



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LOS PRODUCTOS DE LA
EMPRESA LA IBÉRICA CÍA. LTDA.”

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título
de Ingeniero Comercial**

Línea de investigación:

MARKETING

Autor:

PEDRO ANDRÉS BARRENO HINOJOSA

Directora:

MG. AMPARITO DEL ROCÍO PÉREZ BARRIONUEVO

AMBATO – ECUADOR

MARZO 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LOS PRODUCTOS DE LA
EMPRESA LA IBÉRICA CÍA. LTDA.”

Línea de Investigación:

Marketing

Autor:

Pedro Andrés Barreno Hinojosa

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg.

f. _____

CALIFICADORA

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

f. _____

CALIFICADORA

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

f. _____

CALIFICADORA

Julio César Zurita Altamirano, Mg.

f. _____

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

AMBATO-ECUADOR

MARZO – 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Pedro Andrés Barreno Hinojosa, portador de la cédula de identidad número 050402102-3, declaro que los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial son absolutamente originales, auténticos personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones, efectos legales y académicos en el trabajo de investigación y en redacción a este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Pedro Andrés Barreno Hinojosa
C.C. 050402102-3

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por haberme dado la vida, sabiduría y paciencia necesaria para culminar con este trabajo, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y sobre todo a la escuela de Administración de Empresas por haber sido parte importante dentro de mi formación académica, al Ingeniero Jorge Jara Vallejo Vargas por la apertura y tiempo brindado dentro de su empresa embutidos La Ibérica Cía. Ltda., a la Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, al Mg. Julio César Zurita Altamirano, al Eco. Telmo Diego Proaño Córdova y al Mg. Miguel Augusto Almeida Torres por guiarme, por su paciencia y darme apertura de su tiempo para la realización de este proyecto, de igual forma a todos quienes fueron parte de mi formación como profesional.

Pedro Andrés Barreno Hinojosa

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres Pedro Barreno y Fanny Hinojosa quienes han sido el pilar fundamental en mi vida y con su apoyo y amor he alcanzado todas mis metas, por el sacrificio realizado para que pudiera continuar mi formación como profesional en tan prestigiosa institución como es la PUCESA.

Pedro Andrés Barreno Hinojosa

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar como herramienta de gestión administrativa, un Plan de Marketing Estratégico para los productos de la empresa de embutidos La Ibérica de la ciudad de Riobamba; que permita identificar estrategias mediante las 4P's del marketing, orientadas a aprovechar oportunidades de mercado en el corto, mediano y largo plazo; enfrentar la competencia, incrementar su volumen de ventas y por ende la rentabilidad de la empresa, minimizar las debilidades y detectar errores a tiempo, fomentar el trabajo en equipo garantizando una línea de productos con sabor y calidad para el deleite de los consumidores. La metodología que se utiliza es el enfoque mixto es decir cuali-cuantitativo apoyadas en instrumentos como: la encuesta a clientes actuales y potenciales; de la misma manera se aplica la entrevista al gerente de la empresa, para marcar la ruta que conduce a la misión y visión empresarial, proponiendo estrategias para la plaza, precio, promoción y producto teniendo como resultado el crear y mantener cliente satisfechos.

Palabras claves: Marketing Estratégico, clientes, competencia.

ABSTRACT

The objective of this research project is to develop a strategic marketing plan as an administrative management tool for La Iberica, a cold meats company from the city of Riobamba in Ecuador. This would prove advantageous for many facets of the company's operations. It would facilitate the creation of strategies using the 4 Ps of marketing (product, price, promotion and place), and enable the business to take advantage of opportunities in the market in the short, medium and long terms; to compete with other companies; to increase sales volume and therefore the profitability of the company; to minimize weaknesses; to detect errors in a timely fashion and to promote teamwork. All of these changes would guarantee a, good-tasting product of high-quality which would be appreciated by customers. A quali-quantitative methodology was employed throughout this project, and different research tools were used. Surveys were carried out with current and prospective customers and interviews were performed with the manager of the company in order to establish the path laid out by the business mission and vision, and to propose marketing strategies detailing product, price, promotion and place. The result of the research and proposals made is the improvement and maintenance of customer satisfaction.

Keywords: Strategic Marketing, customers, skills

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	15
1.1 Tema:	2
1.1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.2 Contextualización	2
1.1.2.1 Macro.....	2
1.1.2.2 Meso.....	3
1.1.2.3 Micro.....	4
1.1.3 Análisis crítico	5
1.1.4 Prognosis	5
1.1.5 Formulación del problema	5
1.1.6 Interrogantes	6
1.1.7 Delimitación del objeto de investigación.....	6
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivo específico	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Estado del arte	8
2.2 Fundamentación legal.....	12

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador.....	12
2.2.2 Ley orgánica de defensa del consumidor.....	13
2.2.3 Reglamento de registro y control sanitario de alimentos procesados. .	15
2.3 Categorización de las variables.	19
2.3.1 Plan de marketing estratégico.....	19
2.3.1.1 Ventajas de un plan de marketing estratégico.....	20
2.3.1.2 Propósito del plan de marketing estratégico.....	21
2.3.1.3 Estructura del plan de marketing estratégico	22
2.3.2 Marketing	30
2.3.2.1 Terminología técnica utilizada en el marketing.....	31
2.3.2.2 El proceso de Marketing	32
2.3.2.3 Tipos de marketing.	33
2.3.3 Gestión administrativa	34
2.3.3.1 Planeación.....	34
2.3.3.2 Organización.....	36
2.3.3.3 Dirección.....	36
2.3.3.4 Control... ..	37
2.3.4 Competitividad	38
2.3.4.1 Ventaja competitiva.....	38
2.3.5 Estrategias.....	39
2.3.5.1 Estrategias para posicionamiento.	39
2.3.5.2 Estrategias de crecimiento o intensivas.	40
2.3.5.3 Estrategias para análisis de cartera de negocios	40
2.3.5.4 Matriz de competitividad o 5 fuerzas de Porter	43
2.3.5.5 Análisis ABC	44
2.3.6 Ventas	44
2.3.6.1 Sistemas de comercialización	45

2.3.6.2 Pronóstico de ventas	45
2.3.6.3 Presupuesto.....	46
2.3.6.4 Indicadores de inversión	47
CAPÍTULO III	49
METODOLOGÍA.....	62
3.1 Modalidad básica de la investigación	49
3.1.1 Enfoque.....	49
3.1.2 Fuentes de información	49
3.1.3 Métodos de investigación.....	50
3.2 Tipo o nivel de investigación	50
3.3 Técnicas e instrumentos	50
3.3.1 Técnicas.....	51
3.3.2 Instrumentos.....	51
3.4 Población y muestra	52
3.4.1 Población	52
3.4.2 Muestra	52
CAPÍTULO IV.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
4.1 Encuesta a clientes potenciales y reales	54
4.2 Entrevista al gerente de la empresa La Ibérica	71
CAPÍTULO V.....	72
PROPUESTA.....	85
5.1 Tema.....	72
5.2 Reseña Histórica de la empresa.....	72
5.3 Datos generales.....	73
5.4 Ubicación geográfica.....	74
5.5 Justificación de la propuesta.....	75

5.6	Objetivos.....	75
5.6.1	Objetivo general.....	75
5.6.2	Objetivo específico.....	75
5.7	Metodología a seguir.....	76
5.8	Plan de marketing estratégico.....	77
5.8.1	Fase I: Análisis situacional de la empresa.....	77
5.8.1.1	Filosofía empresarial.....	77
5.8.1.2	Análisis FODA.....	79
5.8.1.3	Análisis estratégico.....	82
5.8.2	Fase II: Análisis del marketing mix y desarrollo de estrategias.....	84
5.8.2.1	Producto.....	84
5.8.2.2	Precio.....	90
5.8.2.3	Plaza.....	93
5.8.2.4	Promoción y Publicidad.....	94
5.8.3	Fase III: Análisis competitivo.....	100
5.8.3.1	Oferta.....	101
5.8.3.2	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	104
5.8.3.3	Matriz BCG.....	107
5.8.3.4	Matriz ABC.....	112
5.8.3.5	Ciclo de vida de la empresa.....	114
5.8.4	Fase IV: Evaluación y Control.....	117
5.8.4.1	Indicadores de Gestión de Marketing.....	117
5.8.4.2	Socialización- Plan de Capacitación.....	119
5.8.4.3	Presupuesto.....	122
	CAPÍTULO VI.....	130
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
6.1	Conclusiones.....	130

6.2 Recomendaciones	131
Bibliografía.....	132
Anexos.....	163

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Árbol de problemas	6
Gráfico 2.1: Variables	19
Gráfico 2.2: Propósito del plan de marketing estratégico	21
Gráfico 2.3: Estructura del plan de marketing estratégico	22
Gráfico 2.4: Misión y visión	22
Gráfico 2.5: Niveles de la matriz FODA	24
Gráfico 2.6: Estrategias FODA.....	26
Gráfico 2.7: Herramientas de las 4P's.....	28
Gráfico 2.8: Aspectos del plan de acción	29
Gráfico 2.9: Terminología técnica utilizada en el marketing	31
Gráfico 2.10: Función del marketing en la empresa	32
Gráfico 2.11: Modelo básico del proceso de marketing.....	33
Gráfico 2.12: Tipos de planes	35
Gráfico 2.13: Niveles de la planeación organizacional	35
Gráfico 2.14: Etapas de la organización	36
Gráfico 2.15: Procesos y actividades de la dirección	36
Gráfico 2.16: Proceso de control en la administración	37
Gráfico 2.17: Estrategias para posicionarse	39
Gráfico 2.18: Matriz de crecimiento en el mercado	40
Gráfico 2.19: Matriz de crecimiento - participación.....	41
Gráfico 2.20: Ciclo de vida del producto / matriz BCG	42
Gráfico 2.21: 5 Fuerzas de Porter	43
Gráfico 2.22: Análisis ABC.....	44
Gráfico 2.23: Canal de distribución	45
Gráfico 2.24: Recursos y datos para un presupuesto	46
Gráfico 2.25: Resultados VAN	47
Gráfico 4.1: Consumo de la línea de productos La Ibérica.....	54
Gráfico 4.2: Satisfacción de la línea de productos	55
Gráfico 4.3: Importancia de ampliar la línea de productos	56
Gráfico 4.4: Preferencia de carne	57
Gráfico 4.5: Preferencia de marca	58

Gráfico 4.6: Frecuencia de consumo	59
Gráfico 4.7: Atributo preferido	60
Gráfico 4.8: Sabor de los productos	61
Gráfico 4.9: Decisión de compra	62
Gráfico 4.10: Productos de agrado	63
Gráfico 4.11: Precios de La Ibérica	64
Gráfico 4.12: Preferencia de compra	65
Gráfico 4.13: Lugar de compra	66
Gráfico 4.14: Medio de publicidad.....	67
Gráfico 4.15: Preferencia de promoción.....	68
Gráfico 4.16: Atención del personal	69
Gráfico 4.17: Asesoramiento del personal	70
Gráfico 5.1: Ubicación Geográfica	74
Gráfico 5.2: Metodología a seguir	76
Gráfico 5.3: Misión.....	77
Gráfico 5.4: Visión	77
Gráfico 5.5: Marca	84
Gráfico 5.6: Logotipo	85
Gráfico 5.7: Camión de distribución	94
Gráfico 5.8: Anuncio publicitario	95
Gráfico 5.9: Página web.....	96
Gráfico 5.10: Red social.....	96
Gráfico 5.11: Rotulación vehicular	97
Gráfico 5.12: Stand de degustaciones	97
Gráfico 5.13: Cupón de descuento	98
Gráfico 5.14: <i>Souvenirs</i> publicitarios.....	98
Gráfico 5.15. <i>Flyers</i>	99
Gráfico 5.16: Volumen de ventas 2014-2015.....	103
Gráfico 5.17: Evolución del desempleo.....	104
Gráfico 5.18: Cinco fuerzas de Porter	105
Gráfico 5.19: Matriz BCG.....	110
Gráfico 5.20: Matriz ABC	114
Gráfico 5.21: Ciclo de vida de la empresa	115

Gráfico 5.22: Cronograma de capacitaciones-charlas.....	121
---	-----

TABLAS

Tabla 2.1: Conceptos de plan de marketing estratégico	19
Tabla 2.2: Concepto de FODA.....	25
Tabla 2.3: Matriz FODA	25
Tabla 2.4: Conceptos de marketing	30
Tabla 2.5: Tipos de marketing	33
Tabla 3.1: Gerente general de la empresa de embutidos La Ibérica	51
Tabla 3.2: Población para encuestar	52
Tabla 5.1: Valores.....	78
Tabla 5.2: Matriz FODA	79
Tabla 5.3: Matriz de evaluación interna	80
Tabla 5.4: Matriz de evaluación externa	81
Tabla 5.5: Análisis estratégico	82
Tabla 5.6: Colores del logotipo	85
Tabla 5.7: Slogan.....	86
Tabla 5.8: Empaque	87
Tabla 5.9: Productos actualmente elaborados	88
Tabla 5.10: Productos a elaborarse	90
Tabla 5.11: Estrategias de precios.....	91
Tabla 5.12: Ejemplo de estrategia de precios	92
Tabla 5.13: Canales de distribución del producto	93
Tabla 5.14: Precios de la competencia	101
Tabla 5.15: Volumen de venta	102
Tabla 5.16: Datos matriz BCG	109
Tabla 5.17: Matriz ABC.....	112
Tabla 5.18: Resumen Matriz ABC.....	113
Tabla 5.19: Indicadores de gestión de marketing.....	118
Tabla 5.20: Calificación eficacia-eficiencia.....	119
Tabla 5.21: Plan de capacitaciones-charlas.....	120
Tabla 5.22: Presupuesto.....	122
Tabla 5.23: Pronostico de ventas.....	123
Tabla 5.24: Capital de trabajo	123

Tabla 5.25: Flujo neto de fondos.....	125
Tabla 5.26: Punto de Equilibrio	128
Tabla 5.27: PayBack (Año)	129
Tabla 5.28: PayBack (Meses y Días)	129

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda empresa se enfrenta a procesos de cambio, innovación, retos y situaciones que debe ir superando día a día; en este contexto desarrollar un Plan de Marketing Estratégico constituye una valiosa herramienta de gestión orientada a captar, cautivar y seducir a clientes actuales y potenciales enfrentado a una competencia agresiva y de globalización.

El presente trabajo investigativo contiene:

Capítulo I: identifica el problema que tiene la empresa de embutidos La Ibérica, su contextualización nivel local, nacional; así como los objetivos que se pretende alcanzar.

Capítulo II: hace referencia al marco teórico sustentado por diferentes autores y expertos de artículos científicos, revistas, libros e investigaciones relacionadas con el tema objeto de investigación.

Capítulo III: se detalla la metodología que se utiliza en esta investigación conformada por: enfoque, fuentes de información, método de investigación, nivel de investigación, técnicas e instrumentos, que permiten realizar el trabajo de campo sobre la cual se desarrolla la propuesta.

Capítulo IV: se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los clientes y la entrevista al gerente de la empresa.

Capítulo V: contiene la propuesta que se constituye en la piedra angular de este proyecto investigativo mediante el desarrollo de estrategias de marketing orientadas a las 4P's del mercado que son: precio, plaza, promoción y producto como resultado del trabajo de campo y como herramienta para una eficiente toma de decisiones.

Capítulo VI: contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó una vez terminado el proyecto de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema:

Plan de marketing estratégico para los productos de la empresa La Ibérica Cía. Ltda.

1.1.1 Planteamiento del problema

La innovación es una de las actividades que saca a flote a muchas empresas grandes, pequeñas y medianas que tienen la oportunidad de poner en práctica y romper la resistencia al cambio, ofreciendo productos orientados a satisfacer las exigencias del paladar ecuatoriano. En este contexto nacen las empresas de embutidos cuya función principal es dotar de productos condimentados con diferentes especies, ricos, dispuestos a captar y seducir a clientes propios y potenciales; pese a ello, también tienen serios problemas de comercialización ocasionados por la competencia agresiva, políticas de precios, recargos e impuestos tributarios en insumos básicos del proceso productivo, entre otros; razón por la cuál es necesario realizar un análisis en su contexto.

1.1.2 Contextualización

1.1.2.1 Macro

En el Ecuador, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se calcula que:

El negocio de los embutidos mueve unos 120 millones de dólares al año, que el consumo anual es de 3Kg por persona y que la demanda crece a una tasa

del 5%. De todos los embutidos existentes, los más apetecidos son las mortadelas y las salchichas. Juntas representan el 75% de la producción nacional. (INEC, 2012)

Por otra parte, la última encuesta del (INEC, 2012), en el sector de embutidos manifiesta que: “ofrece una plaza de trabajo a 1.663 personas, lo que la catapultado en la posición número 17 entre las empresas que más empleo generan en el país”; como se puede apreciar la industria de embutidos al generar portafolios de productos orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores, contribuye con el desarrollo socio-económico del país, pues genera mano de obra, mejora las condiciones de vida de sus empleados e incluso aporta positivamente al estado a través del pago de sus impuestos.

Desde otra perspectiva, Olsen (citado por El Universo, 2015) presidente de la Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos menciona que:

El promedio de consumo de los ecuatorianos es uno de los más bajos de América Latina, pues en la región se come alrededor de 18 kilos por persona al año, mientras que en países como Uruguay se consumen 65 kilos por persona.

Pese a estos datos, el consumo de carnes rojas y cárnicos procesados tienen una gran demanda en los hogares ecuatorianos quienes asignan de sus ingresos el 19% para este fin; lo que ha levantado alertas internacionales por su posible efecto cancerígeno, según datos proporcionados por la Organización Mundial de la Salud (citado por El Universo, 2015).

1.1.2.2 Meso

En el Ecuador y según datos proporcionados por Ipsa Group (citado por Guato, 2014), las ciudades identificadas como mayores consumidores de productos de embutidos son: Quito cuya preferencia es salchicha marca Juris;

mientras que en Guayaquil prefieren la mortadela marca Plumrose; y en Riobamba se encuentra posicionada en la mente del consumidor las marcas Don Diego , La Española, La Italiana con línea de productos tales como: salchichas, mortadelas, jamón chorizos, entre otros que son distribuidos por canal directo en tiendas de abarrotes barriales y a cadenas de reconocimiento nacional, como AKI y TÍA.

Las empresas procesadoras de embutidos, se enfrentan en los actuales momentos a serios problemas de tendencias de consumo pues según estadísticas proporcionadas por el (INEC, 2012) el consumo de carnes rojas tienden a producir enfermedades cancerígenas, desprestigio que ha ocasionado que dichas empresas vean disminuidas sus ventas y por ende su participación en el mercado local y nacional.

1.1.2.3 Micro

En este ámbito, la empresa familiar de embutidos La Ibérica Cía. Ltda., con más de 90 años en la elaboración de embutidos como: salchichas, mortadela, jamones, se creó con el propósito de elaborar y comercializar embutidos de primera calidad para los consumidores de la ciudad de Riobamba; sin embargo su trayectoria de calidad y servicio le ha llevado romper fronteras locales llegando a distribuirse inclusive a nivel nacional; pese a ello, en los momentos actuales presenta dificultades tales como: competencia agresiva, pérdida de clientes y por ende pérdida de rentabilidad; razón por la cual la empresa registra una disminución significativa en sus ventas debido a que sus estrategias de mercado y modelo de negocios no están bien definidos generando una menor participación en el mercado, pérdida de clientes actuales y potenciales y disminución de la rentabilidad que en estos momentos está afectando de manera directa el desarrollo de la empresa y de quienes la integran.

1.1.3 Análisis crítico

El desarrollo de un plan de marketing estratégico para la línea de productos que produce y comercializa la empresa La Ibérica Cía. Ltda., en los actuales momentos cursa dificultades relacionadas con tendencias y consumos alimenticios de la población; quien no ha logrado preferencia de sus clientes en relación a la competencia, peor aún fidelidad de los mismos; situación que debe ser analizada a fin de proponer alternativas de solución que rescate la trayectoria que la empresa ha tenido a lo largo de su permanencia en el mercado local.

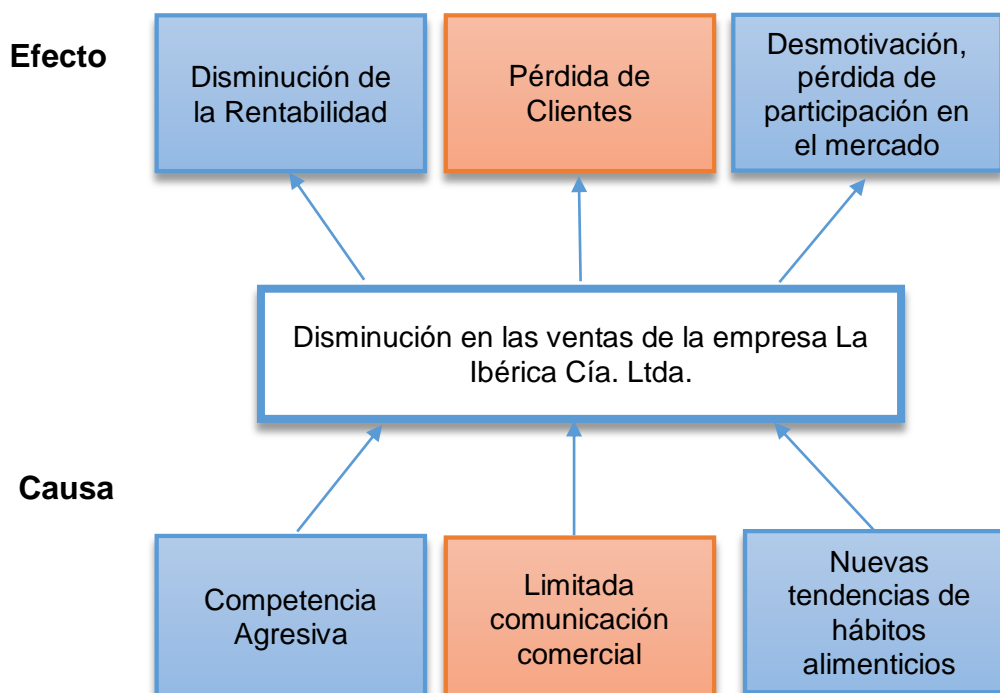
1.1.4 Prognosis

De no desarrollarse un plan de marketing estratégico para la empresa La Ibérica corre el riesgo de seguir perdiendo clientes, disminuyendo sus ventas y de rentabilidad, provocando la eventual paralización de su producción, que puede llegar incluso al cierre total de la misma.

1.1.5 Formulación del problema

Para una mejor comprensión de la problemática que en los actuales momentos tienen la empresa de embutidos La Ibérica así como de las causas y consecuencias que lo originaron, se resumen en el gráfico 1.1; así:

Gráfico 1.1: Árbol de problemas



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Fuente: Elaboración propia

1.1.6 Interrogantes

- **¿Por qué se origina?**
Disminución de las ventas y de la producción en la empresa La Ibérica.
- **¿Qué lo origina?**
La carencia de estrategias de marketing.
- **¿Dónde se origina?**
En la ciudad de Riobamba; Calles: Colombia 24-16 y Larrea; La Ibérica.

1.1.7 Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administrativo
 Área: Marketing
 Especialización: Investigación de mercado
 Espacial: Ciudad de Riobamba; Calles: Colombia 24-16 y Larrea; La Ibérica Cía. Ltda.
 Temporal: 4 meses a partir de la aprobación del proyecto

1.2 Justificación

Las empresas en los actuales momentos se enfrentan a retos productivos para lograr competitividad y captar la atención del cliente, las mismas que deben realizarse a través del desarrollo de estrategias de marketing que permitan potencializar y diversificar el portafolio del producto, mejorar la imagen corporativa a fin de cautivar al cliente.

Debido a los problemas identificados como lo son: competencia agresiva, limitada comunicación comercial, nuevas tendencias de hábitos alimenticios, la empresa procesadora de embutidos La Ibérica tiene la responsabilidad de reestructurar su gestión administrativa y toma de decisiones orientadas a lograr la máxima satisfacción de los clientes, mediante el desarrollo de estrategias de marketing, enfocadas al precio, a la calidad del producto y a la promoción como valor agregado para atraer y motivar el deseo de compra. Por todas estas razones se justifica plenamente el desarrollo del presente proyecto de investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing estratégico para línea de productos de la empresa La Ibérica.

1.3.2 Objetivo específico

- Diagnosticar la situación actual de la empresa La Ibérica.
- Sustentar teóricamente los elementos que componen un plan de marketing estratégico.
- Diseñar el plan de marketing estratégico para la empresa La Ibérica.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Estado del arte

Se constituye en el primer paso que el investigador debe realizar a fin de tener una postura crítica de los hechos, acontecimientos investigaciones realizadas por diferentes autores y expertos en temas de marketing estratégico cuyas vivencias y experiencias servirán de bases para el desarrollo de la posible propuesta de solución por lo que se extrae a continuación algunos aportes investigativos como son:

En la ESPOCH existe una tesis relacionada con la empresa La Ibérica cuyo tema de investigación es “Propuesta de la creación del departamento de comercialización y marketing, en la fábrica de embutidos La Ibérica en la ciudad de Riobamba periodo 2012” realizada por el señor Montalvo (2012) quien concluye que:

- Al implementar el departamento de Marketing y Comercialización el mismo se convertirá en una fortaleza para la empresa ya que el mismo organizará y maneja de eficiente todas las actividades.
- Al instaurar una figura empresarial como un departamento se puede manejar de mejor manera el valor para cada producto, con esto se garantiza mantener la imagen de los mismos y explorar nuevas formas de incrementar las líneas que se ofertan.
- Con la ayuda del plan de comercialización se puede llegar de forma directa y rápida a los mayoristas y minoristas, y gracias al estudio de puntos de venta la empresa puede empezar a desarrollar presentaciones al vacío listas para

los puntos mencionados, para que de esta manera llegar a más clientes con nuestros productos. (pág. 92.)

Por otra parte se encuentra el estudio realizado por Maigua (2012) con el tema: Aplicación de los elementos de marketing para incrementar las ventas de los embutidos La Madrileña de la ciudad de Latacunga. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador; quien concluye que:

- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que los clientes de la empresa de embutidos “La Madrileña” prefieren que la distribución de los productos se lo realice por medio del canal tendero es decir que estén disponibles en cualquier tienda de la ciudad.
- Los clientes de la empresa de embutidos “La Madrileña” prefieren que la publicidad se lo realice por el innovador medio de comunicación como son las pantallas LED, mientras que un grupo más reducido prefieren el Internet.
- La mayoría de los clientes prefieren promociones de carácter económico es decir que se ejecute descuentos mientras que una parte mínima prefieren premios, de esta manera incentivar a los clientes y así lograr una mayor satisfacción, incrementado las ventas.
- El servicio al cliente es muy importante ya que es un medio por el cual se puede lograr fidelizar clientes actuales y futuros, así incrementar las ventas.

Como se puede apreciar en los estudios que preceden se nota la importancia que se da a los procesos productivos, de comercialización, de comunicación y atención al cliente orientados a lograr la preferencia de los clientes sin escatimar esfuerzos por parte de la empresa, pues su único objetivo es atraer, despertar el interés y seducir al consumidor para lograr su fidelización y posicionamiento en un mercado muy competitivo.

Resulta interesante rescatar el estudio que realiza Pazmiño (2014) con el tema de investigación intitulado: Plan de Marketing para potencializar la imagen corporativa de la microempresa artesanal de embutidos el Artesano en la ciudad de Ambato, Ecuador; quien concluye que:

- A través del marketing, las personas obtienen siempre lo que quieren o creen necesitar, todo esto mediante el intercambio de producto y valor entre ellos, la correcta utilización de estrategias hará que las empresas logren los objetivos planteados.
- La microempresa artesanal de embutidos “El Artesano” ha venido desarrollando sus actividades de una manera empírica, lo que en parte ha afectado el desarrollo del negocio; ya que se ha dejado de lado el empleo de herramientas administrativas novedosas que le permitan tener un mayor y continuo crecimiento.
- La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento en un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa se traduce en la personalidad de la empresa por lo que esta debe estar replicada en todo momento y lugar para con ello poder posicionar la marca en la mente del consumidor y obtener el lugar que se merece.

También es importante extraer el pensamiento de autores reconocidos en el ámbito de marketing como Philip Kotler con lo cual se ratifica la necesidad de desarrollar estrategias orientadas a mejorar la calidad de los productos y contribuir al desarrollo de líneas de productos acorde a las exigencias del cliente actual.

Dónde estamos y dónde queremos estar, ya que el plan estratégico se basa en plasmar el camino que la empresa debe seguir para llegar de donde está ahora a donde quiere estar, es fundamental que el plan estratégico de marketing sea práctico, posible y adaptado a la realidad y a los recursos disponibles de las empresas y que, además de marcar el rumbo de la empresa, se pueda empezar a implementar lo antes posible (Kotler & Armstrong, 2012).

Todo lo anteriormente expuesto tiene efecto en el consumidor si se logra fomentar estrategias de marketing relacional para lograr “relaciones a largo plazo con una satisfacción plena que desemboca en lealtad y preferencia como lo menciona” (Pérez, 2014, pág. 6).

Además Morales (2005), en su artículo intitulado: Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia; menciona que:

La utilidad de la planeación estratégica radica en proporcionar diferentes cursos de acción sobre el cual las empresas toman decisiones en un ambiente de constantes cambios. Los principios de la planificación estratégica son aplicables a cualquier tipo de empresa, sector industrial y tipos de productos, siempre y cuando el punto de partida sea el estudio del contexto o medio en el cual se desarrollan las actividades de las mismas.

De lo anterior se deduce que, una vez culminada la etapa de la planificación estratégica en donde se define la misión, la visión a futuro que tiene la empresa, el análisis de sus factores internos como fortalezas y debilidades y de factores externos como amenazas y oportunidades, es importante definir estrategias que permitan potencializar la matriz de aprovechamiento y minimizar la matriz de vulnerabilidad mediante planes de contingencia ajustados a la realidad del entorno en la que compete la empresa.

Además Torres (2012) en su ensayo intitulado: Marketing estratégico; concluye que:

Los objetivos y estrategias de marketing para entrar en un mercado de producto en particular deben ser asequibles con los recursos y capacidades de los que dispone la empresa, y congruentes con la dirección y asignación de recursos inherentes a las estrategias corporativa y de nivel de negocios de la compañía.

Por otra parte Ruiz & Carralero (2015) mencionan en su artículo intitulado: Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios que:

Contar con un buen plan de marketing estratégico no asegura en modo alguno el éxito organizacional; pero carecer de él si determina su fracaso en un escenario plagado de por una crisis estructural socioeconómica; donde las pequeñas y medianas empresas muchas veces se muestran desvalidas ante la competitividad creciente de los mercados.

Para concluir, es necesario manifestar que tanto los expertos de marketing como los estudiosos del mismo ratifican la necesidad de desarrollar estrategias de marketing orientadas a identificar las necesidades, deseos, gustos y preferencias de los consumidores y poder satisfacerlos logrando el éxito y el posicionamiento de las empresas en la mente del consumidor.

2.2 Fundamentación legal

En toda investigación es muy importante la base legal en la cual se desarrolla y sustenta toda investigación; entre las más representativas están: la Constitución de la República del Ecuador, ley orgánica de defensa del consumidor y el reglamento de registro y control sanitario de alimentos procesados, entre otros.

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

Capítulo Sexto

Trabajo y producción

Sección primera

Art. 319.- El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección quinta

Art. 335.- El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.” (Constitución de la Republica, 2012, p.12).

2.2.2 Ley orgánica de defensa del consumidor

Capítulo tercero

Regulación de la publicidad y su contenido

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 7.- Infracciones Publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;
3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras;
4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Art. 9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final. Además del precio total del bien, deberá incluirse en los casos en que la naturaleza del producto lo permita, el precio unitario expresado en medidas de peso y/o volumen.

Art. 14.- Rotulado Mínimo de Alimentos.- Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticios de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de los productos, obligatoriamente, la siguiente información:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;

- c) Identificación del lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado

Capítulo Quinto

Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

2.2.3 Reglamento de registro y control sanitario de alimentos procesados.

Capítulo II

Del registro sanitario

Art. 3.- El Ministerio de Salud Pública, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, es la entidad encargada de otorgar, suspender, cancelar o reinscribir el Certificado de Registro Sanitario de los alimentos procesados. La suspensión o cancelación del Registro Sanitario se la ejecutará luego del proceso sanitario especial correspondiente.

