



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis situacional y propuesta de plan estratégico de marketing para el
área comercial de la empresa Alimentos Don Diego de la ciudad de
Quito para el período 2014 – 2018**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Estrella Caizaguano, Juan Carlos

DIRECTOR: Aguilar Campoverde, Beder Gonzalo

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación Análisis situacional y propuesta de plan estratégico de marketing para el área comercial de la empresa Alimentos Don Diego de la ciudad de Quito para el período 2014 – 2018 realizado por Estrella Caizaguano Juan Carlos , ha sido orientado y revisado durante su ejecución , por cuanto se aprueba la presentación del mismo .

Loja, abril de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Estrella Caizaguano Juan Carlos declaro ser autor del presente trabajo de titulación : Análisis situacional y propuesta de plan estratégico de marketing para el área comercial de la empresa Alimentos Don Diego de la ciudad de Quito para el período 2014 – 2018 , de la titulación de Ingeniero en Administración de Empresas , siendo Beder Gonzalo Aguilar Campoverde director del presente trabajo ; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad “

f.

Autor ESTRELLA CAIZAGUANO JUAN CARLOS

Cédula 1709696163

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor, mi cariño y mi esfuerzo a mi madre María Josefa, por su sacrificio y apoyo, quien con sus palabras de aliento, me ha motivado a superarme cada vez más en la vida, alentándome a seguir siempre adelante y luchar por cumplir mis sueños.

A mi amada esposa Sandra por su amor incondicional, por haberme acompañado en el transcurso de nuestra vida matrimonial siendo mi complemento ideal para cumplir cada uno de mis sueños, y ser mi fortaleza cada día de mi vida.

A mis amadas hijas Nicole, Belén y Solansh quienes han sido el motor de mi vida, mi mayor inspiración para salir adelante y cada día ser mejor tanto personal como profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A Dios,
por darme esta oportunidad y
bendecirme cada día de mi existencia.

A mi Madre,
por su amor incondicional, su enseñanza, su ejemplo,
por ser una guía en cada etapa de mi vida,
gracias por todo el esfuerzo que has hecho por mí y
por tu dedicación para formar un hombre de bien.

A Alimentos Don Diego,
Empresa que me ha brindado su apoyo, siendo un pilar fundamental en mi
crecimiento profesional, proporcionándome conocimientos y ayuda infinita
para concluir con esta etapa tan importante en mi vida profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I.....	3
ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	3
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación.....	4
1.2.1 Aspectos institucionales	5
1.2.2 Aspectos académicos	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Hipótesis	6
1.5 Metodología.....	6
1.5.1 Procedimientos para la recolección de información	7
1.5.2 Instrumentos de recolección de la información	7
1.5.3 Análisis y procesamiento de la información	7
1.6 Fundamentación teórica.....	8
1.6.1 Definición de estrategia	8
1.6.2 Definición de planeación estratégica	8
1.6.3 Características de la planeación estratégica	10
1.6.4 Principios de la planeación estratégica.....	10

1.6.5	Importancia y objetivos de la planeación estratégica	12
1.6.6	Etapas de la planeación estratégica.....	13
1.6.7	Definición de plan de marketing	14
1.6.8	Importancia del plan de marketing.....	15
1.6.9	Alcance del plan de mercadotecnia.....	16
1.6.10	Aportación del plan de marketing	18
1.6.11	Elementos del mix de mercado.....	18
1.6.12	Formulación de estrategias	19
1.6.13	Control del plan de marketing	22
1.7	La empresa.....	23
1.7.1	Historia	23
1.7.2	Políticas de calidad	24
1.7.3	Filosofía empresarial.....	25
1.7.4	Productos.....	25
1.8	Marco legal	26
CAPÍTULO II		28
PROCESO METODOLÓGICO Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....		28
2.1	Objetivo del estudio de campo	29
2.2	Metodología	29
2.2.1	Método	29
2.2.2	Técnicas.....	29
2.3	Características del segmento a investigar	29
2.4	Segmentación.....	30
2.4.1	Variables de segmentación.....	30
2.5	Identificación del tamaño del universo	31
2.6	Cálculo de la muestra	31
2.7	Análisis de los resultados	33
2.8	Demanda histórica, actual y futura.....	46
2.9	Oferta actual y características de la competencia.....	47

CAPÍTULO III	51
ANÁLISIS SITUACIONAL	51
3.1 Objetivo del capítulo	52
3.1.1 Análisis interno.....	52
3.1.2 Análisis externo.....	59
3.2 Micro ambiente.....	68
3.2.1 Clientes	68
3.2.2 Competencia	69
3.2.3 Sustitutos	70
3.2.4 Matrices.....	71
 CAPÍTULO IV	 77
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	77
4.1 Planeación de marketing estratégica	78
4.1.1 Objetivo del capítulo.....	78
4.1.2 Misión	78
4.1.3 Visión.....	78
4.1.4 Principios y valores	78
4.1.5 Estrategias.....	79
4.1.6 Mix de marketing	80
4.2 Presupuesto y beneficios de la implementación.....	125
 CONCLUSIONES.....	 128
RECOMENDACIONES.....	131
 BIBLIOGRAFÍA.....	 133
En libros	133
En sitios web	134
ANEXOS	136
ANEXO 1	136

Niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial	136
ANEXO 2	138
Elaboración del instrumento	138

Índice de tablas

Tabla 1. Línea de productos Don Diego.....	26
Tabla 2. Universo poblacional por familias.....	31
Tabla 3: Género	33
Tabla 4: Edad.....	34
Tabla 5: Ocupación.....	34
Tabla 6: Consumo de embutidos	35
Tabla 7: Frecuencia de consumo	36
Tabla 8: Marcas de embutidos.....	37
Tabla 9: Conocimiento de productos.....	38
Tabla 10: Calidad del producto	39
Tabla 11: Relación.....	40
Tabla 12: Preferencia por la marca.....	41
Tabla 13: Aspectos a considerar.....	42
Tabla 14: Cambio de marca.....	43
Tabla 15: Publicidad.....	45
Tabla 16: Demanda Futura	47
Tabla 17: Empresas de embutidos.....	47
Tabla 18. Indicador de liquidez	53
Tabla 19. Indicador de solvencia.....	53
Tabla 20. Indicador de rentabilidad.....	55
Tabla 21. Calificación de factores internos	72
Tabla 22. Matriz de Impacto Interno.....	73
Tabla 23. Calificación de factores externos.....	74
Tabla 24. Matriz de impacto externo.....	74
Tabla 25. Productos	80
Tabla 26. Estrategias de producto.....	82
Tabla 27. Estrategias de Packing.....	85
Tabla 28. Estrategias de precios	86
Tabla 29. Estrategias de publicidad.....	88
Tabla 30. Estrategias canal de distribución	89
Tabla 31. Estrategias relaciones públicas.....	90
Tabla 32. Estrategias promocionales.....	91
Tabla 33. Estrategias de corto plazo.....	92
Tabla 34. Estrategias de mediano plazo	92
Tabla 35. Estrategias de largo plazo.....	93
Tabla 36. Acciones y tácticas a corto plazo.....	94
Tabla 37. Acciones y tácticas a Mediano plazo.....	95
Tabla 38. Acciones y tácticas a Largo plazo	97

Tabla 39. Estrategias de productos y servicios a corto plazo	99
Tabla 40. Estrategias de productos y servicios a mediano plazo.....	100
Tabla 41. Estrategias de productos y servicios largo plazo.....	102
Tabla 42. Estrategias de packing a corto plazo	104
Tabla 43. Estrategias de packing a mediano plazo.....	105
Tabla 44. Estrategias de packing a largo plazo	106
Tabla 45. Estrategia de precio a corto plazo.....	107
Tabla 46. Estrategia de precio a mediano plazo	108
Tabla 47. Estrategia de precio a largo plazo.....	109
Tabla 48. Estrategia de publicidad a corto plazo.....	110
Tabla 49. Estrategia de publicidad a mediano plazo	111
Tabla 50. Estrategia de publicidad a largo plazo.....	112
Tabla 51. Estrategia de canal de distribución a corto plazo	113
Tabla 52. Estrategia de canal de distribución a mediano plazo.....	114
Tabla 53. Estrategia de canal de distribución a largo plazo	115
Tabla 54. Estrategia de relaciones públicas.....	116
Tabla 55. Estrategia de relaciones públicas a mediano plazo.....	117
Tabla 56. Estrategia de relaciones públicas a largo plazo	118
Tabla 57. Estrategias promocionales a corto plazo	119
Tabla 58. Estrategias promocionales a mediano plazo.....	120
Tabla 59. Estrategias promocionales a largo plazo	121
Tabla 60. Resumen de las estrategias a corto, mediano y largo plazo	123
Tabla 61. Resumen del presupuesto de la implementación estratégica.....	125
Tabla 62. Variación de ventas Don Diego 2012 – 2015.....	125
Tabla 63. Beneficios esperados con un crecimiento en ventas del 5%	126
Tabla 64. Beneficio adicional neto de la implementación.....	126

Índice de figuras

Figura 1. Etapas de la planificación estratégica	14
Figura 2. Importancia del plan de marketing	16
Figura 3. Alcance del plan de mercadotecnia.....	17
Figura 4. Elementos del mix de mercado.....	19
Figura 5. Formulación de estrategias	20
Figura 6. Tipos de estrategias.....	22
Figura 7. Género.....	33
Figura 8. Edad	34
Figura 9. Ocupación	35
Figura 10. Consumo de embutidos.....	36
Figura 11. Frecuencia de consumo.....	37
Figura 12. Marcas de embutidos	38
Figura 13. Conocimientos de productos.....	39
Figura 14. Calidad del producto.....	40
Figura 15. Relación	41
Figura 16. Preferencia por la marca	42
Figura 17. Aspectos a considerar	43
Figura 18. Cambio de marca	44
Figura 19. Publicidad	45
Figura 20. Nivel legislativo.....	57
Figura 21. Nivel directivo	57
Figura 22. Nivel ejecutivo.....	58
Figura 23. Nivel operativo	58
Figura 24. Producto Interno Bruto (PIB).....	60
Figura 25. Evolución de la Inflación en el Ecuador 2000-2013 -porcentaje-.....	61
Figura 26. Tasa de interés activa.....	62
Figura 27. Tasa de interés pasiva	63
Figura 28. Evolución de la tasa de desempleo urbano	66
Figura 29. Evolución de la pobreza nacional (URBANO Y RURAL)	67
Figura 30. Evolución de la balanza comercial	67
Figura 31. Empaques al vacío	83
Figura 32. Etiqueta Don Diego	83
Figura 33. Etiqueta la castilla.....	84
Figura 34. Etiquetas Súper Cerdo	84

RESUMEN

El objetivo del presente estudio ha sido desarrollar el análisis situacional y la propuesta de un plan estratégico de marketing para el área comercial de la empresa “Alimentos Don Diego” en la ciudad de Quito. El estudio ha iniciado con una investigación teórica, acerca de las estrategias, planificación, su importancia, así como una presentación de la empresa Don Diego, misma que ofrece desde el año 1982, embutidos de calidad y una amplia gama de productos alimenticios. Sin embargo la alta competencia de empresas y marcas como Pronaca, Juris, Plumrose, ha generado una pérdida en la cuota en el mercado, que a su vez es producto de algunas imprecisiones en las estrategias de mercado, lo cual ha motivado a la realización del presente estudio.

