; también se determinó que los atributos más valorados a la hora de elegir un embutido son el sabor, la calidad y la presentación del producto los que resultan ser factores influyentes en la decisión de compra del producto; respecto a las reacciones ante el concepto de nuevos productos, se reveló algo interesante, y es que los consumidores muestran interés por la adquisición de un producto de embutido a base de soya o de pescado, debido principalmente a que hoy en día el concepto de alimentación saludable es cada vez más fuerte y se está concientizando a los consumidores a preocuparse por su alimentación. Finalmente, este estudio nos indicó que la empresa embutido San Antonio tiene oportunidad de crecimiento en el mercado ya que los participantes la consideran atractiva.

En relación a los resultados de las encuestas, ratificaron algunos puntos del estudio anterior. Siendo los resultados de mayor consideración los siguientes:

La marca de embutidos San Antonio, tiene un bajo posicionamiento en el mercado, lo que se reflejó en un 6.52% de recordación en el Top of Mind. De manera general los atributos de valor de los embutidos son: el sabor 50.18%, la calidad 23.94% y el prestigio 15.62%, y embutidos san Antonio no dista de esta realidad, ya que el sabor y la calidad son los atributos más valorados por las personas que la conocen con 40% y 19% respectivamente. Por otro lado, el estudio refleja un alto consumo de embutidos en la población, con un promedio de 4 veces

por semana, siendo el canal tradicional bodegas el lugar de compra preferido. Así mismo, existen un 39.49% de la población que mostraron interés por adquirir los embutidos “San Antonio” considerando los atributos de mayor preferencia. Con respecto a la calificación de la conformidad con el servicio ofrecido por la marca, el 52.45% de los clientes indicaron que se encuentran en una posición neutral de conformidad con el servicio ofrecido por la marca. A su vez, el 34.34% mostraron insatisfacción con el servicio, y tan solo el 23.21% mostraron conformidad con el servicio brindado por la marca.

Conocer ese tipo de detalles como los anteriormente mencionados, nos ayudan a entender mejor al consumidor y al mercado, lo que resulta ser fundamental para la formulación de estrategias efectivas que ayuden a mejorar en los aspectos donde se es menos competitivo, así lo entienden los tesisistas Durand, Pérez, Tapia y Vásquez (2016) en su trabajo de investigación “Plan de marketing de la Sanguchería La Herencia”, quienes centraron esfuerzos para mejorar luego de conocer los resultados de su estudio de mercado. En cuanto a los resultados de su Focus Group, destacan que la “limpieza” y el “sabor” son factores determinantes en la decisión de compra y que el precio ya no es un factor determinante que defina la decisión de compra, esto guarda relación a nuestro estudio, ya que en el sector embutidos tampoco es el precio el factor más influyente. Por otro lado, al igual que en nuestra investigación, los tesisistas obtuvieron como resultado que su empresa en estudio era poco conocida y que la mayoría de consumidores se encontraban enfocados en la competencia pero que mostraron interés por adquirir los productos de la misma, siempre y cuando cumplan con las especificaciones que ellos requieran. En ese mismo estudio, concluyeron que la tendencia por consumir alimentos saludables es cada vez más marcada, lo que corrobora la

información preliminar de nuestro estudio. En cuanto a sus encuestas, el 67.7% de sus encuestados ratificaron a la “limpieza e higiene” y el “sabor” como factores determinantes para la compra de los productos, dicho resultado guarda relación al nuestro, ya que el sabor también fue considerado como un atributo fundamental, sin embargo, los clientes también toman muy en cuenta el prestigio de la empresa y el precio de los productos para adquirirlos. Con respecto a la marca, obtuvieron que el 63.71% no la conocía; el 81.72% manifestó que el sabor y la calidad son la principal ventaja de la marca y el 79.63% se encontraba satisfecho con la atención; estos resultados nos revelan que en un negocio de comida rápida al igual que en un negocio de comercialización de embutidos, la calidad y el sabor son fundamentales para mantener un buen concepto de la marca, pero dichos aspectos no resultan ser suficientes para incrementar el market share, por lo que se debe tomar acciones efectivas de marketing y llevar un adecuado seguimiento y manejo de indicadores a fin de mejorar.

Este análisis servirá a futuros investigadores que decidan realizar algún proyecto sobre este tema.

5.3. En relación al objetivo específico N°3: Determinar la formulación estratégica de marketing para conseguir mejoras y así comercializar con éxito los productos de la empresa.

En esta etapa se tuvo como propósito formular estrategias efectivas que ayuden a la mejora de la empresa en base al análisis de toda la información recopilada en las etapas anteriores. Se hizo uso de la metodología del Balanced Scorecard, en donde se trazaron objetivos estratégicos, los cuales estuvieron enfocados a lograr el éxito de la empresa. Pero antes, se realizó un análisis de la misión y visión

orientándolas al campo de la empresa; seguido se plantearon los objetivos anteriormente mencionados, los cuales guardan relación con la formulación de estrategias realizadas y que van direccionadas hacia las metas que se busca alcanzar con el plan estratégico. De acuerdo a dichos objetivos, se centró la atención en aspectos estratégicos como: uso del marketing digital, capacitación al personal y merchandising; teniendo como objetivos estratégicos el repotenciar el uso de las redes sociales, siendo la meta alcanzar 350 “me gusta” del fan page; mejorar la productividad de los empleados llegando al 90% de satisfacción como meta; determinar un presupuesto del área de marketing que será revisado mensualmente.

El desarrollo de las estrategias del marketing mix tienen sustento y/o apoyo en las estrategias planteadas en el FODA cruzado, en ambos casos fueron formuladas de acuerdo con la metodología del Balanced Scorecard.

Estas dos metodologías coinciden con una parte de la metodología aplicada en la investigación del tesista Barreno (2017), quien en su trabajo de investigación “Plan de marketing estratégico para los productos de la empresa La Ibérica Cía. LTDA.” formuló en su matriz FODA estrategias de crecimiento y de defensa enfocadas a promociones y descuentos en fechas especiales respectivamente. Además, cabe mencionar que Barreno no siguió la metodología de Balanced Scorecard para el desarrollo de sus estrategias, lo que le hubiera permitido orientar dichas estrategias hacia una meta más real y esperada.