Art. 4.- El Registro Sanitario de alimentos procesados se concederá previo el cumplimiento de los requisitos que se exijan para el efecto, los cuales se verificarán en controles posteriores.

Capítulo III

De la obtención del registro sanitario

Art. 11.- El Registro Sanitario para alimentos procesados, se obtendrá mediante uno de los siguientes procedimientos:

- a) Registro Sanitario por producto (alimentos procesados nacionales y extranjeros); y
- b) Registro Sanitario por línea de producción con Certificado de Operación sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura, certificado por la Autoridad Sanitaria Nacional (alimentos procesados nacionales).

Registro Sanitario por producto.- Alimentos Procesados Nacionales

Art. 12.- Para el registro de los alimentos procesados se declarará la fórmula cuali-cuantitativa del producto, expresada en porcentaje y en forma decreciente. Se aceptarán rangos porcentuales de desviación en aquellos ingredientes que por su naturaleza lo requieran, de acuerdo al proceso de manufactura.

Art. 13.- Para obtener el Registro Sanitario por producto, para alimentos procesados nacionales, el interesado ingresará el formulario de solicitud a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE). Al formulario de solicitud señalado se anexarán en formato digital los siguientes documentos:

1. Declaración de que el producto cumple con la Norma Técnica nacional respectiva, con nombre y firma del responsable técnico. En caso de no existir la norma técnica nacional se deberá presentar la declaración basada en normativa internacional, o en su defecto especificaciones del fabricante;
2. Descripción general del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico;
3. Diseño de la etiqueta o rótulo del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano” y normativa relacionada. Los valores de la tabla nutricional deberán sustentarse con el reporte del laboratorio acreditado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE, o con el emitido por el laboratorio de la planta procesadora de alimentos, si cuenta con Certificado BPM;
4. Declaración del tiempo de vida útil del producto, indicando las condiciones de conservación y almacenamiento del mismo, con nombre y firma del responsable técnico, sustentado en la ficha de estabilidad;
5. Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor;
6. Descripción del código de lote, suscrito por el técnico responsable; y
7. (Sustituido por el Art. 3 del Acdo. 00005179, R.O. 369, 6XI2014). En caso de maquila, declaración del titular del registro sanitario conteniendo la siguiente información: el nombre o razón social del fabricante del producto y su número de identificación (cédula de identidad, cédula de identidad y ciudadanía, carné de refugiado, pasaporte o RUC).

Capítulo VII

De la suspensión o cancelación del registro sanitario.

Art. 42.- El Registro Sanitario será cancelado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, en los siguientes casos:

1. Cuando la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA en ejercicio de sus funciones de inspección, vigilancia y control determine que el establecimiento en donde se elabora, procesa, envasa, almacena, distribuye y/o expende el producto, no cumple con las condiciones sanitarias ni con las buenas prácticas de manufactura fijadas en el respectivo Reglamento, las cuales produzcan situaciones sanitarias de riesgo para la salud de las personas.

2. Cuando la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA en ejercicio de sus funciones de inspección, vigilancia y control determine que el producto que se ofrece al consumidor presenta características fisicoquímicas y/o microbiológicas que representen riesgo para la salud de las personas.

3. Cuando haya lugar al cierre definitivo del establecimiento que procesa, elabora, envasa, almacena, y/o distribuye el producto, ordenado por la Autoridad competente, causado por deficiencia comprobada en la elaboración, procesamiento, envasado, almacenamiento, distribución y/o expendio del producto, que produzca situaciones sanitarias de riesgo para la salud de las personas.

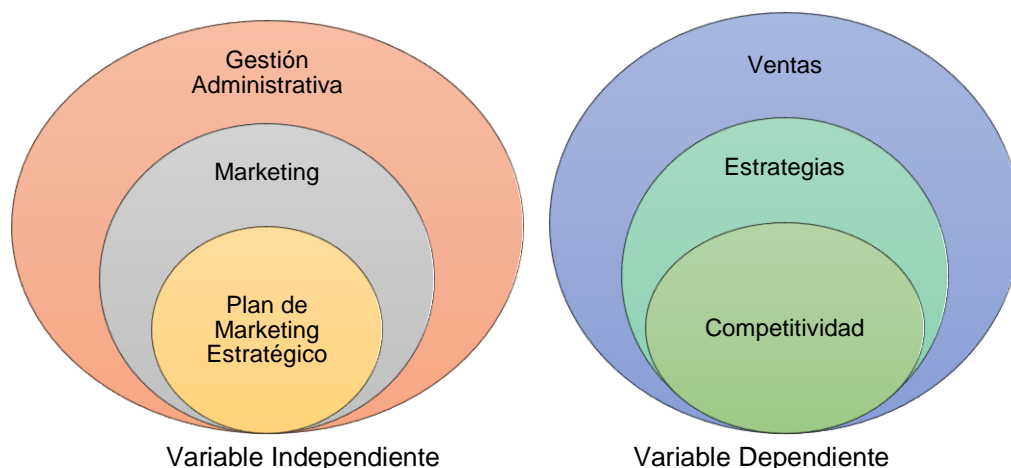
4. Si se verifica la reincidencia de las causas que produjeron la suspensión del Registro Sanitario del producto.

5. Cuando el titular del Registro Sanitario lo solicite voluntariamente.

La cancelación del Registro Sanitario determina que el titular no puede volver a solicitar Registro Sanitario para dicho producto, hasta que no se hayan solventado los incumplimientos establecidos por la ARCSA en el proceso sanitario especial.

2.3 Categorización de las variables.

Gráfico 2.1: Variables



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Variable independiente

2.3.1 Plan de marketing estratégico.

Existen numerosas definiciones por autores reconocidos en el ámbito del marketing, en especial con el tema propuesto para el desarrollo de un plan de marketing estratégico entre los más representativos están:

Tabla 2.1: Conceptos de plan de marketing estratégico

Autor	Concepto
Kotler & Keller (2012)	“Es la definición de los mercados meta y de la propuesta de valor que se ofrecerá, fundamentada en el análisis de las mejores oportunidades de mercado” (p.37).
Limas (2012)	“Es una herramienta de gestión importante y elemental para todo tipo de empresa; la aplican aquellas empresas orientadas al mercado para ser competitivas. Es un documento escrito, que define y especifica

	las acciones necesarias para alcanzar los objetivos empresariales” (p.244).
Hartline (2012)	“Proporciona una elaboración detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing, es un documento de acción, como un manual para la implementación, evaluación y control del marketing” (p.40).

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Fuente: Investigación

Como se puede apreciar los autores coinciden en que un plan de marketing estratégico es una herramienta que permite identificar, acciones, estrategias, tareas y actividades a seguir a corto, mediano y largo plazo, a fin de cautivar y seducir un mercado meta.

2.3.1.1 Ventajas de un plan de marketing estratégico.

El aplicar eficientemente un plan de marketing estratégico como lo menciona Vicuña (2012) permite obtener varios beneficios como son:

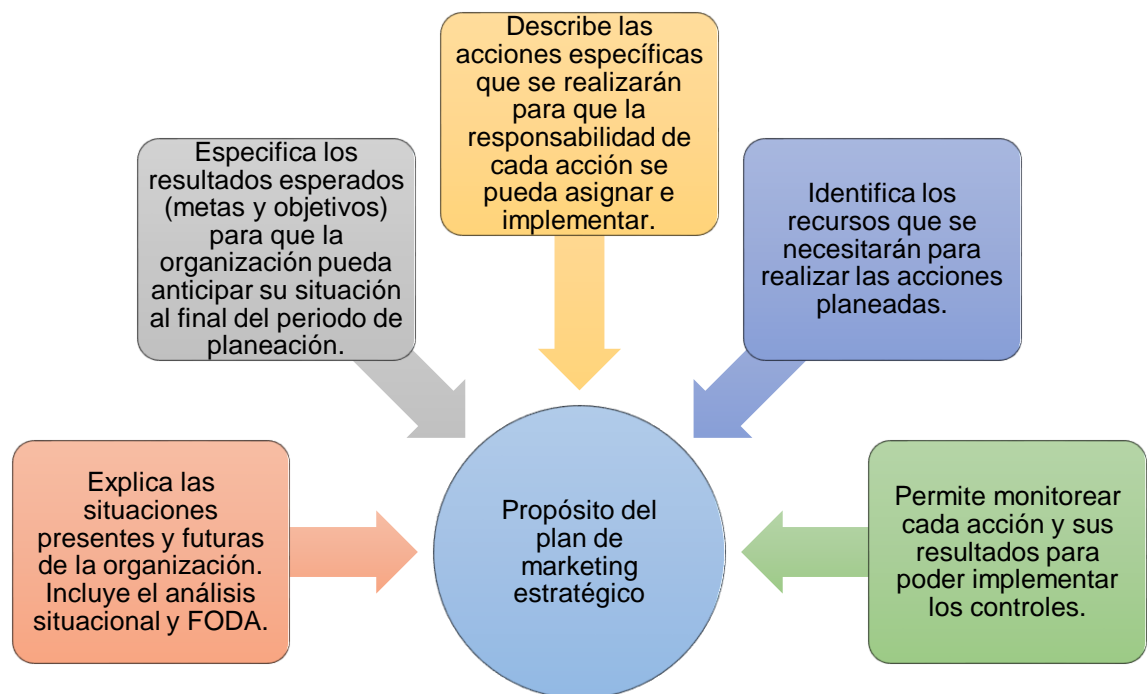
- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusiónismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados.
- Asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- La empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing. (p.79-80).

Si la empresa aplica estas recomendaciones obtendrá ventajas competitivas que le permitan posicionarse en la mente del consumidor y enfrentar un mercado agresivo, cambiante y dinámico enfrentando los retos internos y externos que se le presenten.

2.3.1.2 Propósito del plan de marketing estratégico.

Se recomienda seguir paso a paso cada uno de los elementos que conforman un plan de marketing estratégico, como lo recomienda Michael Hartline y que se puede visualizar en el gráfico 2.2.

Gráfico 2.2: Propósito del plan de marketing estratégico



Fuente: (Hartline, 2012, p.48)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

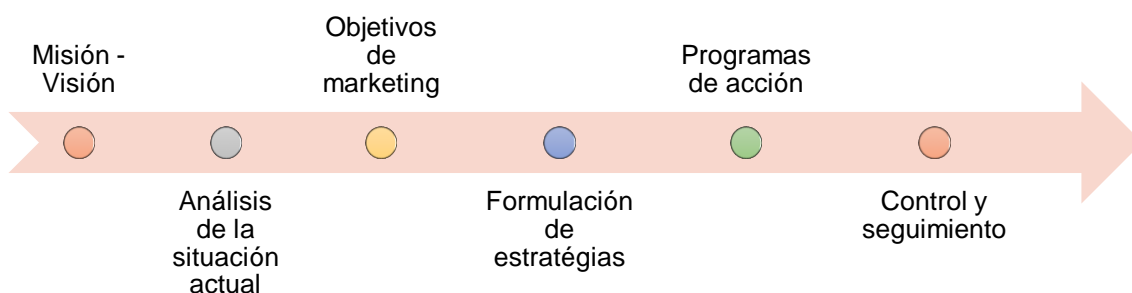
Si cualquier empresa u organización sea grande, mediana o pequeña desarrolla eficientemente estos pasos tendrá la oportunidad de identificar su situación actual y proyectarse a una situación futura aprovechando sus fortalezas y oportunidades y minimizando sus debilidades y amenazas a fin

de desarrollar estrategias de marketing orientadas a lograr la plena satisfacción del cliente.

2.3.1.3 Estructura del plan de marketing estratégico

En el trabajo de campo investigativo se descubre que existen diferentes gurús en materia de marketing y que cada uno de ellos desde su perspectiva proponen diferentes pasos para estructurar un plan de marketing estratégico; sin embargo, a continuación se extrae el pensamiento y propuesta de Suárez & Janneth (2012) la misma que se detalla a continuación:

Gráfico 2.3: Estructura del plan de marketing estratégico

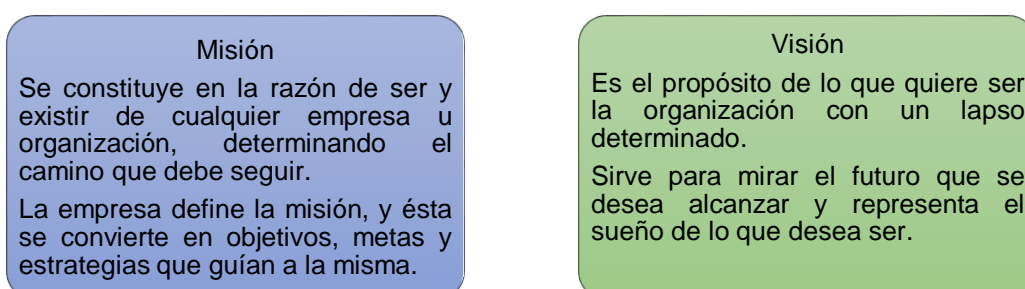


Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.246)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Misión-Visión

Establecer la misión y la visión es la primera etapa de un plan de marketing estratégico, en el cuál para Suárez & Janneth (2012) menciona que:

Gráfico 2.4: Misión y visión



Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.246-247)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Una vez definida la ruta o camino a seguir, la alta gerencia tiene la responsabilidad de realizar un diagnóstico a la situación actual de la empresa para proponer posibles alternativas de solución.

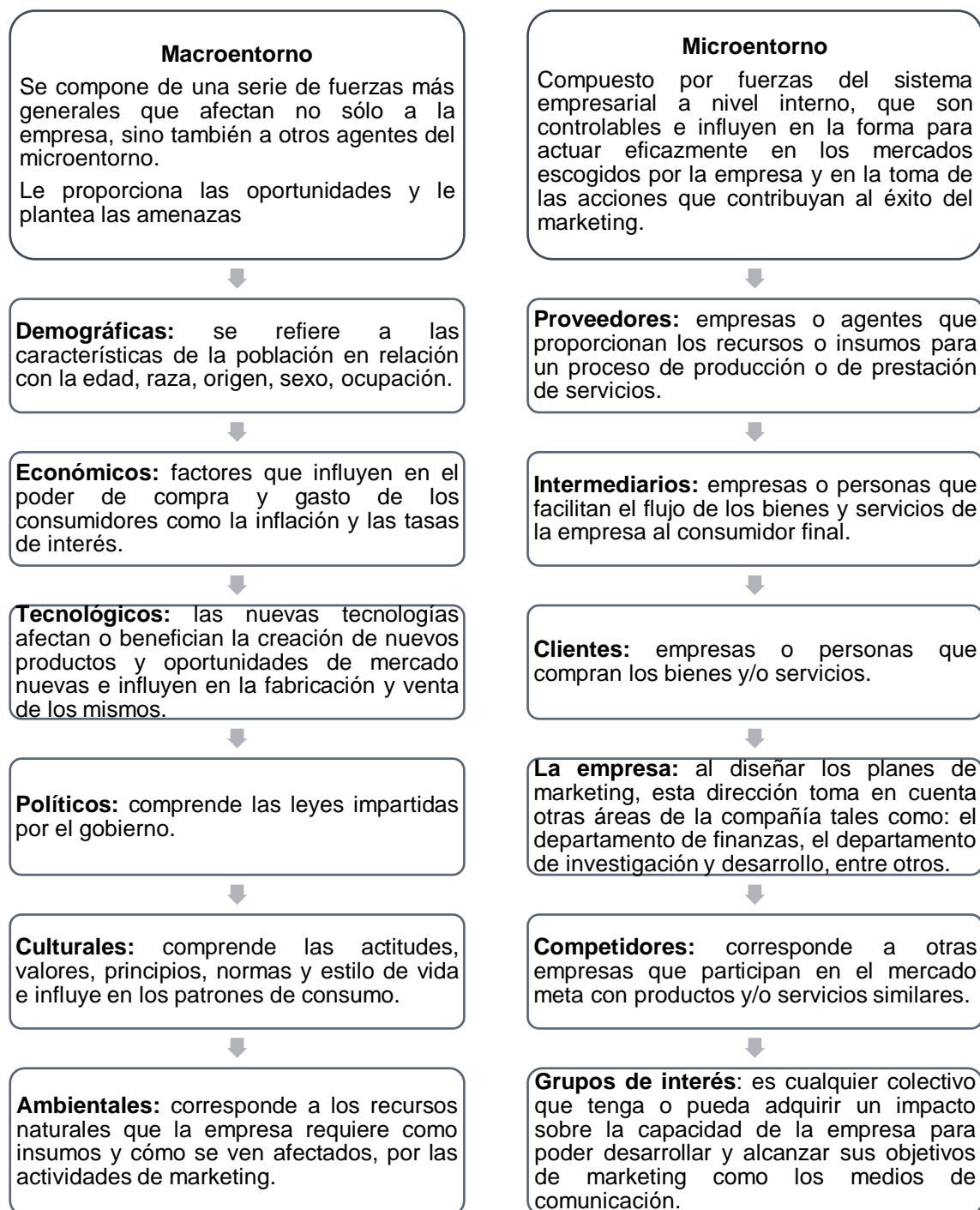
Análisis de la situación actual

Permite identificar de manera oportuna las fortalezas y oportunidades para aprovecharlas, mientras que las debilidades para minimizarlas y las amenazas para eliminarlas en un entorno competitivo y agresivo en donde se desenvuelve toda empresa y hacia la cual se tiene el reto de competir exitosamente mediante el análisis de la matriz FODA.

Matriz FODA

Para Suárez & Janneth (2012) la matriz FODA “es una herramienta metodológica, de diagnóstico empresarial, estratégico y competitivo, que se emplea para identificar acciones factibles, mediante el cruce de variables con el fin de formular y evaluar la estrategia” (p.247). Este análisis se realiza en dos niveles:

Gráfico 2.5: Niveles de la matriz FODA



Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.247-249)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

De la misma manera una vez identificados los factores macro y micro del entorno, se convierten en línea de base para rescatar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas y poder construir la matriz FODA como se visualiza en la tabla 2.2:

Tabla 2.2: Concepto de FODA

I N T E R N O	Debilidades	E X T E R N O	Oportunidades
	Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos.		Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa.
	Fortalezas		Amenazas
	Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuye al logro de los objetivos.		Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer.

Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.250)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Teniendo claro los conceptos, es momento de construir la matriz describiendo, las reales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa la que se resume en la tabla 2.3:

Tabla 2.3: Matriz FODA

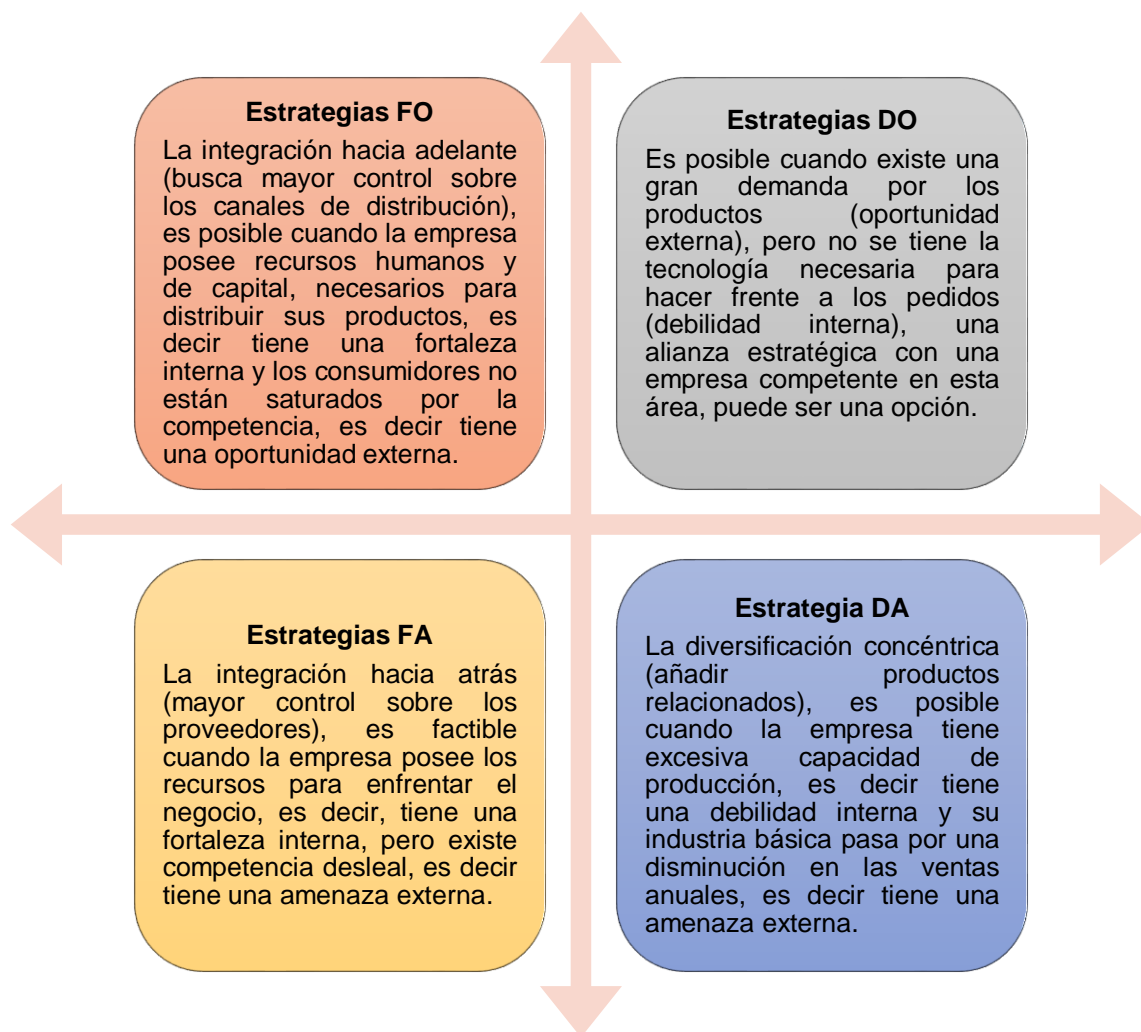
Empresa xxx	Fortalezas (F): Interno	Debilidades (D): Interno
	1. 2. Hacer lista de fortalezas 3.	1. 2. Hacer lista de debilidades. 3.
Oportunidades (O): Externo	Estrategias F.O	Estrategias D.O
1. 2. Hacer lista de oportunidades. 3.	Utilizar las fortalezas para aprovechar las debilidades.	Deshacer debilidades aprovechar las oportunidades.
Amenazas (A): Externo	Estrategias F.A	Estrategias D.A
1. 2. Hacer lista de amenazas. 3.	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.	Minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.250)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Paso seguido se procede a diseñar la formulación estratégica así:

Gráfico 2.6: Estrategias FODA



Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.251)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Objetivos de marketing

Determinada la matriz FODA se identifica y se pondera aquellos más relevantes y significativos para la empresa lo mismos que se convierten en objetivos para que la alta gerencia las ejecute los cuáles deben ser según Suárez & Janneth (2012):

- Acordes y conexos con la situación de la empresa (análisis DOFA).
- Estar sujetos a los objetivos estratégicos.

- Ser expresados en términos cuantitativos (cuánto) y delimitados para ser alcanzados en un determinado plazo (cuándo).

Los objetivos de marketing, más usuales son:

- Aumentar la participación en el mercado.
- Identificar oportunidades de crecimiento en las unidades estratégicas de negocio.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Posicionar la imagen de un producto o marca.
- Introducir un producto nuevo al mercado.
- Potenciar un producto en declive.
- Establecer procesos de innovación.
- Posicionamiento en el mercado.
- Mejorar la competitividad. (p.252)

Formulación de estrategias

Para Suárez & Janneth (2012) las estrategias “se constituyen en pautas de acción, fijando las directrices de una organización; tomando como base la posición que ocupa el producto en el mercado, frente a los competidores, nuevos mercados, segmento de mercado, etc, encaminadas a crear ventaja competitiva” (p.252).

Por lo tanto son decisiones que permiten cumplir con los objetivos estratégicos del marketing planteados por la empresa, mediante la interacción de quienes la conforman.

Programas de acción de marketing

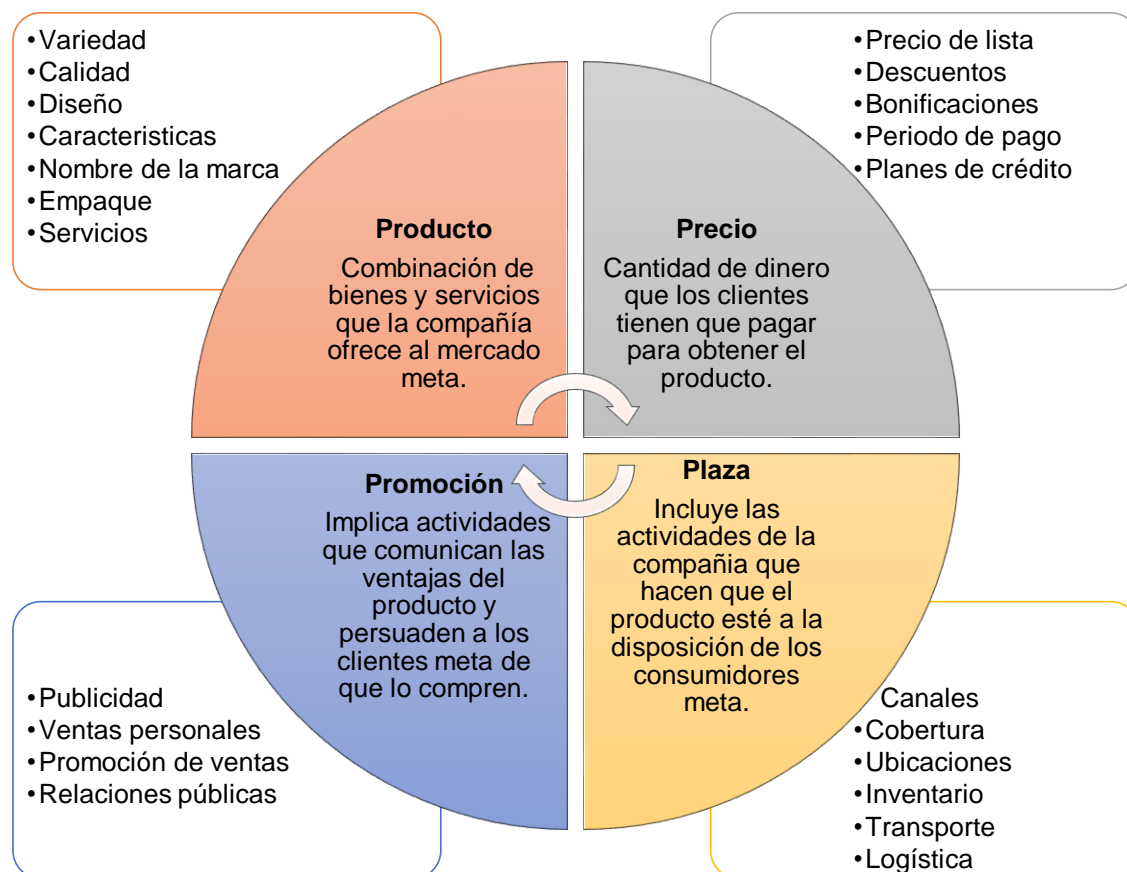
Son decisiones realizadas para ejecutar la estrategia de mercadeo o marketing, estos programas dan lugar al denominado marketing mix.

Marketing Mix

Se constituyen en un conjunto de herramientas que a través de producto, precio, plaza y promoción, la empresa combina eficientemente para lograr clientes satisfechos y fortalecer los objetivos empresariales.

Herramientas específicas de marketing para cada P:

Gráfico 2.7: Herramientas de las 4P's



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012, p.52)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Si la empresa combina adecuadamente las 4P's del mercado se logrará incrementar la participación en el mercado, satisfacer la demanda, aumentar la rentabilidad y por ende posicionarse en un mercado competitivo.

Plan de acción

El plan de acción es la fase de ejecución y comprende básicamente los siguientes aspectos:

Gráfico 2.8: Aspectos del plan de acción



Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.260)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Estos pasos se convierten en el motor fundamental en el desarrollo de un plan de marketing pues se explica en detalle qué, cuando, donde, porque se van a desarrollar todas y cada una de las tareas y actividades necesarias para el logro de la filosofía empresarial.

Control, seguimiento y evaluación.

Para Suárez & Janneth (2012) a todo plan estratégico de marketing debe hacerse el respectivo seguimiento, control y evaluación. Esto implica:

- Asegurarse que los objetivos estratégicos y estrategias generales de la empresa sean acordes con las oportunidades.

- Revisar que los objetivos de marketing, sean acordes con la situación de la empresa y que estén sujetos a los objetivos estratégicos.
- Revisar que las estrategias de marketing ejecuten lo decidido por la estrategia global para alcanzar los objetivos generales de la empresa.
- Revisar que los programas de acción de marketing, ejecuten la estrategia de marketing.
- Evaluar los resultados de la estrategia y programas de marketing, de manera tal, que permita tomar las medidas correctivas, para el cumplimiento de los objetivos propuestos. (p.260-261)

Los resultados obtenidos de su implementación permite a la alta dirección identificar y analizar los productos que no están alcanzando los objetivos de marketing y a través del *feedback* garantizar la consecución de objetivos empresariales.

2.3.2 Marketing

Existen numerosas definiciones de marketing a continuación en la tabla 2.4 se mencionan algunas de ellas.

Tabla 2.4: Conceptos de marketing

Autor	Concepto
Sainz (2013)	"Es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarse, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos" (p.33).
Kotler & Armstrong (2012)	"Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros" (p.5).
Sanchez & Jimenez (2010)	"Es la aplicación de técnicas que permiten descubrir y generar mercados para los productos, satisfaciendo las necesidades de los consumidores de una manera rentable para la empresa" (p.24).

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Como se puede apreciar, todos los autores coinciden en que marketing es un conjunto de técnicas, procesos que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de un mercado a través de la creación y el intercambio de productos con otros, logrando cumplir con las metas de la empresa y generando una utilidad para la misma.

2.3.2.1 Terminología técnica utilizada en el marketing

Para entender claramente de que se trata el marketing es necesario saber varios conceptos básicos que se mencionan en el siguiente gráfico.

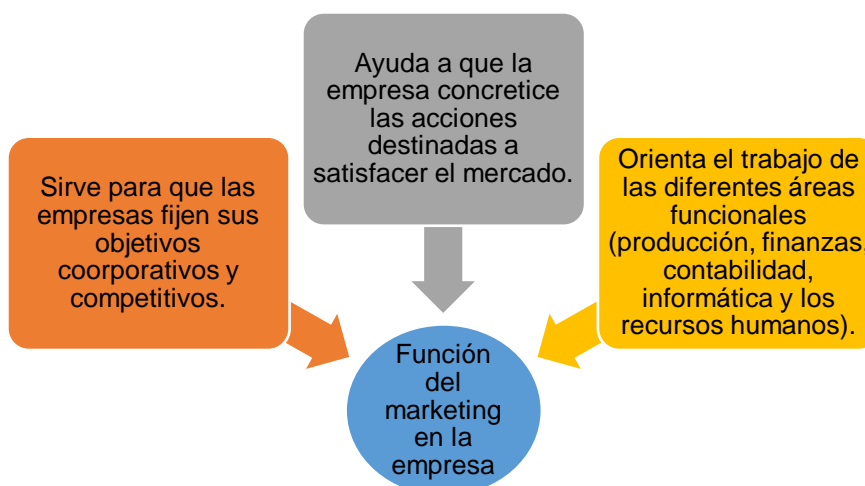
Gráfico 2.9: Terminología técnica utilizada en el marketing

Terminología técnica utilizados en el marketing	
Producto	•Cualquier bien material, servicio o idea que posea valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad.
Bien	•Un objeto físico, tangible, que se puede ver y tocar, y en general percibir por los sentidos.
Servicio	•Acción, beneficio o satisfacción que una parte proporciona a otra en un intercambio.
Idea	•Es un concepto, una filosofía o una opinión.
Necesidad	•Sensación de carencia física, fisiológica o psicológica siendo inherentes a la propia naturaleza humana.
Deseo	•Expresión individual en la que el consumidor manifiesta la voluntad de satisfacer una necesidad
Demanda	•Manifestación económica de un deseo en la que un consumidor pretende obtener un producto para satisfacer una necesidad.
Mercado	•Consumidores potenciales que tienen una necesidad o un deseo que estarán dispuestos a satisfacerlos a través del intercambio de otros elementos de valor.
Oferta	•Conjunto de productos ofrecidos cuya finalidad es atender a la demanda, satisfaciendo las necesidades detectadas.
Satisfacción	•Resultado que obtiene el consumidor al comparar la percepción de los beneficios que le proporciona un producto con las expectativas de los beneficios que esperaba recibir del mismo en un intercambio.
Utilidad	•Medida de la satisfacción obtenida en un intercambio.