Se realizó una investigación de campo para el público segmentado, que parte de una encuesta a 384 personas de la cual se obtuvo resultados, como el hecho de que el público prefiere las marcas de Pronaca y Plumrose y luego los productos Don Diego, se analizó los medios de comunicación más vistos por los potenciales compradores, la aceptación de cambiar de marca en base a la calidad, entre otras variables de análisis. Se pudo verificar una demanda muy amplia a la cual se puede llegar, así como una competencia muy fuerte. En base a ello se planteó estrategias a corto, mediano y largo plazo sustentadas en el mejoramiento de la calidad y sabor, fortalecer la imagen y promoción, así como los canales de distribución, a través de los cuales será posible fortalecer la competitividad de la marca en favor de la empresa, la productividad del país, así como de los consumidores.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, comercialización, Don Diego, mix de marketing.

ABSTRACT

The aim of this study was to develop the situational analysis and the proposal of the UN Strategic Marketing Plan for the commercial area of Enterprise "Food Don Diego" in the city of Quito. The study began with a theoretical research, acerca strategies, planning, its importance, and a presentation of the company Don Diego, same offers from 1982 Quality meats and a wide range of food products. Sin embargo high competition of companies and brands like Pronaca, Juris, Plumrose has generated a loss in market share that a turn is the product of some inaccuracies in market strategies, which it has motivated embodiment of the present study.

A Field Research Segmented para public, part of a survey of some 384 personalities which were scored, and the fact that the public prefers Pronaca Marks and Products Plumrose and then Don Diego, was held analyzed Media Most viewed by potential buyers, accepting switch to brand the basis of quality, among other variables Analysis. Could verify a wide claim to which you can reach and strong competition. Based on a Strategy This short, medium and long term sustained improvement in the quality and taste it was raised, strengthen the image and promotion, as well as channels of distribution, through which it will be possible to strengthen the competitiveness of the Brand in favor of the Company, the country's productivity and Consumers.

KEYWORDS: Strategic plan, merchandising, Don Diego, marketing mix.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento del problema

En el Ecuador el mercado de embutidos se encuentra distribuido de la siguiente manera: Funcionan más de 300 fábricas, de las cuales solo 30 están legalmente constituidas. De éstas, las tres empresas más grandes son Procesadora Nacional de Alimentos (Pronaca), Embutidos Plumrose y Embutidos Don Diego. En el sector laboran 25 000 personas de forma directa.

En el país la actividad de fabricación de embutidos tiene más de 85 años, existen criaderos y granjas especializadas para el tratamiento de cerdos, reses y aves, que se usan como materia prima para la fabricación de embutidos.

La empresa Alimentos Don Diego nace en el año de 1982, ofreciendo desde un inicio embutidos de alta calidad, a través de sus diferentes procesos productivos. En la que posee una amplia gama de productos alimenticios destinados al consumo humano, sin embargo el crecimiento de la competencia, con empresas actualmente muy grandes como son Pronaca, Juris, Plumrose, entre otros ha generado que se vaya perdiendo parte de cuota de mercado que tenía la empresa en sus mejores períodos.

Previa una investigación exploratoria se pudo identificar que el actual departamento de comercialización de la empresa Alimentos Don Diego en la ciudad de Quito presenta una serie falencias debido principalmente a la falta de estrategias de mercado, trabajando mayormente en base a su experiencia, pero poco se ha hecho por insertarse de manera estratégica con el fin de reposicionar a la marca y mantener sus niveles de participación que se está perdiendo y poder así colocarse en los primeros lugares en la mente del consumidor.

1.2 Justificación

En el desarrollo del estudio el cual pretende realizar un análisis situacional y propuesta de plan estratégico de marketing para el área comercial de la empresa Alimentos Don Diego de la ciudad de Quito en el período 2014 - 2018, donde se ha identificado que su desarrollo se justifica a través de los siguientes puntos:

1.2.1 Aspectos institucionales

A través del análisis situacional y la propuesta de plan estratégico de marketing planteada para la empresa de alimentos Don Diego se podrá visualizar los recursos necesarios, y establecer una orientación clara que inicie con una filosofía de trabajo y desarrolle los valores y pasos para poder avanzar colectivamente en torno al camino que la organización necesita seguir para alcanzar los cambios y correcciones necesarias que le permitan crecer un mejorar su desempeño en el mercado.

El desarrollo de esta propuesta con sus ventajas mencionadas podrá apoyar no solamente a incrementar los beneficios de la empresa, Alimentos Don Diego de la ciudad de Quito sino que apoyará al desempeño interno y externo, pues se podrá lograr clientes satisfechos, y en los miembros y empleados de la organización una mayor satisfacción personal, aportando de esta manera al desarrollo de la economía y el bienestar de la ciudad y del país.

1.2.2 Aspectos académicos

Asimismo, la importancia del desarrollo del presente estudio reside principalmente en la alternativa en la cual el autor puede vincular la teórica con la práctica a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el periodo de estudio. El desarrollo de la investigación permitirá la generación de una serie de habilidades de carácter profesional, al presentar alternativas de solución a la empresa en estudio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una análisis situacional y propuesta de plan estratégico de marketing para el área comercial de la empresa “Alimentos Don Diego” en la ciudad de Quito, para el período 2014 – 2018, que permita realizar el diagnostico, y la aplicación de técnicas para la determinación de las estrategias de mercado tendientes a lograr el posicionamiento en el mercado y por tanto el incremento de sus ventas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Generar una recopilación teórica sobre las teorías y modelos relacionadas con el tema a través objetivos estratégicos, que servirá de base para la formulación de la propuesta.
- Realizar un análisis situacional que permita determinar los aspectos internos y externos de la empresa, aplicando matrices FODA para identificar las actuales falencias y ventajas que posee la empresa.
- Proponer una propuesta de plan estratégico de marketing que defina los objetivos y estrategias que debe seguir la empresa para lograr un mejor desempeño y posicionamiento en el mercado, para el período 2014 - 2018.

1.4 Hipótesis

¿El análisis situacional y propuesta de un plan estratégico para el área comercial de la empresa Alimentos Don Diego, permitirá determinar estrategias para posicionarse en el mercado y mejorar sus ventas?

1.5 Metodología

El desarrollo del presente estudio requiere de varias metodologías para su aplicación, mismas que se detallan a continuación:

Método descriptivo

Es una herramienta flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, con la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que se puedan establecer, No obstante se usará para realizar un análisis y propuesta hacia la empresa de Alimentos Don Diego que requiere de un plan de marketing para el área comercial.

Investigación exploratoria

Proporcionará al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea investigar que en este caso será el análisis situacional de la empresa de alimentos Don Diego de la ciudad de Quito. En esta etapa previa de la investigación tendrá como finalidad sentar bases y dar lineamientos mediante la recopilación de información primaria que se obtendrá de libros, revistas, boletines, entre otros.

1.5.1 Procedimientos para la recolección de información

Este proceso se estructurará de la siguiente manera:

1.5.1.1 Fuentes de datos

Para el análisis situacional y propuesta un plan estratégico de marketing para el área comercial de la empresa Alimentos Don Diego en la ciudad de Quito se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

Como fuentes primarias se empleará un estudio de mercado el cual se aplicará a las personas del sector norte con el fin de poder identificar el comportamiento del mercado.

En el uso de las fuentes secundarias se empleará una diversidad de libros especializados, otros estudios ya realizados sobre el análisis situacional y plan estratégico de marketing lo cual servirá de base para la formulación de la propuesta para la empresa.

1.5.2 Instrumentos de recolección de la información

Para la recopilación de la información el comportamiento actual del mercado, y del consumidor, se va a utilizar un cuestionario el cual será aplicado a personas del sector norte de la ciudad esta información permitirá la elaboración de un informe detallado.

1.5.3 Análisis y procesamiento de la información.

Después de la recolección de la información a través de las fuentes y el registro con el uso de los instrumentos se procederá a realizar un análisis de la información a obtenerse, esta información se procesará para luego diseñar un informe, en el cual contendrá los resultados a obtenerse en la investigación los cuales se expresarán en tablas y gráficos. El análisis se lo realizará considerando los objetivos de la investigación.

1.5.3.1 Plan de análisis de datos

Después de definir la metodología a usarse será necesario definir las diversas actividades que se va a desarrollar en el presente estudio, de tal forma que el plan se estructurará en las siguientes fases:

- Recolección de campo
- Análisis de la información
- Desarrollo de conclusiones de la investigación.
- Elaboración de un informe con los resultados a obtenerse

Con el desarrollo de estas fase se podrá obtener la información necesaria que le permita al autor el cumplimiento de los objetivos.

1.6 Fundamentación teórica

1.6.1 Definición de estrategia

La estrategia empresarial "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". (Menguzato y Renau, 1995)

Otra definición de estrategia señala que "Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor". (Porter, 1997)

Al analizar las definiciones anteriores se puede concluir citando que una estrategia organizacional genera la creación, implementación, evaluación de las decisiones dentro de una organización sin importar su tamaño, su desarrollo frecuente permite la generación de políticas, planes de acción con el fin de poder trazar el camino a seguir y asegurarse que las cosas se hagan de la forma correcta, para posteriormente poder llegar a alcanzar el éxito, en los diversos programas, proyectos planificados. (Robbins, 1994)

1.6.2 Definición de planeación estratégica

Sallenave (1991), afirma que:

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Rojas (2004) expresa que: "El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo"

Para elaborar el plan estratégico y para reforzar el marco teórico se han empleado las siguientes teorías:

Sobre Planeación Estratégica Chiavenato, (2002) comenta que:

"La planeación estratégica es la forma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos"

La planeación estratégica es un proceso continuo en cuyo proceso la toma de decisiones está en función de considerar las aplicaciones futuras de las decisiones que deben tomarse en el futuro, la toma de decisiones ayuda a la empresa a cumplir los objetivos a largo plazo, el diseño de un plan estratégico permitirá definir el futuro deseado de la empresa a un largo plazo e identificar los medios necesarios para lograrlo.

Es oportuno considerar que la planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. (Stoner, 1994)

(Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado. (Lozano, 2002)

1.6.3 Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión. (Koontz y Wehrich, 1994)

1.6.4 Principios de la planeación estratégica

Porter (1980:206) manifiesta que “Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial”

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Porter, 1980)

1.6.5 Importancia y objetivos de la planeación estratégica

1.6.5.1 Importancia de la planeación estratégica

La planificación estratégica es importante ya que permite elaborar un marco de referencia en la actividad empresarial que permita la conducción de la organización generando un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad en la cultura empresarial.