También Guevara (2014), en su tesis “Plan Estratégico 2014 – 2020 para la empresa Sociedad Suizo Peruana de Embutidos de S.A (SUPEMSA) Sucursal Chiclayo”, diseñó un plan estratégico enfocándose en la formulación de una visión, misión organizacional y objetivos empresariales que le permita a la

empresa de su estudio posicionarse como una empresa con lineamientos coherentes, profesionales y seguir de manera ordenada lo que la empresa busca; con respecto a este autor, no utilizó metodologías como: el análisis FODA y el Balance Scorecard, lo cual le hubiera permitido tener un panorama más claro de hacia dónde dirigir las estrategias.

Ambos tesis solo se centraron en los resultados de su análisis situacional actual. Este análisis servirá a futuros investigadores que decidan realizar algún proyecto sobre este tema.

5.4. En relación al objetivo específico N°4: Elaborar un flujo de caja para determinar la efectividad del plan estratégico de marketing.

Se analizó la rentabilidad y viabilidad económica de las estrategias propuestas para la empresa Embutidos San Antonio, en cuanto al presupuesto de marketing, se obtuvo un total de S/. 49,347.27; equivalente al 3.30% del total de ingresos anuales, y se proyectaron las ventas a 5 años, del 2019 al 2024 con un crecimiento del 10% de acuerdo a un escenario moderado que se formuló en base al crecimiento del sector embutidos y al crecimiento de las ventas proyectadas para el año 2019. En ese sentido, se realizó el flujo de caja proyectado para la empresa embutidos “San Antonio” considerando el presupuesto del Plan Estratégico de Marketing como una inversión, con lo que se obtuvo un VAN de S/. 911,582.89, una TIR=147% y un B/C de 1.12, lo que indica que los beneficios serían mayores a los costos, por lo que se deduce que el diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa tendrá una incidencia en las ventas de manera positiva.

Así mismo Barreno (2017) en su investigación “Plan de marketing estratégico para los productos de la empresa La Ibérica Cía. LTDA.”, determinó una inversión

para su diseño de \$.125,180.00 siendo esta propuesta viable considerando un crecimiento anual de sus ventas de 5%; sin embargo, hizo uso de más factores, los cuales algunos de ellos coincidieron con los nuestros; cabe resaltar que su monto presupuestal es mayor, ya que su marca en estudio tiene un mejor posicionamiento en el mercado Ecuatoriano, por lo que le permite tener un mejoramiento en su mercado objetivo, lo cual se ve reflejado en el significativo resultado de su VAN equivalente a \$. 406,085.7 y una TIR= 118,19%, lo que le llevó a concluir que su proyecto es rentable y que si tenía un efecto positivo en sus ventas.

Este análisis servirá a futuros investigadores que decidan realizar algún proyecto sobre este tema.

CONCLUSIONES

- La empresa Embutidos “San Antonio” es una empresa que viene operando en el mercado Liberteano por más de 15 años; sin embargo, el público objetivo no tiene el pleno conocimiento de la marca, sobre todo el público joven, quien en su mayoría suelen enfocarse en la competencia, es por ello que no suelen consumir mucho los productos de la empresa. Por otra parte, tenemos que la empresa no está aprovechando adecuadamente sus fortalezas ni mucho menos las oportunidades que le brinda el mercado, sumado a ello esta que la empresa no cuenta con un plan estratégico de marketing, guiado por objetivos estratégicos que le permitan orientarse hacia el camino de la mejora continua, desarrollando ventajas competitivas para expandir su mercado y generar un nivel de recordación de marca mucho más elevado en el público consumidor de embutidos.
- Los resultados de la técnica cualitativa de Focus Group, nos revela que la mayoría de consumidores finales de embutidos están enfocados a la adquisición y consumo de productos de la empresa líder del mercado (Razzeto); resultado que guarda relación con la investigación cuantitativa que nos muestra que existe un bajo nivel de recordación de la marca embutidos “San Antonio” en el Top of mind de empresas de embutidos en la ciudad de Trujillo, ubicada en un quinto lugar con 6.52% de recordación de marca.

Por otro lado, en el sector embutidos, el precio no resulta ser un factor determinante que influya en la decisión de compra tal como lo es en otros escenarios; en este sentido los factores de mayor relevancia y/o importancia para el consumidor son: el sabor, la calidad y el prestigio, lo que favorece a la empresa embutidos San Antonio ya que también el sabor y la calidad resaltan como atributos de valor. En este sentido si la empresa centrara su atención y potenciara

los demás factores como: promociones, etiqueta y precio, alcanzaría mejores resultados.

- Los objetivos estratégicos fueron fundamentales para poder definir las estrategias de marketing: de crecimiento, de defensa, de refuerzo y de supervivencia. En este sentido se determinó que para el crecimiento de la marca de embutidos San Antonio, se debe de estar en condiciones y capacidad para desarrollar estrategias que causen efecto en el público consumidor, para ello, el desarrollo del marketing mix complementado con una propuesta de valor resulta ser fundamental en un plan estratégico de marketing mediante actividades estratégicas como: teniendo una participación fluida en actividades que ocasionen satisfacción en el público objetivo; utilizar el marketing directo a fin de crear una relación entre cliente – empresa; hacer uso del marketing digital, repotenciado la fan page en Facebook y desarrollando una página web amigable y/o interesante, con actualizaciones permanentes, estableciendo promociones y generando un contacto directo con el cliente, ya que estudios revelan que es por dichos medios que se llega a más personas sobre todo por las redes sociales. En cuanto a las estrategias para responder a la competencia y al mercado, se determinó que se debe atacar por el precio, estableciendo promociones y con una fijación de una política de precios y de descuentos. En cuanto al prestigio, se determinó que para atraer a nuevos clientes se debe mejorar la imagen de la marca, el servicio y la presentación de los colaboradores mediante: un cambio de su identidad corporativa desarrollando una nueva propuesta de Isologo; una indumentaria elegante del personal y realizando capacitación especial en atención al cliente y en otros factores al personal de la empresa. En cuanto a las estrategias de refuerzo, se determinó que se debe aprovechar el crecimiento poblacional, para capturar nuevos segmentos

de mercado y sobre todo mantener un plan de fidelización de clientes y lograr un mejoramiento de los servicios post venta. Y finalmente para las estrategias de supervivencia, se estableció que se debe promocionar los productos en lugares de alto tránsito de personas, además apoyarse en la técnica del merchandising para hacer que la gente conozca la marca.