Fuente: (Casado & Sellers, 2006, p.16-20)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Es de gran importancia conocer la terminología básica del marketing debido a que, facilita comprender de mejor manera de que se trata, cuál es su objetivo y a qué segmento se dirige, facilitando de esta manera el desarrollo y funcionamiento de actividades que involucra acciones de marketing para lograr:

Gráfico 2.10: Función del marketing en la empresa

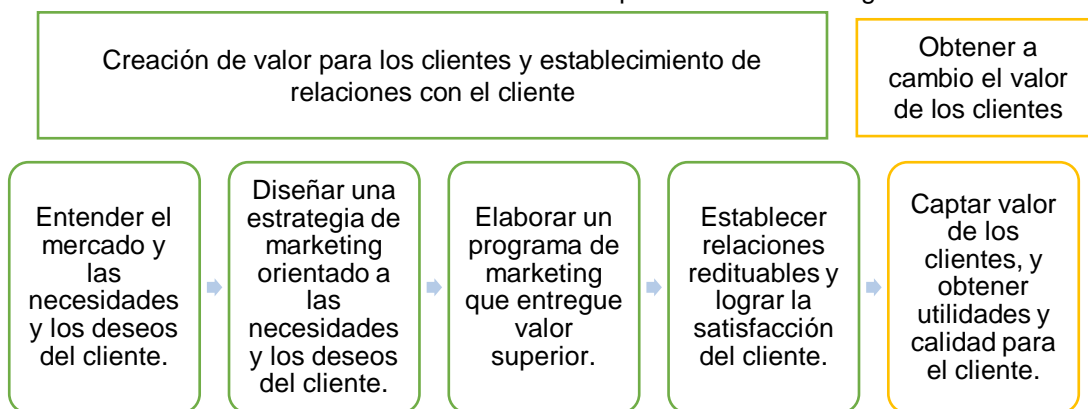


Fuente: (Rivera & Mencía, 2012, p.37-39)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

2.3.2.2 El proceso de Marketing

El gráfico 2.11 rescata el pensamiento de Kotler & Armstrong (2012) que “recomienda considerar cinco pasos fundamentales para crear valor para el cliente y construir relaciones duraderas con este” (p.5); en donde los primeros cuatro pasos están orientados a comprender a los clientes y el último paso permite que la empresa alcance la recompensa de crear valor preferente del cliente a través de ventas, ingresos y utilidades a largo plazo.

Gráfico 2.11: Modelo básico del proceso de marketing



Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p.5)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

2.3.2.3 Tipos de marketing.

Existen diferentes tipos de marketing; a continuación la tabla 2.5 extrae los más significativos así y relacionados con el tema de estudio:

Tabla 2.5: Tipos de marketing

Marketing estratégico	Busca orientar a la empresa en busca de las oportunidades que se pueden presentar en su mercado u otros y minimizar los efectos negativos de las amenazas que se ciernen sobre ellas.
Marketing operativo	Tendrá como objeto las tácticas de marketing que se deberán seguir en cada referencia de la empresa, para lo que tendrá que tomar decisiones sobre las variables de marketing mix las cuáles son precio, producto, plaza y promoción.
Marketing interno	Busca impregnar a los trabajadores de la filosofía y los valores de la compañía bajo la premisa de que solo será creíble y sólida la imagen conseguida con el marketing externo si los clientes perciben que los empleados actúan con la misma filosofía que la empresa les comunica.
Marketing relacional	La empresa trata de crear relaciones estables con sus clientes en el tiempo, no solo contactos esporádicos; supone un cambio de concepción del marketing, ya que no solamente se busca la venta inmediata, sino que se trata de fidelizar al cliente para que la repita en el tiempo.

Marketing emocional	Busca que el público utilice las emociones y no solo la razón para la toma de decisiones; trata de convertir al público en fans o seguidores, convirtiéndolo en embajador de la marca.
Marketing social	Desarrolla el diseño, implantación y control de programas que incrementen la aceptabilidad de una idea social o prácticas en grupos.
Inbound Marketing	Según Garavito (2016) es el conjunto de técnicas con las que una marca logra llegar a los usuarios de forma no invasiva, haciendo que sean los clientes quienes encuentran a la marca porque están interesados en lo que esta ofrece.
Outbound Marketing	Según Gonzáles (2016) “la empresa es quien sale a buscar a cliente potenciales llegando a miles de personas que pueden estar o no interesadas en lo que se oferta, para después convertirlos en clientes reales mediante un proceso de labor de venta”.

Fuente: (Escribano & Alcaraz, 2014, págs. 6-7)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

2.3.3 Gestión administrativa

Para Jiménez (2014) la gestión administrativa es “un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, y controlar” (p.290).

Desarrollar una buena gestión administrativa es importante porque a través del desarrollo de los cuatro elementos que constituye en el proceso administrativo se coadyuva al logro y éxito de la empresa.

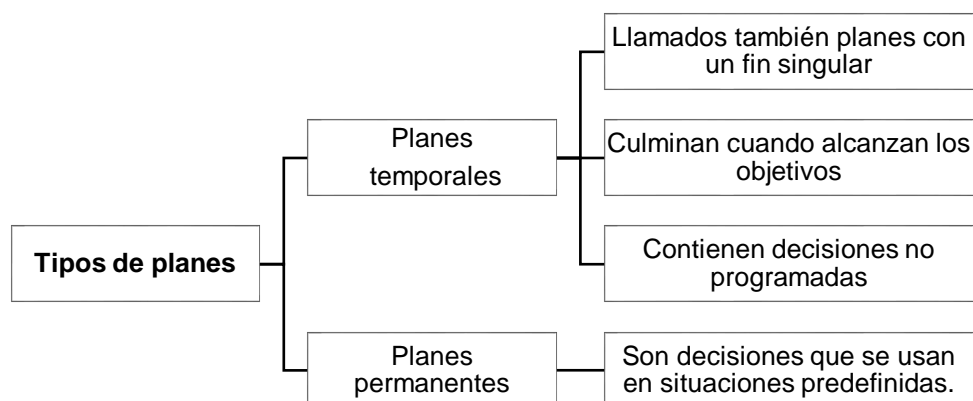
2.3.3.1 Planeación

La planeación según Amaru (2009) es “la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones, este proceso consiste en:

- Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos.
- Imaginar una situación futura y trabajar para construirla” (p.170).

Tipos de planes

Gráfico 2.12: Tipos de planes



Fuente: (Amaru, 2009, p.173-174)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

De la misma manera los planes tienen niveles para ejecutarse y lograr su máximo potencial como se visualiza en el gráfico 2.13.

Gráfico 2.13: Niveles de la planeación organizacional



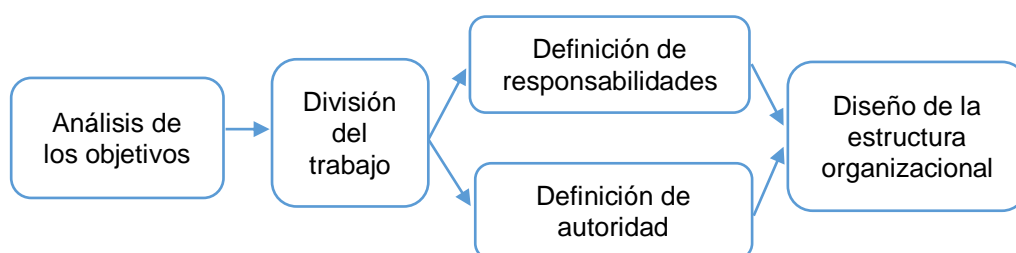
Fuente: (Amaru, 2009, p.177-178)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

2.3.3.2 Organización

Según Amaru (2009) la organización es un proceso que “consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas” (p.225).

Sus principales etapas son:

Gráfico 2.14: Etapas de la organización



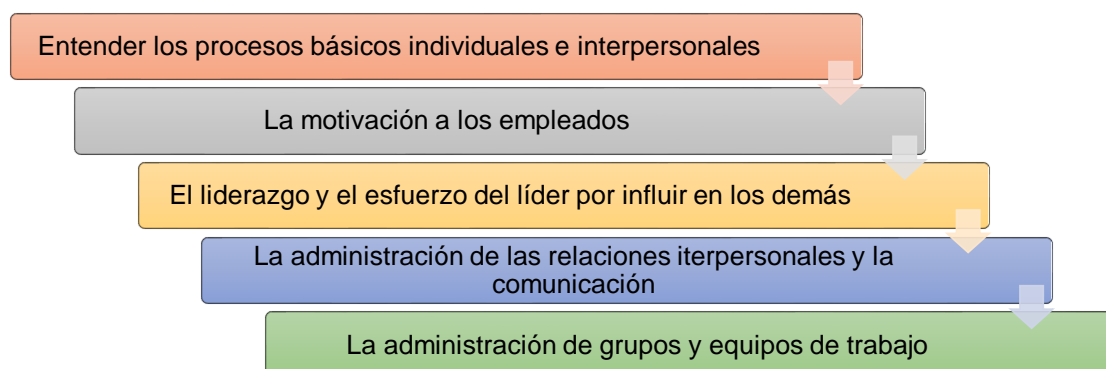
Fuente: (Amaru, 2009, p.255)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

2.3.3.3 Dirección

Según Griffin (2011) el proceso de dirección es “el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización” (p.9).

Procesos y actividades de la dirección.

Gráfico 2.15: Procesos y actividades de la dirección



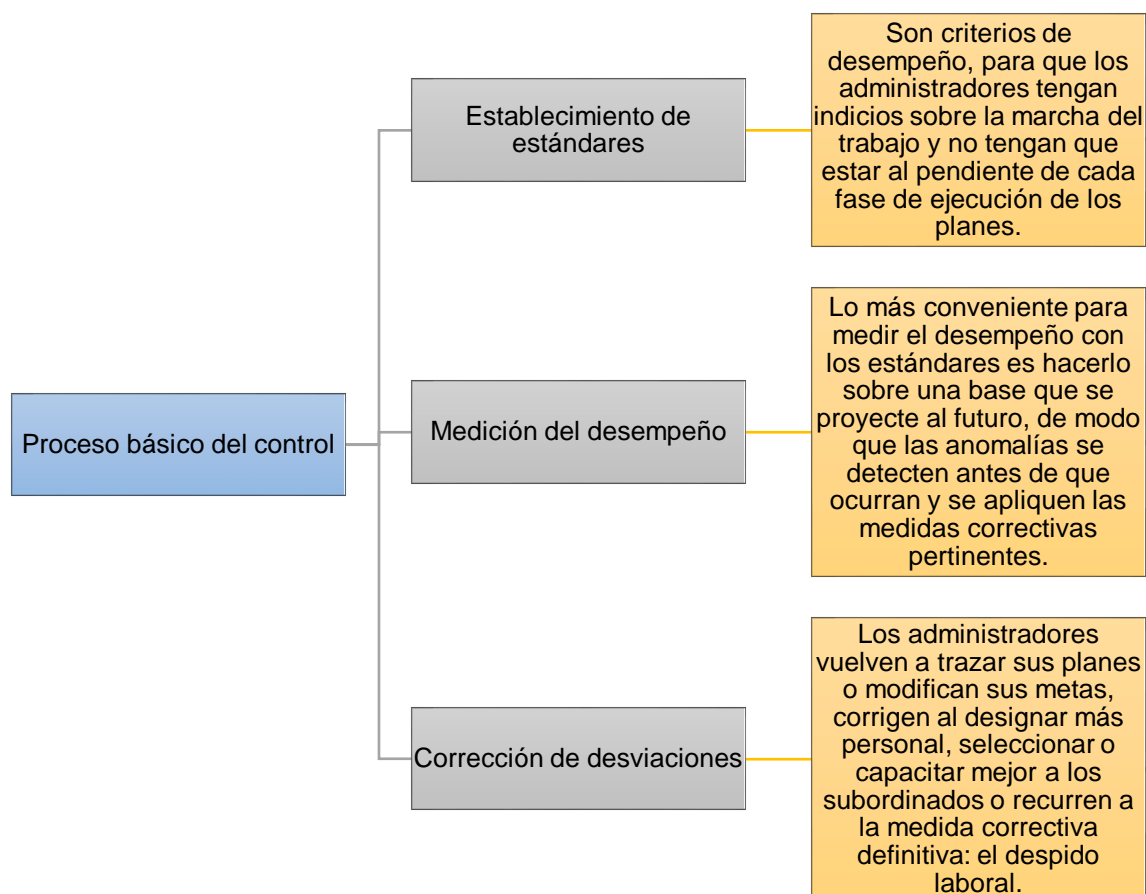
Fuente: (Griffin, 2011, p.9)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

2.3.3.4 Control

Para Koontz & Weihrich (2013) el proceso de control en la administración consiste:

“En la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que cumplan los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos” (p.361).

Gráfico 2.16: Proceso de control en la administración



Fuente: (Koontz & Weihrich, 2013, p.362)
 Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Variable dependiente

2.3.4 Competitividad

La competitividad según Amaru (2009) “es una traducción particular de la idea de eficacia, que se aplica en particular a las empresas, éstas son de naturaleza competitiva, pues compiten entre sí por la preferencia de los mismos clientes y consumidores” (p.286). Por consiguiente el éxito de una logra obtener un gran número de clientes, generando utilidades y mantenerse en el mercado.

2.3.4.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva hace que los clientes tengan preferencia hacia una empresa, ya que dispone de algún recurso único y ésta sea más competente que las demás que existen en su medio.

Para Amaru (2009) “toda empresa necesita tener ventajas competitivas para superar a la competencia, aun cuando sea líder en el mercado ya que garantizan su posición y capacidad de realizar sus objetivos” (p.191). Se consideran ventajas competitivas:

- Calidad del proyecto y conformidad del producto y servicios.
- Eficiencia y bajo costo de las operaciones y de los recursos.
- Liderazgo en la innovación.
- Disponibilidad y desempeño de la asistencia técnica.
- Relaciones personales con consumidores.
- Disponibilidad de capital.
- Control del mercado.
- Aceptación por parte del consumidor de la marca de la empresa.
- Conveniencia y disponibilidad del producto.
- Precio bajo.
- Precio alto y estatus. (Amaru, 2009, pág. 191)

2.3.5 Estrategias

Para Suárez & Janneth (2012) las estrategias “se constituyen en pautas de acción, fijando las directrices de una organización; tomando como base la posición que ocupa el producto en el mercado, frente a los competidores, nuevos mercados, segmento de mercado, etc, encaminadas a crear ventaja competitiva” (p.252). Por lo tanto son decisiones que permiten cumplir con los objetivos estratégicos del marketing planteados por la empresa, mediante la interacción de quienes la conforman; entre la cuáles se encuentran:

2.3.5.1 Estrategias para posicionamiento.

Toda empresa busca posicionar sus productos frente a su competencia por lo que puede optar por las siguientes estrategias, demostradas en el gráfico 2.17; así:

Gráfico 2.17: Estrategias para posicionarse

		Ventaja Competitiva	
		Carácter único del producto percibido por los compradores	Costes bajos
Objetivos estratégicos	Todo el sector	Diferenciación	Dominio por los costes
	Segmento concreto	Concentración o enfoque	

Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.253)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Liderazgo en costos: la empresa lucha por tener como resultado costos de producción y distribución lo más bajo posible para vender sus productos a un menor precio que el de la competencia aumentando de esta manera su participación en el mercado.

Diferenciación: la empresa trata de ser valorada por una diferenciación ante la competencia para conseguir mejores resultados

Enfoque: la empresa se centra en profundidad en varios segmentos de mercado para ser líder en costos o diferenciarse en estos.

2.3.5.2 Estrategias de crecimiento o intensivas.

Son estrategias que exigen a la empresa realizar esfuerzos intensivos para mejorar su posición en relación con productos existentes cuya representación gráfica se puede apreciar en el gráfico 2.18.

Gráfico 2.18: Matriz de crecimiento en el mercado

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.254)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Para Suárez & Janneth (2012) se consideran estrategias de crecimiento o intensivas

La penetración en el mercado: busca mayor participación en el mercado, para los productos actuales en los mercados existentes mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

Desarrollo de mercados: implica la introducción de los productos actuales en mercados nuevos.

Desarrollo de producto: busca mayores ventas mejorando un producto actual o generando innovación tipo nuevos productos.

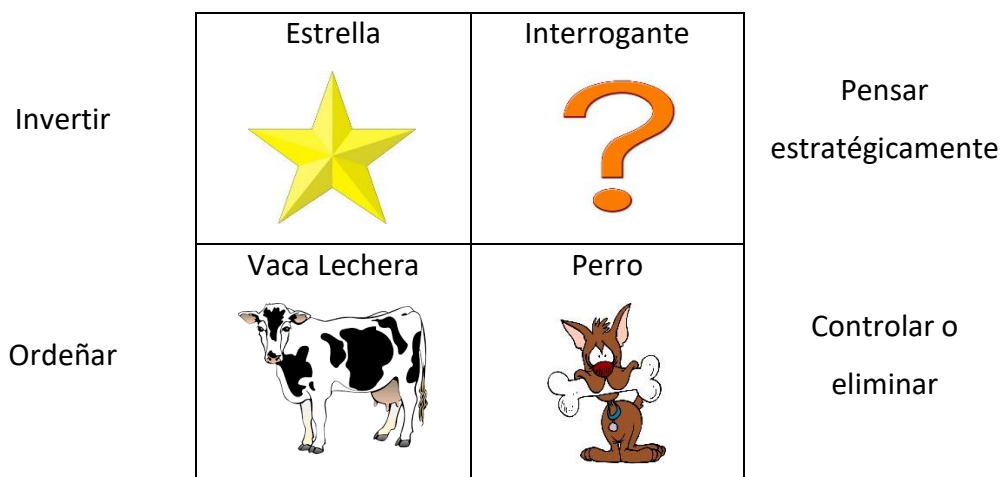
La diversificación: la compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. (p.254-256)

2.3.5.3 Estrategias para análisis de cartera de negocios

Según Suárez & Janneth (2012) “tiene como finalidad ayudar a decidir entre distintos negocios, es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar” (p.256), para lo cual se apoya en la Matriz

Boston Consulting Group (BCG) o conocida también como la matriz de crecimiento-participación cuya representación gráfica se la representa en el gráfico 2.19.

Gráfico 2.19: Matriz de crecimiento - participación



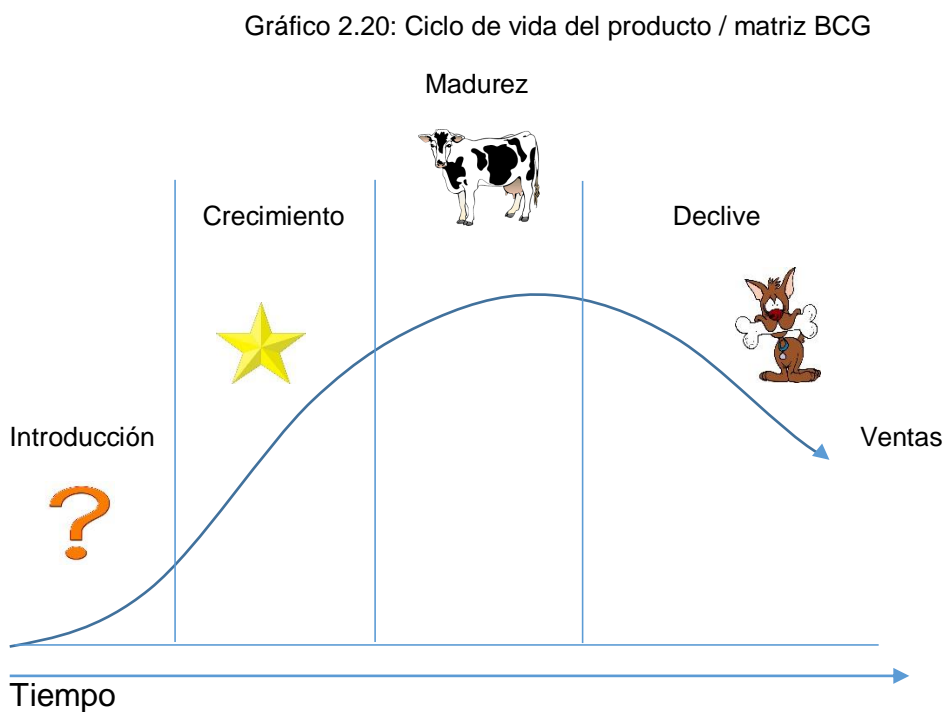
Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.257)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Del pensamiento de Suárez & Janneth (2012) a continuación se realiza un análisis de cada una de ellas teniendo que:

- Los productos considerados estrella se encuentran en el cuadrante superior izquierdo, se caracterizan por tener:
 - Alta participación relativa en el mercado.
 - Mercado de alto crecimiento.
 - Consumidores de grandes cantidades crecimiento.
 - Utilidades significativas.
- Los productos considerados interrogantes se encuentran en el cuadrante superior derecho, se caracterizan por tener:
 - Baja participación en el mercado.
 - Mercados creciendo rápidamente.
 - Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
 - La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.
- Los productos considerados vacas lecheras se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo, se caracterizan por tener:
 - Alta participación en el mercado.

- Mercados de crecimiento lento.
 - Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado. Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.
 - Márgenes de utilidad altos.
- Los productos considerados perros se encuentran en el cuadrante inferior derecho, se caracterizan por tener:
- Baja participación en el mercado.
 - Mercados de crecimiento lento.
 - Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas.
 - Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas. (p.257-258)

Para concluir, a continuación la figura 2.20 refleja la relación que cada uno de los cuadrantes de la matriz BCG, tiene en relación al ciclo de vida del producto así:

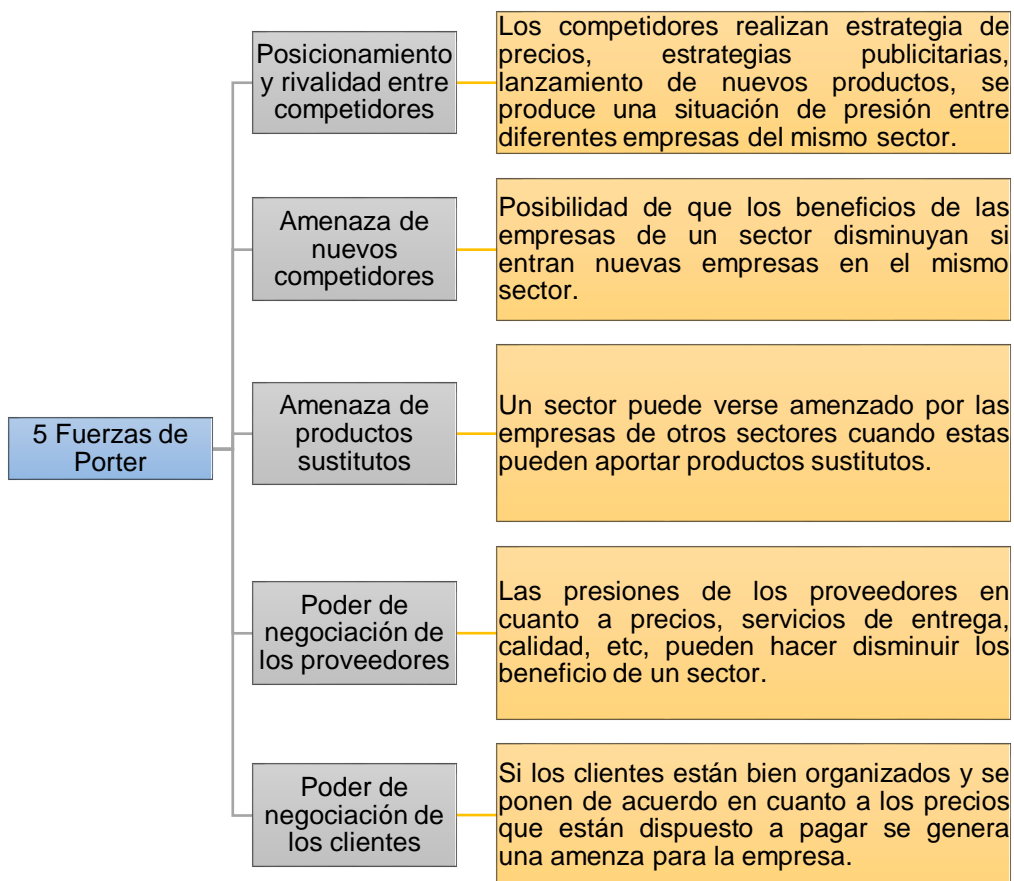


Fuente: (Suárez & Janneth, 2012, p.259)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

2.3.5.4 Matriz de competitividad o 5 fuerzas de Porter

Herramienta creada por Michael Porter para examinar el entorno competitivo que tiene una empresa a través del análisis de 5 fuerzas competitivas como se puede apreciar en el gráfico 2.21.

Gráfico 2.21: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Muñez, 2010, p.80)

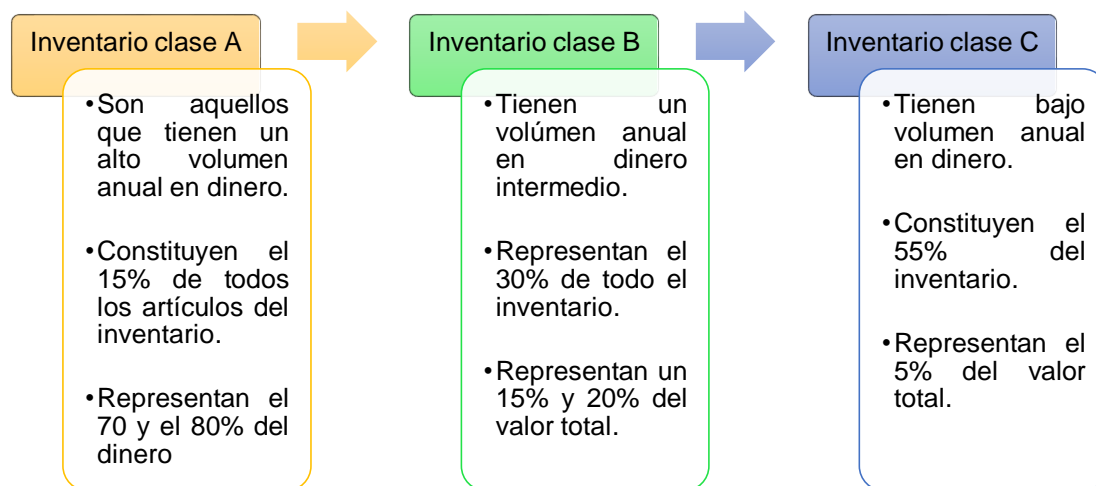
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Esta herramienta pretende determinar la situación en cómo se encuentra la empresa en su mercado objetivo, para posteriormente ayudar a establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuáles son resultados a través de estrategias.

2.3.5.5 Análisis ABC

Para Heizer & Render (2009) es un “método para dividir el inventario disponible en tres clases con base en el volúmen anual en dinero” (p.485), cada clase se representa de la siguiente manera:

Gráfico 2.22: Análisis ABC



Fuente: (Heizer & Render, 2009, p.485)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Esta herramienta permite a las empresas determinar hacia qué productos debe centrar sus estrategias de marketing, evitar la acumulación de materia prima innecesaria en bodegas, acumulación de inventarios y prevenir los riesgos que conlleva a una eficiente toma de decisiones.

2.3.6 Ventas

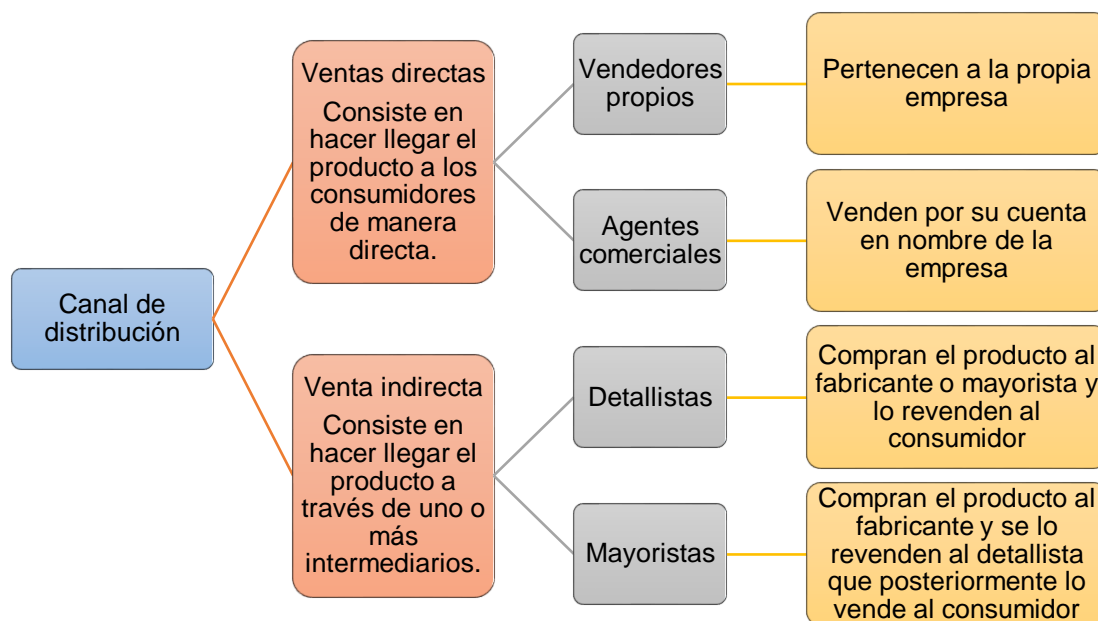
Según Kotler & Armstrong (2012) afirman que la venta “implica una perspectiva de adentro hacia afuera, que se concentra en los productos existentes en una gran cantidad de ventas, su objetivo es vender lo que la compañía fabrica, en lugar de fabricar lo que el cliente desea” (p.10). Por consiguiente es el pilar fundamental de toda empresa ya que mientras más veces se realice esta actividad la misma garantiza su existencia y

permanencia en el mercado, a través de diferentes sistemas de comercialización.

2.3.6.1 Sistemas de comercialización

Es la manera cómo la empresa decide distribuir sus productos desde su fabricación (origen) hasta sus consumidores (final), la misma que puede realizarse a través de varias etapas, entre las cuales se tiene:

Gráfico 2.23: Canal de distribución



Fuente: (Escudero, 2010, p.18)
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

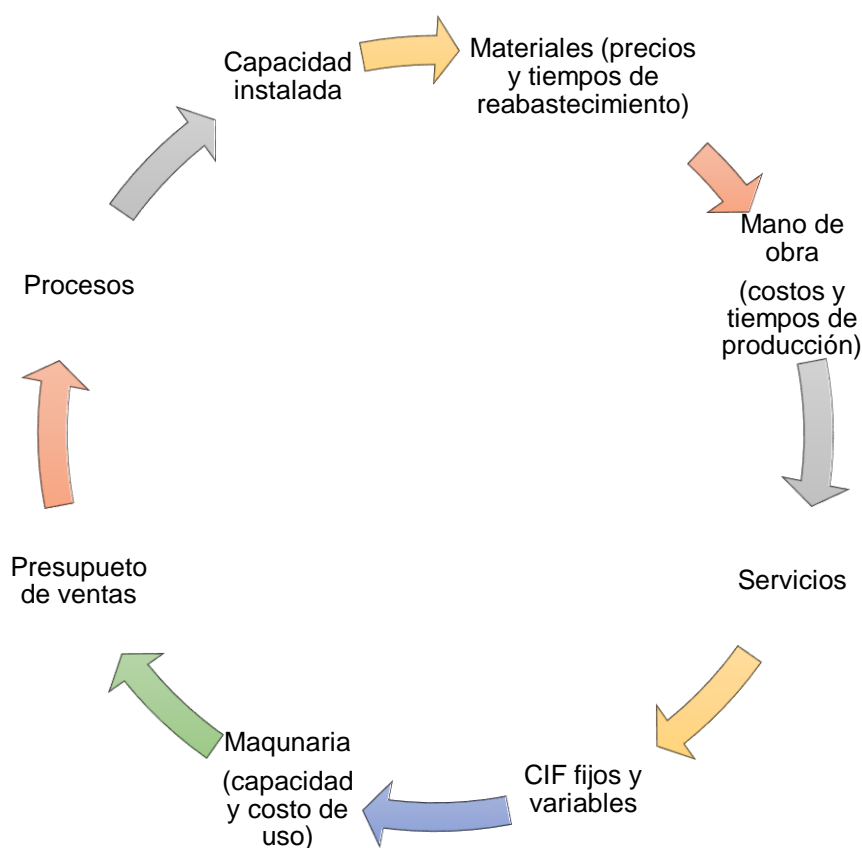
2.3.6.2 Pronóstico de ventas

Para Longenecker (2012) un pronóstico de ventas es una “estimación de cuanto de un producto o un servicio se puede vender dentro de un mercado durante un periodo determinado” (p.221). Este componente es vital en todo proyecto sea corto, mediano o a largo plazo para evaluar su factibilidad y viabilidad del mismo, el mismo que debe ser construido lo más apegado a la realidad a fin de evitar sorpresas desagradables e incluso el fracaso del proyecto.