Los gerentes pueden investigar si su misión empresarial actual de su organización se encuentra en condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Ya que las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y adquieren mayor sensibilidad ante los cambios constantes. (Stanton, 1989)

Para que una planificación tenga éxito se debe tomar en consideración elementos como la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, además se debe considerar que los actos se deben sustentar con métodos, planos lógicos no con corazonadas para el establecimiento de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica genera ayuda a fijar las prioridades para lo cual le permite a la organización concentrarse en sus fortalezas, ayuda a tratar los problemas de cambio entorno externo. (Sallenave, 1993)

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

1.6.5.2 Objetivos y beneficios de la planeación estratégica

Trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

El plan estratégico permite:

- Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo.
- Descubrir lo mejor de la organización a través de la participación de las personas para identificar los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras. (George, 1998)

1.6.6 Etapas de la planeación estratégica

La planeación estratégica cumple seis etapas:

- 1.- Determinación de los objetivos empresariales.
- 2.- Análisis ambiental externo
- 3.- Análisis organizacional interno
- 4.- formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- 5.- Elaboración de la planeación estratégica.
- 6.- Implementación mediante planes tácticos y operacionales. (Chiavenato, 2002)

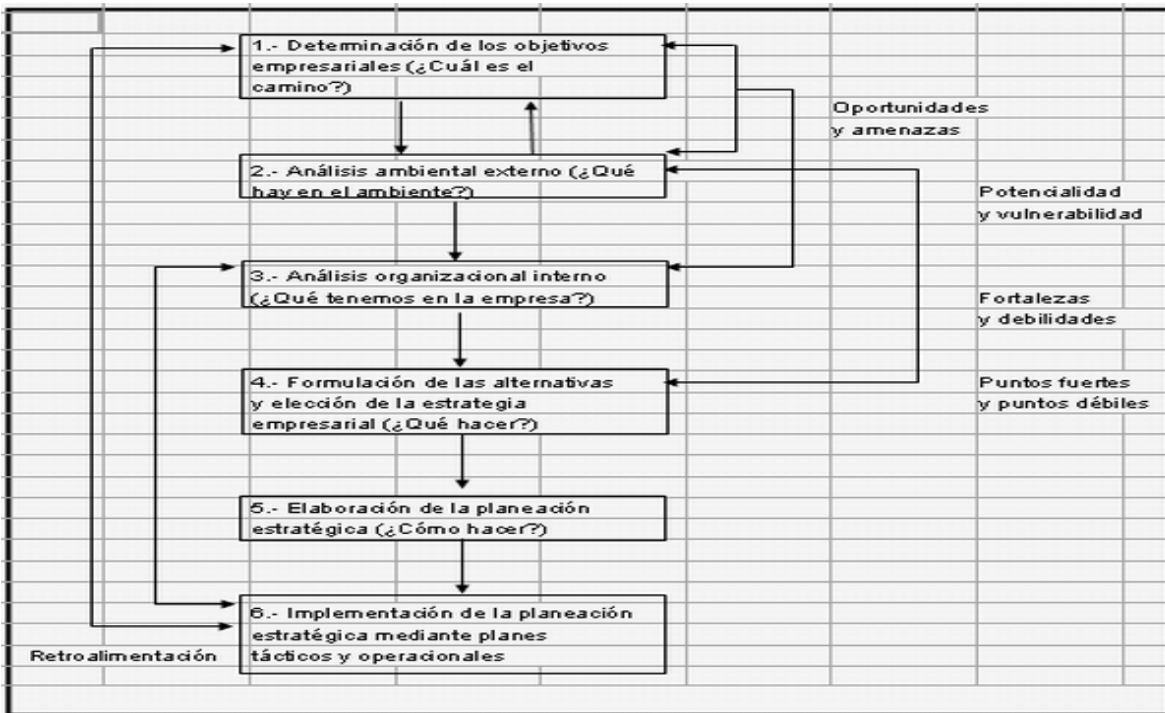


Figura 1. Etapas de la planificación estratégica
Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2002)

1.6.7 Definición de plan de marketing

Kotler (1996) manifiesta que:

“el dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar estrategias de mercadotecnia, planear programas de mercadotecnia así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia”.

Según Stanton y Walker (1998) comentan que

Además de la planeación estratégica que abarca varios años, también es indispensable una planeación más específica y de más corto plazo. Así, la planeación estratégica de marketing en una empresa desemboca en la preparación de un plan anual de marketing.

De acuerdo con Aguilar (2004) manifiesta que:

Un plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad ofrecida por el mercado. Congrega todas las actividades empresariales

dirigidas hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores.

Analizando las definiciones anteriores finalmente se concluye que el plan de marketing es la guía escrita que orienta las actividades de marketing en un año para una unidad estratégica de negocio o un producto/ mercado hacia la comercialización de un producto o servicio, el cual existe para entender las necesidades específicas de los consumidores. En la actualidad las empresas deben actuar orientadas a los consumidores, deben detectar las necesidades existentes, y crear la oferta que las atienda, por eso el Marketing es un sistema de pensamiento y a la vez un sistema de acción, que constituye el nexo de unión entre la empresa y el mercado.

1.6.8 Importancia del plan de marketing

Rivera (2007) manifiesta que: “El plan de marketing aporta los siguientes beneficios corporativos al orientar las decisiones de impacto estratégico al crecimiento de la empresa”.

- Dado que las acciones estratégicas tienen un alta influencia en la supervivencia de la empresa, en las actividades de largo plazo, es por eso que el plan de marketing ayuda a verificar si está bien definido el negocio, así como los segmentos de mercado, y si la mezcla de marketing es adecuada.
- Reduce los costes de publicidad y del control de personal. Un plan de marketing sirve para comunicar, tanto a los segmentos como al personal de la empresa, los beneficios que ella ofrece.
- A nivel operativo, el plan de marketing ayuda a coordinar el trabajo de marketing y las demás áreas funcionales se convierte en una herramienta que facilita la planificación de esfuerzos de todas las organizaciones.

Lambin (1998) comenta que:

La importancia de la función de marketing y, por ende, del plan de marketing dentro del proceso de planificación de una empresa es muy grande. En la empresa orientada al mercado, sólo se fabrican aquellos productos que se puedan vender, porque existe una demanda para ellos.

De esta manera, hasta que el responsable de marketing no tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, producción no debería hacer sus propios planes de fabricación o, cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar. Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación, etc.

Por ello, el responsable de la función de marketing debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto-mercado para la empresa y esto, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia empresarial. (AMA, 1985)



Figura 2. Importancia del plan de marketing
Fuente: (Nebuway, 2013)

1.6.9 Alcance del plan de mercadotecnia

Un plan de mercadotecnia posee un alcance anual. Pero pueden existir excepciones, según sean los requerimientos como productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses), cuando se presentan situaciones especiales es decir el ingreso de nuevos competidores, cuando se producen caídas en las ventas como impacto

de los factores externos, estos aspectos requieren que se adapta a la situación a la que se está presentando. (Lamb y McDaniel, 2002)

A la definición citada anteriormente se puede agregar que un plan de marketing se dibuja un aspecto clave de la estrategia empresarial ya que el conocer el alcance, el contenido del plan de marketing, permite diseñar nuevas herramientas que en el desarrollo del plan permiten alcanzar los objetivos deseados.

El manejo de un plan de marketing operacional permite asegurar día con día el producto-servicio sea comunicado en el segmento de mercado definido, con el empleo de los diversos canales de distribución con lo cual genera condiciones ventajosas para el comprador. (Cruz, 1995)

Un plan genera la función de ventas en la gestión comercial además procura asegurar la oferta comercial de la organización y posteriormente poder dirigirse al mercado con el empleo de programas precisos de comercialización que apoyen el objetivo de conseguir que las respuestas del mercado respondan a los objetivos propuestos.



Figura 3. Alcance del plan de mercadotecnia
Fuente: (Slideshare, 2010)

1.6.10 Aportación del plan de marketing

Lovelock (1997) manifiesta que:

“El plan de marketing es, en ese sentido, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing”.

Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

1. Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado: aumento de la facturación, captación de nuevos clientes, fidelización de éstos, mejora de la participación de mercado, incremento de la rentabilidad sobre ventas, potenciación de la imagen, mejora de la competitividad, aumento del fondo de comercio, etc.
2. Hacer equipo:
 - Conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio.
 - Que el personal de la empresa tenga claro cuál es el “norte” y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de marketing se convierte en una excelente brújula para todos.
 - Arrancar al departamento comercial y/o de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarse de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

1.6.11 Elementos del mix de mercado

Kotler (1996) menciona que

"La mezcla del marketing es el conjunto de variables controlables que una organización combina para provocar la respuesta que quiere del mercado, indicando que estas variables se denominan como las cuatro P"s y son conocidas como: producto, precio, plaza y promoción".

De tal forma los elementos del marketing mix son:

- **Producto:** En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.
- **Plaza:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción, este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado.
- **Promoción:** En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva).



Figura 4. Elementos del mix de mercado
Fuente: (Debitoor, 2015)

1.6.12 Formulación de estrategias

La formulación de estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar,

así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga”. (Fischer y Espejo, 2004)

Analizando otra definición sobre formulación de estrategia de mercadotecnia se obtiene que “es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”. (McCarthy & Perreault, 2002)

Tomando en consideración las definiciones anteriores se concluye que una estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing. La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. (Fred, 1990)



Figura 5. Formulación de estrategias
Fuente: (Bacysociados, 2006)

1.6.12.1 Tipo de estrategias

La clasificación de las estrategias generalmente aceptada es:

Estrategia de precio Con independencia del métodos que una empresa elija para fijar sus precios, la realidad indica que no existe algo semejante a un precio ideal que pueda ser

mantenido de manera indefinida, por ello casi todas las empresas, en lugar de utilizar un único precio, recurren a una compleja estructura de precios que varía según la fusión de múltiples aspectos, tales como fluctuaciones de la demanda, estrategias de los competidores, el impacto psicológico de los precios o las características de los compradores a continuación se considerara algunos puntos que se pueden utilizar en las estrategias del precio:

Estrategias de diferenciación: Es un proceso de decisión de compra, los consumidores eligen los productos que pueden satisfacer mejor sus preferencias. Y el entorno del mercado es por este motivo que la empresa aporte valor agregado o un elemento distintivo que lo diferencie de la competencia.

Estrategia de marca: En los mercados actuales, la marca se consolida como un importante activo intangible para la empresa. Su capacidad para ser capitalizados y utiliza como base para el desarrollo de esta estrategia.

Estrategias competitivas: Las estrategias competitivas están en función de la empresa y el papel que la empresa en sus mercados estableciendo.

Estrategias de líder de mercado: es específicamente aumentar o mantenerse en el mercado.

Estrategia retadora: es atacar o cohabitar, es posible alinearse con otras expectativas del mercado.

Estrategia seguidor: es una estrategia basada en la no agresión al líder.

Estrategia especialista de nichos: es liderar un nicho de mercado bien definido.

Estrategia de posicionamiento competitivo: La estrategia de posicionamiento puede definirse como a imagen de la organización, sus productos o sus marcas, pretende proyectar. En un mercado competitivo una posición refleja con los clientes percibe los atributos específicos del producto o de las organizaciones con relación a los competidores.

Estrategias de productos –mercado: El marketing tiene la principal responsabilidad de lograr un crecimiento rentable de la empresa. El marketing debe identificar, evaluar y elegir

las oportunidades del mercado y definir las estrategias para aprovecharlas. (Grinblatt y Sheridan, 1998)



Figura 6. Tipos de estrategias
Fuente: (Cano , 2012)

1.6.13 Control del plan de marketing

La definición de control es “la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas” (portalplanetasedna.com, 2011).