- Al considerar un presupuesto para el desarrollo de las estrategias en el plan estratégico de marketing, destinado de los ingresos, no perjudica sustancialmente a la empresa ya que la inversión es adecuada. De acuerdo a los resultados de los indicadores de rentabilidad, tales como el VAN, TIR, B/C y PRI se tiene que el crecimiento de las ventas resultó ser positivo.
- El desarrollo del diseño de un plan estratégico de marketing en la empresa Embutidos “San Antonio” resulta ser posible; ya que tiene una incidencia en las ventas de la empresa de manera positiva puesto que no se pierde, contrario a ello se genera un valor cualitativo para la empresa ya que tendrá un mejor posicionamiento de marca, con posible entrada de nuevos clientes por su efectivo marketing promocional y publicitario, y poder hacerle frente a la competencia, para de esta manera permitirle a la empresa más adelante generarse un valor cuantitativo mucho más atractivo. De esta forma se da validez a la hipótesis de la investigación.

RECOMENDACIONES

- Consolidar un mercado sólido, especialmente en el distrito de La Esperanza, convirtiendo a la marca embutidos “San Antonio” como la marca tradición de dicho distrito.
- Potenciar la publicidad en redes sociales y pagina web, destinando un presupuesto aceptable para el área de marketing.
- Generar alianzas estratégicas con empresas organizadoras de eventos, donde se pueda publicitar y/o ofertar los productos de la empresa Embutidos “San Antonio”.
- Realizar pruebas de calidad de los nuevos productos de embutidos sugeridos a base de soya y de pescado (omega 3) para su lanzamiento, puesto que son productos que sí generan interés de adquisición en el público consumidor, así lo afirmó nuestro estudio del Focus Group realizado en la etapa del estudio de mercado.
- Intensificar el compromiso con la marca por parte de la Alta gerencia y colaboradores en general de la empresa, a fin de remar por un único objetivo “la mejora continua de la empresa”.
- Cambiar el Isologo de la empresa dado la simplicidad del Isologo actual en comparación al impacto que genera las marcas de la competencia.

REFERENCIAS

- American Marketing Association*. (1 de diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.
- Barreno Hinojosa, P. A. (2017). *Plan de marketing estratégico para los productos de la empresa La Ibérica CÍA. LTDA*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.
- Barrón Araoz, R. (1995). *Marketing estratégico*. Lima: Herrera Editores.
- Basay, M. V. (2009). *Gerencia de marketing*. Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.
- Caba Villalobos, N., Chamorro Altahona, O., & Fontalvo Herrera, T. J. (2011). *Gestión de la Producción y Operaciones*. España: Eumed.
- Consortio de la Zona Franca de Vigo. (2007). *Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad*. Vigo: Obradoiro Gráfico, S.L. .
- Datum International. (2019). *Pulso 2019, Vida Saludable en el Perú*. Lima: Datum.
- Durand Yafac, L. V., Pérez Capcha, M. V., Tapia Montalva, S. P., & Vasquez Ramírez, J. (2016). *Plan de marketing de la Sanguchería La Herencia*. Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Espinoza, R., Acaide, J., Bernués, S., Días Aroca, E., Muñíz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes*. Madrid: Natividad Buteca.
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto empresarial*. Programa de ciencias sociales.
- FAO. (2018). *"Perspectivas Alimentarias"*.
- Foromarketing. (s.f.). *FMK - Foromarketing*. Obtenido de El marketing del futuro: <https://www.foromarketing.com/diccionario/top-of-mind/>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). (E. Quintanar Duarte, Ed.) México: Pearson Education.
- Guevara Sanchez, L. Z. (2014). *Plan Estratégico 2014 - 2020 para la empresa Sociedad Suizo Peruana de Embutidos de S.A (SUPEMSA) Sucursal Chiclayo*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.

- Ibáñez, J. L., & Manzano, R. (2008). *Posicionamiento: Elemento clave de la estrategia de marketing*. Publicación de los profesores de la IE Business School, IE Business School, Madrid.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (30 de Septiembre de 2017). La importancia de misión y visión para una microempresaa través del servicio de consultoría. (M. E. López Parra, Ed.) *El Buzón de Pacioli*.
- Jacques Lambin, J. (1991). *Marketing estratégico*. Madrid: McGRAW-HILL/Internamericana de España S.A.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. España: Pearson educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. p. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- M Pride, W., & O, C. F. (1997). *Marketing: conceptos y estrategias*. México: McGraw-Hill.
- MINAGRI. (2017). *Anuario Estadístico de Producción Agroindustrial Alimentaria*. Lima.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (Primera ed.). España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Jaimeson, B. (2010). *Marketing*. Reino Unido: The McGraw-Hill Companies.
- Muñiz Gonzales, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centros de estudios Financieros.
- Ortega Castro, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Pujol Bengoechea, B. (1999). *Diccionario de marketing*. España: Cultural, S. A.
- Sainz de Vicuña Arcín, J. M. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Siancas Álvarez, F. D. (2017). *Elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar el posicionamiento de jugos Líber en la ciudad de Trujillo-2017*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