2.3.6.3 Presupuesto

Análisis sistemático que estudia y calcula los recursos, tiempos y costos requeridos en el presente y futuro del proceso productivo y financiero de una empresa (Rincón, 2011). El realizar un presupuesto exitoso puede ayudar a prevenir y superar problemas, para lo cual es necesario tener en cuenta los elementos que contienen el gráfico 2.24.

Gráfico 2.24: Recursos y datos para un presupuesto



Fuente: (Rincón Soto, 2011, p.164)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Como se puede observar todo presupuesto tiene como finalidad planear los resultados en términos económicos, mantener un control de los ingresos y egresos para coordinar actividades y lograr resultados efectivos

2.3.6.4 Indicadores de inversión

Todo proyecto debe ser evaluado, los indicadores de inversión permiten tomar mejores decisiones ya que miden y evalúan si son rentables o no para la empresa entre los cuáles se encuentran:

Valor Actual Neto (VAN)

Es el valor actualizado de los flujos de caja que se espera obtener de un proyecto en un determinado tiempo y una inversión inicial, es decir la ganancia neta que produce el proyecto (García, 2015).

Fórmula del VAN

$$VAN = -I.I + \sum_{t=1}^n \frac{FnF}{(1+i)^t}$$

En dónde:

FnF = Flujo de caja.

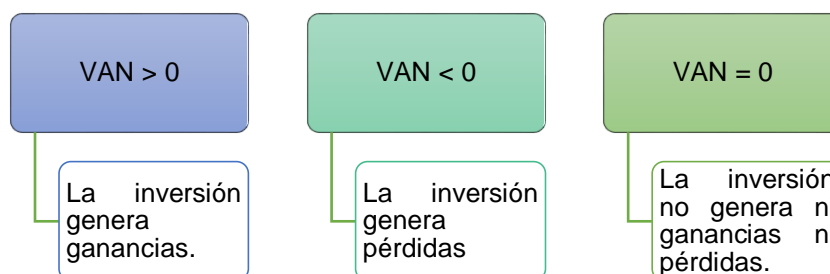
I.I= Inversión inicial.

t= número de periodos considerados.

i = Tasa máxima de aversión al riesgo.

El resultado que se obtiene con la fórmula del VAN tiene las siguientes interpretaciones:

Gráfico 2.25: Resultados VAN



Fuente: (García Prado, 2015, p.153)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR de la misma manera que el VAN mide la rentabilidad del proyecto, a través de la tasa de descuento para que el VAN sea igual a cero cuyo resultado se representa en porcentaje, mientras más alto el porcentaje más rentable es el proyecto, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = -I.I + \sum_{t=0}^n \frac{FnF}{(1+i)^n} = 0$$

En dónde:

I.I = Inversión inicial

FnF = Flujo de caja neto

i = Tasa de descuento

Punto de equilibrio

Es un indicador financiero el cual permite conocer la cantidad que la empresa debe vender bien sea monetaria o en productos para no tener utilidad o pérdida, su fórmula es la siguiente:

$$PE(\text{unidades}) = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

$$PE(\$) = \frac{CF}{(1 - \frac{CV}{V})}$$

En dónde:

PVq = Precio de venta unitario

CVq = Costo variable unitario

CF = Costo fijo

CV = Costo variable

V = Ventas

La respuesta se representa en unidades y en monetario.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1 Enfoque

El enfoque, es un conjunto de procesos sistemáticos que toda investigación debe tener en cuenta; en el presente trabajo se utilizará un enfoque mixto para tener una perspectiva más amplia del fenómeno, la cual está integrada por el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Mediante este enfoque, en la investigación se identifica información actual relacionada con los gustos, preferencias, necesidades sobre las 4p's del marketing que son: producto, precio, plaza y promoción que tienen los clientes y proponer estrategias de solución mediante el análisis de datos estadísticos y cuantitativos que reposan en los archivos de la empresa de embutidos La Ibérica y que se obtienen a través del trabajo de campo.

3.1.2 Fuentes de información

Las fuentes de información según Arias (2012) son: “todo lo que suministra datos o información pueden ser documentales (proporcionan información secundaria) y vivas (sujetos que aportan información primaria)”, por esta razón en esta investigación se utilizan las siguientes fuentes de información:

Primarias: porque se acude a los clientes actuales y potenciales para que proporcionen información que será utilizada como línea de base en la propuesta de solución.

Secundarias: porqué la realización de esta investigación se basa además en información proporcionada por: libros, sitios web, artículos, revistas especializadas relacionados con el tema de investigación.

3.1.3 Métodos de investigación

Recoge información completa para abordar la problemática que actualmente tiene la empresa de embutidos La ibérica a través del desarrollo de técnicas e instrumentos necesarios para desarrollar el proceso investigativo, que en este caso está constituido por el Método Deductivo-Inductivo porque permite identificar hechos particulares de los clientes actuales y potenciales al por mayor y por menor que tiene la empresa y concluir en razonamientos generales, de aplicación universal buscando soluciones a dichos hechos particulares.

3.2 Tipo o nivel de investigación

El nivel de investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende alcanzar en la investigación realizada a la empresa de embutidos La Ibérica. Por lo tanto se concluye que en la presente investigación se realizará una investigación correlacional en donde se mida el grado de relación que existe entre las propiedades, características, perfiles, preferencias de los clientes, someterlos a un análisis y describir conclusiones orientadas a lograr su máxima satisfacción.

3.3 Técnicas e instrumentos

Permite realizar la recopilación de información en el mismo lugar de los hechos mediante la obtención de técnicas e instrumentos.

3.3.1 Técnicas

Se constituye en un procedimiento metodológico y sistemático para recoger información de manera real e inmediata mediante: la observación y medir el impacto que tienen los clientes que consumen embutidos en la empresa La Ibérica; es decir en el mismo lugar de los hechos y sustentada por las bases bibliográficas proporcionada por profesionales del marketing.

3.3.2 Instrumentos

Son medios o herramientas del cual se vale la investigación para recoger información registrarlas y medirlas a través de encuestas, entrevistas, utilizando un cuestionario

Encuestas: es uno de los instrumentos más utilizados en una investigación, pues permite recopilar datos mediante un cuestionario sin modificar la realidad en la que los clientes actuales y potenciales que al por menor y al por mayor que tiene la empresa de embutidos La ibérica perciben la gama de productos, las políticas de precios, publicidad, promoción y propaganda que actualmente tiene la misma (Anexo 1).

Entrevistas: Permite obtener información mediante, el contacto directo con el gerente de la empresa de embutidos La Ibérica para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades que tiene su gestión la cual está directamente relacionada con la toma de decisiones (Anexo 2); en esta investigación la entrevista estará enfocada a:

Tabla 3.1: Gerente general de la empresa de embutidos La Ibérica

Nombre	Cargo
Ingeniero Jorge Jara Vallejo	Gerente General de la empresa La Ibérica

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Se puede definir a la población como el conjunto de individuos y objetos a cerca del cual se desea conocer sus características o una de ellas.

Por ello la población en este trabajo investigativo está constituido por el total de la población económicamente activa con empleo adecuado de la zona urbana de la ciudad de Riobamba, que según datos proporcionada por el (INEC, 2015) son:

Tabla 3.2: Población para encuestar

Provincia Chimborazo	200034
Cantón Riobamba	252865
Zona Urbana	212267
Zona Rural	294058
Zona Urbana Económicamente Activa de Riobamba	140097
Zona Urbana Económicamente Activa de Riobamba con empleo adecuado (53%)	75653

Fuente: (INEC, 2015)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

3.4.2 Muestra

La muestra se constituye en una pequeña parte de la población estudiada y debe caracterizarse por ser representativa de la población, por lo que para el desarrollo de la presente investigación de la población económicamente activa con empleo adecuado de la zona urbana de Riobamba se aplicó la siguiente fórmula:

Dónde:

N = Población, o el Universo

P = Probabilidad de ocurrencia 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia 0,5

e = Grado de error, que en éste caso será del 5%

z = Es la confiabilidad, que será del 95%, utilizando la constante (1.96)

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

$$n = \frac{(1,96)^2 * 75653 * 0,5 * 0,5}{(75653 * (0,05)^2) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 382.21 \Rightarrow 383 \text{ Personas}$$

Con los datos obtenidos se procede a realizar el análisis e interpretación de resultados.

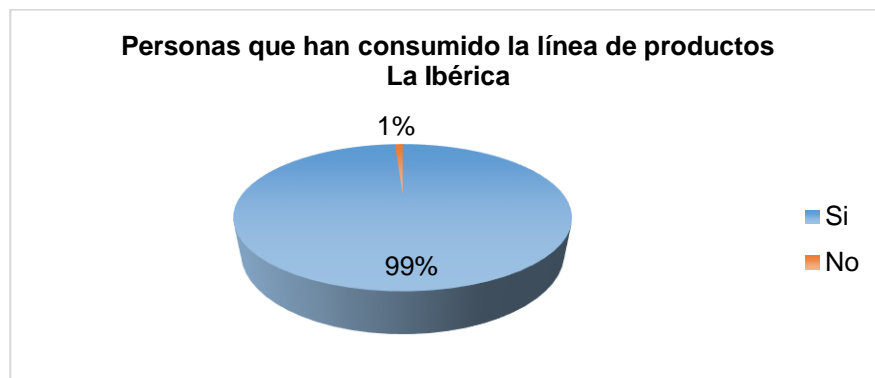
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuesta a clientes actuales y potenciales

1. Ha consumido la línea de productos de la empresa de embutidos “La Ibérica”.

Gráfico 4.1: Consumo de la línea de productos La Ibérica



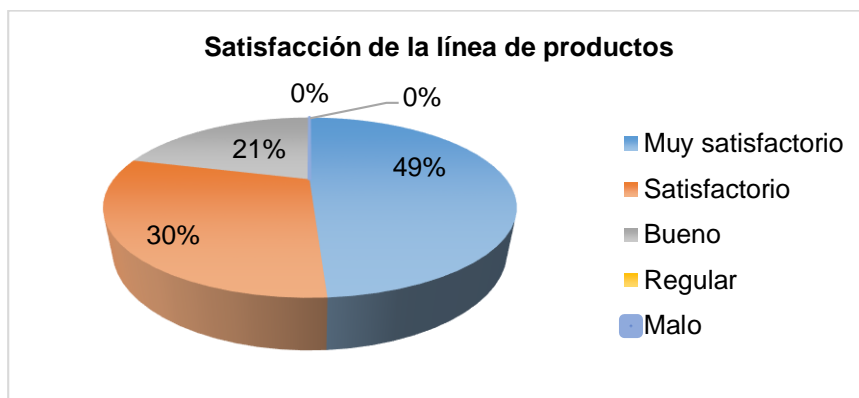
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados se determina que el 99% alguna vez ha consumido la línea de productos que procesa la empresa La Ibérica, en relación al 1% que no lo ha hecho; lo que demuestra que existe una gran demanda de consumo de embutidos, situación que debe ser observada a fin de incrementar la capacidad productiva que al momento tiene la empresa.

2. Califique la línea de productos que tiene la empresa de embutidos La Ibérica.

Gráfico 4.2: Satisfacción de la línea de productos



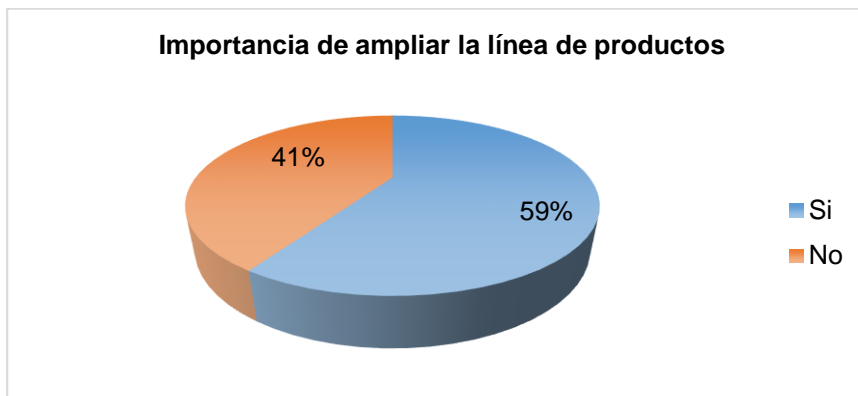
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 49% considera que la línea de productos que tiene la empresa es muy satisfactorio, el 30% piensa que es satisfactorio mientras que 21% lo considera bueno; concluyéndose que en el mercado existe todavía una clientela satisfecha a la cual se debe atender mediante el desarrollo e implementación de estrategias de marketing.

3. Considera importante ampliar la línea de productos que tiene La Ibérica.

Gráfico 4.3: Importancia de ampliar la línea de productos



Fuente: La encuesta

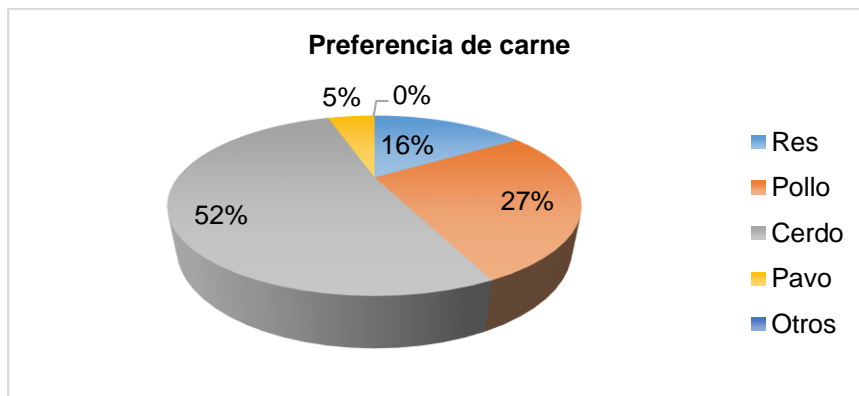
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 59% determina que la línea de productos que tiene la empresa La Ibérica debe ser ampliada, ofreciendo otras alternativas de productos como: diferentes salames, pollos ahumado, embutidos a base de pavo, pollo, entre otros; seguido, por un 41% que se siente satisfecho con los productos que tiene la misma; determinándose que existe una gran oportunidad de ampliar y profundizar la línea de productos que actualmente tiene la empresa.

4. Qué tipo de carne usted prefiere al momento de comprar embutidos.

Gráfico 4.4: Preferencia de carne



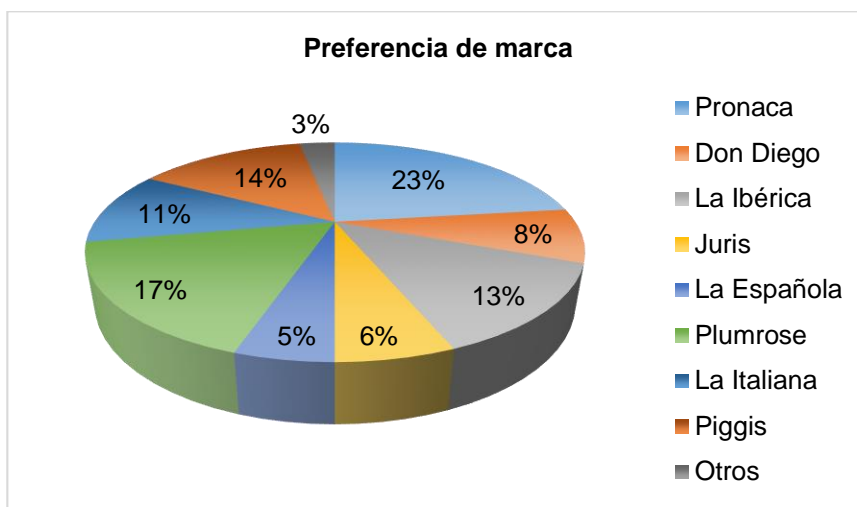
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados se observa que: el 52% prefiere embutidos de cerdo, el 27% opta por los embutidos de pollo, seguido por el 16% que selecciona embutidos a base de res, mientras que en una minoría; es decir del 5% prefieren embutidos de pavo; determinándose que el área de producción debe orientar sus esfuerzos a satisfacer esta demanda y proponer variedad de presentación y formas a fin de motivarlos y seducirlos en la compra.

5. Al comprar embutidos para su consumo, señale qué marca prefiere.

Gráfico 4.5: Preferencia de marca



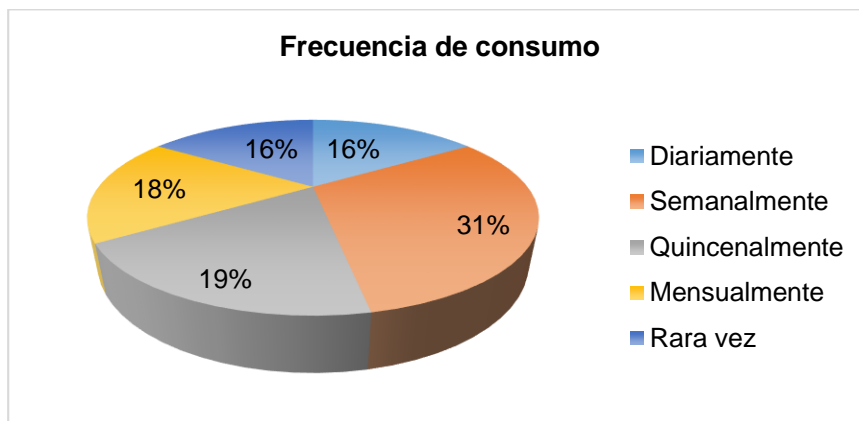
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados se determina que el mayor competidor que tiene la empresa La Ibérica con un 23% es la marca Pronaca, seguido de Plumrose con un 17%, Piggis con un 14%, La Ibérica con un 13%, La Italiana con un 11%, Don Diego con un 8%, Juris con un 6%, La española con un 5% y con un 3% otro tipo de marcas; lo que demuestra que se debe invertir en estrategias agresivas de marketing para incrementar la participación de la marca La Ibérica en el mercado local y nacional.

6. Con qué frecuencia consume embutidos.

Gráfico 4.6: Frecuencia de consumo



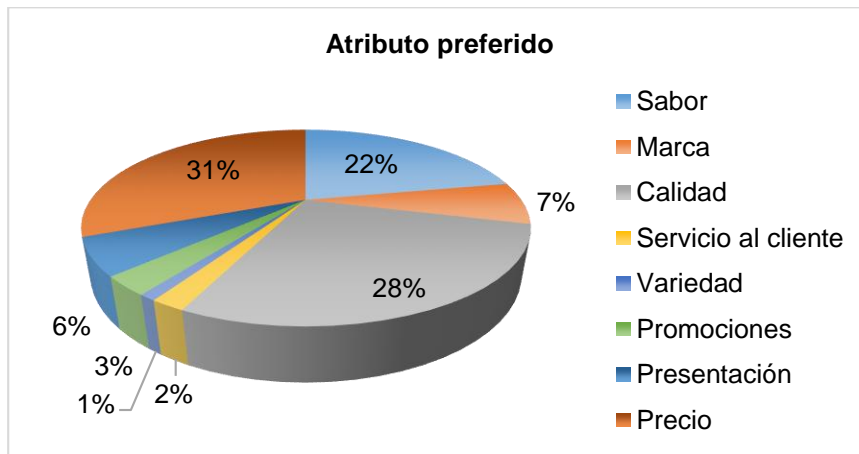
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

El 31% de las personas encuestadas supieron manifestar que consumen embutidos semanalmente, un 19% quincenalmente, seguido por un 18% mensualmente, otros optan consumirlos diariamente con un 16% o consumirlos rara vez con un 16%; concluyendo que la empresa debe lanzar promociones o productos más accesibles para la clientela para generar un aumento de consumo de embutidos.

7. Indique el orden de importancia de 1 a 8 (1 menor y 8 mayor) el atributo que prefiere cuando consume embutidos.

Gráfico 4.7: Atributo preferido



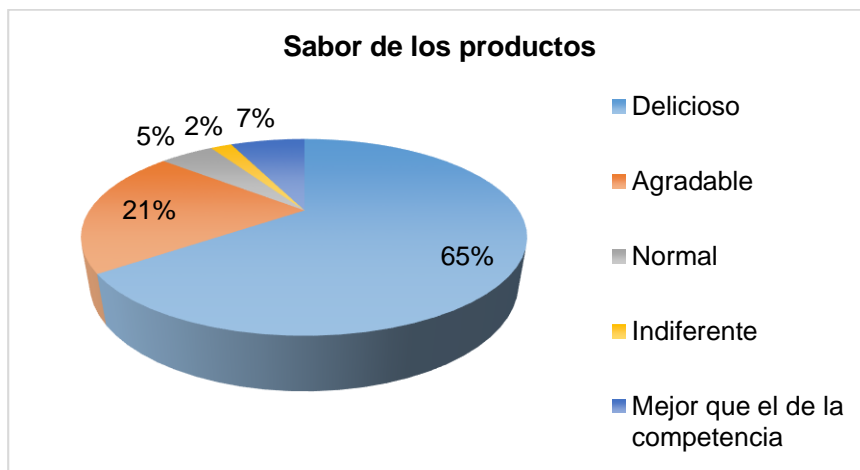
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se determina que el atributo que los consumidores prefieren al momento de comprar embutidos es el precio en un 31%, seguido por la calidad con un 28% y por el sabor el 22%, mientras que otros optan por adquirirlos por la marca con un 7% y por la presentación del producto con un 6%, de igual forma existen otros atributos no menos importantes por los que se guía el cliente los cuales son: la promoción con el 3%, servicio al cliente con un 2% y la variedad de productos que posea la empresa con un 1%; concluyendo que para mantenerse en un margen competitivo en el mercado de embutidos se debe considerar que los productos sean económicos, deliciosos y de calidad con su distintivo sello de calidad.

8. El sabor que tienen los productos de la empresa La Ibérica es:

Gráfico 4.8: Sabor de los productos



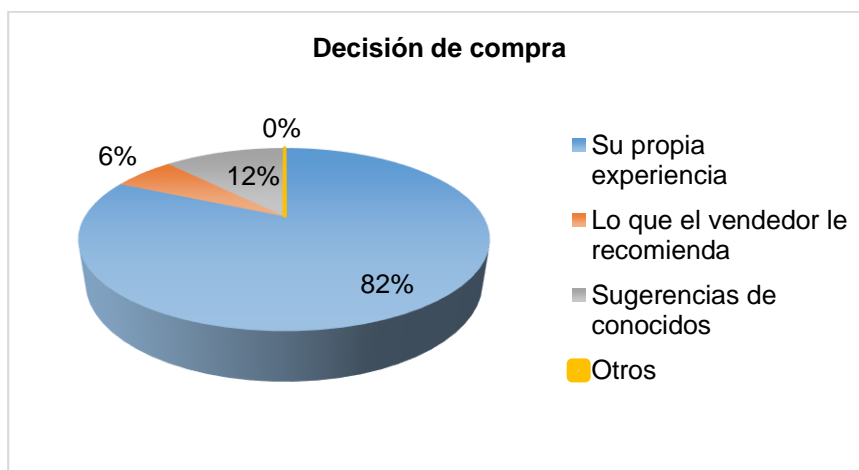
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados se determina que: el 65% califica los embutidos de la empresa La Ibérica son deliciosos, en relación con el 21% que le es agradable y apenas un 7% mencionan que su sabor es normal, un 5% es indiferente y un 2% lo nominan mejor que el de la competencia; concluyéndose que la empresa tiene una gran fortaleza que debe ser aprovechada en el logro de sus objetivos empresariales.

9. En qué características se basa su decisión de compra de embutidos:

Gráfico 4.9: Decisión de compra



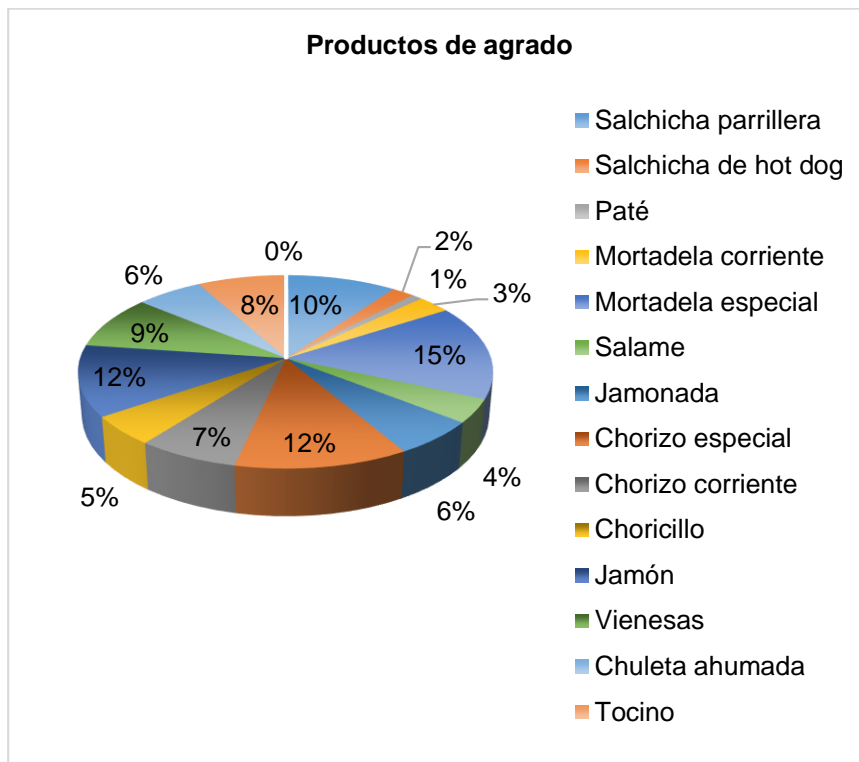
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados se identifica que el 82% basa su decisión de compra en base a su experiencia que encierra características tales como: calidad, precio, sabor, presentación en relación al 12% que se deja llevar por comentarios, recomendaciones, sugerencias de amigos y conocidos y apenas un 6% confía en el asesoramiento de un experto vendedor; situación que debe ser considerada a fin de promocionar estos requerimientos orientados a mantener y captar nuevos clientes.

10. Califique en orden de importancia los tres productos de la línea de embutido de su agrado (1 menor y 3 mayor).

Gráfico 4.10: Productos de agrado



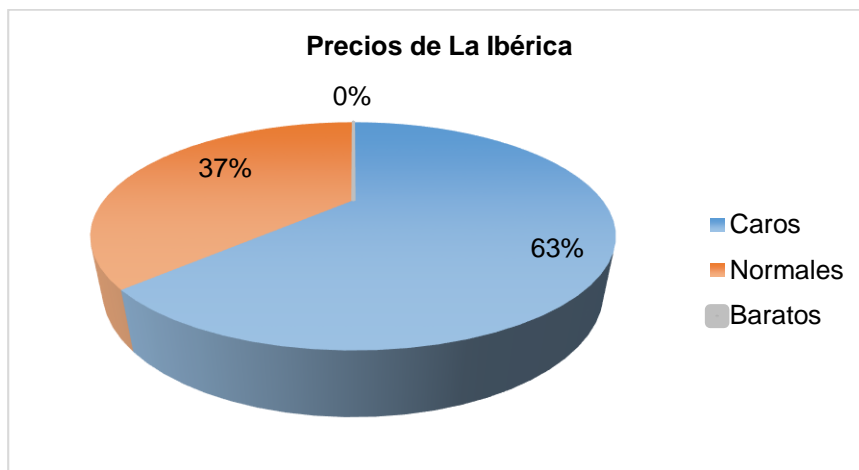
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

En el trabajo de campo realizado se determinó que del 100% de encuestados el producto que tiene mayor aceptación y deleite del consumidor en un 16% es la mortadela especial; en un 12% el chorizo especial y el jamón; en un 10% la salchicha parrillera; en un 9% vienasas; en un 8% el tocino; en un 7% chorizo corriente; en un 6% la jamonada y la chuleta ahumada; en un 5% el choricillo; en un 4% el salame; en un 3% la mortadela especial; 2% salchicha de hot dog y en un 1% el paté; porcentajes que deben ser considerados en la línea de producción a fin de evitar desabastecimiento y satisfacer el paladar exigente del consumidor.

11. Los precios que mantiene la empresa La Ibérica son:

Gráfico 4.11: Precios de La Ibérica



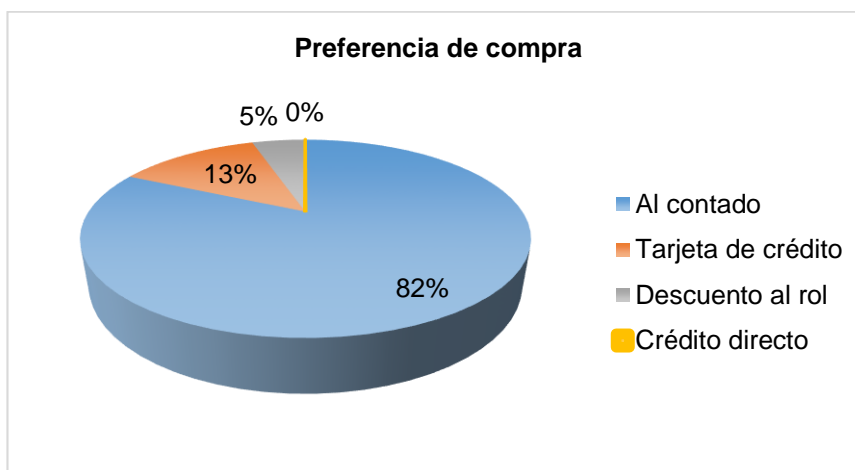
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

De los encuestados se determina que el 63% considera caros la política de precios que actualmente mantiene la empresa La Ibérica, en relación al 37% que piensan que el producto tiene un precio normal; sin embargo, ningún encuestado los considera baratos; concluyéndose que para captar más mercado y mantener los clientes actuales, se debe realizar promociones de diferente índole que motiven y seduzcan la compra.

12. Usted prefiere comprar productos La Ibérica:

Gráfico 4.12: Preferencia de compra



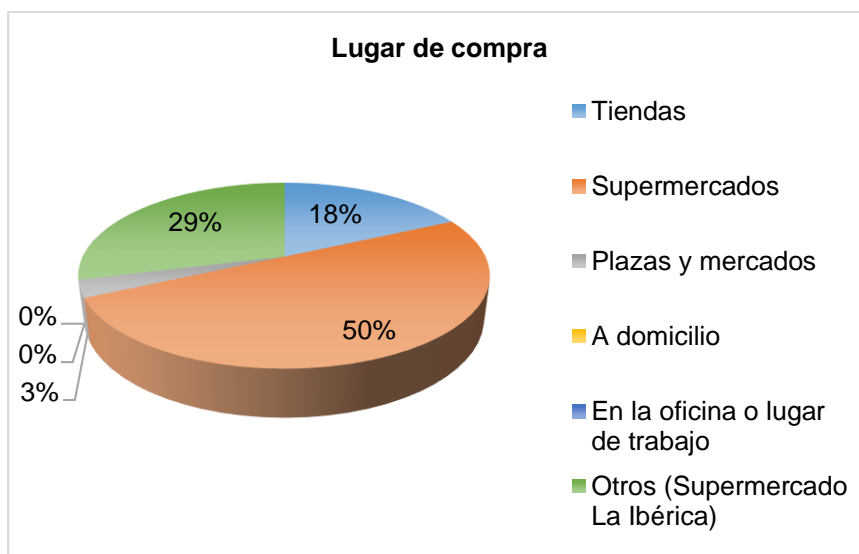
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

El 82% de los encuestados supieron manifestar que prefieren comprar el producto al contado como se lo ha venido haciendo, el 13% desearían comprar con tarjeta de crédito y un 5% desearía que se les realice descuento al rol de pago; oportunidad que debe ser aprovechada por la empresa pues se garantiza de esta manera su capacidad de liquidez siempre y cuando las compras sean bajos volúmenes y al por menor.