Tipos de control

El control al ser un elemento del proceso administrativo en el cual se incluye a las diversas actividades que se emprenden con el fin de que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas su clasificación y características son:

- Control de un plan anual: es un análisis a corto plazo de la evolución de las ventas, de la participación en el mercado, análisis financiero, intenciones y conductas del consumidor.
- Control de la rentabilidad: es un análisis encaminado a conocer la rentabilidad de los clientes, productos, zonas geográficas.
- Control de eficiencia: análisis tendente a verificar si ciertas tareas de marketing has sido realizadas de manera adecuado o si estas se adaptaron a las necesidades.

- Control estratégico: análisis dirigido a discernir si la empresa está aprovechando las oportunidades que se presentan con respecto a los consumidores, mercados, canales de distribución. (Kotler, 1990)

Procedimientos de control

La ejecución de las acciones contenidas en el plan de Marketing está sometida a procedimientos de control: puesta en marcha, desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

Consecuencias: la modificación de alguna acción en las variables de Marketing (rectificación de la política de precios), reformulación de los objetivos, diseño de una nueva estrategia.

Para poder controlar el plan de marketing es preciso satisfacer cuatro claves:

- Establecimiento de estándares: adoptar por dicho control para cada uno de los elementos del plan.
- Medición: de las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
- Comparación: de las medidas con los estándares.

Aplicación de medida correctoras en caso de apreciar desviaciones. (Parmerlee, 1998)

1.7 La empresa

1.7.1 Historia

En julio de 1982, un grupo de empresarios visionarios formó esta empresa y empezaron ofreciendo en el mercado ecuatoriano productos diferentes, sanos y exquisitos, basados en fórmulas y componentes de origen español pero adaptado al gusto del mercado ecuatoriano.

Durante sus primeros años, Embutidos Don Diego, con el fin de mantener sus estándares de calidad, realizó varios acuerdos con productores independientes para que a través de asesorías permanentes, lograr una producción de cerdos sanos, bien alimentados y de buena carne.

La búsqueda continua de la excelencia y los objetivos de garantiza calidad que perseguía la compañía, hizo posible que seis años más tarde, el proyecto de tener una granja porcina propia, se haga realidad. La granja porcina está localizada a 11 kms. De la planta procesadora en Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Así con la finalidad de renovar la genética de los animales se empezó a importar cerdos de raza de varios países como Estados Unidos, Chile y Perú, actividad que se sigue haciendo cada tres años. Posteriormente, Don Diego empezó a desarrollar su propia línea de cerdos.

A continuación, viendo la necesidad de mantener un control alimenticio eficiente sobre los animales; se monta una fábrica de balanceados y un año más tarde se instala el camal para tener garantías de higiene en el faenamiento.

La calidad de los productos de Alimentos Don Diego, es reconocida a nivel internacional. En 1993 se empieza a exportar a Colombia, un mercado que en la actualidad está sólidamente fortalecido ya que los productos se comercializan en 28 ciudades del vecino país.

Entre los proyectos a corto plazo está conseguir otras certificaciones de calidad como la HACCP y entrar a otros países latinos como Perú.

1.7.2 Políticas de calidad

Cuando se inicia un proceso de calidad en cualquier Organización, se presentan diferentes tipos de posiciones, unas a favor del cambio y otras reticentes al mismo. El cambio es duro y tan largo como el Grado de compromiso que la alta dirección pueda transmitir a todos los colaboradores, y de ahí la importancia de la visión, misión y las metas que se desean conseguir.

En el Caso de la Organización el proceso de instaurar un Sistema de Gestión de Calidad se inició desde el año 1998 a fin de encaminar a ECARNI S.A. por el sendero de la CALIDAD TOTAL; para esta fecha en el país no se conocía o existía nada referente a BPM y HACCP, de manera incipiente se trataba lo referente a ISO9002 versión 94

Con estas bases se empezó a trabajar en el tema y posterior a la superación de los graves problemas económicos nacionales y luego del esfuerzo interno, con la colaboración de todo

el personal en agosto del 2001 obtuvimos la Certificación ISO otorgada por la empresa alemana GERMANISCHER LLOYD CERTIFICATION.

Cada año se somete a las auditorías externas de seguimiento, cada dos años se realiza una auditoria externa de recertificación, los cuales han sido superados exitosamente.

Por lo cual actualmente posee la certificación ISO9001:2000 obtenida desde el año 2001, a través de la cual maneja las actividades de la organización desde el punto de vista de procesos y los controla a través de objetivos e indicadores, que permiten tomar decisiones rápidas y dirigidas a la eficacia, la rentabilidad y la manera continua, filosofía que se refleja en la Visión, Misión y Política de Calidad.

1.7.3 Filosofía empresarial

Misión

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

Visión

Ser la empresa de alimentos preferida por calidad, salud y servicios en el Ecuador.

1.7.4 Productos

Los productos que Alimentos Don Diego oferta al mercado son los siguientes productos:

Tabla 1. Línea de productos Don Diego

Mortadelas	Embutidos	Curados	Embutidos la Castilla
Mortadela de pollo	Salchicha Super hot dog	Chorizo Pamplona	Botón de asado
Mortadela especial dados	Salchicha Vienesas	Pepperoni Chorizo	Cervelat Familiar
Mortadela especial	Salchicha Frankfurter	Pepperoni Pizza	Chorizo Parrillero
Mortadela Extra	Salchicha de Pollo	Chorizo Rioja Vela	Jamon Familiar
Pastel de Jamon	Salchicha de Cocktail	Chorizo sarta rioja lineal	Jamoneta
Pastel Mexicano	Chorizo Extra	Salami ahumado	Longaniza
Pernil al Horno	Cervelat	Salami de ajo	Morcilla
Queso de chancho	Salami Kabanito	Salami Milán	Mortadela
	Salami Kabanito Picante	Salchichón Vic Extra	Olmas
		Mortadela Familiar de pollo	
		Salchicha Cocktail familiar	
		S. Frankfurter familiar	
		S. Frankfurter familiar de pollo	
		Salchicha Vienesas Familiar	
		Salchicha Familiar de Pollo	

Fuente: (Don Diego, 2015)

Elaborado por: El autor

1.8 Marco legal

La empresa Alimentos Don Diego en la ciudad de Quito se encuentra regida por una serie de leyes y reglamentos aplicados en el Ecuador, estas leyes son:

- Registro Único de contribuyente
- Permiso Sanitario de Funcionamiento
- Certificado de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- Certificados del instituto Isquieta Pérez
- Ley del trabajo y de seguridad social
- Ley orgánica de defensa del consumidor.

Por lo tanto se ha identificado que la organización cumple con todas sus obligaciones de ley y no presenta ningún problema ante las leyes.

CAPÍTULO II
PROCESO METODOLÓGICO Y PRESENTACIÓN DE
RESULTADOS

2.1 Objetivo del estudio de campo

Realizar una investigación de mercado que permita obtener información sobre demanda, oferta, precios, necesidades, tendencias, gustos, preferencias, y la percepción emocional de las personas al momento de requerir y comprar embutidos para el consumo familiar.

2.2 Metodología

Para el desarrollo del estudio de mercado con el fin de obtener información del comportamiento del mercado de embutidos en la ciudad de Quito para la generación de toma de decisiones y la generación de estrategias para el área comercial de la empresa Alimentos Don Diego de la ciudad de Quito, para el período 2015 – 2019.

2.2.1 Método

El tipo de investigación que se realizará inicia con un análisis exploratorio, donde se procederá a la revisión y recopilación de información mediante el uso de libros, fuentes de información primaria que aportaran a la argumentación del proyecto, adicionalmente se realizará un estudio descriptivo a la industria de embutidos en especial a la empresa Don Diego en relación a tendencias de consumo, procesos de comercialización entre otros aspectos relacionados al estudio.

2.2.2 Técnicas

Encuestas: es una técnica de investigación de campo, cuyo objeto puede variar desde recopilar datos para definir el problema hasta probar una hipótesis. Tiene el peligro de traer subjetividad y por lo tanto presunción de los hechos y situaciones por quien responda.

2.3 Características del segmento a investigar

El segmento a investigar se caracteriza porque está conformado por las familias del sector centro norte de la ciudad de Quito, que poseen tendencias de preferencia de compra de embutidos para el consumo familiar con el fin de poder identificar datos sobre demanda, oferta, precios, necesidades, tendencias, gustos, preferencias, que el actual mercado de embutidos presenta.

2.4 Segmentación

Para identificar información sobre el comportamiento del mercado en aspectos como demanda, oferta, precios, necesidades, tendencias, gustos, preferencias, y la percepción emocional de las personas al momento de requerir y comprar embutidos, en el Distrito Metropolitano de Quito se ha identificado las siguientes variables:

2.4.1 Variables de segmentación

2.4.1.1 Segmentación geográfica

- **País:** Ecuador
- **Región:** Sierra Norte
- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Sector:** Centro Norte y Norte

2.4.1.2 Segmentación demográfica

- **Ingreso:** Todos
- **Edad:** 18 años en adelante
- **Género:** Masculino
- **Ciclo de vida familiar:**
- **Clase social:** Alta, Media, Baja.
- **Escolaridad:** Todos
- **Ocupación:** Todos
- **Origen étnico:** Todas.
- **Religión:** Todas
- **Cultura:** Todas

2.4.1.3 Segmentación psicológica

- **Personalidad:** Todas
- **Estilo de vida:** Todos
- **Valores:** Todos

2.4.1.4 Segmentación conductual

- **Beneficios Deseados:** Gustos por los embutidos
- **Tasa de uso:** Todos

2.5 Identificación del tamaño del universo

Debido a que el mercado meta del proyecto se enfoca a familias el cálculo de la muestra se compone de la siguiente forma:

Universo poblacional

Para definir este universo es necesario identificar las siguientes características donde:

Tabla 2. Universo poblacional por familias

CIFRAS REPRESENTATIVAS		POBLACIÓN		Familias
% Familias segmentadas	Miembros Familia	Ciudad de Quito	Sector Centro - Norte	
41.8%	4 Personas por familia	2,835,373 Personas*	1,185,186 Persona	296,296 familias

* Datos de población de la ciudad de Quito, año 2014.

Fuente: (INEC, 2014)

Elaborado por: Juan Carlos Estrella

2.6 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra aplicada a las personas se usara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Componentes:

- **Valor de N:** Corresponde al tamaño de la población que en este caso son las familias del sector centro norte de la ciudad de Quito, es decir, 296.296 familias.

- **Valor de $Z_{\alpha/2}$:** Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para este caso se seleccionará un nivel de confianza para el estudio del 95%. De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.96.
- **Valor de P:** Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asumirá un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo.
- **Valor del E:** representa el error permisible que se considerará para el estudio, siendo aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de E en proporción para el presente estudio será de: 0.05

De esta manera se obtiene el tamaño de la muestra necesaria para obtener una muestra significativa de la población y poder obtener un estudio con un 95% de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5%.

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{296.296 (1,96)^2 0,5(1-0,5)}{(296.296)0,05^2 + 1.96^2 (0.5)(1-0.5)} \quad n = 383,66; n = 384 \text{ encuestas}$$

El instrumento (encuesta) se presenta en el anexo 2.