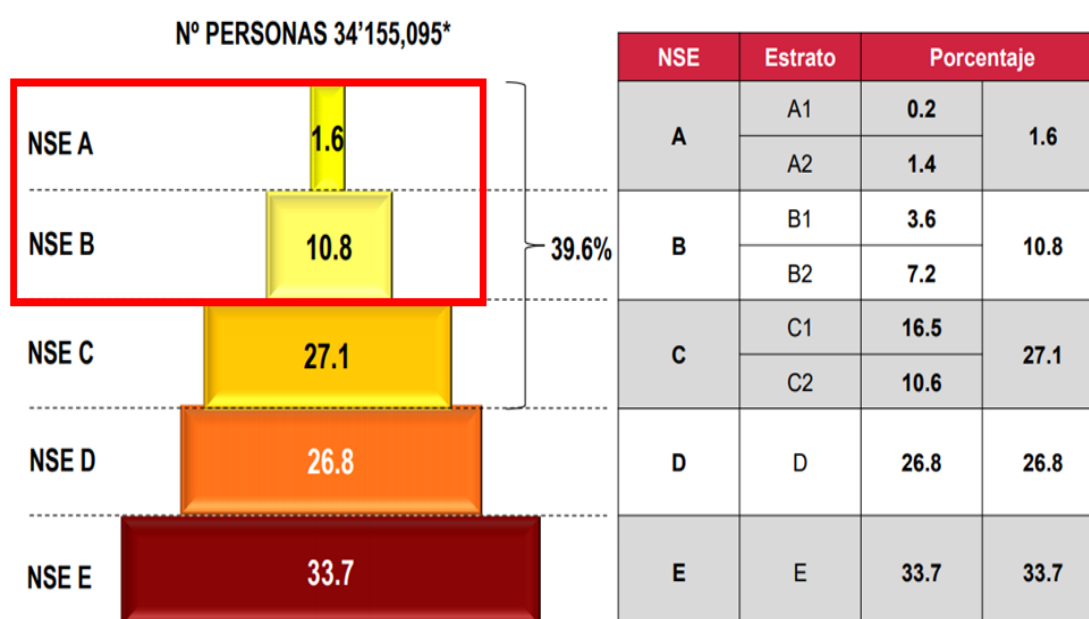
ANEXOS

ANEXO N°1

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2018 - DEPARTAMENTO URBANO

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	3.8	23.8	35.3	37.1
Ancash	100%	7.8	39.9	36.6	15.7
Apurímac	100%	4.2	17.5	30.7	47.6
Arequipa	100%	17.7	40.9	32.7	8.7
Ayacucho	100%	4.0	13.2	31.6	51.2
Cajamarca	100%	6.6	22.4	41.0	30.0
Cusco	100%	8.4	17.9	26.1	47.6
Huancavelica	100%	1.4	15.3	28.7	54.6
Huanuco	100%	8.1	22.9	35.2	33.8
Ica	100%	10.7	43.2	40.5	5.6
Junín	100%	5.7	23.3	37.5	33.5
La Libertad	100%	10.8	33.4	34.7	21.1

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2018 - PERÚ (URBANO+RURAL)



APEIM 2018

ANEXO N°2: ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS INTERNO SEGÚN: MERCADO, NIVEL DE MARKETING Y PRECIOS

1. PARTICIPACION DE MERCADO

1. Nivel de participación total de mercado
2. Nivel de participación en volúmenes o unidades
3. Nivel de participación en valores (dinero)
4. Nivel de participación por zonas geográficas
5. Nivel de participación por segmentos de mercado
6. Nivel de participación por tamaños y presentaciones

2. MARGENES DE BENEFICIOS

1. Política de márgenes clara y definida
2. Política de márgenes por producto y/o servicio
3. Política de márgenes a intermediarios

3. NIVEL DE MARKETING

1. Productos con valor agregado respecto a la competencia
2. Investigaciones al segmento antes del lanzamiento de productos / servicios
3. Aplicación de investigación de mercados
4. Existencia de plan de marketing
5. Acciones de publicidad y promoción de ventas

4. COLOCACION DE PRECIOS

C	DEBILIDAD					E	FORTALEZA			
	0	1	2	3	4		5	6	7	8
X										
		X								
	X									
	X									
			X							
		X								
		X								
	X									
X										
	X									
X										
			X							
	X									
	X									

1. Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios
2. Uso de estrategias de penetración en la política de colocación de precios
3. Políticas de precios para incrementar la participación de mercado
4. Políticas de precios para responder o atacar a los competidores
5. Política de precios para mantener el liderazgo.
6. Políticas de precios para mantener los márgenes del producto
7. Conocimiento de los costos del producto o servicio
8. Conocimiento de los precios de la competencia
9. Existencia de guerra de precios

							X		
					X				
						X			
	X								
X									
	X								
					X				
							X		
	X								

ANÁLISIS INTERNO SEGÚN: PRODUCTO, DISTRIBUCION, COMUNICACIONES Y SERVICIOS DE APOYO

1. PRODUCTO

1. Nivel de calidad reconocida del producto embutidos San Antonio
2. Formas y tamaños del producto adecuado para los clientes
3. Nivel de posicionamiento del embutido San Antonio
4. Nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia
5. Existencia de un análisis del portafolio de productos de la empresa
6. Nivel de desarrollo de nuevos productos / servicios

2. COMUNICACIONES

1. Clara y definida estrategia publicitaria
2. Existencia de recursos para publicidad
3. Planificación de medios para la difusión de publicidad

C	DEBILIDAD					E	FORTALEZA			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
							X			
					X					
	X									
	X									
			X							
X										
	X									
	X									
	X									

- 4. Existencia de planes publicitarios para responder o atacar a la competencia
- 5. Existencia de un plan de promoción de ventas
- 6. Nivel de recordación de marca
- 7. Existencia de planes de fidelización concretos
- 8. Existencia de planes de merchandising
- 9. Nivel de relaciones públicas
- 10. Nivel de práctica del marketing relacional interno y externo

3. SERVICIOS DE APOYO

- 1. Nivel del servicio de pre venta
- 2. Nivel del servicio de post venta
- 3. Atención de reclamos de los clientes
- 4. Rapidez en la atención de reclamos vía teléfono

X									
X									
X									
X									
	X								
X									
X									
		X							
			X						
	X								
		X							

ANÁLISIS INTERNO SEGÚN: ABASTECIMIENTO, TECNOLOGÍA Y RR.HH.

1. ABASTECIMIENTO

- 1. Control sobre la calidad de las materias primas o insumos
- 2. Abastecimiento asegurado para el periodo
- 3. Cantidades de compra adecuadas
- 4. Existencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores

C	DEBILIDAD					E	FORTALEZA			
	0	1	2	3	4		5	6	7	8
							X			
					X					
					X					
	X									

2. TECNOLOGIA

- 1. Tecnología avanzada para operaciones productivas o de servicios
- 2. Realización de investigación y desarrollo de productos o servicios
- 3. Tecnología avanzada para las operaciones de marketing y ventas
- 4. Tecnología avanzada para las actividades de servicios de la empresa

4. RECURSOS HUMANOS

- 1. Procesos de selección de personal en la empresa
- 2. Manual de procedimientos
- 3. La comunicación con el personal
- 4. Plan de capacitación del personal en la empresa
- 5. Nivel de desempeño de los trabajadores
- 6. Control del personal mediante supervisión
- 7. Grado de satisfacción con los niveles de remuneración
- 8. Nivel de incentivos económicos al personal
- 9. Estabilidad laboral

						X			
					X				
	X								
			X						
								X	
							X		
							X		
							X		
							X		
							X		
								X	

4. TECNOLOGICOS

1. Nuevas tecnologías / procesos
2. Tecnología para el ahorro de energía
3. Nuevos materiales / sustitutos
4. Nuevos equipos / maquinarias
5. Nuevas herramientas informáticas

						X			
				X					
						X			
						X			
						X			

ANÁLISIS EXTERNO SEGÚN: EL MERCADO

1. MERCADO TOTAL

1. Amplitud o tamaño del mercado
2. Tasa de crecimiento
3. Tendencia al consumo de embutidos procesados
4. Potencial en volúmenes o unidades
5. Ingreso a nuevos mercados