13. Su lugar de compra preferido para adquirir embutidos es:

Gráfico 4.13: Lugar de compra



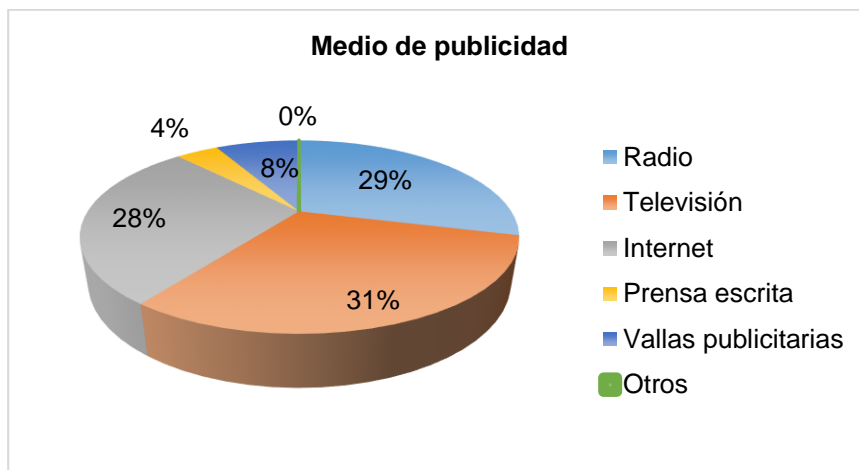
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el lugar preferido para adquirir embutidos en un 50% son los supermercados por la facilidad que brinda al comprar otros productos, en relación al 29% que prefieren acudir al punto de venta que tiene La Ibérica por la percepción que tienen los clientes en relación al precio; situación que debe ser considerada en la propuesta de solución mediante el establecimiento de estrategias que permitan ampliar los canales de distribución.

14. Qué medio de publicidad es el más utilizado por usted:

Gráfico 4.14: Medio de publicidad



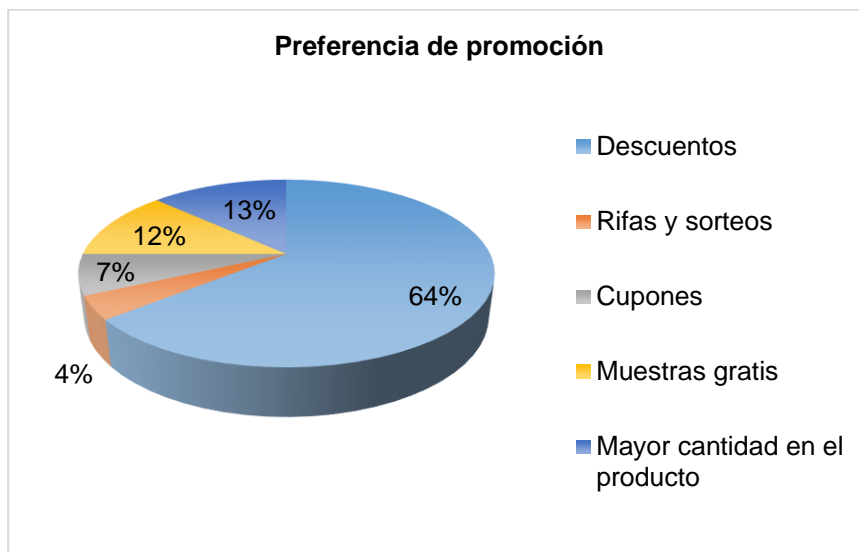
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados se determina que el 60% prefieren medios tradicionales como la televisión y la radio en relación al 28% que utiliza las redes sociales, el internet; preferencias que deben ser consideradas al momento de desarrollar estrategias de publicidad, promoción y propaganda cuyo fin es mantenerle informado, persuadir y recordar al cliente la línea de productos que tiene la empresa La Ibérica.

15. Qué tipo de promoción sería de su preferencia:

Gráfico 4.15: Preferencia de promoción



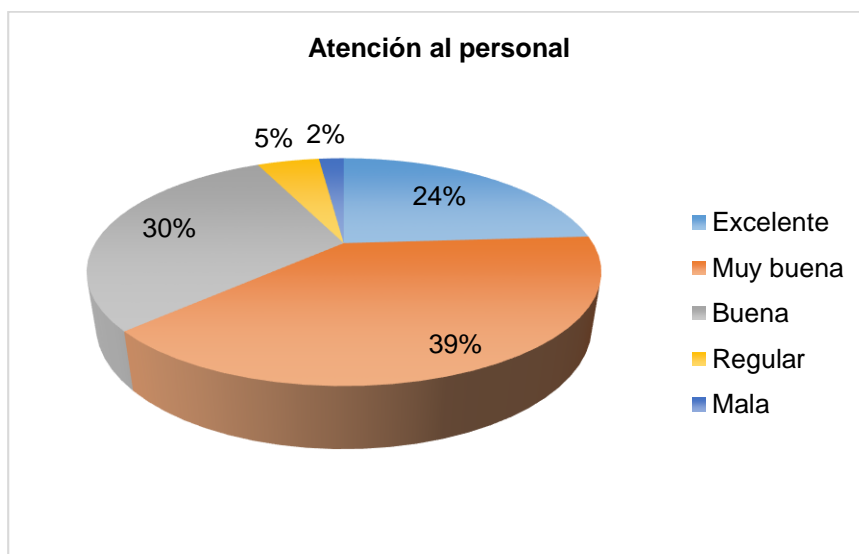
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se identifica que la mayor promoción que prefieren en un 64% son los descuentos, seguidos del 13% que prefieren mayor cantidad en el producto, seguido del 12% que prefieren muestras gratis para conocer nuevos productos, el 7% quiere cupones para usarlos en otros días y un 4% desea rifas y sorteos; evidenciándose los tipos de promociones que prefieren los clientes.

16. La atención que recibe del personal de la empresa La Ibérica es:

Gráfico 4.16: Atención del personal



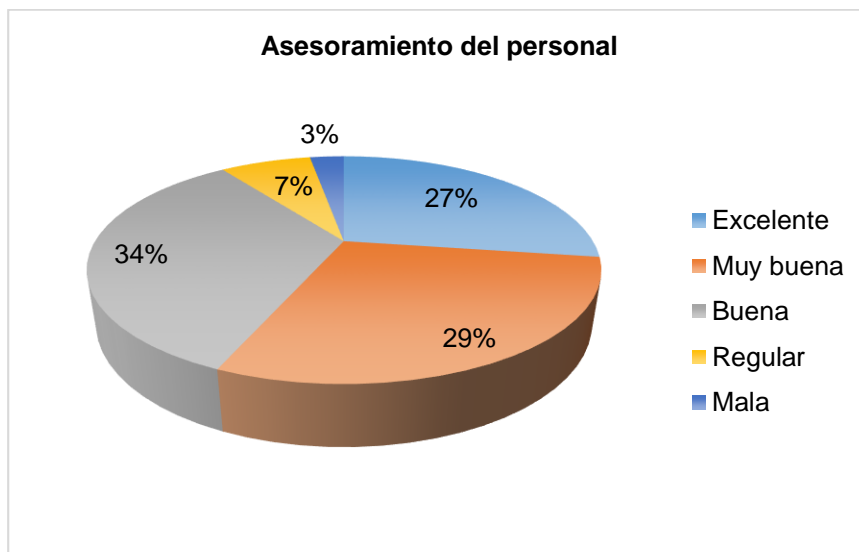
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

En relación a la atención que reciben las personas encuestadas manifiestan que: el un 39% es buena, el 30% es muy buena, el 24% es excelente, el 5% regular y el 2% mala; situación alarmante que debe ser considerada pues el cliente al ser el rey, es la razón de ser de toda empresa.

17. El asesoramiento que le brinda el personal de la empresa La Ibérica:

Gráfico 4.17: Asesoramiento del personal



Fuente: La encuesta
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados se determina que el asesoramiento por parte del personal de La Ibérica en un 34% es buena, el 29% opinan que es muy buena, un 27% señala que es excelente, el 7% menciona que es regular y un 2% consideran que es mala; concluyéndose que esta debilidad debe fortalecerse y convertirla en oportunidad de crecimiento en ventas y en rentabilidad, a través de la capacitación al personal.

4.2 Entrevista al gerente de la empresa La Ibérica

El Objetivo de la misma es identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que tiene la empresa La Ibérica a fin de proponer estrategias que permitan incrementar sus ventas y participación en el mercado local, el entrevistado es el Ing. Jorge Jara gerente general de la empresa quien concluye lo siguiente:

- La empresa de embutidos La Ibérica tiene una trayectoria de 96 años, fundada el 15 de octubre de 1920 por Juan Alberto Jara Lara.
- La filosofía de la empresa es producir embutidos de la mejor calidad.
- Su fortaleza es producir embutidos 100% cárnicos.
- Su debilidad es la falta de un adecuado mercadeo que le permita copar nuevos nichos de mercado.
- Su oportunidad es ubicarse en nuevos mercados en base a la calidad de sus productos.
- Su mayor amenaza es la competencia desleal, que venden productos de dudosa procedencia a precios muy por debajo del mercado.
- La mayor cobertura de sus productos se encuentran en el centro del país y en la provincia del Guayas particularmente en Milagro.
- Su mayor competencia es Piggis y la Italiana entre otras.
- La empresa cuenta con normas de Buenas Prácticas de Manufactura y con un convenio con el Ministerio del Ambiente del Ecuador.
- Mantiene a su personal motivado mediante cursos y charlas.
- La empresa tiene una gran capacidad instalada para la producción de sus productos la cual es suficiente y abastece las necesidades del mercado.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Tema.

Plan de Marketing Estratégico para los productos de la empresa La Ibérica Cía. Ltda.

5.2 Reseña Histórica de la empresa.



La fábrica de embutidos Jorge Jara Vallejo "La Ibérica" Cía. Ltda., originalmente fundada en el año de 1920 por Don Juan Alberto Jara Lara, visionario empresario de aquellas épocas, tal cual consta en el Certificado de Participación en la Primera feria de Muestras Industriales realizada en el mes de Octubre del año 1929, la cual hoy por hoy es administrada por su nieto el Ing. Jorge Jara Vargas.

La Fábrica no solo se ha mantenido a lo largo de estos 96 años, produciendo embutidos de calidad, en sus diversas formas y variedades, en los últimos 10 años ha consolidado su marca distribuyendo sus embutidos a nivel nacional, en su gran mayoría en la zona de la costa que desde su inicio ha constituido su mercado principal.





Con la revolución tecnológica que invade el mundo, en estas últimas décadas. La Ibérica ha tratado de mantenerse en un proceso de mejoramiento constante, en lo referente a tecnología y equipamiento. Durante los últimos siete años se ha renovado en gran parte la maquinaria de origen alemán, pues garantiza su durabilidad y calidad en los equipos.

Fieles a la tradición de calidad de sus productos cárnicos, destaca las categorías de: embutidos frescos dentro de los cuales están las salchichas y chorizos; y embutidos madurados como los jamones y salames.



Hoy en día la empresa La Ibérica ha experimentado algunos problemas de disminución en la demanda de productos y por ende el decremento de las utilidades en los distintos mercados que cubre a nivel local como Riobamba y en el resto del país provocada por la competencia agresiva, débil situación económica de los consumidores, el apareamiento de productos sustitutos y nuevas tendencias de hábitos de consumo; pese a ello la empresa está empeñada en implementar agresivas estrategias de marketing a fin de competir y mantener su posición en la mente del consumidor

5.3 Datos generales

Planta de producción: Colombia 24-16 y Larrea, Riobamba, Ecuador

Principal punto de venta: Colombia 24-03 y Larrea

Sucursal: Av. Daniel León Borja 37-64 y Brasil

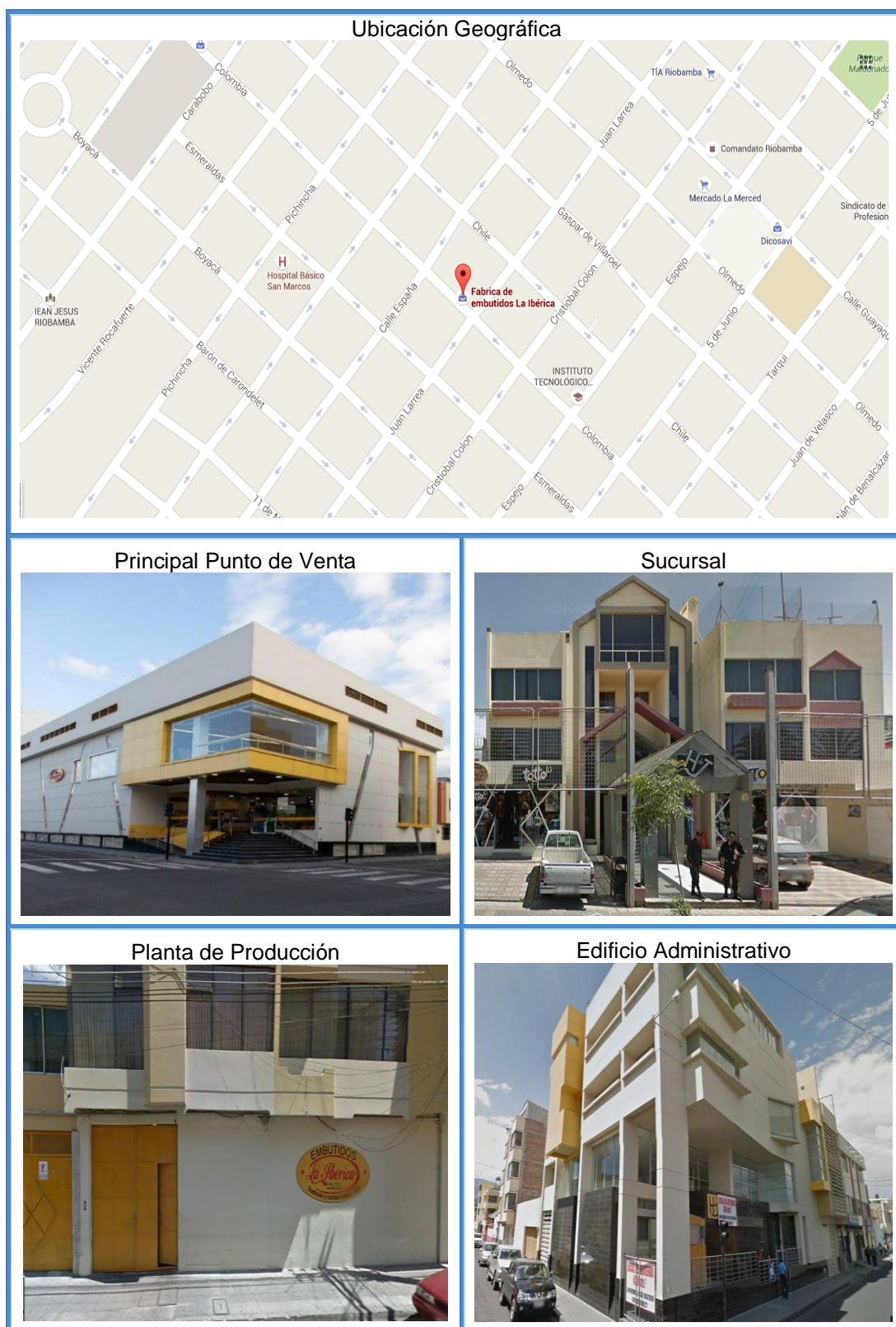
Teléfono: 2961597 – 2962959

Fax: 2966896

Email: jorge.jara@laiberica.com

5.4 Ubicación geográfica

Gráfico 5.1: Ubicación Geográfica



Fuente: La Ibérica

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

5.5 Justificación de la propuesta

El mundo competitivo en el que se desenvuelven las empresas, es agresivo y canibalista; razón por la cual, se recomienda a la alta gerencia desarrollar planes de marketing estratégico a fin de implementar estrategias que combinen las 4p's del mercado como son: plaza, precio, promoción y producto, para cautivar y motivar el deseo de compra de clientes actuales y potenciales con lo cual se generará mayor participación en el mercado, incremento de las utilidades, crear fuentes de empleo contribuyendo con el desarrollo socio económico del sector y del país garantizados con la oferta de línea de productos hechos con calidad orientados a satisfacer el exigente paladar de los consumidores.

El propósito de diseñar un plan de marketing estratégico para la empresa de embutidos La Ibérica, es de gran importancia ya que gracias a los resultados obtenidos en la investigación de campo se logró identificar las reales necesidades y tendencias de consumo de los clientes, actores fundamentales en el proceso de comercialización y sobrevivencia de las empresas; así como proponer el desarrollo y lanzamiento de nuevas líneas de productos para segmentos específicos de mercado y de esa manera ampliar su cobertura y participación en el mercado.

5.6 Objetivos

5.6.1 Objetivo general

- Desarrollar un plan de marketing estratégico para línea de productos de la empresa La Ibérica.

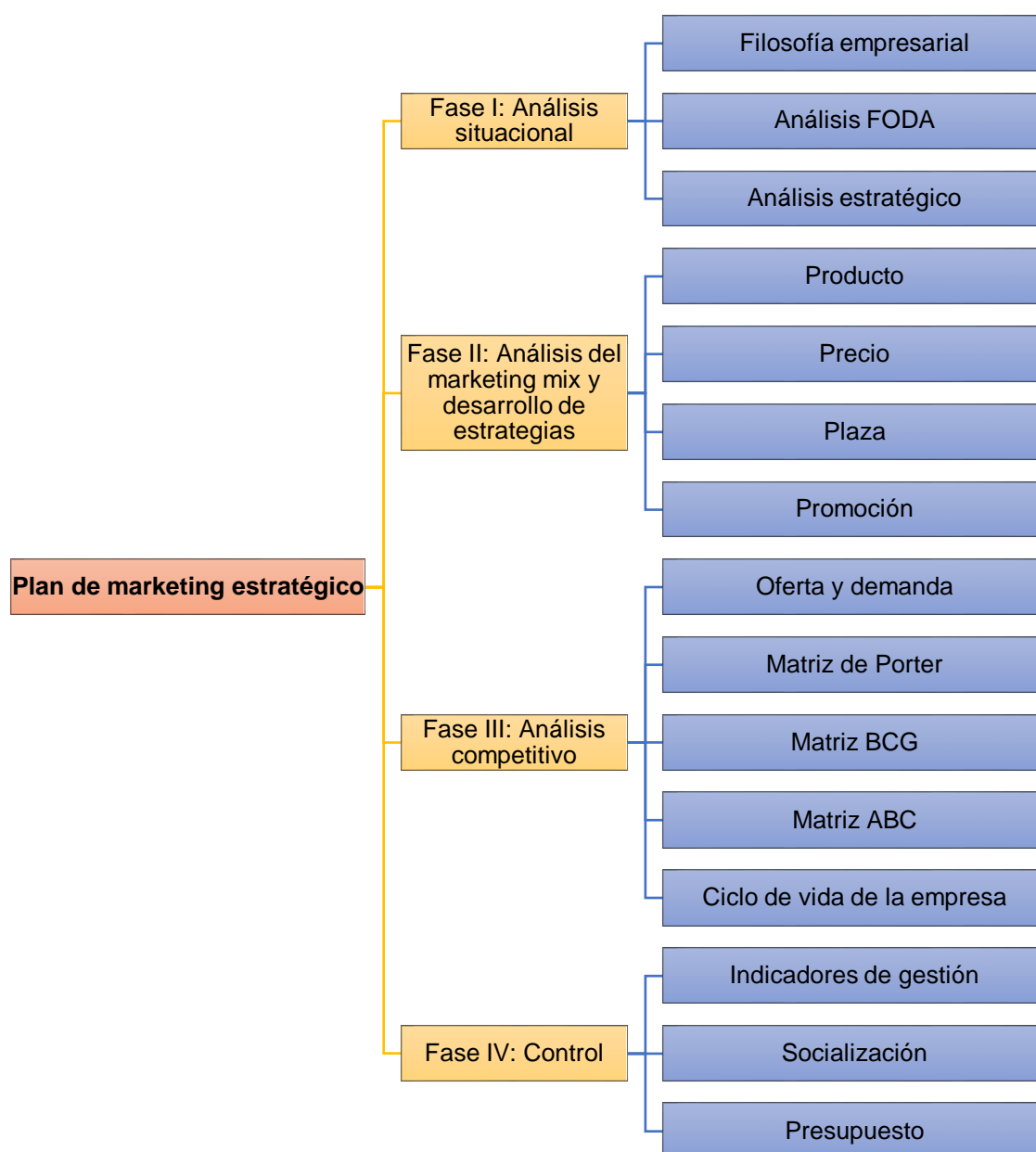
5.6.2 Objetivo específico

- Diagnosticar la situación actual de la empresa La Ibérica en relación al impacto que tiene en el mercado.
- Diseñar estrategias de marketing en la empresa de embutidos La Ibérica para incrementar las ventas y su participación en el mercado.

5.7 Metodología a seguir

En el desarrollo de esta investigación la ruta metodológica que se propone seguir es el compendio y adaptación del pensamiento de varios autores tales como: Philip Kotler, Sonia Suarez, entre otros; así:

Gráfico 5.2: Metodología a seguir



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

5.8 Plan de marketing estratégico.

5.8.1 Fase I: Análisis situacional de la empresa.

Mediante el desarrollo de este apartado se pretende, realizar un examen detallado de los factores internos y externos que al momento afectan a la empresa de embutidos La ibérica a fin de establecer estrategias que permitan proyectar a la empresa hacia una visión de futuro y crecimiento empresarial, mediante el desarrollo de:

5.8.1.1 Filosofía empresarial

Se constituye en aquellos elementos que identifican a la empresa en su entrega de servicio a la comunidad mediante la elaboración de productos 100% cárnicos para lo cual se rescata:

Misión

Gráfico 5.3: Misión

Producir y distribuir productos cárnicos, bajo la dirección de nuestro selectivo equipo de colaboradores, utilizando avanzados procesos industriales, tecnológicos que guardan armonía con la tradicional y exquisita técnica empleada por generaciones en la empresa, cumpliendo con los más rigurosos y altos estándares tanto ambientales como de calidad, para finalmente garantizar un producto de excelente conservación e inigualable sabor, satisfaciendo y complaciendo a nuestros distinguidos clientes y contribuyendo al cuidado ambiental.

Fuente: La Ibérica

Visión

Gráfico 5.4: Visión

Ser la empresa de fabricación y ventas de productos cárnicos, líder a nivel nacional, de mayor rentabilidad y comprometida con el cuidado medioambiental dentro del competitivo mercado ecuatoriano, potenciando nuestros esfuerzos en base a los principios sostenibles y cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Fuente: La Ibérica

Valores

La empresa de embutidos La Ibérica cuenta con un Manual de buenas prácticas de manufactura; sin embargo es necesario rescatar y fomentar la aplicación de valores que identifique y coadyuven con la filosofía empresarial, para lo cual se propone:

Tabla 5.1: Valores

<p>Honestidad</p>	<p>Cumpliendo las normas de buenas prácticas de manufacturas asegurando de esta manera que los productos sean de calidad para los consumidores.</p>	
<p>Responsabilidad</p>	<p>Produciendo con materia prima que cumplen los requerimientos establecidos y en un lugar adecuado para su manipulación y procesamiento.</p>	
<p>Lealtad</p>	<p>Como profundo compromiso con la empresa para ser parte de ella.</p>	
<p>Respeto</p>	<p>Para mejorar las relaciones de convivencia y comunicación dentro de la familia de quienes conforman La Ibérica.</p>	
<p>Transparencia</p>	<p>Como un medio para conseguir confianza de todos los <i>stakeholders</i>.</p>	

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

5.8.1.2 Análisis FODA

Con la finalidad de identificar las fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y las debilidades y amenazas para minimizarlas; a continuación la tabla 5.2 resume este análisis:

Tabla 5.2: Matriz FODA

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1. Calidad del producto 100% cárnicos. F2. Tecnología actualizada. F3. Capacidad de producción. F4. Reputación de la marca. F5. Acreditación de las normas BPM. F6. Amplia infraestructura. F7. Personal capacitado en la producción.	D1. Presupuesto restringido para publicidad y promoción. D2. Inexistencia de políticas crediticias para clientes mayoristas y minoristas. D3. Precios altos. D4. Débil canal de distribución del producto. D5. Dificultad en la toma de decisiones.
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1. Existencia de mercado que consume embutidos de calidad. O2. Los embutidos no son sujetos al IVA. O3. Existencia de medios publicitarios. O4. Clientes fieles a sus productos. O5. Nuevas tendencias buscan productos libres de transgénicos.	A1. Competencia desleal, que vende productos de dudosa procedencia a precios fuera de lo normal. A2. Pérdida de ventas debido a estudios de la OMS que declara cancerígena a la carne procesada. A3. Situación económica del país que repercute a la hora de adquirir productos. A4. Ingreso de productos sustitutos. A5. Competencia agresiva.

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Análisis de factores internos

Peso: Se asigna de 0.0 no importante a 1 muy importante

Calificación: Se asigna la ponderación sugerida por Fred (2013); así:

Debilidad mayor: 1

Debilidad menor: 2

Fuerza menor: 3

Fuerza mayor: 4

Tabla 5.3: Matriz de evaluación interna

Matriz de Evaluación Interna (EFI)			
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor
F1. Calidad del producto 100% cárnicos.	0.09	4	0.36
F2. Tecnología actualizada.	0.07	4	0.28
F3. Capacidad de producción.	0.06	4	0.24
F4. Reputación de la marca.	0.08	4	0.32
F5. Acreditación de las normas BPM.	0.07	3	0.21
F6. Amplia infraestructura.	0.06	3	0.18
F7. Personal capacitado en la producción.	0.07	3	0.21
Debilidades			
D1. Presupuesto restringido para publicidad y promoción.	0.13	1	0.13
D2. Inexistencia de políticas crediticias para clientes mayoristas y minoristas.	0.08	2	0.16
D3. Precios altos	0.11	1	0.11
D4. Débil canal de distribución del producto.	0.10	1	0.10
D5. Dificultad en la toma de decisiones.	0.08	2	0.16
Total	1.0		2.46

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Interpretación de resultados

La matriz de evaluación interna (EFI) muestra un resultado de 2.46 muy alejado de lo ideal que es 4 y cercano a la media de 2.5, reflejándose que en los actuales momentos la empresa de embutidos La Ibérica debe minimizar sus debilidades, aprovechar las fortalezas y desarrollar a través de estrategias que le permitan incrementar su volumen de ventas, y por ende la rentabilidad de las ventas.

Análisis de factores externos

Peso: Se asigna de 0.0 no importante a 1 muy importante

Calificación: Se asigna la ponderación sugerida por Fred (2013); así:

Una respuesta mala:	1
Una respuesta media:	2
Una respuesta superior a la media:	3
Una respuesta superior:	4

Tabla 5.4: Matriz de evaluación externa

Matriz de Evaluación Externa (EFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Valor
O1. Existencia de mercado que consume embutidos de calidad.	0.12	2	0.26
O2. Los embutidos no son sujetos al IVA.	0.08	3	0.24
O3. Existencia de medios publicitarios.	0.11	2	0.22
O4. Clientes fieles a sus productos.	0.09	2	0.18
O5. Nuevas tendencias buscan productos libres de transgénicos.	0.10	2	0.2
Amenazas			
A1. Competencia desleal, que vende productos de dudosa procedencia a precios fuera de lo normal.	0.11	2	0.22
A2. Pérdida de ventas debido a estudios de la OMS que declara cancerígena a la carne procesada.	0.08	2	0.16
A3. Situación económica del país que repercute a la hora de adquirir productos.	0.13	1	0.13
A4. Ingreso de productos sustitutos.	0.08	2	0.16
A5. Competencia agresiva	0.1	2	0.2
Total	1.0		1.97

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Interpretación de resultados

La matriz de evaluación externa (EFE) muestra un resultado de 1.97 el cual está por debajo de la media de 2.5; lo que representa que la empresa de embutidos La Ibérica no está aprovechando las oportunidades que tiene las mismas que debe utilizarlas para minimizar las amenazas y garantizar su permanencia en el mercado a través del desarrollo de estrategias orientadas a cumplir la misión empresarial.

5.8.1.3 Análisis estratégico

Tabla 5.5: Análisis estratégico

Objetivos: Aumentar la participación y posicionamiento en el mercado. Aumentar el volumen de ventas de la línea de embutidos La Ibérica. Ampliar la cobertura de mercado mediante la apertura de nuevos puntos de ventas.		
	Fortalezas	Debilidades
	F1. Calidad del producto 100% cárnicos. F2. Tecnología actualizada. F3. Capacidad de producción. F4. Reputación de la marca. F5. Acreditación de las normas BPM. F6. Amplia infraestructura. F7. Personal capacitado en la producción.	D1. Presupuesto restringido para publicidad y promoción. D2. Inexistencia de políticas crediticias para clientes mayoristas y minoristas. D3. Precios altos. D4. Débil canal de distribución del producto. D5. Dificultad en la toma de decisiones.
Oportunidades	Estrategias Agresivas FO	Estrategias Competitivas DO
O1. Existencia de mercado que consume embutidos de calidad. O2. Los embutidos no son sujetos al IVA. O3. Existencia de medios publicitarios. O4. Clientes fieles a sus productos. O5. Nuevas tendencias buscan productos libres de transgénicos.	F1-F5-O3: Desarrollo de una campaña publicitaria agresiva para lograr el AIDA; es decir llamar la atención, el interés, despertar el deseo y la acción del consumidor. F4-O4: Potencialización de la imagen empresarial de La Ibérica a través de un refresh de la marca. F2-F3-O5: Aprovechamiento de la capacidad de producción mediante la amplitud de la línea de productos. F7- O4: Desarrollo de un plan de capacitación en base a detección de necesidades.	D1-D5-O1-O3: Concientización a la alta gerencia en toma de decisiones eficientes. D4-O1: Revisión de los canales de distribución a fin de llegar de manera efectiva al consumidor. D2-O4: Revisión y análisis de políticas de precios y de pagos para facilitar el proceso de comercialización.

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Calidad del producto 100% cárnicos. F2. Tecnología actualizada. F3. Capacidad de producción. F4. Reputación de la marca. F5. Acreditación de las normas BPM. F6. Amplia infraestructura. F7. Personal capacitado en la producción.</p>	<p>D1. Presupuesto restringido para publicidad y promoción. D2. Inexistencia de políticas crediticias para clientes mayoristas y minoristas. D3. Precios altos. D4. Débil canal de distribución del producto. D5. Dificultad en la toma de decisiones.</p>
Amenazas	Estrategias Conservadoras FA	Estrategias Defensivas DA
<p>A1. Competencia desleal, que vende productos de dudosa procedencia a precios fuera de lo normal.</p> <p>A2. Pérdida de ventas debido a estudios de la OMS que declara cancerígena a la carne procesada.</p> <p>A3. Situación económica del país que repercute a la hora de adquirir productos.</p> <p>A4. Ingreso de productos sustitutos.</p> <p>A5. Competencia agresiva.</p>	<p>F1-F4-A1-A5: Desarrollo de indicadores de gestión que permitan cuidar y mantener la calidad de los productos y satisfacción del cliente.</p> <p>F5-A1-A2: Campaña de sensibilización y de comercialización en el uso adecuado de embutidos.</p> <p>F3-F6-A3: Planificación estratégica con responsabilidad social y ética empresarial.</p>	<p>D3-A1-A2-A5: Promoción de la línea de productos en lugares de alta concentración.</p> <p>D4-A2-A3-A4: Identificación de alternativas que permitan llegar con el producto a más consumidores (buscar intermediarios, subdistribuidores).</p>

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Las estrategias contempladas en la matriz FODA permiten alcanzar los objetivos y el desarrollo de la empresa que se desea, ganando mercado y posicionamiento en la mente del consumidor, así mismo existe indicadores de corto, mediano y largo plazo para establecer estrategias ya que en un mercado en constante innovación y competitivo es necesarios replantar estrategias para un mejor desarrollo. A continuación en base a las 4P's del marketing mix se propone el desarrollo de siguientes estrategias.