2.7 Análisis de los resultados

El objetivo es conocer la demanda insatisfecha del consumo de embutidos, de la marca Don Diego en la ciudad de Quito, a través la tabulación de las encuestas, que permitirá conocer que estrategias se debe tomar para incrementar las ventas de la marca.

Datos Informativos:

Tabla 3: Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Femenino	250	65%	65%
Masculino	134	35%	100%
TOTAL	384	100%	

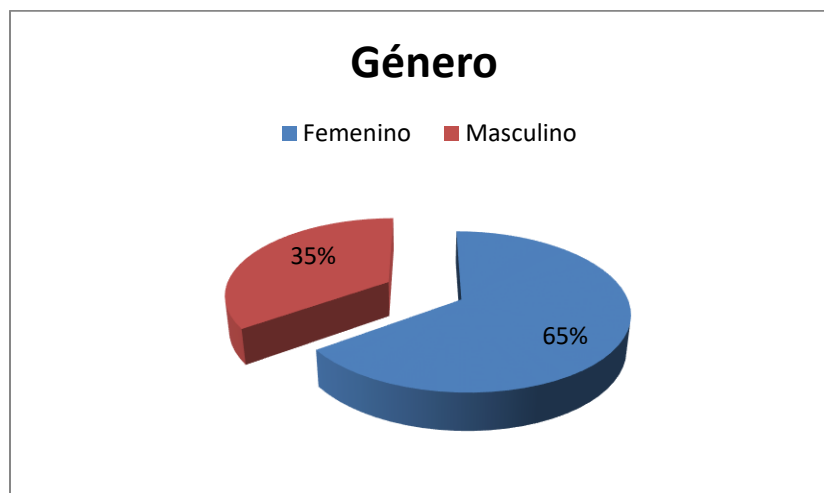


Figura 7. Género
Elaborado: Por el autor

Análisis

Se realizaron 384 encuestas en el centro norte de la ciudad de Quito, de las cuales 250 personas son de género femenino y 134 de género masculino obteniéndose de esta manera un grupo mayoritario de mujeres, que en general mayormente están involucradas en el consumo y por ello han existido en mayor proporción en los lugares de estudio, aunque no se han excluido a hombres que representan también una parte importante de la población.

Tabla 4: Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
20-30	105	27%	27%
31-40	102	27%	54%
41-50	98	26%	79%
Más de 51	79	21%	100%
TOTAL	384	100%	

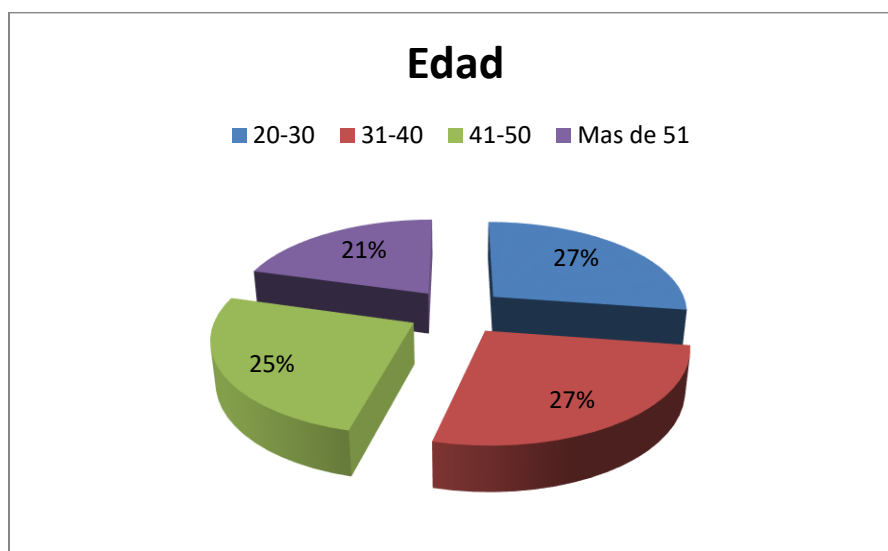


Figura 8. Edad
Elaborado: Por el autor

Análisis

De las 384 personas a las que se les realizó la encuesta, se encontraban en diversas edades que iban de los 20 a más de 51 años un grupo representativo de la población de estudio, evidenciando también un alto porcentaje de gente joven que participo en las encuestas, consumidores de los cuales se obtendrá datos relevantes para el estudio a continuación se explican los datos:

Tabla 5: Ocupación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Profesionales	150	39%	39%
Ama de casa	183	48%	87%
Estudiantes	51	13%	100%
TOTAL	384	100%	



Figura 9. Ocupación
Elaborado: Por el autor

Análisis

Las ocupaciones de los encuestados estuvieron orientadas a amas de casa siendo el segmento más representativo del estudio y del cual se obtendrá información para determinar la tendencia de los consumidores a continuación se detalla los resultados.

1. ¿Usted compra y consume productos embutidos?

Tabla 6: Consumo de embutidos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Si	312	81%	81%
No	72	19%	100%
TOTAL	384	100%	

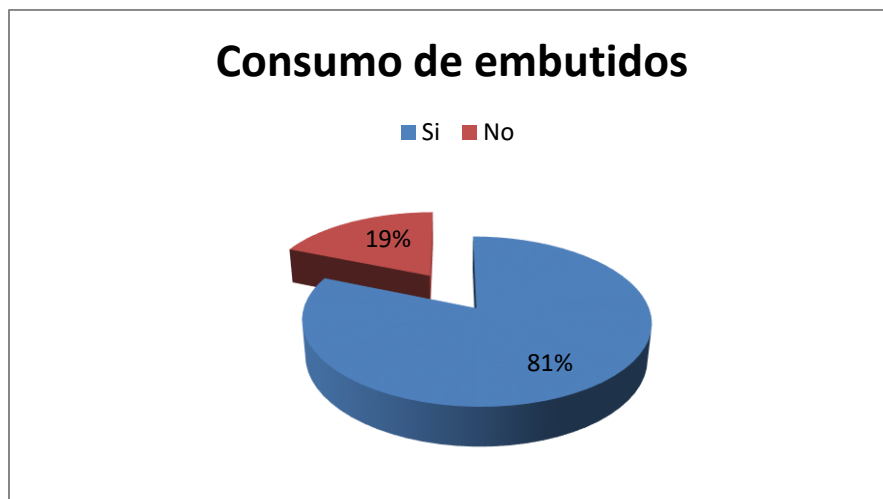


Figura 10. Consumo de embutidos
Elaborado: Por el autor

Análisis

Al realizar las encuestas se pudo constatar al realizar esta pregunta, que 312 personas compran y consumen embutidos el cual representa el 81%, de la muestra, demostrando así que la mayoría de la población consume este tipo de productos y sigue contestando las preguntas a continuación, que permiten detectar varios factores para el presente estudio de investigación, el resto de personas no consumen los embutidos, por lo que se termina la encuesta en esa pregunta.

2. De las siguientes opciones ¿usted con qué frecuencia compra y consume productos embutidos?

Tabla 7: Frecuencia de consumo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Una vez por semana	63	20%	20%
Más de una vez por semana	61	20%	40%
Una vez al mes	80	26%	65%
Más de una vez por mes	70	22%	88%
Casi nunca	38	12%	100%
TOTAL	312	100%	

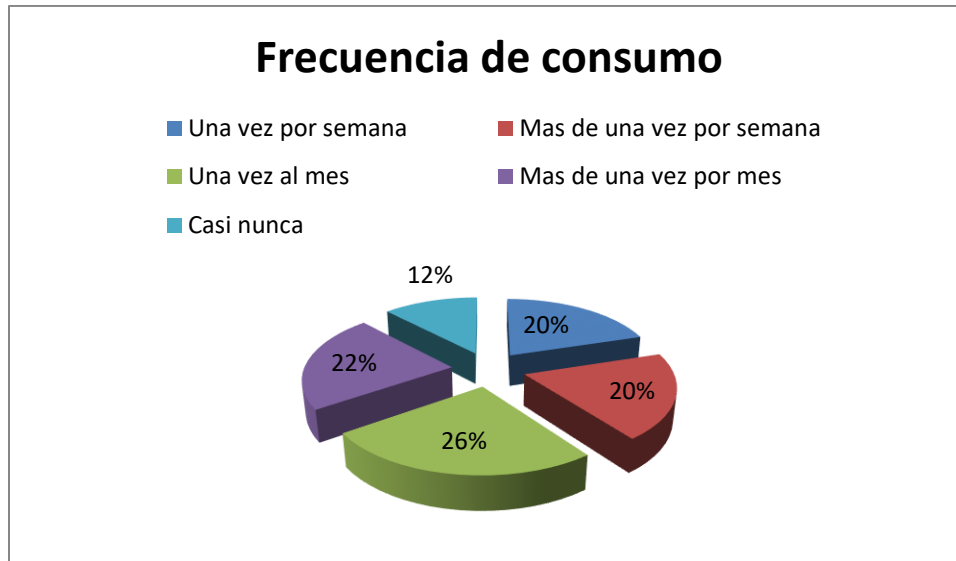


Figura 11. Frecuencia de consumo
Elaborado: Por el autor

Análisis

Como se observa en la tabla y en la gráfica el 26% de las personas encuestadas compran y consumen los embutidos, una vez por mes y el 22% lo hace más de una vez por mes, con lo que se demuestra que el consumo de este producto es frecuente entre las personas, indicando de esta manera, que el plan de marketing propuesto en el presente estudio es factible ya que la demanda representa un porcentaje importante de la población y la frecuencia de consumo es alta.

3. De las siguientes opciones ¿Cuál es su marca favorita de productos embutidos?

Tabla 8: Marcas de embutidos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Pronaca	90	29%	29%
Embutidos Plumrose	80	26%	54%
Embutidos Don Diego	73	23%	78%
Otros	69	22%	100%
TOTAL	312	100%	

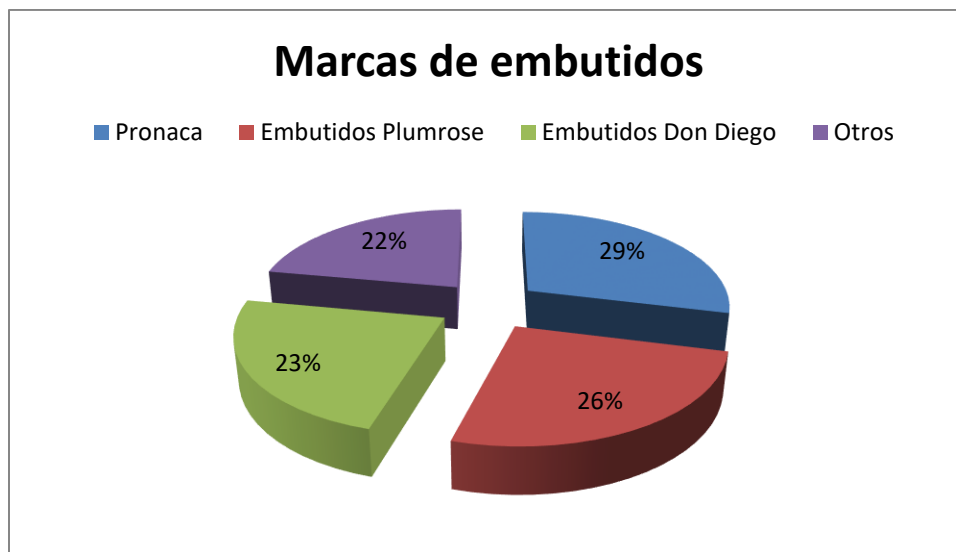


Figura 12. Marcas de embutidos
Elaborado: Por el autor

Análisis

El 29% de los encuestados consumen productos de Pronaca y el 23% consumen embutidos de Don Diego, mostrándose claramente las preferencias y aceptación de la población, con lo cual se indica que es imprescindible tomar medidas de acción, para incrementar la demanda de los productos de la marca en estudio del presente proyecto.