2. PRODUCTOS

1. Cantidad de productos
2. Ingreso de nuevos productos a la industria
3. Productos sustitutos
4. Abastecimiento de materias primas e insumos
5. Nuevos diseños
6. Interés del mercado exterior por productos nacionales

3. PRECIOS

OPORTUNIDAD									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
							X		
						X			
						X			
						X			

AMENAZA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
						X			
						X			
							X		
		X							

ANÁLISIS EXTERNO SEGÚN: COMPETENCIA

1. ESTRUCTURA DEL SECTOR

1. Nivel de las empresas existentes en el sector
2. Apariencia externa de las empresas
3. Situación / reputación en el mercado
4. Nivel de capacidad de producción
5. Nivel de capacidad de marketing
6. Nivel de capacidad económica / financiera
7. Nivel de diversificación
8. Nuevos entrantes en el sector
9. Nivel de capacidad del recurso humano
10. Nivel tecnológico
11. Nivel de planificación

2. RENTABILIDAD DEL SECTOR

1. Niveles actuales de rentabilidad del sector
2. Nivel de los costos operativos
3. Nivel de inversión
4. Nivel tributario sobre las utilidades

OPORTUNIDAD									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
						X			

AMENAZA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
							X		
							X		
							X		
							X		
						X			
							X		
						X			
							X		
							X		
							X		
							x		
							x		
							X		

ANEXO N°4: ANÁLISIS FODA

	IMPORTANCIA DE IMPACTO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OPORTUNIDADES									
1. Tasa de crecimiento poblacional							X		
2. Crecimiento de los segmentos atendidos								X	
3. Cambios en el estilo de vida								X	
4. Nuevas tecnologías / procesos							X		
5. Nuevos materiales / sustitutos							X		
6. Nuevos equipos / maquinarias						X			
7. Nuevas herramientas informáticas							X		
8. Ingreso a nuevos mercados						X			
9. Abastecimiento de materias primas e insumos						X			
10. Interés del mercado exterior por productos nacionales						X			
11. Necesidad de intermediarios							X		
12. Apertura de nuevas tiendas por retail							X		
13. Desarrollo de nuevos canales							X		
14. Alianzas estratégicas							X		
AMENAZAS									
1. Cantidad de productos							X		
2. Ingreso de nuevos productos a la industria							X		
3. Productos sustitutos								X	
4. Políticas de créditos							X		
5. Descuentos especiales							X		
6. Sistemas de distribución eficiente								X	
7. Cobertura geográfica								X	
8. Nivel de rotación del producto								X	
9. No contar con un área de distribución									X
10. Nivel de publicidad									X
11. Nivel de los equipos de venta						X			
12. Nivel de marketing promocional									X
13. Nivel de merchandising									X
14. Nivel de relaciones públicas						X			
15. Nivel de redes sociales							X		
16. Nivel de las empresas existentes en el sector							X		
17. Nivel de capacidad económica / financiera							X		
18. Nivel de diversificación							X		
19. Nuevos entrantes en el sector								X	
20. Nivel tecnológico							X		
21. Nivel de planificación						X			

	IMPORTANCIA DE IMPACTO								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FORTALEZAS									
1. Políticas claras en la colocación de precios a los productos / servicios							X		
2. Conocimiento de los precios de la competencia							X		
3. Nivel de calidad reconocida del producto embutidos San Antonio							X		
4. Procesos de selección de personal en la empresa								X	
5. Manual de procedimientos							X		
6. La comunicación con el personal							X		
7. Plan de capacitación del personal en la empresa							X		
8. Nivel de desempeño de los trabajadores							X		
9. Grado de satisfacción con los niveles de remuneración							X		
10. Nivel de incentivos económicos al personal							X		
11. Estabilidad laboral								X	
DEBILIDADES									
1. Bajo nivel de participación en volúmenes o unidades								X	
2. Bajo nivel de participación en valores (dinero)						X			
3. Bajo nivel de participación por zonas geográficas									X
4. Bajo nivel de participación por segmentos de mercado									X
5. Bajo nivel de participación por tamaños y presentaciones								X	
6. Ausencia de política de márgenes clara y definida						X			
7. No hay una política de márgenes por producto y/o servicio								X	
8. Los productos no tienen un valor agregado respecto a la competencia									X
9. No se aplica la investigación de mercados							X		
10. No existe un plan de marketing en la empresa									X
11. Ausencia acciones de publicidad y promoción de ventas									X
12. Ausencia de políticas de precios para responder o atacar a los competidores									X
13. Ausencia de políticas de precios para mantener los márgenes del producto								X	
14. Bajo nivel de posicionamiento de Embutidos San Antonio									X
15. Bajo nivel de beneficios diferenciales frente a la competencia									X
16. No se realiza un análisis del portafolio de productos de la empresa						X			
17. No se tiene definida una clara estrategia publicitaria									X
18. No se tiene definido los recursos para publicidad									X
19. No se tiene una planificación de medios para la difusión de publicidad									X

20. Inexistencia de planes de merchandising										X
21. Bajo nivel del servicio de pre venta									X	
22. Bajo nivel del servicio de post venta								X		
23. No se realiza la atención de reclamos de los clientes								X		
24. No hay rapidez en la atención de reclamos vía teléfono								X		
25. Ausencia de una política de buenas relaciones o acuerdos con proveedores										X
26. No se cuenta con tecnología avanzada para las operaciones de marketing y ventas							X			
27. No se cuenta con tecnología avanzada para las actividades de servicios de la empresa								X		

ANEXO N°5

Ficha técnica de Focus Group

FICHA TÉCNICA

Tipo de estudio	Etapa cualitativa
Técnica	Focus Group
Grupo objetivo	Amas de casa pertenecientes al NSE B y C residentes en la ciudad de Trujillo, edades entre 25-49 años.
Fecha de realización	Lunes 02 de septiembre del 2019.

Nota: *Ficha técnica para la realización del Focus Group. Elaborado por los investigadores.*

ANEXO N°6

GUÍA DE PAUTAS PARA EL FOCUS GROUP

Buenas tardes, primero que nada, agradecerles por haber aceptado nuestra invitación a ser partícipes de este conversatorio, mi nombre es **Neyser Yames Gonzales Paredes**, estaré a cargo de la dirección de dicho conversatorio.

En esta oportunidad mi compañera Emily Katherine Gamboa Serna y quien les habla, nos hemos reunido para realizar una entrevista; la cual será fundamental para nuestro proyecto de investigación que estamos realizando; para lo cual, requerimos de su presencia, en principio me gustaría informarles que ustedes han sido seleccionados entre varias personas de manera aleatoria. Por consiguiente, requerimos de su más sincero apoyo.