5.8.2 Fase II: Análisis del marketing mix y desarrollo de estrategias

A través de esta herramienta se pretende conseguir los objetivos de la empresa de embutidos La Ibérica con estrategias en cada una de sus variables que son: producto, precio, plaza y promoción las cuales permitirán posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor, satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar sus utilidades.

5.8.2.1 Producto

Cuando se habla de productos en el marketing mix no sólo se refiere al producto en sí; sino también a todos los atributos como: marca, slogan, logotipo empaque, colores, formas, entre otros que motiven y seduzcan la compra de embutidos en sus diferentes presentaciones por parte del consumidor; para lo cual se propone:

Marca

Gráfico 5.5: Marca



Fuente: La Ibérica

La marca La Ibérica tiene una trayectoria en el mercado de 96 años tiempo que le ha permitido posicionarse en la mente del consumidor por su tradición y calidad fortaleza que debe ser potencializada y lograr preferencia de compra.

Logotipo

Está conformada por la imagen legible, responsable con impacto visual que sirve para identificar a la empresa de embutidos La Ibérica de la competencia que para este caso se propone un refresh así:

Gráfico 5.6: Logotipo

Logotipo actual







Logotipo propuesto



Fuente: La Ibérica
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

La gama de colores que se propone utilizar refleja:

Tabla 5.6: Colores del logotipo

	Comunica la pasión con lo que elaboran sus productos y la fuerza de salir adelante.
	Representa la felicidad y el optimismo de cumplir las expectativas de los consumidores.
	Transmite la elegancia y distinción a la hora de consumir sus embutidos.
	Manifiesta la seguridad, pureza y limpieza con la que fue elaborado los productos para su comercialización.

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Slogan

La marca La Ibérica está acompañada de una frase corta de fácil recordación que transmite a sus clientes calidad, sabor, servicio, trayectoria, experiencia en la elaboración de embutidos con materias primas que certifiquen calidad, procesados con maquinaria de punta orientados a garantizar la satisfacción y el deleite de los consumidores; así:

Tabla 5.7: Slogan

Slogan actual	Slogan propuesto
“Tradición y calidad desde 1920”	“Sabor, tradición y calidad desde 1920”

Fuente: La Ibérica

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Se realizó este slogan por la trayectoria y experiencia que tiene la empresa de embutidos La Ibérica en la elaboración de embutidos siempre con materia prima en excelente estado con su certificado de calidad, utilizada en una infraestructura en buenas condiciones y equipada con maquinaria de punta garantizando de esta manera el sabor y la calidad del producto para el deleite de los consumidores.

Empaque

La protección y presentación del producto es muy importante para motivar el deseo de compra de la línea de productos que tiene la empresa de embutidos La Ibérica en presentaciones de 200grs, 450grs y 1000grs. Al momento la empresa ofrece sus productos en bolsas de vacío de polietileno que tarda muchos años en degradarse se sugiere utilizar bolsas biodegradables con *zipper* para facilitar la manipulación del producto con señaléticas de semaforización y producción del producto en contribución con la responsabilidad social del medio ambiente.

De igual forma se propone que el empaque sea transparente para que el consumidor aprecie la calidad y presentación del producto que está comprando así:

Tabla 5.8: Empaque

Empaque actual para productos (200g, 450g, 1000g)	Empaque propuesto para productos (200g, 450g, 1000g)
	
	
Empaque para productos a partir de 1Kg en adelante	
	





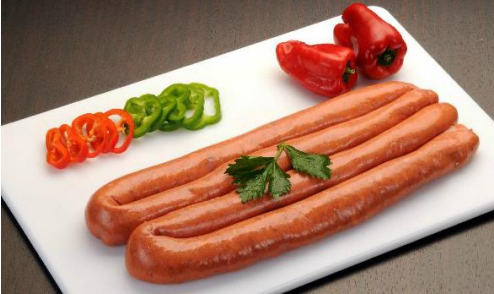

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Portafolio de Producto

Está conformado por las siguientes líneas de productos los mismos que se detallan a continuación:

- a. Embutidos emulsionados
- b. Embutidos frescos
- c. Embutidos maduros
- d. Área de cortes

Tabla 5.9: Productos actualmente elaborados

Embutidos emulsionados	
<p>Vienesas</p> 	<p>Mortadela</p> 
<p>Paté</p> 	<p>Salchicha</p> 
Embutidos frescos	
<p>Chorizo</p> 	<p>Tocino</p> 



Fuente: La Ibérica

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Sin embargo en el trabajo de campo realizado se pudo identificar que existe un 32 % de demanda insatisfecha o que le gustaría degustar embutidos en base a pollo y pavo como: vienasas, jamones y mortadelas; alternativa que se sugiere a la alta gerencia revisar como opción de crecimiento empresarial; para lo cual la tabla 5.10 refleja lo expuesto así:

Tabla 5.10: Productos a elaborarse

Embutidos emulsionados		
Vienesas	Mortadela	Jamón
		

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

5.8.2.2 Precio

Es la variable del marketing que el cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio que satisfaga sus necesidades; la empresa de embutidos La Ibérica maneja políticas de precios para minoristas y mayoristas considerando costos de producción, utilidad para competir exitosamente en el mercado local, los mismos que se expresan en el anexo 3.

A continuación en la tabla 5.11 se detalla las estrategias de precios que se proponen para que la empresa de embutidos La Ibérica logre posicionarse en la mente del consumidor.

Tabla 5.11: Estrategias de precios

Estrategias de precios	
Estrategia de precio de prestigio	Pues permite conservar la política de precios que está en relación directa con la calidad; ya que la empresa de embutidos La Ibérica garantiza el producto final porque utiliza materia prima de primera lo cual repercute en el costo de producción y por ende en el costo de venta, situación que no es fácil para competir en un mercado en constante cambio económico social.
Estrategias de precios diferenciales	<p>Cuyo objetivo es explotar la heterogeneidad de los clientes que están dispuestos a pagar por productos de calidad como son los productos de la empresa de embutidos La Ibérica a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Descuentos aleatorios: realizando ofertas sin que el comprador tenga conocimiento de ellos el día que se vaya a realizar con el objetivo de atraer nuevos clientes y lealtad a la marca La Ibérica. <ul style="list-style-type: none"> a. Productos 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. b. Descuentos monetarios de un 5% por cantidad de embutidos comprados para estimular al cliente a que compre gran variedad de productos de La Ibérica aumentando la producción de estos. ➤ Descuentos periódicos: realizando rebajas monetarias de un 5% durante fechas festivas con conocimiento de las personas las temporadas que se vayan a realizar como: navidad, año nuevo, día de la madre, día del padre, entre otros con el propósito de atraer clientes y aumentar los pedidos de producción.
Estrategia de precios para cartera de productos	<p>Considera el beneficio de toda la cartera de productos que tiene la empresa de embutidos La Ibérica, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Precio de paquete: elaborando paquetes de productos o combos para: parrilladas, sandwiches, pinchos, 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.
Estrategia 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 pares frente a impares: en donde los clientes asocian los precios impares como de menor calidad en relación a los pares que se consideran de mayor calidad, estrategia que se recomienda aplique la empresa de embutidos La Ibérica pues en sus procesos productivos utiliza insumos con certificación de calidad como lo siguiente:

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

A continuación se ejemplariza lo expuesto en la tabla 6.15 tomando en consideración los productos que más rotación tiene la empresa de embutidos La Ibérica así:

Tabla 5.12: Ejemplo de estrategia de precios

Estrategias de precios	Jamón	Salame	Choricillo	Vienesas
Estrategia de precio de prestigio	6,02	8,34	4,29	3,39
Estrategias de precios diferenciales	5,72	7,92	4,08	3,22
Estrategia de precios para cartera de productos	14,36 => 13,64		7,68=>7,30	
Estrategia de precios psicológicos	6,02	8,34	4,30	4,40

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Facilidades de pago

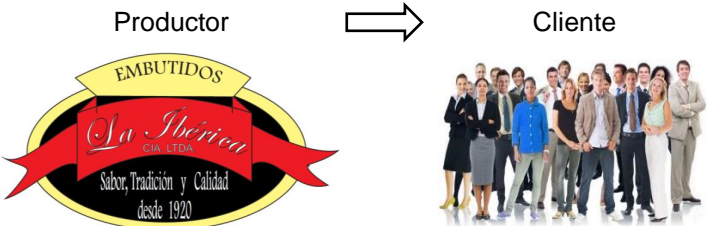
Hoy en día siempre se debe pensar y satisfacer en las necesidades que el cliente requiere y no solo en el beneficio empresarial, es por ello que empresa de embutidos La Ibérica debe:

- 1 Mejorar las condiciones de pago para aquellos clientes que compran en grandes volúmenes sus productos y han demostrado preferencia por la línea de productos de la empresa a partir de los 4 meses, cancelando 50% del dinero al momento de adquirir el producto y el otro 50% después de 8 días y para los clientes que han trabajado un año con la empresa ofrecerles un descuento del 5% de todas sus compras.
- 2 Se propone que la empresa opte por utilizar máquinas POS, logrando la satisfacción y facilitando la compra de los clientes que deseen adquirir sus productos por medio de diferentes tarjetas de crédito tanto al por mayor como al por menor.
- 3 Calificar a los clientes al por mayor cuyos volúmenes de compra superan las 100 libras por producto a 8 días y facilitarles su proceso de compra.

5.8.2.3 Plaza

Una vez identificada el público objetivo, sus tendencias de consumo hacia el cual la empresa de embutidos La Ibérica orienta su portafolio de productos se propone diseñar estrategias que permitan llegar al cliente en el momento oportuno así:

Tabla 5.13: Canales de distribución del producto

<p>Directo</p>	<p>Mantener el canal directo de distribución entre la fábrica y los clientes.</p> <p style="text-align: center;"> Productor \Rightarrow Cliente </p> 
<p>Detallista</p>	<p>Abrir uno o varios puntos de venta a fin de mantener un canal detallista de distribución.</p> <p style="text-align: center;"> Productor \Rightarrow Detallista \Rightarrow Cliente </p> 
<p>Agente/intermediario</p>	<p>Utilizar intermediarios con el objetivo de llegar a nuevos mercados y crecer a nivel local, nacional y porque no internacional mediante la contratación de agentes vendedores cuya función será promocionar en tiendas y supermercados.</p> <p style="text-align: center;"> Productor \Leftrightarrow Agente Intermediario \Leftrightarrow Detallista \Leftrightarrow Cliente </p> 

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Aprovechar el parque automotor que tiene la empresa con fines de publicidad y acercamiento al cliente.

Gráfico 5.7: Camión de distribución



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

5.8.2.4 Promoción y Publicidad

Tiene como finalidad atraer al cliente, convertir a clientes potenciales en clientes reales, cerrar el ciclo de compra y deleitar su experiencia al degustar productos de calidad 100% cárnicos, para lo cual debe llamar la atención, informar, recordar y persuadir al cliente mediante el desarrollo de estrategias de *inbound* y de *outbound* que se complementan para ser más atractiva, amable, cercana y seductora al consumidor.

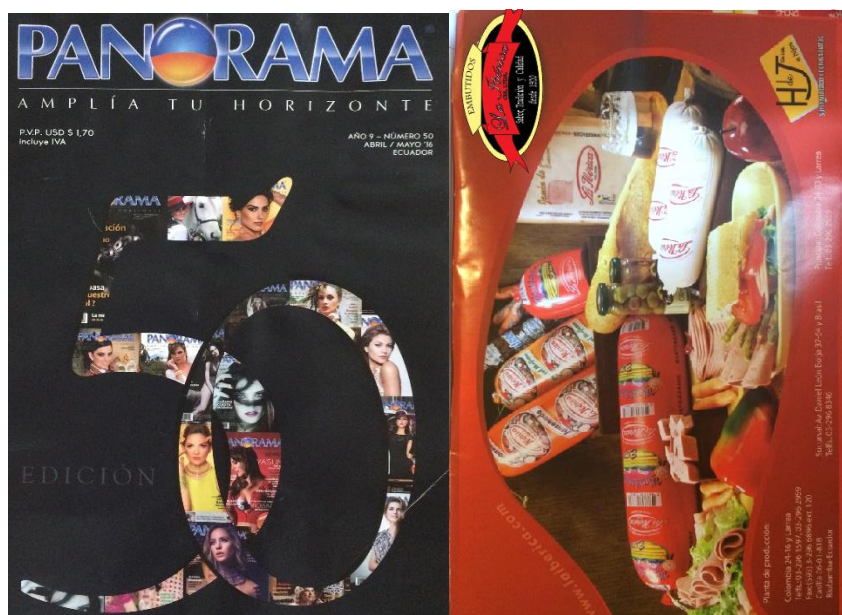
Outbound

Tiene como objetivo centrar, potencializar y llamar la atención a través de medios tradicionales las características y bondades que tienen el portafolio de productos que ofrece la empresa de embutidos La Ibérica, para lo cual se propone:

Revistas

Debido a que es un medio selectivo de mercado, para públicos especializados permite alcanzar a más clientes potenciales por lo que se propone reactivar los anuncios publicitarios de los productos de la empresa de embutidos La Ibérica en revistas que sean reconocidas y con una alta aceptación por las personas tales como: el universo, el vistazo, panorama entre otros, a fin de dar a conocer a la empresa y persuadir al lector de consumir la línea de productos que ofrece la empresa.

Gráfico 5.8: Anuncio publicitario



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Internet

Es un medio que permite llegar a las personas en forma personalizada a cualquier parte del país e incluso del mundo, por lo que la empresa de embutidos La Ibérica no debe descuidar y realizar un seguimiento con sus debidas actualizaciones semanalmente en su página web y red social que posee, a fin de dar a conocer: a la empresa, su cartera de productos, sus promocióne, sus puntos de venta, interactuar con el cliente haciéndolo sentir

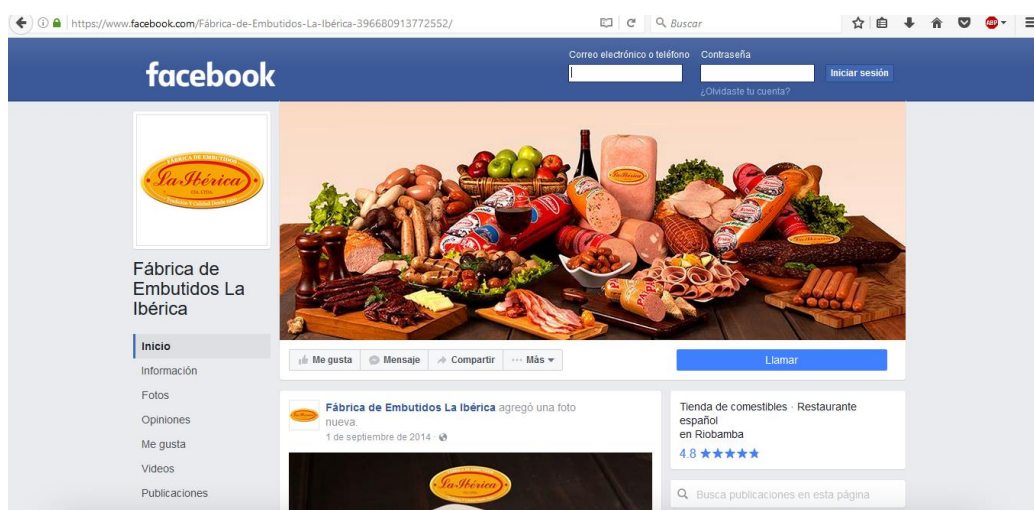
parte e identificándose con la empresa; como se visualiza en el gráfico 5.9 y 5.10.

Gráfico 5.9: Página web



Fuente: La Ibérica

Gráfico 5.10: Red social



Fuente: La Ibérica

- Desarrollar publicidad rodante aprovechando el parque automotor que posee la empresa de embutidos La Ibérica, a fin de atraer la atención de viandantes y conductores con una imagen empresarial y originalidad en movimiento para todo tipo de edades, género y condiciones, facilitando el reconocimiento de la marca al público; así:

Gráfico 5.11: Rotulación vehicular



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Inbound

Se centra fundamentalmente en el consumidor como rey de todo el proceso de comercialización, a fin de ganar su confianza, su interés utilizando medios interactivos, digitales creativos e innovadores que motiven su deseo de compra para lo cual se propone:

Gráfico 5.12: Stand de degustaciones



Colocar stand de degustaciones en lugares de concentración tales como: supermercados, instituciones públicas como el municipio, la gobernación, bancos entre otros, a fin de interactuar con los diferentes sentidos como: la vista, el tacto, el olfato y el gusto las diferentes propiedades organolépticas (características físicas) de los embutidos que ofrece La Ibérica para degustar el exigente paladar del consumidor, como se visualiza en el gráfico 6.15.

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Gráfico 5.13: Cupón de descuento

- Entregar cupones digitales de descuentos en:

El primer día de cada mes en:

1. Fecha de aniversario de la empresa de embutidos La Ibérica.
2. Puntos de venta.

Por medio de la página web y red sociales 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 por fidelidad a la marca.



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

- Regalar *souvenirs* promocionales en determinadas fechas como: navidad, año nuevo, día de la madre, día del padre entre otros, a fin de fidelizar a los clientes, estar cerca de ellos y recordarles permanentemente las bondades que ofrece la línea de productos de la marca La Ibérica.

Gráfico 5.14: *Souvenirs* publicitarios

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

- Entregar *flyers* como carta de presentación de los productos que produce y comercializa la empresa de embutidos La Ibérica en lugares de mayor circulación como: supermercados, instituciones públicas, el municipio, la gobernación, 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 así:

Gráfico 5.15. Flyers



**LA MEJOR CALIDAD
SIEMPRE EN SU
MESA**

- Jamones
- Chorizos
- Salchichas
- Salames
- Mortadelas
- Tocino
- Vienesas
- Carnes ahumadas
- Jamonada

Dirección: Colombia 24-16 y Larrea
Teléfonos: 03-2961597 , 03-2962959
Fax: 03-2966896
Email: info@laiberica.com
RIOBAMBA - ECUADOR
www.laiberica.com

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

- Participación en ferias no solo a nivel local sino también a nivel nacional para promocionar sus productos como: la expo feria de Macají, expo feria de Loco, entre otras, a fin de promover la imagen de la empresa, presentar su portafolio de productos contactar con clientes potenciales a nivel nacional e internacional en un solo lugar, tener mayor y mejor presencia ante su competencia y evaluar el interés y la reacción de sus compradores.

Responsabilidad social y corporativa

La empresa de embutidos La Ibérica debe contribuir activa y voluntariamente con la prevención, cuidado del medio ambiente, a fin de mejorar la situación competitiva y buscar un equilibrio entre la dimensión económica social y ambiental para ser reconocida como una empresa socialmente responsable para lo cual se sugiere:

- Realizar donaciones cuatrimestralmente equivalentes a un salario mínimo vital a instituciones de beneficencia como: orfanatos, asilos de ancianos, casa campesina, entre otros, a fin de proyectar una imagen empresarial seria, de calidad y con conciencia social.
- Reiterar el compromiso que la empresa tiene con la sociedad de ofrecer productos con calidad y en condiciones justas.
- Brindar a sus empleados condiciones de trabajo dignas y que precautelar su seguridad y salud laboral.
- Evitar en lo posible la contaminación y riesgo ambiental fomentando las 3 R's que son reducir, reciclar y reutilizar.
- Mantener una lucha constante contra la corrupción y mantener la ética empresarial.
- Fomentar el uso correcto de agua y energía.
- Empacar sus productos en fundas biodegradables.
- Realizar auspicios que contribuya con el cuidado del medio ambiente.
- Recuperar los bosques locales y nacionales mediante la reforestación de 500 árboles tanto en el parque nacional de Cotopaxi como en los Llanganates.
- Promover su compromiso de integrar a personas con discapacidad promoviendo la igualdad y oportunidades entre todas las personas.
- Patrocinar torneos de juegos deportivos y escolares entre niños y jóvenes de escasos recursos económicos del sector.
- Optimizar el uso de maquinaria de tratamiento de residuos, purificadores de aire y purificadores de agua.

5.8.3 Fase III: Análisis competitivo

Con la finalidad de saber en dónde se encuentra competitivamente la empresa de embutidos La Ibérica, en relación a su entorno se procede a realizar el análisis de sus fortalezas-debilidades; así como de sus oportunidades y amenazas dentro de su mercado objetivo, los cambios y reacciones probables que adopta el consumidor; constituyéndose en la base para establecer y diseñar estrategias que respondan a interrogantes tales como: ¿Dónde

estamos?, ¿A dónde queremos ir?, y sobre todo ¿Cómo llegaremos ahí? para lo cual se realiza varios análisis como son: oferta, demanda, ciclo de vida de la empresa, las 5 fuerzas de Porter, matriz BCG, matriz ABC; así:

5.8.3.1 Oferta

Está constituida por la cantidad de bienes o servicios que una empresa posee para satisfacer las necesidades de los clientes; en los actuales momentos la empresa de embutidos La Ibérica cuenta con una agresiva competencia en la producción y comercialización de embutidos especialmente en política de precios como lo refleja la tabla 5.14 que recoge información de las empresas más representativas del sector así:

Tabla 5.14: Precios de la competencia

Empresa	Productos en 100 Gramos				
	Mortadela especial	Jamón	Vienesas	Chorizo especial	Salchicha
Don Diego	\$ 1,18	\$ 1,53	\$ 1,10	\$ 1,60	\$ 1,20
Plumrose	\$ 0,65	\$ 1,63	\$ 0,60	\$ 1,30	\$ 1,15
La Ibérica	\$ 1,31	\$ 1,41	\$ 0,82	\$ 1,18	\$ 1,16
Juris	\$ 0,99	\$ 1,22	\$ 1,30	\$ 1,51	\$ 1,10

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Fuente: La Ibérica

Por otra parte su limitada opción de compra en determinados, tiendas, supermercados y comisariatos limita su fácil comercialización pues solamente se los encuentra en lugares específicos que pertenecen a la misma familia como el supermercado y comisariato Hortencia Vargas de Jara e hijos C.Ltda., ubicados en la ciudad de Riobamba.

De la misma manera la empresa de embutidos La Ibérica posee un débil plan de comunicación comercial impidiendo que se promocióne, que se motive y se difunda los atributos que su línea de productos posee.

6.8.3.2. Demanda

Por su parte, la demanda está constituida por la cantidad de bienes o servicios que la gente está siempre dispuesta a adquirirla; en los actuales momentos la fábrica de embutidos La Ibérica a pesar de sus 96 años de trayectoria en la venta de embutidos de calidad, en los últimos años ha experimentado una disminución notable en sus ventas generada por la competencia agresiva y en algunos casos desleal con productos de dudosa procedencia provocando una considerable pérdida de mercado y utilidad del 13.3% de las ventas entre el año 2014 y 2015. De la misma manera se identifica en el trabajo de campo que la limitada innovación y desarrollo de embutidos que actualmente tiene la empresa La Ibérica impide satisfacer nuevas alternativas del paladar exigente ecuatoriano, recomendándose se incluya alternativas a base de pollo y de pavo entre otros.

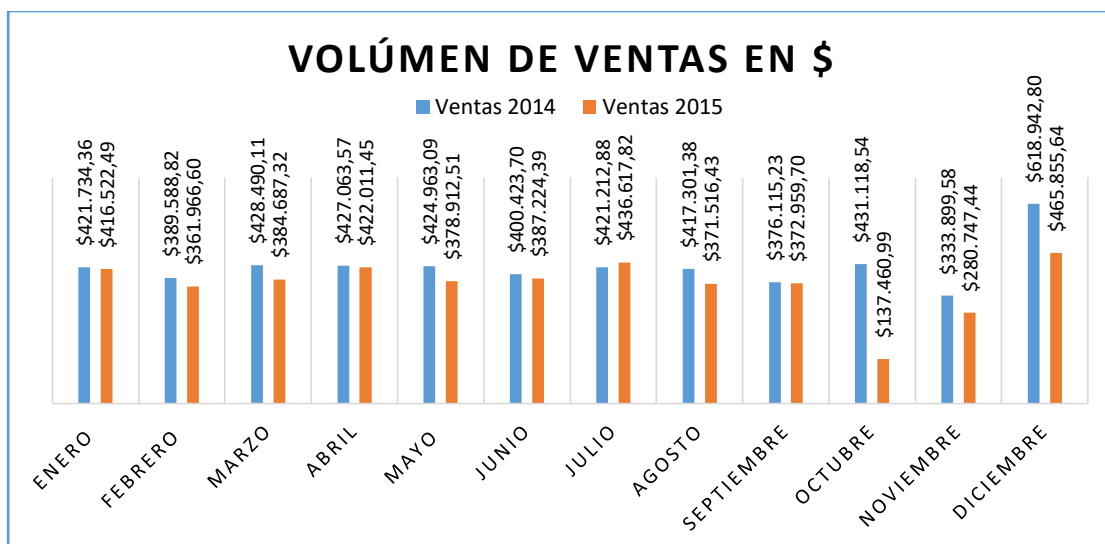
A continuación la tabla 5.15 evidencia la variación y disminución en el volumen de ventas que ha tenido la fábrica de embutidos La Ibérica; Así:

Tabla 5.15: Volumen de venta

Volumen de ventas			
Año: 2014		Año: 2015	
Mes	Cantidad (\$)	Mes	Cantidad (\$)
Enero	\$ 421.734,36	Enero	\$ 416.522,49
Febrero	\$ 389.588,82	Febrero	\$ 361.966,60
Marzo	\$ 428.490,11	Marzo	\$ 384.687,32
Abril	\$ 427.063,57	Abril	\$ 422.011,45
Mayo	\$ 424.963,09	Mayo	\$ 378.912,51
Junio	\$ 400.423,70	Junio	\$ 387.224,39
Julio	\$ 421.212,88	Julio	\$ 436.617,82
Agosto	\$ 417.301,38	Agosto	\$ 371.516,43
Septiembre	\$ 376.115,23	Septiembre	\$ 372.959,70
Octubre	\$ 431.118,54	Octubre	\$ 137.460,99
Noviembre	\$ 333.899,58	Noviembre	\$ 280.747,44
Diciembre	\$ 618.942,80	Diciembre	\$ 465.855,64
Total	\$ 5.090.854,06	Total	\$ 4.416.482,78

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)
Fuente: La Ibérica

Gráfico 5.16: Volumen de ventas 2014-2015



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Fuente: La Ibérica

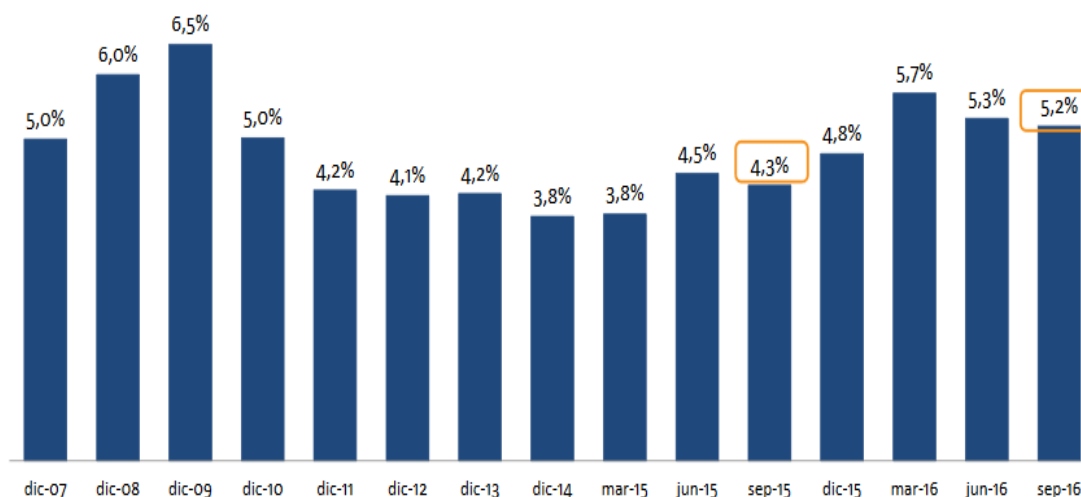
De lo anteriormente expuesto se evidencia por una parte que existe una disminución del 13,3% lo que da como resultado una demanda en declive razón por lo cual el reto para la empresa es desarrollar estrategias marketing para revitalizar e incrementar el volumen de ventas y la participación en el mercado; por otra parte y de gran importancia que se debe considerar y tomar en cuenta es la difícil situación económica, la alta tasa de desempleo como se muestra en el gráfico 5.17 y el estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud (citado por El Universo, 2015) que señala que “consumir carnes rojas y cárnicos procesados son cancerígenos” ha generado temor y nuevas tendencias de consumo en las personas, además un incremento de impuestos como: la salida de divisas del 5% que repercute a la hora de adquirir la materia prima para desarrollar el proceso productivo de embutidos La Ibérica, y los limitados ingresos que la ciudadanía tiene, impiden la adquisición de este tipo de productos.

Gráfico 5.17: Evolución del desempleo

Variación estadísticamente significativa

Evolución del Desempleo: Total nacional

En septiembre 2016, la tasa de desempleo alcanzó el **5,2%** a nivel nacional, diferencia estadísticamente **significativa**.

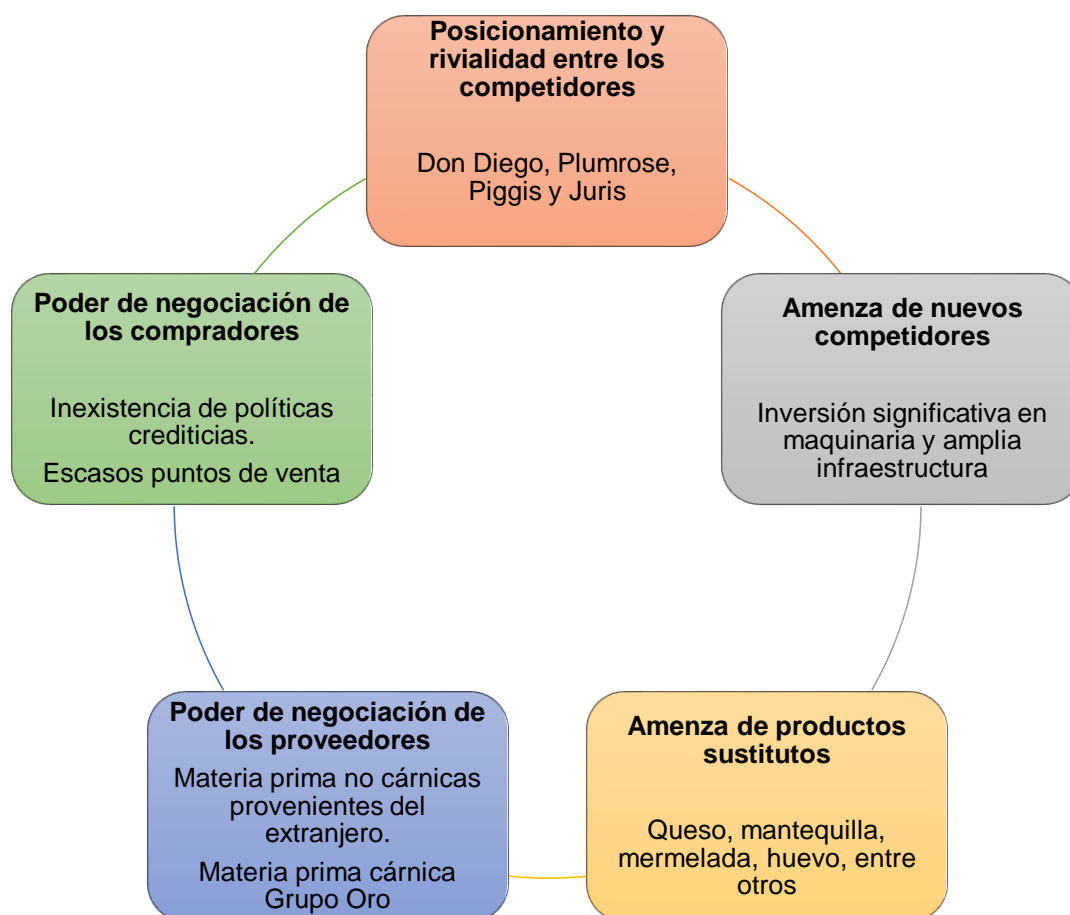


Fuente: (INEC, INEC, 2016)

5.8.3.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

En el mundo de los negocios es importante contar con herramientas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter por medio del cual se debe maximizar los recursos disponibles para enfrentar y superar a la competencia a través del desarrollo de estrategias que permitan detectar nuevas oportunidades como mecanismo orientado a lograr la misión y visión empresarial; a continuación el gráfico 5.18 refleja dicho análisis así:

Gráfico 5.18: Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Posicionamiento y rivalidad entre los competidores

Al existir un gran número de empresas que se dedican a la fabricación y distribución de embutidos en el Ecuador la empresa de embutidos La Ibérica tiene una considerable rivalidad, las más representativas y amenazantes son: Don Diego, Plumrose, Piggis y Juris quienes combinan estrategias de precios, innovación, lanzamiento de nuevos productos, degustaciones, promociones que al momento de la investigación se detecta que la empresa no posee o son muy débiles.