4. ¿Conoce usted todos los productos embutidos de la marca Don Diego?

Tabla 9: Conocimiento de productos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Si	108	35%	35%
No	204	65%	100%
TOTAL	312	100%	



Figura 13. Conocimientos de productos
Elaborado: Por el autor

Análisis

Al realizar esta pregunta se puede ver, que el 65% de la población no conoce todos los productos que la marca Don Diego tiene para sus clientes, por lo que se demuestra que la propuesta de un plan estratégico de marketing que se presenta en el presente proyecto, es importante y permitiría fortalecer la comunicación de la marca y de ello su demanda.

5. Considera que los productos embutidos de marca Don Diego son:

Tabla 10: Calidad del producto

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Excelentes	75	24%	24%
Muy buenos	96	31%	55%
Buenos	70	22%	77%
Regulares	55	18%	95%
Malos	16	5%	100%
TOTAL	312	100%	

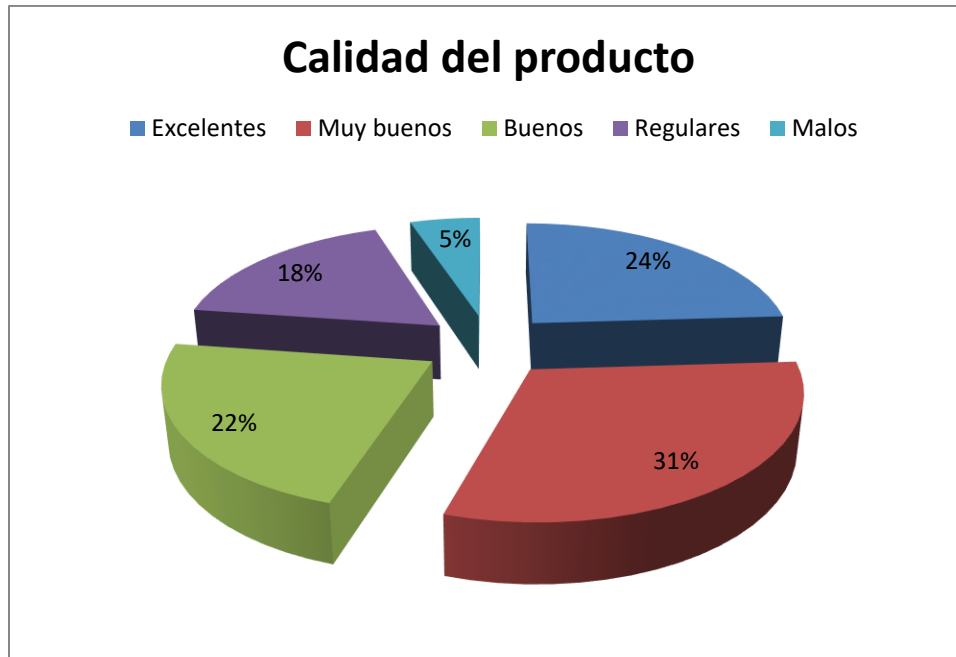


Figura 14. Calidad del producto
Elaborado: Por el autor

Análisis

El 31% de los encuestados, determina que los productos embutidos de la marca Don Diego son muy buenos y el 24% contestó que son excelentes, detectando de esta manera que los productos que consumen, tienen buena acogida para la mayoría de los consumidores. Siendo de esta manera que las ventas podrían mejorar con un buen plan estratégico en el cual se diera a conocer todos los productos que se tiene a disposición del consumidor.

6. ¿La marca Don Diego usted la relaciona con?

Tabla 11: Relación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Calidad	78	25%	25%
Confiabilidad	82	26%	51%
Experiencia	82	26%	78%
Sabor	70	22%	100%
TOTAL	312	100%	

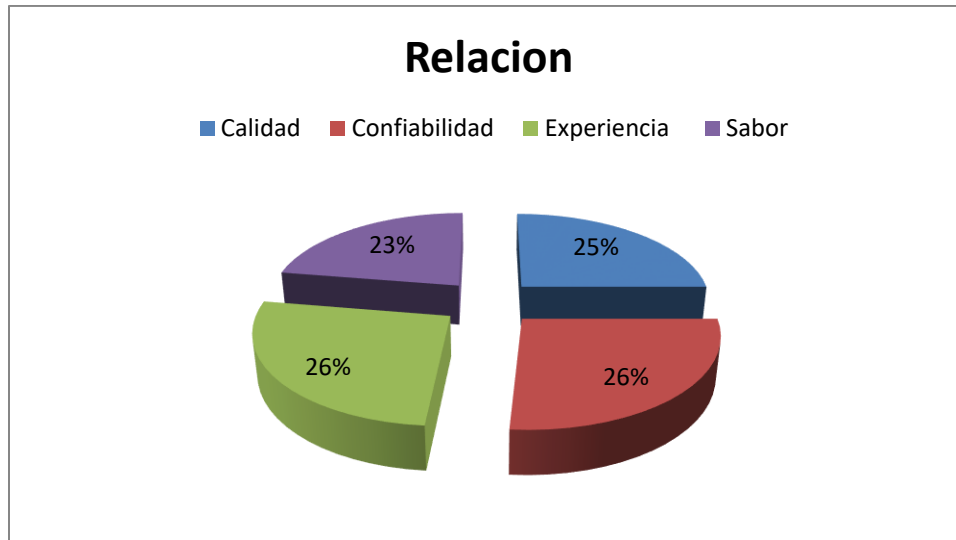


Figura 15. Relación
Elaborado: Por el autor

Análisis

El 26% de los encuestados, relaciona la marca Don Diego con confiabilidad y experiencia respectivamente, para el consumo del mismo, mientras que 25% lo relaciona con calidad y el 22% lo relaciona con sabor, con lo cual son varios aspectos que distinguen a la marca de las demás, sin estar clara aún una orientación y por ello la necesidad de un plan que fortalezca la imagen y su relación con sus principales factores.

7. ¿En productos embutidos, la marca Don Diego considera usted cómo?

Tabla 12: Preferencia por la marca

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Mi preferida	75	24%	24%
Una de las preferidas	96	31%	55%
Generalmente no consumo esta marca	69	22%	77%
Otros	72	23%	100%
TOTAL	312	100%	

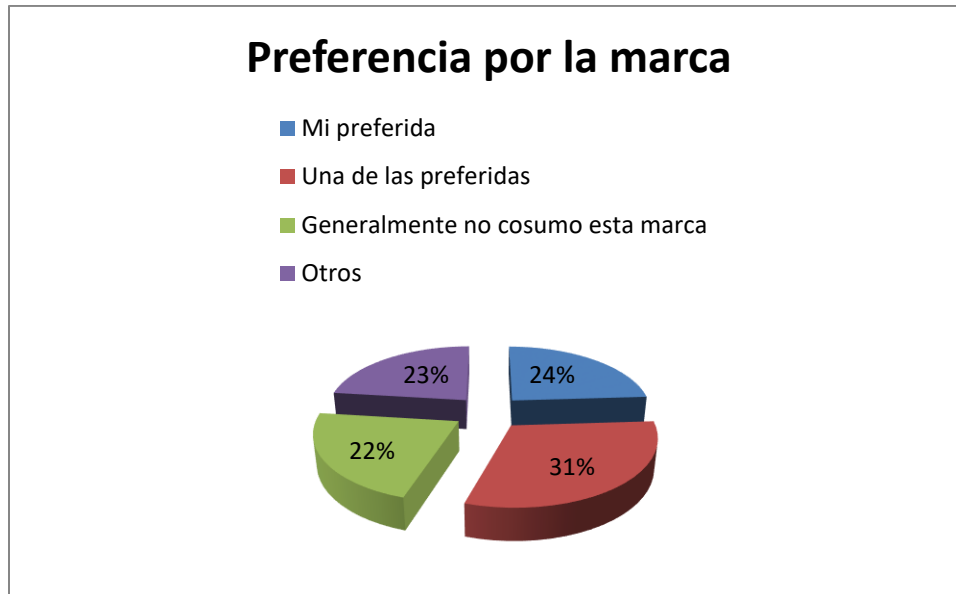


Figura 16. Preferencia por la marca
Elaborado: Por el autor

Análisis

Profundizando en las preferencias o consideraciones sobre la marca, el 31% de las personas, tienen como una de las preferidas en productos embutidos, a la marca Don Diego, el 24%, la toma como la preferida y el 23% tiene como preferencia otras marcas, por su sabor, el precio o por desconocimiento que la marca Don Diego tiene variedad de productos en embutidos para su consumo.

8. ¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes al momento de decidirse por comprar un producto de embutidos?

Tabla 13: Aspectos a considerar

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Sabor	75	24%	24%
Precio	96	31%	55%
Marca	45	14%	69%
Empaque	28	9%	78%
Calidad	68	22%	100%
TOTAL	312	100%	

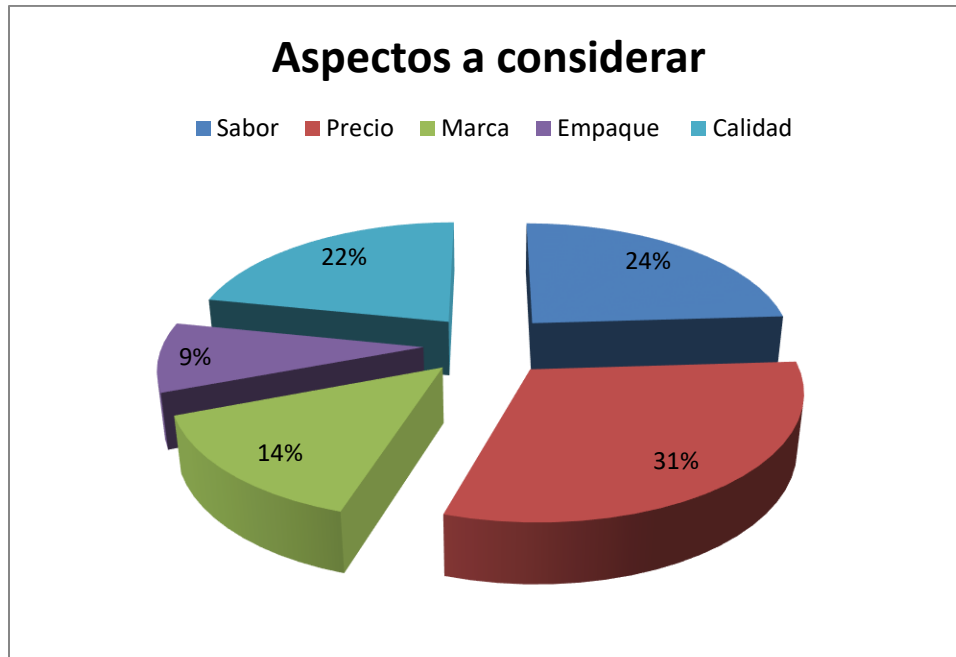


Figura 17. Aspectos a considerar
Elaborado: Por el autor

Análisis

En la tabla como en la gráfica, se puede identificar el 31% de los encuestados considera que el precio, es lo más importante que considera al decidirse al comprar cualquier clase de embutidos, el 24% considera importante el sabor y el 22% compran los productos por la calidad que estos tienen. De esta manera es claro que existe no uno, sino varios factores para decidir acerca de este tipo de productos, pero los principales son el sabor, la calidad y el precio.

9. ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su marca habitual de productos embutidos por los de la marca Don Diego si estos presentan calidad, sabor a un precio razonable?

Tabla 14: Cambio de marca

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Si	300	96%	96%
No	12	4%	100%
TOTAL	312	100%	



Figura 18. Cambio de marca
Elaborado: Por el autor

Análisis

El 96% de los encuestados como se lo puede ver en la tabla y en la gráfica, estaría dispuesto a cambiar su marca habitual por los productos de Don Diego si estos prestan calidad, sabor a un precio razonable, existiendo solamente un 4% que se quedarían con el mismo producto que han venido consumiendo, quedando claro que para este tipo de producto no existe fidelidad, sino que las personas deciden por su conveniencia en calidad, sabor y un precio aceptable, estableciéndose una oportunidad para incrementar las ventas de la marca.

10. ¿A través de qué medios considera usted que se debería promocionar los productos embutidos de marca Don Diego?

Tabla 15: Publicidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Poster	35	11%	11%
Vallas publicitarias/rótulos	34	11%	22%
Radio	51	16%	38%
Internet	42	13%	52%
Prensa escrita	48	15%	67%
Televisión	42	13%	81%
Degustaciones en supermercados	60	19%	100%
TOTAL	312	100%	

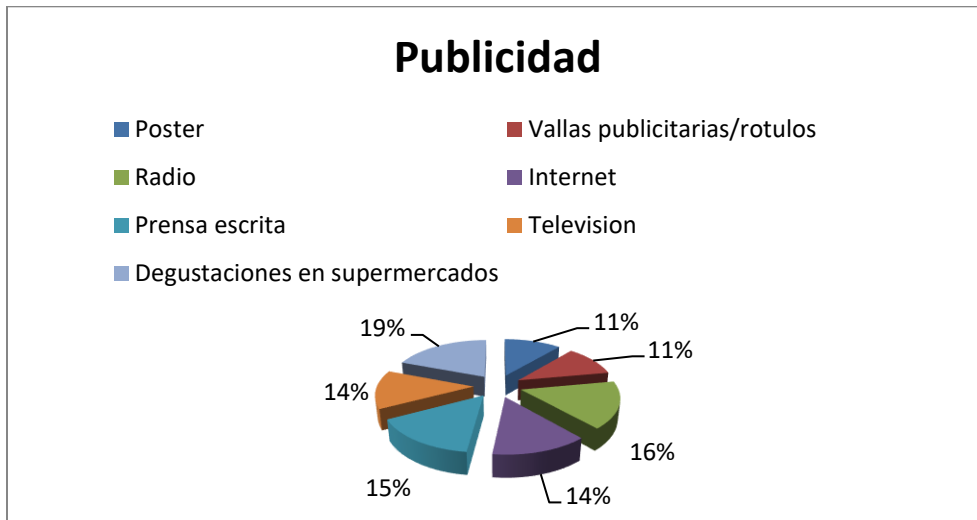


Figura 19. Publicidad
Elaborado: Por el autor

Análisis

En la tabla y en la gráfica se puede apreciar que el 19% de las personas les gustaría que hagan las promociones del producto de embutidos Don Diego a través de degustaciones en los supermercados siendo la mejor publicidad en sí el producto en su degustación, para su pronta comercialización, 16% prefiere que se lo realice mediante la radio, el 15% por prensa escrita, el 13% lo prefiere que se lo realice a través del internet y de la televisión y el 11% opta por las vallas publicitarias y poster como medios para dar a conocer los diversos productos de la marca respectivamente.

2.8 Demanda histórica, actual y futura

Los embutidos en el Ecuador mueven unos \$120 millones al año, con un consumo anual de 3 kilos por persona y que la demanda crece a una tasa del 5%.

El consumo de embutidos en Quito y en Guayaquil, determina que, entre las dos ciudades, concentra el 52% del consumo a nivel nacional. Sin embargo, los hábitos de consumo en estas urbes son diferentes. En Guayaquil se consume más mortadela (un 37%) y en Quito, salchichas (63%). En cuanto a marcas, también se observan diferencias. Los guayaquileños prefieren Plumrose y los quiteños, Juris, según señala el informe. (Ipsa Group, 2012)

Sin embargo, también existe una cierta acogida de embutidos importados. Esta tendencia se da principalmente entre los restaurantes de lujo y cadenas hoteleras como el hotel Hilton Colón, donde usualmente se realizan festivales de comida como el OktoberFest, originario de Alemania.

Según el Banco Central, hasta agosto de 2010 el Ecuador importó \$288 mil, de los cuales el 47% provino de los Estados Unidos y el 43%, de Chile. En igual período de 2009, las importaciones alcanzaron los \$311 mil, siendo Chile el principal proveedor con el 49%, seguido de Estados Unidos, con el 40%. (BCE, 2012)

Todos estos antecedentes del consumo de los embutidos en el Ecuador, muestran que el consumo per cápita de este producto sea de 2.55 Kg por persona anualmente (INEN, 2012). Y para determinar la demanda futura del presente estudio se ha tomado en cuenta la población, del centro-norte de la ciudad de Quito con una población de 1.185.186 personas que viven en este sector y con un crecimiento poblacional de 2.20% que el Municipio de Quito en base al censo poblacional tiene como referencia. Con lo cual se podrá proyectar la demanda que tendría, este mercado de embutidos, en los próximos cinco años como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 16: Demanda Futura

Años	Personas segmentadas	Consumo per cápita (kg por persona)	Demanda Quito (centro norte)
2014	1185186	2.55	3022224
2015	1211260	2.55	3088713
2016	1237908	2.55	3156665
2017	1265142	2.55	3226112
2018	1292975	2.55	3297086
2019	1321420	2.55	3369622


Fuente: INEN, Municipio de Quito



Elaborado: Por el autor



2.9 Oferta actual y características de la competencia



En la actualidad, el mercado lo manejan más de 130 marcas, de las cuales el 60% pertenece a la industria formal y el 40% a la producción informal. Una fracción menor corresponde a importaciones. Entre las firmas más conocidas son Don Diego, Juris, La Española, La Italiana, Plumrose, entre otras. (Explored, 2015) Como se lo puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 17: Empresas de embutidos

Nombre de la Empresa	Descripción
	Esta marca tiene más de 80 años que se encuentra presente en el Ecuador desde su creación en 1929. Juris fue galardonada como la marca líder en la categoría de Embutidos en la premiación del Brand Equity Index.
	Según Marco Ruiz, Subgerente General, “la marca ha logrado consolidarse como una marca de experiencia en el mercado ecuatoriano y como una marca que se encuentra totalmente actualizada en todos los procesos de producción”. (Ekos, 2011)
	Basándose en su misión que es de producir y comercializar los mejores embutidos del Ecuador a través de rigurosas políticas de calidad, excelencia en el servicio y atención al

	<p>cliente; respaldados con tecnología de punta, un recurso humano capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa, y procesos de calidad respetuosos con el entorno. (Juris, 2015) Ha llegado a posicionarse en un lugar privilegiado de este mercado.</p>
	<p>En 1976, Plumrose se instaló en el Ecuador siendo este el inicio de sus operaciones con venta de productos cárnicos, de diferentes características y con gran variedad de presentaciones de sus productos.</p> <p>Durante el transcurso del tiempo, la marca había acumulado experiencia y utilizando tecnología aplicada en otros países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Venezuela, Costa Rica y República Dominicana. Intentando de esta manera reconocer su marca en el sector de embutidos.</p> <p>Según su Diego Behar, Gerente de Marca Negocio de Embutidos Pronaca los principales atributos de la marca Plumrose: es la innovación y entrega de productos de gran sabor y calidad al consumidor ecuatoriano.</p> <p>La garantía de calidad del producto empieza con la materia prima que proviene de granjas propias donde se crían cerdos para ser faenados. Con constantes controles para poder conseguir carne sana, para el consumo de las personas. (Ekos, 2011)</p>
	<p>La Española se introdujo al mercado de alimentos de embutidos en 1983. Este supermercado de carnes, compite con las grandes empresas en base de garantizar a los clientes innovación, satisfacción y precios convenientes, además, brindan el servicio de carne fileteada, picada, molida, etc., conforme a la necesidad de cada cliente.</p> <p>El producto que ofrece la marca, tiene varios procesos en la cual se seleccionan los animales a ser faenados, para</p>

	<p>brindar un producto de calidad y buen sabor con precios competitivos en el mercado ofreciendo además ofertas en productos preferidos. Los cuales son manejados en un ambiente refrigerado para mantener frescos los productos. (La española, 2015)</p>
	<p>En el mes Febrero de 1989, nace Embutidos LA ITALIANA. La cual ofrece al consumidor productos de calidad y a precios accesibles.</p> <p>La elaboración de los productos son con tecnología de acuerdo a normas de calidad reconocidas internacionalmente, para la satisfacción del cliente y en procura de contribuir al desarrollo del país esta empresa, funciona como una marca de embutidos reconocida a nivel nacional. (La Italiana, 2015)</p>
	<p>FEDERER CIA. LTDA. Es la fábrica de embutidos fundada el 19 de mayo de 1965, por el señor Marcel Federer Fah, de nacionalidad Suiza, instalo la planta en Guapulo con la visión de convertirse en una gran empresa familiar, produciendo embutidos de calidad, aplicando tecnología de punta y tradición suiza.</p> <p>Durante estos años, los productos como: salchichas parrilleras, salchichas olmas, salchichas cervelat, entre otros productos en diferentes presentaciones fueron ubicándose en el mercado ecuatoriano intentando que la gente reconozca la marca.</p> <p>En la actualidad los Embutidos Federer se ubican en varias cadenas comerciales, tiendas y mercados a nivel local y nacional, y además de locales tipo Delicatesen. (Federer, 2015)</p>

	<p>Embutidos Piggis Pigem Cia. Ltda., nace como fábrica en septiembre de 1991, sin embargo, su historia remonta desde el año 1988, año en el cual, Embutidos Piggis se inicia de forma artesanal, en las manos del Sr. Carlos Pacheco Vidal.</p> <p>Desde entonces, el objetivo de esta empresa de embutidos es conseguir los embutidos de calidad, intentando plasmar en sus productos secretos tradicionales.</p> <p>Con lo cual esta empresa tiene diferentes alternativas en embutidos para poder competir en el mercado y poder implantar la marca entre los consumidores. (Piggis, 2015)</p>
	<p>El Grupo Oro nació en 1992 con la producción de huevos comerciales en las poblaciones de Puembo y Ascázubi. A través de los años se ha ido expandiendo hacia otras líneas, logrando la integración y diversificación de la empresa con producción en la provincia de Pichincha.</p> <p>Los procesos, son rigurosos tomando medidas de bioseguridad, para garantizar la integridad orgánica, el estado sanitario y el bienestar animal. Además de contar con talento humano capacitado y recursos tecnológicos, para llegar a plasmar en la mente del consumidor la marca. (Grupo Oro, 2015)</p>

Elaborado: Por el autor

CAPÍTULO III
ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Objetivo del capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo conocer, como se encuentra actualmente la empresa Don Diego, analizando su ambiente interno, externo y el micro ambiente con lo que trabaja la empresa.