Todo lo que ustedes digan es importante. Siéntanse en libertad de discutir y defender sus ideas con confianza. No hay respuestas buenas, ni malas, solo hay respuestas francas.

Antes vamos a realizar un ejercicio para conocernos, la mecánica será la siguiente: tenemos 5 minutos para presentarnos cada uno, empezando con su nombre, de donde son, y un hobby si desean compartirlo.

Reglas de juego:

- a. Relájese
- b. Opinión propia
- c. No tema estar en desacuerdo
- d. Hable una sola persona a la vez
- e. ¿tiene alguna pregunta?
- f. Dinámica de romper hielo (presentación de cada uno)

CONSUMO DE EMBUTIDOS EN LAS COMIDAS

¿Qué tipo de embutido les gusta?, ¿Por qué consumen ese tipo de embutido?, ¿Con qué frecuencia consumen embutidos?, ¿Con quienes degustan los embutidos en casa?, INDAGAR ¿A quién le gusta los embutidos?, ¿Qué marca de embutidos conocen? De todos ellos, ¿Por qué eligen esas marcas?, ¿Con qué frecuencia consumen los mismos embutidos?, ¿Qué tipo de atributos son importantes para ustedes en la selección de embutidos?; se les entregará una lista de atributos (precio, sabor, calidad, envase, etiqueta, promociones, variedad de sabores) de los cuales ellos escogerán los 3 que crean más importantes; se comparará y comentará las respuestas, ¿Qué es lo que buscan para que su grado de aceptación sea el óptimo con respecto al embutido?, ¿Consideran a los embutidos como un producto saludable para su alimentación?.

EVALUACION DE “EMBUTIDOS SAN ANTONIO”

¿Alguna vez han escuchado de Embutidos San Antonio?, si la respuesta es SI ¿Cómo obtuvieron la información?, ¿Qué les agradó de los embutidos?, ¿Qué atributos consideran que tienen estos tipos de embutidos? De los ya mencionados; si la respuesta es NO, hacer una pequeña promoción y/o presentación de los Embutidos San Antonio; con lo mostrado preguntar ¿Comprarían los Embutidos San Antonio?, ¿Creen que tenga todos los atributos ya mencionados o le falte alguno de ellos? ¿Cuál o cuáles creen ustedes?, se anotará las respuestas.

PREGUNTAS DE CIERRE

Para finalizar, dígame por favor un factor clave, el cual sería el causante principal de la satisfacción de los clientes, y ¿qué opinan de un nuevo producto de embutidos a base de soya, pescado? Por último, ¿Les recomendarían a sus amigos consumir Embutidos San Antonio?.

SE LES AGRADECE A TODOS LOS PRESENTES POR SU PARTICIPACION Y POR LA CALIDAD DE RESPUESTAS QUE HAN BRINDADO EN LAS PREGUNTAS.

ANEXO N°7

Matriz Guía Focus Group

PERFIL DE LOS CONSUMIDORES DE EMBUTIDOS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – ABRIL 2018													
MATRIZ GUÍA	1	MARIA GUTIERREZ	2	TANIA FASABI	3	MELVA VASQUEZ	4	JULIA RODRIGUEZ	5	MARITZA MANTILLA	6	EMILIA PAREDES	CONCLUSIONES DEL TEMA
	AMA DE CASA		AMA DE CASA		AMA DE CASA		AMA DE CASA			AMA DE CASA		AMA DE CASA	
I) APERTURA	VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		VERBALIZACIONES		IDEAS PRINCIPALES
¿Qué suelen consumir en su desayuno?	Avena, lecha, embutidos, queso, huevo		Té, manzanilla, hot dog, huevo, salchicha con huevo, pan		Jugos, sándwich con mantequilla, huevo y de vez en cuando embutidos		Leche, avena, mantequilla y embutidos		Leche, embutidos, pan		Jugos, embutidos, pan		La mayoría percibe que existe variedad de alternativas de embutidos para consumir en su desayuno, que suelen acompañar con leche, pan y huevos.
¿Qué tipo de embutido les gusta?	Hot dog, jamonada, salchicha de pollo		Salchicha con huevo		Jamonada		Mortadela, una que otras veces salchicha		Chorizo		Hot dog y mortadela		La mayoría opta por variedad de embutidos; siendo la jamonada, la salchicha y el hot dog los de mayor preferencia.

¿Por qué consumen ese tipo de embutido?	Porque en mi casa le gusta siempre el jamón; es cotidiano	El sabor más que todo	Porque es practico, ya está preparado	La salchicha, porque me gusta preparar, combinar	El sabor es rico y a mis hijos les encanta	La mortadela, por lo blanco y la pimienta	Consumen porque es más práctico y se puede combinar.
¿Consideran a los embutidos como un producto saludable para su alimentación?	Contienen muchos químicos	No, porque tienen un poco de grasa	No, pero se come poco y combinado con otros alimentos saludables	Si porque algunos no tienen mucha grasa	Si es que se come cada cierto tiempo, si	Tienen grasa pero se come poco	Los consideran saludables siempre y cuando se combinen con otros alimentos saludables y su consumo no sea excesivo; y no saludables debido a las grasas y los químicos.
¿Qué marca de embutidos conocen en Trujillo?	Razzeto, San Fernando y Nino	Razzeto, segoviana, Oto Kunz, bum, San Fernando	Razzeto, tottus bum, bread, metro, San Fernando	Razzeto, La segoviana, tottus bum, los de los supermercados	Razzeto, San Fernando y Nino	Razzeto y San Fernando	La mayoría se enfoca en la marca Razzeto; seguido de San Fernando.
De las marcas que conocen ¿Cuál elegirían?	Razzeto y San Fernando	Razzeto	Razetto	Razzeto	San Fernando	Razzeto	La mayoría suelen consumir los embutidos de la marca Razzeto, lo que revela un alto posicionamiento de la marca.