Amenaza de nuevos competidores

Permite detectar empresas que producen productos similares a los de la empresa La Ibérica que por distintos factores tales como: calidad, precio, la falta de regulación en temas de salubridad permite el ingreso de nuevos competidores con productos de dudosa procedencia, promociones atraen a clientes actuales y potenciales limitando la demanda del portafolio de productos que actualmente tiene la empresa para lo cual se recomienda invertir en infraestructura, maquinaria, tecnología de punta que reduzca los desperdicios y optimicen los tiempos muertos, optimizando la producción y compitiendo exitosamente en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Los embutidos de la empresa La Ibérica son fáciles de sustituir debido a que existe una gran variedad de productos como: queso, mantequilla, mermelada, huevo, que pueden ser reemplazados fácilmente en distintos momentos como: desayuno, almuerzo, lunch, fiestas, reuniones, entre otros por ser eficaces y más baratos provocando una reducción de ventas y participación en el mercado.

Poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación que tiene la empresa con sus proveedores es bajo puesto que productos como: pimienta, comino, nuez, canela, jengibre, entre otros, considerados materia prima no cárnica son importados de países tales como: Brasil, Alemania, Estados Unidos y Colombia debido a que el tamizado de las especies es más refinado que la especiería nacional, con lo cual garantiza la calidad en la producción de embutidos.

Otro factor no favorable para la empresa son los nuevos aranceles e impuestos establecidos por el gobierno nacional los cuáles no son

negociables y por el contrario la empresa optó por continuar importándolos para mantener su calidad, reputación y trayectoria en el mercado.

En cuanto a proveedores de carnes los obtiene a través de la empresa "Grupo Oro" quienes garantizan que el proceso de faenamiento, transportación y conservación de la carne a través de un certificado médico veterinario tienen control de calidad, protegiendo de esta manera los insumos necesarios para la elaboración de embutidos.

Poder de negociación con los compradores

El poder de negociación que tiene la empresa de embutidos La Ibérica con los clientes es bajo debido a que la empresa no posee políticas crediticias para mayoristas y minoristas, además tiene muy pocos puntos de venta en donde se pueda encontrar su cartera de productos a diferencia de la competencia; que está en cualquier lugar por lo que se recomienda poner en práctica las estrategias desarrolladas en el acápite del marketing mix.

5.8.3.3 Matriz BCG

Es una de las herramientas más utilizadas por las empresas ya que permite realizar un análisis metódico y estratégico de los distintos productos que posee la empresa, facilitando de esta manera la decisión de invertir, desinvertir o incluso abandonar la producción de algunos de ellos si el caso lo amerita. A continuación se muestra el análisis de la cartera de productos que tiene la empresa de embutidos La Ibérica así:

- Clasificar toda la línea de productos que actualmente tiene la empresa por categorías.
- Identificar el periodo objeto de análisis; que para este caso se considera las ventas de los años 2015-2016.
- Elegir los productos más representativos de cada categoría y que generan mayor porcentaje de ventas.

- Para el cálculo del primer producto de participación relativa en el mercado se toma como referencia el producto que tiene mayor participación en ventas dividido para el producto que le sigue en participación obteniéndose el siguiente resultado:

$$\frac{50,57\%}{15,53\%} = 3,26\%$$

Para los demás productos el cálculo de participación relativa en el mercado se lo realiza dividiendo el porcentaje que tiene el producto para el valor que se toma como referencia con mayor participación obteniéndose los siguientes resultados:

$$\frac{15,53\%}{50,57\%} = 0,31\%$$

Por otra parte para obtener la tasa de crecimiento en el mercado de los productos se calcula con la siguiente formula:

$$\frac{\text{Ventas año2} - \text{Ventas año1}}{\text{Ventas año1}} * 100$$

$$\frac{\$ 13.5087,68 - \$ 143.365,25}{\$ 143.365,25} * 100 = -6\%$$

De lo anteriormente analizado se obtiene los resultados que refleja la tabla 5.16:

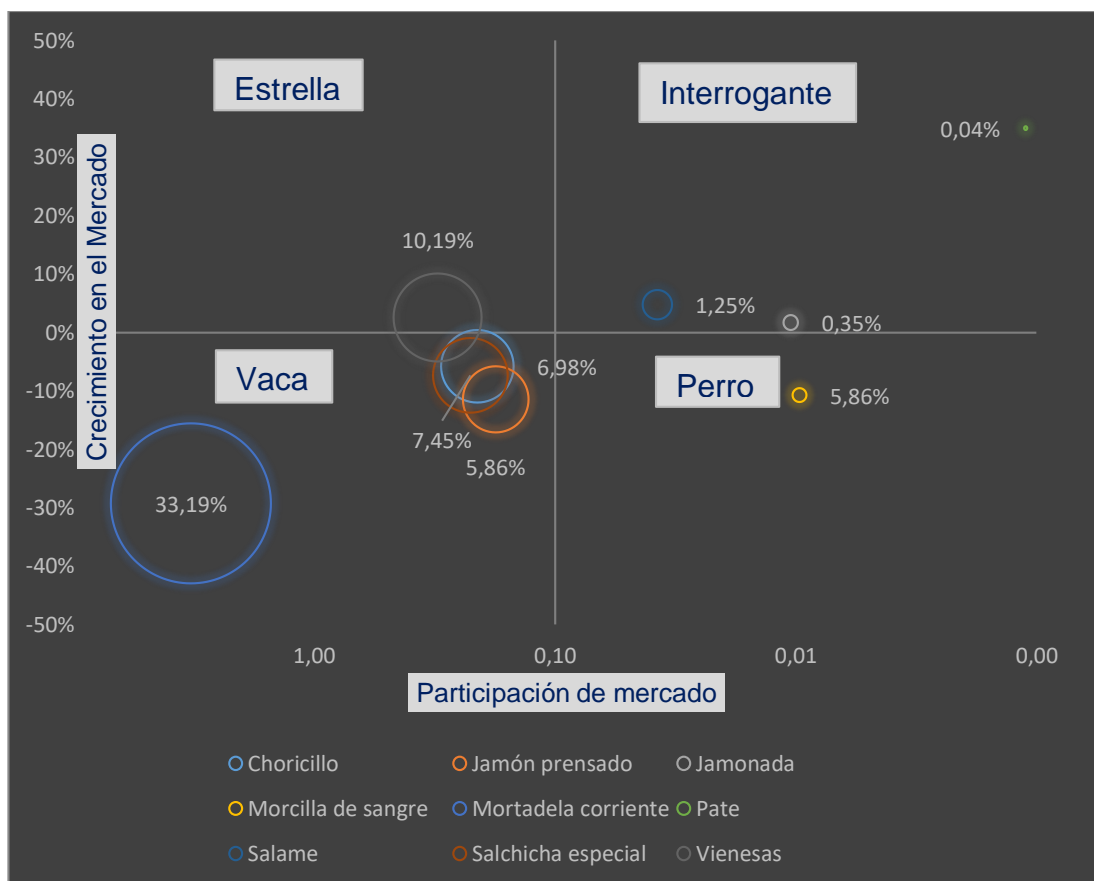
Tabla 5.16: Datos matriz BCG

Productos		2015			2016			Part. Rel.	T/C
		Unidades (KG)	Ventas (\$)	Parti. Vent. %	Unidades (KG)	Ventas (\$)	Parti. Vent. %		
Chorizos	Choricillo	12.586,94	\$ 143.365,25	6,16%	11.860,2	\$ 13.5087,68	6,98%	0,21	-6%
	Chorizo corriente	6.698,5	\$ 60.353,49	2,59%	7.293,5	\$ 65.714,44	3,40%		
	Chorizo especial	2.457,8	\$ 25.929,79	1,11%	2.426,6	\$ 25.600,63	1,32%		
	Chorizo paisa	4.705,8	\$ 39.528,72	1,70%	4.776,4	\$ 40.121,76	2,07%		
Jamón	Jamón prensado	9.986,8	\$ 127.930,91	5,50%	8.846,6	\$ 113.324,95	5,86%	0,18	-11%
Jamonada	Jamonada	505,6	\$ 6.628,42	0,28%	514,2	\$ 6.741,16	0,35%	0,01	2%
Morcilla	Morcilla de sangre	915,4	\$ 6.957,04	0,30%	817,4	\$ 6.212,24	0,32%	0,01	-11%
Mortadelas	Mortadela corriente	85.430,78	\$ 908.129,19	39,01%	60.419,43	\$ 642.258,54	33,19%	3,26	-29%
	Mortadela especial	24.815,8	\$ 294.315,39	12,64%	19.588,1	\$ 232.314,87	12,00%		
Pate	Pate	48	\$ 528,48	0,02%	64,8	\$ 713,45	0,04%	0,00	35%
Salames	Salame	1.284,2	\$ 23.077,07	0,99%	1.345,5	\$ 24.178,64	1,25%	0,04	5%
	Salame Sanduche	153,5	\$ 2.184,31	0,09%	103,4	\$ 1.471,38	0,08%		
Salchichas	Salchicha colombiana	5.795	\$ 51.633,45	2,22%	5.414,1	\$ 48.239,63	2,49%		
	Salchicha de pollo	12.150,9	\$ 111.180,74	4,78%	10.685,3	\$ 97.770,50	5,05%		
	Salchicha especial	15.437,83	\$ 155.613,33	6,68%	14.300,1	\$ 144.145,01	7,45%	0,22	-7%
	Salchicha parrillera	5.891,6	\$ 67.576,65	2,90%	5.173,9	\$ 59.344,63	3,07%		
Vienesas	Vienesas	27.796,6	\$ 192.352,47	8,26%	28.509,1	\$ 197.282,97	10,19%	0,31	3%
	Vienesa especial	10.134,51	\$ 120.195,29	4,18%	9880,7	\$ 94.755,91	4,90%		
	Hot Dog	1.440,1	\$ 13.421,73	0,58%	1.356,6	\$ 12.643,51	0,65%		
TOTAL		226.795,56	\$ 2.327.896,36	100,00%	192.019,33	1.269.944,63	100%		

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

De la misma manera con los datos obtenidos tanto de la participación en el mercado real y la tasa de crecimiento en el mercado se procede a identificar los cuadrantes que reflejen aquellos productos considerados: estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros como se evidencia en el gráfico 5.19.

Gráfico 5.19: Matriz BCG



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Como se puede apreciar se concluye que:

- El producto estrella que tiene la empresa de embutidos la Ibérica son: las vienasas porque registran una alta participación y crecimiento en el mercado las mismas que con el pasar del tiempo se irán convirtiendo en vacas lecheras.

- Los productos denominados vacas lecheras son: la mortadela corriente, el choricillo, el jamón prensado y la salchicha especial, porque tienen una alta participación en el mercado y generan una gran rentabilidad del que necesitan para su crecimiento en el mercado, cumpliendo con su filosofía empresarial de productos de calidad 100% cárnicos, llegando inclusive a financiar los productos interrogante y los productos perros.
- Por otra parte los productos interrogantes son: la jamonada, el salame, el pate porque demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento, estos productos a pesar de no ser muy vendidos como los productos considerados vacas lecheras siguen siendo muy apetecidos y necesarios para satisfacer el paladar exigente del consumidor; por lo que se recomienda desarrollar estrategias de venta para generar mayor participación ganancia en el mercado.
- De la misma manera el producto considerado perro es la morcilla de sangre, porque tiene baja participación en el mercado y su rentabilidad es mínima; en virtud de lo cual se recomienda que la empresa opte por dejar de invertir en la producción de este producto que le genera gasto y pérdida, y como alternativa optar por lanzar una nueva línea de embutidos en base a otras carnes para aprovechar su capacidad de infraestructura y maquinaria.

Matriz ABC

Es una herramienta de gestión administrativa ya que permite categorizar a los productos desde el más importante hasta el menos importante, permitiendo a la empresa de embutidos La Ibérica determinar hacia qué productos debe centrar sus estrategias de marketing, evitar la acumulación de materia prima innecesaria en bodegas, acumulación de inventarios y prevenir los riesgos que conlleva a una eficiente toma de decisiones; a continuación la tabla 5.17 refleja los productos clasificados en categorías A, B y C así:

5.8.3.4 Matriz ABC

Tabla 5.17: Matriz ABC

Producto	Consumo Anual (Kg)	Costo (\$/Kg)	Consumo anual \$	% de Particip. de c/art.	% del Consumo total (\$)	% consumo total. acum.	% de particip. acum.	Categoría
Mortadela corriente	137569,02	10,63	1.462.358,68	5,26	37,44%	37,44%	5,26	A
Mortadela especial	40562,6	11,86	\$481.072,44	5,26	12,32%	49,75%	10,53	A
Vienesas	45687,2	6,92	\$316.155,42	5,26	8,09%	57,84%	15,79	A
Salchicha especial	26630,73	10,08	\$268.437,76	5,26	6,87%	64,72%	21,05	A
Choricillo	22025,04	11,39	\$250.865,21	5,26	6,42%	71,14%	26,32	A
Jamón prensado	17640,5	12,81	\$225.974,81	5,26	5,78%	76,92%	31,58	A
Salchicha de pollo	21363,9	9,15	\$195.479,69	5,26	5,00%	81,93%	36,84	B
Vieneza especial	16632,11	9,59	\$159.501,93	5,26	4,08%	86,01%	42,11	B
Salchicha parrillera	10335,4	11,47	\$118.547,04	5,26	3,03%	89,04%	47,37	B
Chorizo corriente	11957,3	9,01	\$107.735,27	5,26	2,76%	91,80%	52,63	B
Salchicha colombiana	10540,5	8,91	\$93.915,86	5,26	2,40%	94,21%	57,89	B
Chorizo paisa	8528,7	8,4	\$71.641,08	5,26	1,83%	96,04%	63,16	C
Salame	3138,6	17,97	\$ 56.400,64	5,26	1,44%	97,48%	68,42	C
Chorizo especial	4324,2	10,55	\$45.620,31	5,26	1,17%	98,65%	73,68	C
Hot Dog	2329,7	9,32	\$21.712,80	5,26	0,56%	99,21%	78,95	C
Jamonada	958,5	13,11	\$12.565,94	5,26	0,32%	99,53%	84,21	C
Morcilla de sangre	1651	7,6	\$12.547,60	5,26	0,32%	99,85%	89,47	C
Salame Sanduche	345,3	14,23	\$4.913,62	5,26	0,13%	99,98%	94,74	C
Pate	83	11,01	\$913,83	5,26	0,02%	100,00%	100,00	C
Total			\$3906359,92	100,00%	100,00%			

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

De lo anteriormente expuesto se concluye que: el 80% de los productos que produce la empresa de embutidos La Ibérica se encuentra en la categoría A, en relación al 15% que está en la categoría B y apenas un 5% se encuentra en la categoría C; como se evidencia en la tabla 5.18 así:

Tabla 5.18: Resumen Matriz ABC

Resumen matriz ABC					
Valorización	Clasificación	Artículos	Participación Art.	Ventas	Participación Ventas
80%	A	6	31,58%	\$ 3004864,31	76,92%
15%	B	5	26,32%	\$ 675179,79	17,28%
5%	C	8	42,11%	\$ 226315,82	5,79%

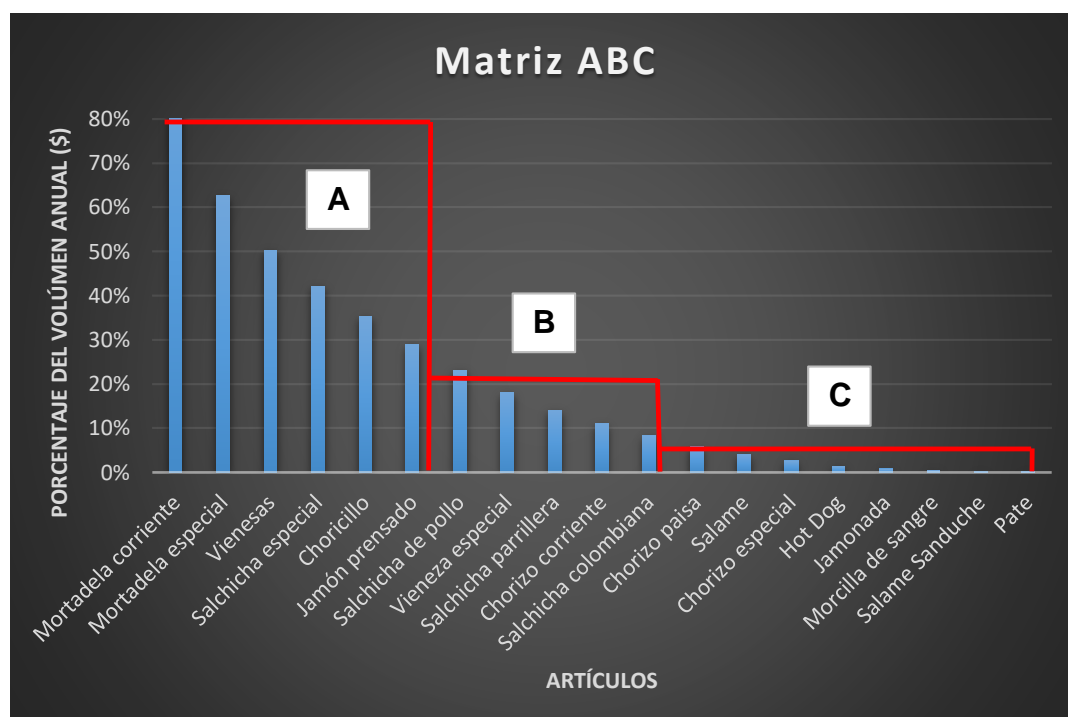
Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

- La categoría A: simboliza el 31.58% de los productos de la empresa de embutidos La Ibérica como: la mortadela corriente, mortadela especial, vienasas, entre otros, representan el 76,92% de las ventas con un monto asegurado de \$3.004.864,31, por lo que se recomienda realizar un seguimiento minucioso a estos productos controlando la materia prima para su proceso de producción que asegure su calidad, además las estrategias de marketing deben estar priorizadas y enfocadas a esta clasificación debido a que aseguran un incremento clientes actuales y potenciales.
- La categoría B: representan el 26,32% de la cartera de productos de la empresa de embutidos La ibérica entre los cuales se encuentra: la salchicha parrillera, chorizo corriente, salchicha colombiana entre otros, con una participación de ventas de 17,28% asegurando un monto de \$675.179,79, por lo que se recomienda de igual manera no descuidar su proceso productivo de calidad.
- La categoría C: está constituyen el 42,11% de los productos que produce la empresa de embutidos La ibérica entre los cuales están: el salame, jamonada, chorizo especial, entre otros, representando un 5,79% de las ventas y un monto anual de \$226.315,82 por lo que se

recomienda no acumular grandes cantidades de inventarios para evitar que se dañen, deterioren, se caduquen provocando pérdidas en la empresa.

A continuación se realiza una representación gráfica de lo anteriormente mencionado:

Gráfico 5.20: Matriz ABC

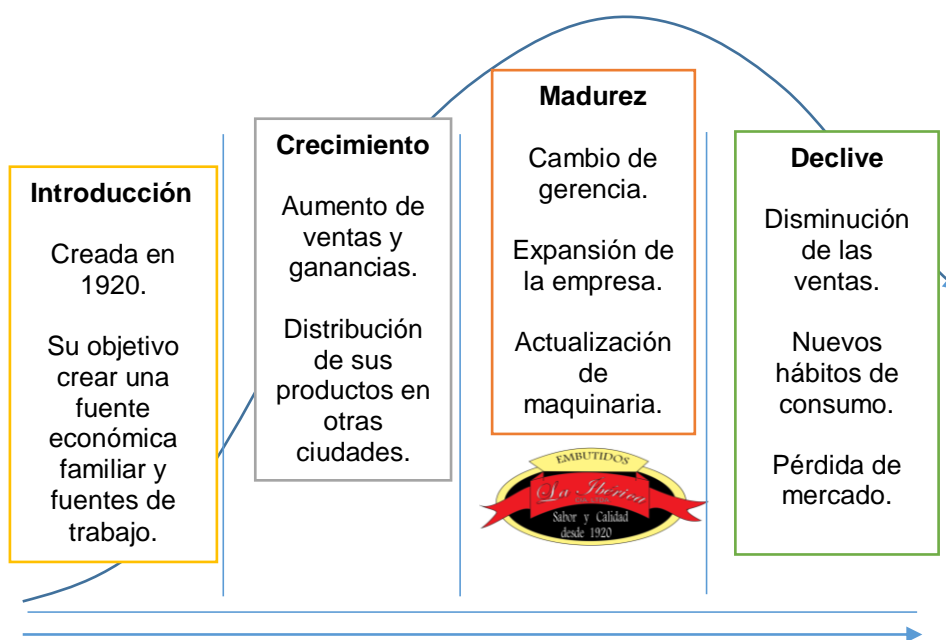


Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

5.8.3.5 Ciclo de vida de la empresa

Toda empresa es como un ser vivo tiene sus etapas a lo largo de su trayectoria en el mercado, cada etapa es diferente de la otra con diferentes características y sus duraciones son variables. A continuación en el gráfico 5.21 se puede apreciar el ciclo de vida que ha tenido la empresa La Ibérica en el mercado y como se encuentra en la actualidad.

Gráfico 5.21: Ciclo de vida de la empresa



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Fuente: La ibérica

Introducción

La fábrica de embutidos La Ibérica Cía. Ltda., fue fundada el 15 de octubre de 1920 por Don Juan Alberto Lara un gran visionario y emprendedor con el objetivo de crear una fuente económica familiar y fuentes de trabajo para la ciudad de Riobamba con embutidos artesanales y de calidad.

Crecimiento

Para el año 1929 la empresa comienza a ser conocida aumentando poco a poco sus ventas y a su vez su infraestructura en la ciudad de Riobamba, empieza a distribuir sus productos en Guayaquil superando varios obstáculos en particular en lo referente a transporte de productos perecederos, consolidándose de esta manera en la zona de Milagro convirtiéndose en uno de los mercados más atractivos en la actualidad.

Madurez

Para el año 1970 es decir después de 50 años de trayectoria, la empresa de embutidos La Ibérica comienza a ser reconocida por sus productos de calidad logrando posicionarse en el mercado de Riobamba y Milagro, y se expande por varios lugares del país como: Baños, el Puyo, La Troncal, Ambato, Latacunga entre otros, en tiendas, supermercados y comisariatos; Por otra parte se experimenta un cambio en la gestión empresarial pues asume las riendas del negocio su nieto el Ing. Jorge Jara Vallejo Vargas que se encuentra hasta los actuales momentos quien da un giro al negocio mediante la adquisición y renovación de maquinaria para cambiar de un proceso de producción manual a un proceso de producción tecnificada con la finalidad de reducir tiempos muertos y desperdicios de materia prima.

Declive

Por su parte desde el año 2013, la empresa de embutidos La Ibérica ha experimentado problemas de disminución de ventas y por ende la reducción de las utilidades en los distintos mercados provocada por: la competencia agresiva, débil situación económica de los consumidores, el apareamiento de productos sustitutos y nuevas tendencias de hábitos de consumo; pese a ello la empresa está empeñada en implementar agresivas estrategias de marketing a fin de competir exitosamente e incrementar su participación en el mercado y lograr la preferencia de los consumidores.

Por todo este análisis es necesario proponer estrategias tales como:

- Refresh y relanzamiento de la imagen empresarial.
- Cambio significativo en el empaque de los embutidos con responsabilidad social y ambiental.
- Lanzamiento de nueva línea de productos en base a carne de pavo, pollo y satisfacer otros nichos de mercado.

- Introducir el nuevo portafolio de productos en otros mercados tanto a nivel local, nacional e internacional con su sello característico de productos de calidad 100% cárnicos sin transgénicos.
- Eliminar los productos que no generan utilidad ni rentabilidad para la empresa.
- Incluir en el presupuesto de la empresa valores asignados a mantener campañas de publicidad, promoción y propaganda.

5.8.4 Fase IV: Evaluación y Control

Para garantizar que las estrategias de marketing propuestas están dando resultado se debe medir a través de: indicadores de gestión, análisis presupuestario, socialización a través de la capacitación a fin de contribuir con una adecuada toma de decisiones alineados a la filosofía empresarial; para lo cual se propone:

5.8.4.1 Indicadores de Gestión de Marketing

Son expresiones cuantitativas que evalúan el desempeño y resultados de un proyecto o de una empresa; por tal razón, se recomienda que la empresa de embutidos La Ibérica realice el cálculo de indicadores, para detectar y prevenir desviaciones en el cumplimiento de los objetivos del plan de marketing estratégico que se propuso en las fases anteriormente desarrolladas mediante el cálculo de indicadores de gestión de marketing (KPI's) como se evidencia en la tabla 5.19; así:

Tabla 5.19: Indicadores de gestión de marketing

Indicador	Objetivo	Fórmula
Utilidad por ventas	Determinar si se generan ganancias por las campañas de marketing	Ingreso = Costos Fijos + Costos variables + Utilidad Utilidad = Ingresos – Costos Fijos – Costos Variables
Coste por <i>lead</i> (cliente potencial)	Determinar cuánto dinero se invirtió en una campaña de marketing para obtener un cliente potencial.	Coste por lead = $\frac{\text{Inversión \$}}{\text{Leads}}$
ROI de <i>Inbound Marketing</i> (técnicas de marketing)	Determinar si ha sido o no rentable la inversión realizada por la empresa en marketing.	ROI = $\frac{\text{Margen Bruto \$} - \text{Inversión en Marketing}}{\text{Inversión en Marketing}} * 100$
Valor del cliente	Determinar los ingresos que un cliente nos brinda en un determinado tiempo, reducir pérdida de clientes y fidelizarlos.	CLV = Ventas promedio por cliente * promedio de veces que un cliente compra por año * cuantos años se mantiene el cliente activo
Conversión de leads a clientes	Conocer porque medios de marketing se obtienen la mayor cantidad de nuevos clientes.	Tasa de conversión = $\frac{\text{Objetivos conseguidos}}{\text{Número total de visitas}}$ Evaluación monitorizada
Eficacia	Determinar el grado en que se cumplen los objetivos del plan de marketing estratégico	Eficacia = $\frac{\text{Beneficio previsto por cliente}}{\text{Beneficio real por cliente}}$
Eficiencia	Evaluar los costos para conseguir clientes potenciales	Eficiencia = $\frac{\text{Costos previstos por cliente}}{\text{Costos reales por cliente}}$
Efectividad	Medir los resultados obtenidos del plan de marketing estratégico frente al costo de adquirir un cliente	Eficiencia = $\frac{\text{Puntaje eficacia} + \text{Puntaje eficiencia}}{2} * 100$ Máximo puntaje

Fuente: (Fernandez, 2015)

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Calificaciones para evaluación de eficacia y eficiencia

Tabla 5.20: Calificación eficacia-eficiencia

Eficacia		Eficiencia	
Rangos	Puntos	Rangos	Puntos
0-20%	0	Muy eficientes > 1	5
21-40%	1		
41-60%	2	Eficiente = 1	3
61-80%	3		
81-90%	4	Ineficiente < 1	1
>91%	5		

Fuente: (Fernandez, 2015)

5.8.4.2 Socialización- Plan de Capacitación

Con el fin de motivar y mejorar el desempeño de quienes integran la empresa de embutidos La Ibérica en todos sus niveles con eficacia y eficiencia, se recomienda desarrollar un plan de capacitación orientado a mejorar a la calidad del servicio internos y externos mediante:

Plan de acción 2017

Tabla 5.21: Plan de capacitaciones-charlas

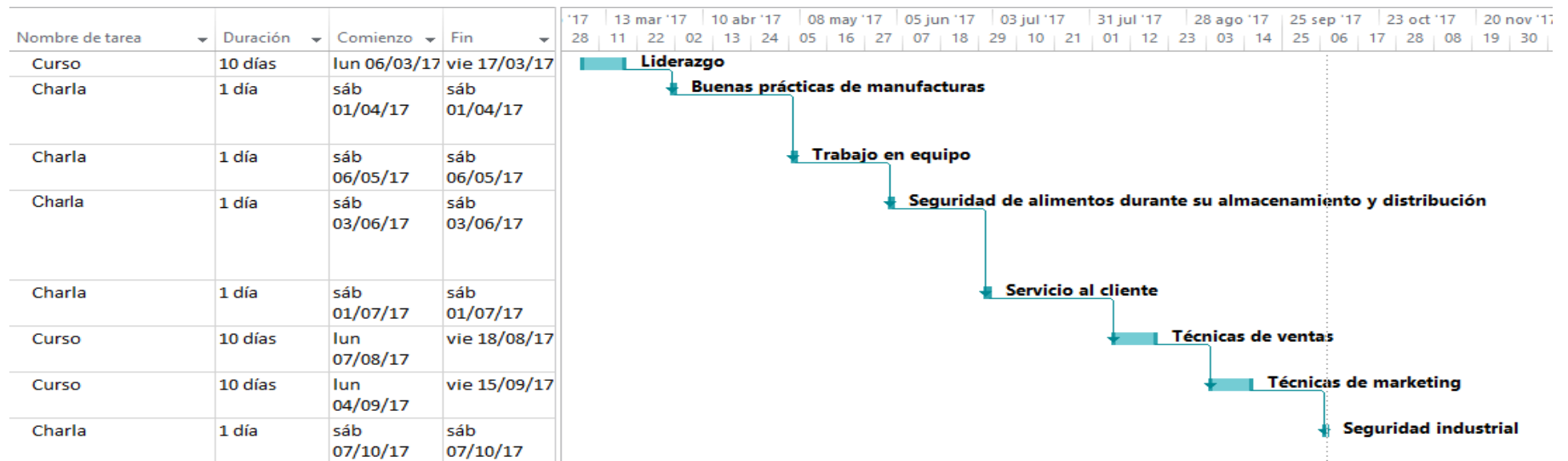
Departamento o Puesto	Cursos/Charlas	Objetivo	Tiempo	Responsable	Costo
Gerencia General, Encargado de la producción	Liderazgo	Obtener herramientas que le permitan desarrollar y mejorar la toma de decisiones y la relación con sus trabajadores.	40:00 horas	Departamento de recursos humanos/gerencia, Institución pública SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional)	\$100
Producción, Relaciones humanas.	Buenas prácticas de manufacturas	Garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción y distribución.	4:00 horas	GAD(Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba)	\$20
Administrativo, Producción, Relaciones humanas, Financiero, Mantenimiento.	Trabajo en equipo	Mejorar las relaciones entre los trabajadores de la empresa para un mejor desempeño	8:00 horas	CORFOPYM (Institución capacitadora)	\$80
Producción, Relaciones humanas.	Seguridad de alimentos durante su almacenamiento y distribución	Conocer la importancia y responsabilidad de mantener los alimentos en óptimas condiciones para obtener un producto de calidad.	8:00 horas	CORFOPYM (Institución capacitadora)	\$80
Encargado de bodega de producto terminado y control de calidad.	Servicio al cliente	Proporcionar herramientas eficaces para una mejor atención y servicio al cliente.	8:00 horas	CORFOPYM (Institución capacitadora)	\$80
Gerente general, Encargado de bodega de producto terminado y control de calidad.	Técnicas de ventas	Desarrollar técnicas de ventas que le permitan conocer, persuadir y convencer a los clientes para que adquieran los productos.	40:00 horas	Institución pública SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional)	\$100