II) RECONOCIMIENTO DE LA MARCA							
¿Alguna vez han escuchado de embutidos "San Antonio"?	No	No	No	No	No	No	Las participantes desconocieron la marca embutidos "San Antonio".
¿Cómo se imaginan un producto para que sea de su agrado?	Buena presentación y sabor	Bueno, bonito y barato	Buen sabor, buena consistencia porque algunos vienen un poco aguados y la presentación es feíta	Mismas presentaciones de las otras marcas, deberían hacer presentaciones para mostrar el producto y sobre todo que a las personas le guste	Con buena calidad y que venga en una bonita presentación	Bueno, bonito y barato	Principalmente con una presentación atractiva, sabor agradable y de buena calidad.
Con los atributos mencionados ¿Compraría los embutidos "San Antonio"?	Si	Si	Si, para probar	Si, para probar y hacer que mi familia consuma y si es de su agrado, nos quedaríamos con ese producto	Por supuesto	También lo consumiría	La mayoría de las participantes compraría los embutidos San Antonio, si cumpliera con los atributos que requieren.

C) CIERRE							
¿Cuál creen que es el punto clave para que un producto sea de su agrado?	Calidad	Más que del precio, que sea de buena calidad	Precio, buena calidad y buen sabor	Sabor y textura del producto	La calidad	Consistencia	La mayoría cree que el punto clave para que el producto sea de su agrado es que tenga un sabor agradable y sea de buena calidad.
¿Qué opinan acerca de un nuevo producto de embutidos a base de soya o pescado?	Es muy interesante	El sabor no sería muy rico	Me gustaría probarlo	Nos ayudaría a tener una buena alimentación	Bueno, siempre y cuando no sea muy caro	Sería muy bienvenido en mi mesa	La mayoría de las participantes consideraron al producto interesante e innovador, además de que ayudaría a tener una mejor alimentación en casa.
Si ustedes consumieran embutidos San Antonio con todos los factores que han mencionado ¿recomendarían a sus amigos o familiares consumir estos embutidos?	Si lo recomendaría	Si	Claro, si cumple todos los requisitos	Si, para que solo no se vayan a un solo producto	Si, recomendaría a mis amigas	Si	Si recomendarían a sus amigos y/o familiares, siempre y cuando cumpla con sus expectativas.
ENTREVISTADOR	<i>Neyser Yames Gonzales Paredes</i>						

ANEXO N°8

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE MERCADO - CONSUMIDORES

A continuación, tendrá que responder a cada pregunta, seleccionando una opción y escribiendo una respuesta.

1. Marque la respuesta que corresponda

MARCAS DE EMBUTIDOS	¿Qué marca de embutidos conoce?	¿Cuál de esas marcas consumes con mayor frecuencia?	¿Cuál de esas marcas es tu preferida?
Razzeto			
San Fernando			
Nino			
La segoviana			
San Antonio			
Otros			

2. De la marca que consume más seguido ¿Con que frecuencia consume embutidos?

- a) Diario b) Interdiario c) Semanal d) Quincenal e) Mensual

3. ¿En dónde suele comprar embutidos?

- a) Bodegas b) Supermercados c) Panaderías d) Otros

4. ¿Conoce la marca embutidos San Antonio?

- a) Si b) No Si la respuesta es No pasar a la pregunta 6.

5. Si conoce la marca ¿Cómo calificaría el sabor de embutidos San Antonio?

- a) Malo b) Regular c) Bueno

6. ¿Cómo calificaría el empaque de embutidos “San Antonio”? (Mostrar)

Muy malo	1	2	3	4	5	Muy bueno

7. ¿Estaría interesado(a) en adquirir el producto considerando los atributos de mayor referencia?

- a) Definitivamente si b) Probablemente si c) Tal vez d) Probablemente No
 e) Definitivamente no

Si tu respuesta es no. ¿Por qué razón?

8. ¿Cuáles son las características o atributos que valora de una marca de embutidos para decidir la compra?

- a) Precio b) Envase c) Sabor d) Calidad e) Prestigio f) Etiqueta

9. De las marcas que conoce, ¿cuáles considera que son los atributos más resaltantes?

Atributo Marca	PRESTIGIO	SABOR	CALIDAD	PRECIO	ETIQUETA	ENVASE
RAZZETO						
SAN FERNANDO						
LA SEGOVIANA						
NINO						
SAN ANTONIO						

DATOS DE CONTROL	
Edad: _____	Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>

ANEXO N°9

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE MERCADO – BODEGAS

1. **¿Con que frecuencia recibe visitas del vendedor?**

- a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Nunca

2. **¿Está usted conforme con la frecuencia de visitas del vendedor?**

- a) Sí, es adecuado b) No, deja pasar mucho tiempo

3. **¿El vendedor está debidamente identificado?**

- a) Sí b) No c) No precisa

4. **Marca la respuesta que corresponda**

Grado de calificación	¿Cómo calificaría la amabilidad y cortesía del vendedor?	¿Cómo calificaría el interés del vendedor por vender el producto?	¿Cómo calificaría la información que brinda el vendedor acerca del producto?
Muy malo			
Malo			
Regular			
Bueno			
Muy bueno			

5. En general ¿Qué tan satisfecho está con el servicio brindado por la marca?

a) Muy insatisfecho b) Insatisfecho c) ni insatisfecho ni satisfecho

d) Satisfecho e) Muy satisfecho

6. ¿Qué cree usted que debería mejorar la empresa?

DATOS DE CONTROL	
Nombre del encuestado:	_____
Edad:	_____
Dirección:	_____
Distrito:	_____

ANEXO N°10

Presupuesto del plan táctico de publicidad para el mantenimiento del fan page y página web

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
1. Mantenimiento de fan page – Facebook y página web	Agencia de publicidad	S/. 8,000.00
1.1. Merchandising promocional para redes sociales.		
1.2. Generar vínculos con la identidad peruana.		
1.3. Diseños corporativos para redes sociales y página web.		
1.4. Retoque de fotografías y colocación de marca.		
1.5. Diseño de cabecera.		
1.6. Diseño de perfil.		
1.7. Diseño de anuncios de comunicación.		
1.8. Diseño de los servicios de la empresa.		
1.9. Creación de página web		
1.10. Creación de fan page - facebook	Área de Marketing de la empresa	S/. 5,760
1.11. Mantenimiento de fan page y página web corporativa.		
1.12. Mayor acercamiento por redes sociales al público.		
1.13. Rediseñar artículos de venta promocionales en fan page y página web.		
1.14. Generar concursos.		
1.15. Diseños de anuncios de comunicación.		
1.16. Control estadístico de visitas y promociones.		
2. Hosting y dominio de la página web		S/. 974.68
2.1. Hosting		
2.2. Dominio		

Presupuesto de plan táctico de promociones

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
1. Dirigida al consumidor	Área de Marketing de la empresa	S/. 15,600.00
1.1. Degustaciones		
1.2. Telemarketing		
1.3. Merchandising		
1.4. Descuentos		
2. Dirigida al canal tradicional	Área de Marketing de la empresa	S/. 8,700.00
2.1. Afiches full color		
2.2. Volantes		
2.3. Concursos y sorteos		