Junta general, Gerencia general, Encargado de la producción Contador	Técnicas de Marketing	Comprender y reflexionar la importancia que tiene el marketing a la hora de comercializar los productos. Obtener conocimiento de cómo realizar marketing en diferentes situaciones.	40:00 horas	Institución pública SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional)	\$100
Producción. Mantenimiento.	Seguridad Industrial	Proveer conocimientos básicos que les permitan a los trabajadores desarrollar conductas y actos seguros en su puesto de trabajo.	4:00 horas	Cuerpo de Bomberos	\$20

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Cronograma de Capacitaciones-Charlas

Gráfico 5.22: Cronograma de capacitaciones-charlas



Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

5.8.4.3 Presupuesto

Al emprender un nuevo negocio, reestructurar o implementar nuevas ideas es necesario realizar un presupuesto el cual expresa en términos financieros los recursos que se utiliza en un determinado tiempo; El presupuesto que se necesita para cumplir el plan de marketing estratégico propuesto para la empresa de embutidos La Ibérica consta en la tabla 5.22:

Tabla 5.22: Presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio	Total
Diferencia de precio por empaque biodegradable	100000	\$ 0,10	\$ 10.000,00
Maquinas POS	5	\$ 325,00	\$ 1.625,00
Mesa Stand de Degustaciones	3	\$ 85,00	\$ 255,00
Cupones	2400	\$ 0.05	\$ 120,00
Souvenirs	6000	\$ 0.30	\$ 1.800,00
Revistas	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Flyers	5	\$ 40 X 1000und	\$ 200,00
Publicidad rodante	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
Ferías	3	\$ 950,00	\$ 2.400,00
Donaciones	3	\$ 375,00	\$ 1.125,00
Reforestación	500	\$ 3,00	\$ 1.500,00
Asesores comerciales	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Capacitaciones			\$ 580,00
Total inversión 2017			\$ 25.405,00
Total inversión 2018-2021			\$ 87.780,00
Total Año 2017-2021			\$ 113.185,00

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Como se puede observar en la tabla 6.29 la inversión que se necesita para ejecutar este plan de marketing estratégico desde el año 2017 hasta el año 2021 para la empresa de embutidos La Ibérica es de \$125.180,00 los cuáles se espera recuperar con un incremento del 5% en sus ventas anuales obteniendo el siguiente pronóstico de ventas:

Tabla 5.23: Pronostico de ventas

Año	Ventas
2014	\$ 5.090.854,06
2015	\$ 4.416.482,78
2016	\$ 4.182.409,19
2017	\$ 4.391.529,65
2018	\$ 4.611.106,13
2019	\$ 4.841.661,44
2020	\$ 5.083.744,51
2021	\$ 5.337.931,74

Fuente: La Ibérica

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Capital de trabajo

Es la inversión de dinero que toda empresa necesita invertir en recursos para su funcionamiento en el mercado a corto plazo; la tabla 5.24 representa el capital de trabajo que la empresa de embutidos La Ibérica requiere así:

Tabla 5.24: Capital de trabajo

Materia prima	
Carne De Res	\$ 769575,87
Carne De Chancho	\$ 1358102,82
Carne De Pollo	\$ 713650,32
Total Materia Prima	\$ 2841329,01
Mano de Obra	
Remuneracion Unif Jornales	\$ 84272,38
Aporte Patronal Iece Y Secap	\$ 10262,74
Décimo Tercer Sueldo	\$ 7039,2
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 6086,8
Fondos De Reserva	\$ 6526,48
Bonificación Por Desahucio	\$ 564,8
Bonificaciones Extras	0
Gtos. Jubilación Patronal MOD.	\$ 8203,14
Gtos. Por Indem.Laboral MOD	\$ 1156,23
Remuneración Mano De Obra Indirecta	\$ 30808,93
Seguros	\$ 19,21
Vacaciones	\$ 227,88
Horas Extras MOI	\$ 0
Aport.Pat.Iece Y Secap MOI	\$ 3748,085
Décimo Tercer Sueldo MOI	\$ 2899,8
Décimo Cuarto Sueldo MOI	\$ 2298,76
Vacaciones MOI	\$ 778,55
Fondos De Res.MOI	\$ 2221,97

Bonif.Por Desahucio MOI	\$ 0
Gto.Jubilación Patronal MOI	\$ 2348,09
Total Mano De Obra	\$ 169847,155
Gastos de fabricación	
Inv. Suministros Y Materiales	\$ 49129,31
Suministros Y Materiales	\$ 212724,08
Combustible Y Lubricantes	\$ 11993,25
Energía Eléctrica	\$ 22145,81
Mantenimiento Maq. Y Equip.	\$ 13028,57
Depreciación Muebles Y Enseres	\$ 0
Depreciación Vehículos	\$ 31073,9
Arrendamiento Instalaciones	\$ 0
Seguros	\$ 38875,49
Varios	\$ 88,31
Ropa De Trabajo	\$ 8215,58
Seguridad Industrial	\$ 6997,76
Depreciación Maquinaria	\$ 211958,34
Deprec. Equipo De Oficina	\$ 0
Repuestos Y Accesorios	\$ 36348,48
Servicios médicos y medicina	\$ 2528,97
Capacitación	\$ 0
Fletes Y Acarreos	\$ 1931,16
Suministros De Limpieza	\$ 15210,05
Alimentación Y Refrigerio	\$ 13088,79
Suministros Y Materiales	\$ 150212,4
Gasto Mantenimiento Instalaciones	\$ 122718,32
Gto. Amortización Instalaciones	\$ 0
Gto. Análisis Bioquímicos	\$ 6875,5
Perdida Por Baja De Activos	\$ 0
Gasto Teléfono Y Agua	\$ 150
Agasajo Trabajadores	\$ 104,46
Maquinaria Y Equipo Menor	\$ 5802,08
Amortización Marca	\$ 0
IVA Costos/Gtos. Fabricación	\$ 33263,74
Descto.Gtos No Deduc.Seg/Ajt	\$ 0
Total Gastos De Fabricación	\$ 994.464,35
Total MP, MO, GF	\$ 4.005.640,52
Total Costo Fijo	\$ 208.722,65
Total Coto Variable	\$ 3.553.885,63

Fuente: La Ibérica

Flujo neto de fondos

Es un informe financiero que detalla los ingresos y egresos que tiene la empresa de embutidos La Ibérica durante un periodo de tiempo, para determinar su liquidez en los años proyectados de acuerdo ha:

- Se estima un incremento de ventas anuales de un 5%.
- Aumento de costos fijos y variables de acuerdo a la inflación anual del 1,32% del mes de noviembre del 2016. (INEC, 2016)

Tabla 5.25: Flujo neto de fondos

Flujo neto de fondos						
	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas	\$ 4.182.409,19	\$ 4.391.529,65	\$ 4.611.106,13	\$ 4.841.661,44	\$ 5.083.744,51	\$ 5.337.931,74
Costos fijos	\$ 208.722,65	\$ 211.477,78	\$ 214.269,29	\$ 217.097,65	\$ 219.963,33	\$ 222.866,85
Costos variables	\$ 3.553.885,63	\$ 3.744.033,81	\$ 3.943.853,79	\$ 4.153.831,33	\$ 4.374.476,51	\$ 4.606.324,94
Depreciación Veh. y Maq.	\$ 243.032,24	\$ 243.032,24	\$ 243.032,24	\$ 243.032,24	\$ 243.032,24	\$ 243.032,24
Utilidad /Perdida	\$ 176.768,68	\$ 192.985,81	\$ 209.950,81	\$ 227.700,22	\$ 246.272,42	\$ 265.707,71
Impuesto 15%	\$ 26.515,30	\$ 28.947,87	\$ 31.492,62	\$ 34.155,03	\$ 36.940,86	\$ 39.856,16
Utilidad antes de Imp.	\$ 150.253,37	\$ 164.037,94	\$ 178.458,19	\$ 193.545,19	\$ 209.331,56	\$ 225.851,55
Base imponible imp.22%	\$ 33.055,74	\$ 36.088,35	\$ 39.260,80	\$ 42.579,94	\$ 46.052,94	\$ 49.687,34
Flujo neto de fondos	\$ 117.197,63	\$ 127.949,60	\$ 139.197,39	\$ 150.965,25	\$ 163.278,62	\$ 176.164,21

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Valor Actual Neto (VAN)

Es un indicador financiero que permite saber si este plan de marketing estratégico es factible o no para la empresa de embutidos La Ibérica mediante el cálculo de la siguiente fórmula:

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

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 mes de noviembre 5,51% + Riesgo país mes de noviembre 7,36%. (Banco central del Ecuador, 2016)

$$\text{VAN} = -\$113.185 + \frac{\$ 127.949,60}{(1 + 0,1325)^1} + \frac{\$ 139.197,39}{(1 + 0,1325)^2} + \frac{\$ 150.965,25}{(1 + 0,1325)^3} + \frac{\$ 163.278,62}{(1 + 0,1325)^4} + \frac{\$ 176.164,21}{(1 + 0,1325)^5}$$

VAN= \$ 406.085,79

Interpretación: como se puede observar el cálculo del Valor actual Neto (VAN) de este plan de marketing estratégico propuesto es positivo y factible pues permitirá incrementar sus ventas y ganancias.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este indicador financiero mide la tasa de rentabilidad que mediante el desarrollo del plan de marketing estratégico propuesto para la empresa de embutidos La Ibérica y el cálculo del VAN según la fórmula sea igual a cero así:

$$\text{VAN} = -\$26.600 + \frac{\$ 127.949,60}{(1 + 1,1818531)^1} + \frac{\$ 139.197,39}{(1 + 1,1818531)^2} + \frac{\$ 150.965,25}{(1 + 1,1818531)^3} + \frac{\$ 163.278,62}{(1 + 1,1818531)^4} + \frac{\$ 176.164,21}{(1 + 1,1818531)^5}$$

VAN = 0

TIR= 118,19%

Interpretación: la empresa de embutidos La Ibérica con TIR de 118,19% determina que es factible desarrollar el plan de marketing estratégico corroborando con los datos obtenidos en el VAN.

Punto de equilibrio

Son las ventas que debe tener la empresa de embutidos La Ibérica en un determinado tiempo en el cual los ingresos deben ser iguales a los egresos para que no existan ni pérdidas ni ganancias como se puede visualizar a continuación:

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Tabla 5.26: Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio					
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas	\$ 4.391.529,65	\$ 4.611.106,13	\$ 4.841.661,44	\$ 5.083.744,51	\$ 5.337.931,74
Costo Variable	\$ 3.744.033,81	\$ 3.943.853,79	\$ 4.153.831,33	\$ 4.374.476,51	\$ 4.606.324,94
Costo Fijo	\$ 211.477,78	\$ 214.269,29	\$ 217.097,65	\$ 219.963,33	\$ 222.866,85
Coto Variable/Ventas	\$ 0,8526	\$ 0,8553	\$ 0,8579	\$ 0,8605	\$ 0,8629
1-(Costo Variable/Ventas)	\$ 0,1474	\$ 0,1447	\$ 0,1421	\$ 0,1395	\$ 0,1371
Punto de Equilibrio	\$ 1.434.311,86	\$ 1.480.726,83	\$ 1.528.158,32	\$ 1.576.607,71	\$ 1.626.075,70

Elaborado por: Barreno, Pedro (2016)

Interpretación: La empresa de embutidos La Ibérica debe tener un volumen mínimo de ventas para el año 2017 de \$ 1.434.311,86 a partir del cual comenzará a obtener utilidades.

Payback Period o Periodo de recuperación

Al implementar este plan de marketing estratégico para los productos de la empresa La Ibérica es necesario determinar el tiempo de retorno de la inversión inicial para el funcionamiento de este proyecto el cuál es el siguiente:

Tabla 5.27: PayBack (Año)

Año	Inversión Inicial	Flujo Neto de Fondos	FNF- Inversión Inicial
	\$ 113.185,00		
2017		\$ 127.949,60	\$ 14.764,60
2018		\$ 139.197,39	
2019		\$ 150.965,25	
2020		\$ 163.278,62	
2021		\$ 176.164,21	

Fuente: Barreno, Pedro (2016)

Tabla 5.28: PayBack (Meses y Días)

Año	Diferencia (\$ 127.949,60 - \$ 14.764,60)	Tiempo de recuperación (Meses)
2017	113.185,00	10,61
	127.949.60	12
	Tiempo de recuperación (Días)	
	1	30
	0,61	18

Fuente: Barreno, Pedro (2016)

Interpretación: de los cálculos realizados anteriormente se determina que al invertir en un plan de marketing estratégico la empresa de embutidos la ibérica el tiempo de retorno de la inversión inicial será de 10 meses y 18 días; es decir un año aproximadamente aprobándose de esta manera el desarrollo del mismo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La empresa de embutidos La Ibérica tiene una trayectoria de marca e identidad empresarial de 96 años en la venta de embutidos de calidad en un mercado muy competitivo y de constante cambio económico, social, cultural y tecnológico.
- En el trabajo de campo realizado se identifica una disminución de sus ventas en el periodo 2014 - 2015 del 13.3% dando como resultado una demanda en declive.
- El 86% de los encuestados consideran que el portafolio de productos que contienen la empresa de embutidos La Ibérica en sus diferentes presentaciones son deliciosos y agradables en relación a sus competidores como: Plumrose, Juris, Don Diego, entre otros.
- La empresa de embutidos La Ibérica asigna apenas el 1% del presupuesto anual para actividades de publicidad, promoción y propaganda, pues se lleva a cabo una administración tradicional y familiar.
- Existe un control básico a la gestión administrativa la misma que se basa en la experiencia y en la percepción de la alta gerencia.

6.2 Recomendaciones

- Aprovechar la fortaleza y oportunidad de trayectoria, prestigio, calidad, imagen empresarial que tiene la empresa de embutidos La Ibérica, minimizar las debilidades, amenazas del entorno interno y externo.
- Realizar un refresh de la marca y de la identidad empresarial que al momento presenta la empresa de embutidos La Ibérica, con una nueva cara que mantenga la promesa de productos de calidad, sabor que deleiten el paladar exigente de la mesa ecuatoriana.
- Contrarrestar la demanda en declive mediante el desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico que contenga estrategias orientadas a las 4P's del mercado que son: precio, plaza, promoción y producto para lograr clientes satisfechos y que prefieren la marca de embutidos La Ibérica.
- Incrementar al 100% el porcentaje de aceptación que tienen la línea de productos de la empresa de embutidos La Ibérica para posicionarse en la mente del consumidor sin descuidar la calidad de los mismos.
- Incrementar el porcentaje del presupuesto anual en estrategias de publicidad, promoción y propaganda que motiven y seduzcan a clientes actuales y potenciales a consumir embutidos de marca La Ibérica para lograr su preferencia y posicionamiento en la mente del consumidor.
- Desarrollar un seguimiento minucioso a través de los indicadores de gestión de marketing (KPI's) para detectar y prevenir desviaciones en el cumplimiento de los objetivos del plan de marketing estratégico propuesto.
- Efectuar capacitaciones para motivar y mejorar el desempeño y servicio de quienes integran la gran familia de la empresa de embutidos La Ibérica para generar servicios de calidad.

Bibliografía

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). México: PEARSON. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/109426991/Fundamentos-de-Administracion>
- Andrade Montalvo, A. F. (2012). *Propuesta de la creación del departamento de comercialización y marketing, en la fábrica de embutidos La Ibérica en la ciudad de Riobamba periodo 2012*. Riobamba: Repositorio SPOCH.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Casado, A., & Sellers, R. (2006). *Dirección de marketing*. España: ECU.
- Ecuador, B. C. (Noviembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes112016.htm>
- El Universo*. (27 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/27/nota/5208830/anuncio-sobre-peligros-carne-embutidos-preocupa-industrias>
- Escribano, R., & Alcaraz, G. (2014). *Políticas de marketing* (Segunda ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Escudero Serrano, M. (2010). *Operaciones administrativas de compraventa* (Primera ed.). Madrid, España: Nobel.
- Fernandez, M. A. (17 de Febrero de 2015). *Mglobalmarketing*. Obtenido de <http://mglobalmarketing.es/blog/indicadores-imprescindibles-para-un-buen-plan-de-marketing/>
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica* (Décimocuarta ed.). México: Pearson.
- Garavito, J. (4 de Marzo de 2016). *Antevenio*. Obtenido de <http://www.antevenio.com/blog/2016/03/inbound-marketing-y-outbound-marketing/>
- García Prado, E. (2015). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa*. España: Paraninfo.

- Gonzales, A. (30 de Septiembre de 2016). *Boundify*. Obtenido de <http://www.boundify.io/mx/blog/inbound-marketing-vs-outbound-marketing>
- Griffin, R. (2011). *Administración* (Décima ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). México: Cengage Learning.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (Séptima ed.). México: Pearson.
- INEC. (2012). *INEC*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/co_alimentos.php?id=21174.03.02
- INEC. (Septiembre de 2016). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf
- INEC. (Noviembre de 2016). *INEC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/Inflaci%
c3%
b3nNoviembre2016/Reporte_inflacion_201611.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/Inflaci%c3%b3nNoviembre2016/Reporte_inflacion_201611.pdf)
- Jiménez, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas* (Primera ed.). Estados Unidos : Palibrio.
- Johana Maribel, G. S. (2014). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec:8080/bitstream/21000/9236/1/AC-ESPEL-CAI-0407.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración un enfoque internacional e innovación* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- La Ibérica*. (2011).
- Longenecker, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas* (Dieciséis ed.). México: Cengage Learning.

- Maigua Checa, A. M. (Julio de 2012). *Aplicación de los elementos de marketing para incrementar las ventas de los embutidos La Madrileña en la ciudad de Latacunga*. Obtenido de Repositorio UTA: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2235/1/610%20ING.pdf>
- Morales, M. (Septiembre de 2005). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300007
- Muñoz Gonzáles, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocios: cómo diseñarlo, plantarlo y evaluarlo* (Primera ed.). Barcelona, España: Profit.
- Pazmiño Zantamaría, A. S. (2014). *Plan de marketing pra potencializar la imagen corporativa de la microempresa artesanal de embutidos El Artesano de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/933/1/75585.pdf>
- Pérez Barrionuevo, A. d. (2014). *El marketing relacional como herramienta de gestión administrativa que permita fortalecer el servicio al cliene en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Ambato, Período 2013*. Ambato: Repositorio PUCESA.
- Rincón Soto, C. (2011). *Costos para PYME* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Rivera, J., & Mencía, L. (2012). *Dirección de marketing; fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). Madrid, España: ESIC.
- Ruiz, D., & Carralero, L. (Octubre de 2015). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181542152001>
- Sainz, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica* (Decimoctava ed.). Madrid, España: ESIC.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Sanchez Pérez, M., & Jimenez Castillo, D. (2004). *Casos de Marketing y estrategias*. Barcelona, España: UOC.
- Suárez, L., & Janneth, S. (2012). *Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva : dirección como estrategia competitiva* (Primera

ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10560159&ppg=5>

Torres, G. (29 de Febrero de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/marketing-estrategico-ensayo/#autores>

Vicuña, J. (2012). *El plan de marketing en la práctica* (Decimoséptima ed.). Madrid, España: ESIC.

Anexo 1: La encuesta



Encuesta a clientes actuales y potenciales de la empresa La Ibérica

Objetivo.- Identificar los gustos, preferencias y necesidades de los clientes actuales y potenciales en relación al consumo de embutidos.

1. Califique la línea de productos que tiene la empresa de embutidos La Ibérica.

Muy satisfactorio Satisfactorio Bueno
Regular Malo

2. Considera importante ampliar la línea de productos que tiene La Ibérica.

Si Cuál.....
No Porqué.....

3. Qué tipo de carne usted prefiere al momento de comprar embutidos.

Res Pollo Cerdo
Pavo Otros.....

4. Al comprar embutidos para su consumo, señale qué marca prefiere.

Pronaca Don Diego La Ibérica
Juris La española Plumrose
Otros.....

5. Con qué frecuencia consume embutidos

Diariamente Semanalmente Quincenalmente
Mensualmente Rara vez

6. Indique el orden de importancia de 1 a 8 (1 menor y 8 mayor) el atributo que prefiere cuando consume embutidos.

Sabor Marca
Calidad Servicio al cliente
Variedad Promociones
Presentación Precio

7. El sabor que tienen los productos de la empresa La Ibérica es:

Delicioso Agradable Normal
Indiferente Mejor que el de la competencia

8. En qué características se basa su decisión de compra de embutidos.

Su propia experiencia Lo que el vendedor le recomienda
Sugerencias de conocidos Otros.....

10. Califique en orden de importancia los tres productos de la línea de embutido de su agrado (1 menor y 3 mayor).

Salchicha parrillera	<input type="checkbox"/>	Salchicha de hot dog	<input type="checkbox"/>
Paté	<input type="checkbox"/>	Mortadela corriente	<input type="checkbox"/>
Mortadela especial	<input type="checkbox"/>	Salame	<input type="checkbox"/>
Jamonada	<input type="checkbox"/>	Chorizo especial	<input type="checkbox"/>
Chorizo corriente	<input type="checkbox"/>	Choricillo	<input type="checkbox"/>
Jamón	<input type="checkbox"/>	Vienesas	<input type="checkbox"/>

Otros.....

11. Los precios que mantiene la empresa La Ibérica son:

Caros Normales Baratos

12 Usted prefiere comprar productos La Ibérica:

Al contado Tarjeta de crédito Descuento al rol

Crédito directo

Otros.....

13. Su lugar de compra preferido para adquirir embutidos es:

Tiendas Supermercados Plazas y mercados

A domicilio En la oficina o lugar de trabajo

Otros.....

14. Qué medio de publicidad es el más utilizado por usted.

Radio Televisión Internet

Prensa escrita (periódicos y revistas)

Vallas publicitarias Otros.....

15. Qué tipo de promoción sería de su preferencia

Descuentos Rifas y sorteos Cupones

Muestras gratis Mayor cantidad en el producto

16. La atención que recibe del personal de la empresa La Ibérica es:

Excelente Muy buena Buena

Regular Mala

17. El asesoramiento que le brinda el personal de la empresa La Ibérica es:

Excelente Muy buena Buena

Regular Mala

Gracias por su colaboración

Anexo 2: La entrevista



Entrevista al gerente de la empresa La Ibérica

Objetivo.- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que tiene la empresa La Ibérica a fin de proponer estrategias que permitan incrementar sus ventas y participación en el mercado local.

Nombre: Ing. Jorge Jara

Cargo: Gerente General

1. ¿Cuál ha sido la trayectoria de embutidos La Ibérica?

Es una empresa familiar antigua fundada por mi abuelo paterno Don Juan Alberto Jara Lara en el 15 de Octubre de 1920 desde los años 70 a la presente fecha la empresa que estuvo bajo la dirección de mi padre hasta el año 85 y posterior emprendió una etapa de modernización por muchos años la empresa fue modelo de innovación tecnológica, sin embargo la reciente crisis ha ocasionado un retraso en el reemplazo de equipos pero hemos incorporado procesos de calidad como normas internacionales de calidad y hace poco obtuvimos la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura lo cual habla bien del actual desarrollo.

2. ¿Tiene identificada la filosofía empresarial y cuál es su compromiso de cumplimiento?

Producir embutidos de la mejor calidad siempre

3. ¿Cuál es la mayor fortaleza que tiene la empresa La ibérica?

La tradición de producir los mejores embutidos 100% cárnicos.

4. ¿Cuál es la mayor debilidad que tiene la empresa La ibérica?

La falta de un adecuado mercadeo lo que le hubiese permitido copar otros nichos de mercados. Sin embargo para la situación actual creo que estamos estables.

5. ¿Cuál es la mayor oportunidad que tiene la empresa La ibérica?

Ubicarse en nuevos mercados en base a la calidad de sus productos.

6. ¿Cuál es la mayor amenaza que tiene la empresa La ibérica?

La competencia desleal, que vende productos de dudosa procedencia a precios fuera de lo normal.

7. La producción de embutidos que tiene la empresa La Ibérica es suficiente y abastece las necesidades del mercado

Hoy por hoy si, sin embargo nuestra capacidad productiva es bastante superior.

8. ¿Cuál es la cobertura que tienen sus productos en el mercado?

Mercados como los del centro del país y en la provincia del guayas particularmente Milagro.

9. ¿Tiene identificado cuál es su mayor competencia?

Si las empresas de Cuenca como Piggis y La Italiana entre muchas otras.

10. Cree usted que los productos que ofrece la empresa de embutidos La ibérica se encuentran posicionados en el mercado.

Si gracias a su calidad.

11. ¿La empresa cuenta con manuales de funciones y procedimientos?

Si por el hecho de ser una empresa con norma BPM es una obligación.

12. ¿De qué manera la empresa motiva a su personal?

Cursos, charlas técnicas.

13. La empresa promueve actividades de participación grupal o social.

Si como se menciona anteriormente por cursos y por charlas.

14. De qué manera establece procesos de comunicación con el personal.

De manera directa entre la gerencia y producción.

15. Está dispuesto a realizar cambios en su gestión administrativa con la finalidad de competir exitosamente en el mercado local.

Si por supuesto, siempre es bueno recibir sugerencias y experiencias.

16. Qué mecanismos de control la empresa ha implementado a fin de optimizar los recursos

Algunos de orden técnico y computacional. Así como contables.

17. ¿La producción de sus embutidos es suficiente y abastece las necesidades del mercado?

Hoy por hoy si, sin embargo como mencione anteriormente hay una gran capacidad instalada.

18. De qué manera la empresa se encuentra comprometida con la preservación y cuidado del medio ambiente.

A través de las BPM y en convenio con el MAE con quien obtuvimos una licencia ambiental.

Gracias por su colaboración

Anexo 3: Lista de precios de la empresa de embutidos La Ibérica

		Fábrica La Ibérica Cía. Ltda.			
Lista de precios al por menor al vacío					
	Descripción	P.V.P		Descripción	P.V.P
1	Mortadela especial 200grs	2.62	23	Jamón prensado 450grs	6.02
2	Mortadela especial 450grs	5.59	24	Jamón prensado 1000grs	13.06
3	Mortadela especial 1000grs	12.12	25	Jamonada 200grs	2.89
4	Vienesas 200grs	1.64	26	Jamonada 450grs	6.14
5	Vienesas 450grs	3.39	27	Jamonada 1000grs	13.37
6	Vienesas 1000grs	7.20	28	Pastel mejicano 200grs	2.95
7	Vienesa especial 200grs	2.18	29	Pastel mejicano 450grs	6.24
8	Vienesa especial 450grs	4.57	30	Pastel mejicano 1000grs	13.59
9	Vienesa especial 1000grs	9.87	31	Salame 450grs	8.34
10	Hot Dog 450grs	4.46	32	Salame 1000grs	18.23
11	Hot Dog 1000grs	9.56	33	Tocino ahumado 200grs	3.76
12	Queso de chanco 200grs	2.03	34	Tocino ahumado 450grs	8.12
13	Queso de chanco 450grs	4.25	35	Salchicha especial 200grs	2.30
14	Chorizo corriente 200grs	2.08	36	Salchicha especial 450grs	4.82
15	Chorizo corriente 450grs	4.29	37	Salchicha especial 1000grs	10.33
16	Chorizo especial 200grs	2.35	38	Salchicha colombiana 200grs	2.03
17	Chorizo especial 450grs	5.03	39	Salchicha colombiana 450grs	4.29
18	Chorizo especial 1000grs	10.80	40	Salchicha colombiana 1000grs	9.17
19	Choricillo 200grs	2.56	41	Salchicha 200grs	2.09
20	Choricillo 450grs	5.37	42	Salchicha 450grs	4.40
21	Choricillo 1000grs	11.64	43	Salchicha 1000grs	9.44
22	Jamón prensado 200grs	2.82	44	Chuletas ahumadas 1000grs	19.04

Fuente: La Ibérica



Fábrica La Ibérica Cía. Ltda.

Lista de precios al por mayor al vacío

	Descripción	P.V.P		Descripción	P.V.P
1	Mortadela especial 200grs	2.19	23	Jamón prensado 450grs	5.18
2	Mortadela especial 450grs	4.68	24	Jamón prensado 1000grs	11.17
3	Mortadela especial 1000grs	10.02	25	Jamonada 200grs	2.51
4	Vienesas 200grs	1.43	26	Jamonada 450grs	5.32
5	Vienesas 450grs	2.87	27	Jamonada 1000grs	11.48
6	Vienesas 1000grs	6.02	28	Pastel mejicano 200grs	2.57
7	Vienesa especial 200grs	1.91	29	Pastel mejicano 450grs	5.38
8	Vienesa especial 450grs	3.99	30	Pastel mejicano 1000grs	11.70
9	Vienesa especial 1000grs	8.57	31	Salame 450grs	7.34
10	Hot Dog 450grs	3.89	32	Salame 1000grs	15.98
11	Hot Dog 1000grs	8.36	33	Tocino ahumado 200grs	3.14
12	Queso de chanco 200grs	1.82	34	Tocino ahumado 450grs	6.73
13	Queso de chanco 450grs	3.75	35	Salchicha especial 200grs	1.93
14	Chorizo corriente 200grs	1.77	36	Salchicha especial 450grs	4.03
15	Chorizo corriente 450grs	3.67	37	Salchicha especial 1000grs	8.60
16	Chorizo especial 200grs	2.03	38	Salchicha colombiana 200grs	1.83
17	Chorizo especial 450grs	4.19	39	Salchicha colombiana 450grs	3.76
18	Chorizo especial 1000grs	9.02	40	Salchicha colombiana 1000grs	8.02
19	Choricillo 200grs	2.17	41	Salchicha 200grs	1.83
20	Choricillo 450grs	4.59	42	Salchicha 450grs	3.82
21	Choricillo 1000grs	9.93	43	Salchicha 1000grs	8.13
22	Jamón prensado 200grs	2.45	44	Chuletas ahumadas 1000grs	15.57

Fuente: La Ibérica



**Fábrica
La Ibérica Cía. Ltda.**

Lista de precios al por menor

	Descripción	Valor Kg
1	Mortadela especial	11.86
2	Mortadela corriente	10.63
3	Vienesas	6.92
4	Vienesa especial	9.59
5	Hot Dog	9.32
6	Queso de chanco	8.91
7	Chorizo corriente	9.01
8	Chorizo especial	10.55
9	Chorizo paisa	8.40
10	Choricillo	11.39
11	Jamón prensado	12.81
12	Jamón preparado	20.44
13	Jamonada	13.11
14	Pastel mejicano	13.34
15	Salame	17.97
16	Salame sanduche	14.23
17	Pate	11.01
18	Tocino ahumado	17.40
19	Salchicha especial	10.08
20	Salchicha colombiana	8.91
21	Salchicha de pollo	9.15
22	Salchicha parrillera	11.47
23	Lomo de chancho ahumado	25.54
24	Morcilla de sangre	7.60
25	Recortes preparados	9.06
26	Chuletas ahumadas	18.77
27	Chuletas corrientes	7.45
28	Lomo fino de cerdo	11.50
29	Lomo fino de res	9.75
30	Carne molida	7.26
31	Costilla ahumada	8.93

Fuente: La Ibérica

		Fábrica La Ibérica Cía. Ltda.
Lista de precios al por mayor		
	Descripción	Valor Kg
1	Mortadela especial	9.77
2	Mortadela corriente	9.20
3	Vienesas	5.76
4	Vienesa especial	8.32
5	Hot Dog	8.08
6	Queso de chanco	7.74
7	Chorizo corriente	7.57
8	Chorizo especial	8.76
9	Chorizo paisa	6.99
10	Choricillo	9.67
11	Jamón prensado	10.92
12	Jamón preparado	17.37
13	Jamonada	11.21
14	Pastel mejicano	11.43
15	Salame	15.73
16	Salame sanduche	12.45
17	Pate	9.78
18	Tocino ahumado	14.34
19	Salchicha especial	8.33
20	Salchicha colombiana	7.74
21	Salchicha de pollo	7.88
22	Salchicha parrillera	10.10
23	Lomo de chanco ahumado	20.87
24	Morcilla de sangre	6.56
25	Recortes preparados	8.00
26	Chuletas ahumadas	15.29
27	Costilla ahumada	7.46

Fuente: La Ibérica