Presupuesto del plan táctico de servicio al cliente

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
1. Capacitación al personal (técnicas de atención y servicio al cliente).	Área de Marketing/RR.HH	S/. 6,000.00
2. Vestimenta para el personal (camisas y polos).	Área de Marketing/RR.HH	S/. 2,520.00
3. Vestimenta de degustadora, anfitriona.	Área de Marketing	S/. 825.00

ANEXO N°11

Forecasting Results			
Measure	Value	Future Period	Forecast
Error Measures			
Bias (Mean Error)	0	7	1497035
MAD (Mean Absolute Deviation)	87618	8	1896785
MSE (Mean Squared Error)	11535410000	9	2096660
Standard Error (denom=n-2=3)	138656.7	10	2296535
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	13.438%	11	2496410
Regression line			
Demand(y) = 297785		12	2696285
+ 199875 * Time(x)		13	2896160
		14	3096035
Statistics			
Correlation coefficient	.935	15	3295910
Coefficient of determination (r ²)	.874	16	3495785
		17	3695660

Pronóstico por el Método Regresión lineal. Extraído del Programa QM for Windows. Elaborado por los investigadores.

Forecasting Results		PRONOSTICOS Summary						
Measure	Value							
Error Measures								
Bias (Mean Error)	246825							
MAD (Mean Absolute Deviation)	301425							
MSE (Mean Squared Error)	107636500000							
Standard Error (denom=n-2=2)	463975.2							
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	30.025%							
Forecast								
next period	1123850							

PRONOSTICOS Solution								
	Demand(y)	Forecast	Error	Cum error	Cum abs error	CumAbs	MAD	Track Signal
Past period 1	630200							
Past period 2	521000	630200	-109200	-109200	109200	109200	109200	-1
Past period 3	854900	575600	279300	170100	279300	388500	194250	.876
Past period 4	1181750	715250	466500	636600	466500	855000	285000	2.234
Past period 5	1299200	948500	350700	987300	350700	1205700	301425	3.275

Pronóstico por el Método Exponencial. Extraído del Programa QW for Windows. Elaborado por los investigadores.

ANEXO N°12

- Para hallar el escenario moderado se hizo uso de la siguiente formula:

$$Mod = \frac{Optimista + Pesimista}{2}$$

Reemplazando:

*Nota: El escenario pesimista es representado por el % de crecimiento del sector embutidos, sea el caso igual a 5% y el escenario optimista es representado por el % del pronóstico de ventas, sea el caso igual a 15%.

$$Mod = \frac{15\% + 5\%}{2} = 10\%$$

ANEXO N°13

- Para hallar el índice B/C, se hizo uso la siguiente formula:

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{ingresos}}{\text{costos totales} - \text{presupuesto}}$$

Cálculo del Índice B/C

AÑO	INGRESOS	COSTOS	FACTOR	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS ACTUALIZADOS
1	S/1,646,738.50	S/1,478,361.96	0.97	S/1,593,823.56	S/1,430,857.49
2	S/1,811,412.35	S/1,622,719.18	0.94	S/1,696,869.84	S/1,520,108.45
3	S/1,992,553.59	S/1,781,512.11	0.91	S/1,806,578.42	S/1,615,234.52
4	S/2,191,808.94	S/1,956,184.34	0.88	S/1,923,380.04	S/1,716,612.17
5	S/2,410,989.84	S/2,148,323.79	0.85	S/2,047,733.30	S/1,824,642.35
TOTAL				S/9,068,385.15	S/8,107,454.99
				B/C	1.12

Nota: Elaborado por los investigadores.

- Para hallar el indicador del VAN, se hizo uso de la siguiente formula:

$$VAN = -I + \frac{Fn1}{(1+i)^n} + \frac{Fn2}{(1+i)^n} + \frac{Fn3}{(1+i)^n} + \dots$$

En donde:

- ✓ I = Inversión inicial
- ✓ Fn = Flujo de caja de cada año proyectado.
- ✓ n = Periodo de tiempo en el que se realiza el análisis
- ✓ i = Tasa de interés => Tasa pasiva Nacional, mes de octubre 2019 (2.28%)+ Riesgo país, mes de octubre 2019 (1.04%).

*Para la tasa pasiva nacional, se tomó en cuenta el valor publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – 27 de octubre del 2019 (Ver Anexo N°15); y para el Riesgo País, se tomó en cuenta el dato publicado por el EMBI + PERÚ calculado por el Banco de Inversión JP Morgan – 7 de octubre del 2019.

$$VAN = -49,347.27 + \frac{168,376.54}{(1 + 0.0332)^1} + \frac{188,693.17}{(1 + 0.0332)^2} + \frac{211,041.47}{(1 + 0.0332)^3} \\ + \frac{235,624.60}{(1 + 0.0332)^4} + \frac{262,666.05}{(1 + 0.0332)^5}$$

$$VAN = S/. 911,582.89$$

- Cálculo de la TIR.

$$VAN = 0$$

$$TIR = 147\%$$

ANEXO N°14

Periodo de recuperación de la inversión (año)

AÑO	INVERSIÓN INICIAL	Flujo	VAN	Acumulado	FNF - Inversión Inicial
2019	-S/49,347.27				
2020		S/168,376.54	S/113,618.79	S/113,618.79	S/64,271.52
2021		S/188,693.17	S/133,282.59	S/246,901.39	
2022		S/211,041.47	S/154,912.77	S/401,814.16	
2023		S/235,624.60	S/178,705.97	S/580,520.12	
2024		S/262,666.05	S/204,878.48	S/785,398.60	

Nota: Elaborado por los investigadores.


Periodo de recuperación de la inversión (meses, días)

AÑO	Diferencia	Tiempo de recuperación
		meses
	S/49,347.27	5.21
2020	S/113,618.79	12
		días
	1	30
	5.21	156

Nota: Elaborado por los investigadores.

ANEXO N°15

TASAS DE INTERÉS PASIVAS DE MERCADO

Ingrese fecha:  (dd/mm/aaaa)

Tasa de Interés Pasiva Promedio de Mercado Efectiva al 27/10/2019

Moneda Nacional(TIPMN)	2.28%	Anual
Moneda Extranjera(TIPMEX)	0.87%	Anual

Tasas de Interés pasivas de mercado. Extraído del sitio Web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – República del Perú, 2019.