3.1.1 Análisis interno

3.1.1.1 Capacidad de gestión empresarial

En Julio de 1982, un grupo de empresarios formo la empresa, ofreciendo en el mercado ecuatoriano, productos cárnicos, basados en formulas y componentes de origen español, pero adaptados al gusto de los ecuatorianos.

Durante los primeros años embutidos Don Diego, con el fin de mantener sus estándares de calidad, realizo varios acuerdos con productores independientes, para que a través de asesorías, permanentes, lograr una producción de cerdos sanos, bien alimentados y de buena carne.

La búsqueda continua de la excelencia y los objetivos de garantizar calidad que perseguía la compañía, hizo posible que seis años más tarde, el proyecto de tener una granja porcina propia, se haga realidad. Además de renovar la genética de los animales se empezó a importar cerdos de raza de varios países como Estados Unidos, Chile y Perú, actividad que se sigue realizando cada tres años, Posteriormente, Don Diego empezó a desarrollar su propia línea de cerdos.

También viendo la necesidad de mantener un control alimenticio eficiente sobre los animales, se implementó una fábrica de balanceados y un camal propio para tener garantías de higiene en el faenamiento.

Con todas mejoras e implementaciones los productos de embutidos Don Diego, son reconocidos a nivel nacional e internacional, con lo cual se ha empezado a exportar a Colombia en 28 ciudades de ese país intentando fortalecer el mercado no solo en Ecuador sino que en otras partes del mundo.

3.1.1.2 Capacidad de gestión financiera

La capacidad financiera de la empresa de Alimentos Don Diego es alta ya que tienen posibilidades económicas para realizar pagos e inversiones en periodos cortos que le han permitido tener un mayor crecimiento a nivel nacional a través de la marca y productos que elabora.

Los mismos que se pueden evidenciar a través de los indicadores financieros y del margen de utilidad que las operaciones que realiza la empresa en este sentido:

Indicador de liquidez

Tabla 18. Indicador de liquidez

LIQUIDEZ	
LIQUIDEZ CORRIENTE	PRUEBA ÁCIDA
1,6914	1,1192

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2015

Este indicador mostrará la relación de los activos corrientes frente a los pasivos corrientes, La liquidez corriente que posee la empresa demuestra que la empresa puede hacer frente a los vencimientos a corto plazo, es decir que el manejo de los activos y pasivos corrientes es adecuado.

Con relación a la prueba ácida se evidencia que la empresa está en capacidad de cancelar sus obligaciones corrientes con los saldos de efectivo que posee, es decir que no depende de la ventas de sus existencias.

Indicador de solvencia

Tabla 19. Indicador de solvencia

SOLVENCIA				
Endeudamiento del activo	Endeudamiento patrimonial	Endeudamiento del activo fijo	Apalancamiento	Apalancamiento financiero
0,6458	1,8236	0,8738	2,8236	3,3933

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2015

En cuanto a la solvencia de la empresa se ha considerado analizar el endeudamiento del activo, patrimonial y el activo fijo, adicionalmente se analizará el apalancamiento y el apalancamiento financiero.

Endeudamiento del activo

La empresa posee autonomía financiera su nivel es bajo lo que demuestra que la empresa no depende de los acreedores y tienen una mayor capacidad de endeudamiento.

Endeudamiento patrimonial

El grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa es óptimo, es decir que por cada dólar invertido en patrimonio de la empresa el acreedor a invertido 0.82 centavos.

Endeudamiento del activo fijo

Se evidencia que el nivel de deudas es excesivo y finalmente la empresa esa perdiendo autonomía financiera con terceros, y que finalmente el funcionamiento de su estructura es arriesgada y que por lo tanto requiere de un control adecuado de los activos.

Apalancamiento

En cuando al apalancamiento se puede mencionar que la empresa tienen un signo positivo lo que demuestra que está cerca del punto de equilibrio en este sentido se puede mencionar que a la empresa le afectan una baja de ventas que una subida de costos variables y la empresa puede apalancar sus utilidades operativas.

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero que posee la empresa es positivo, sin embargo hay que acotar que el endeudamiento debe estar enfocado al crecimiento y que si los recursos se destinan para otras acciones internas no son beneficiosas para la empresa.

Indicadores de rentabilidad

Tabla 20. Indicador de rentabilidad

RENTABILIDAD					
Rentabilidad neta del activo	Margen bruto	Margen operacional	Rentabilidad neta de ventas	Rentabilidad operacional del patrimonio	Rentabilidad financiera
0,0568	0,3188	0,0700	0,0568	0,3919	0,3180

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2015

En cuanto a los indicadores de rentabilidad se puede determinar que:

Rentabilidad del activo.- La empresa tienen una rentabilidad del 5.68% con respecto a los activos que posee.

Margen bruto.- La empresa tiene un margen bruto del 31.88% después de haber cancelado la mercancías.

Rentabilidad neta de ventas.- La Empresa tienen una rentabilidad neta de 5.68%

Rentabilidad operacional de patrimonio.- Identifica la rentabilidad que le ofrece a los socios que han invertido en la empresa que en este caso es de 39.19%.

Rentabilidad financiera.- la empresa demuestra que el beneficio neto que se ha generado en relación a la inversión realizada es positivo.

En relación a este indicador de puede mencionar que la empresa mantiene indicadores positivos que han permitido un mayor crecimiento y a su vez posicionamiento de la marca a nivel nacional.

3.1.1.3 Capacidad de gestión en la comercialización

La gestión de comercialización de embutidos Don Diego es eficiente ya se utilizan redes de aprovisionamiento y distribución directa e indirecta para cubrir todo el territorio nacional.

A demás los productos tienen gran presencia en grandes supermercados como Mega maxi. Aki, Tía, Santa María, Mi comisariato entre otros y en segmentos pequeños como tiendas, bodegas, etc.

3.1.1.4 Capacidad administrativa

La capacidad administrativa está inmersa a la eficiencia de los procesos y procedimientos y por ende su estructura interna es sólida ya que cuenta con manuales y procesos estandarizados que permiten alcanzar metas y objetivos en periodos cortos pero con resultados eficaces.

Administración

La administración de la empresa está compuesta de Presidente, Vicepresidente y Gerente general quienes tienen la facultad de llevar a la empresa al logro de sus objetivos y su estructura es vertical y se dan órdenes de forma descendentes por ende los empleados reportan a una sola autoridad los cambios y actividades que se van a realizar.

El liderazgo y dirección han permitido que la empresa alcance reconocimientos a nivel nacional obteniendo Certificaciones SGC ISO 9001-2000.

En el caso de nuestra Organización el proceso de instaurar un Sistema de Gestión de Calidad se inició desde el año 1998 a fin de encaminar a ECARNI S.A. por el sendero de la CALIDAD TOTAL; para esta fecha en el país no se conocía o existía nada referente a BPM y HACCP, de manera incipiente se trataba lo referente a ISO9002 versión 94, y con estas bases se empezó a trabajar en el tema y posterior a la superación de los graves problemas económicos nacionales y luego del esfuerzo interno, con la colaboración de todo el personal en Agosto del 2001 obtuvimos la Certificación ISO otorgada por la empresa alemana GERMANISCHER LLOYD CERTIFICATION. (Alimentos Don Diego, 2015)

Adicionalmente la empresa ha realizado alianzas estratégicas que le han permitido exportar sus productos a Colombia y posicionarse en 28 ciudades.

Es una empresa en constante crecimiento y con metas y objetivos a largo plazo que cuenta con embutidos de alta calidad.

Niveles

El nivel de jerarquización usado por la empresa permite que exista una comunicación interna óptima que garantiza un direccionamiento integral que trabaja en función de objetivos y metas.

Los niveles de jerarquización que maneja la empresa son:

Nivel legislativo



Figura 20. Nivel legislativo

Nivel directivo



Figura 21. Nivel directivo

Nivel ejecutivo



Figura 22. Nivel ejecutivo

Nivel operativo

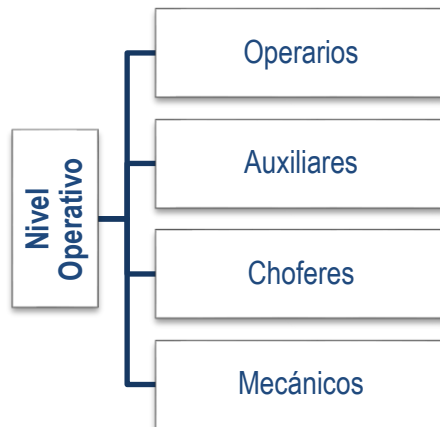


Figura 23. Nivel operativo
Fuente: Manual de Procedimientos de Don Diego.

3.1.1.5 Capacidad de servicio.

“Alimentos Don Diego” maneja un servicio post-venta a través de la sistematización de quejas y reclamos de los clientes además de toda una gama de productos como:

- Jamones cocidos, mortadelas, salchichas, pollos ahumados, patés.
- Jamón Serrano, chorizos, salchichones, salamis manteniendo la tradición del más puro sabor Español
- Productos para Parrilladas: longaniza de cerdo y pollo, butifarra, chistorra, olmas, cervelats
- Cortes de carnes de cerdos, de Granja Propia
- Cortes de res y carne de pollo.
- Actualmente distribuye un producto de COLAGENO HIDROLIZADO, dirigido a la reducción del dolor articular en casos artrosis y osteoporosis, bajo el nombre comercial “COLNATUR”.

ECARNI S.A. (Don Diego) comprende tres unidades de negocio que intentan satisfacer los requerimientos de los clientes: Planta de balanceados, Granja porcina y Fabricación y comercialización.

Esta empresa brinda los servicios, en base a las Normas de Calidad Implementadas como:

- BPM
- ISO 9001:2008

Además de tener objetivos de calidad en donde se busca realizar:

1. Capacitación del personal de acuerdo al perfil
2. Trabajar con los proveedores para que cumplan requisitos y especificaciones
3. Atender oportunamente las quejas y reclamos
4. Trabajar en la generación de acciones preventivas - acciones correctivas y no conformidades

3.1.2 Análisis externo

3.1.2.1 Factor económico

La situación económica del Ecuador puede verse reflejada a través de diversos indicadores como son el PIB, la inflación, las tasas de interés, que además de ser indicadores principales de la economía del país, pueden tener efecto sobre la empresas de alimentos.

Producto interno bruto

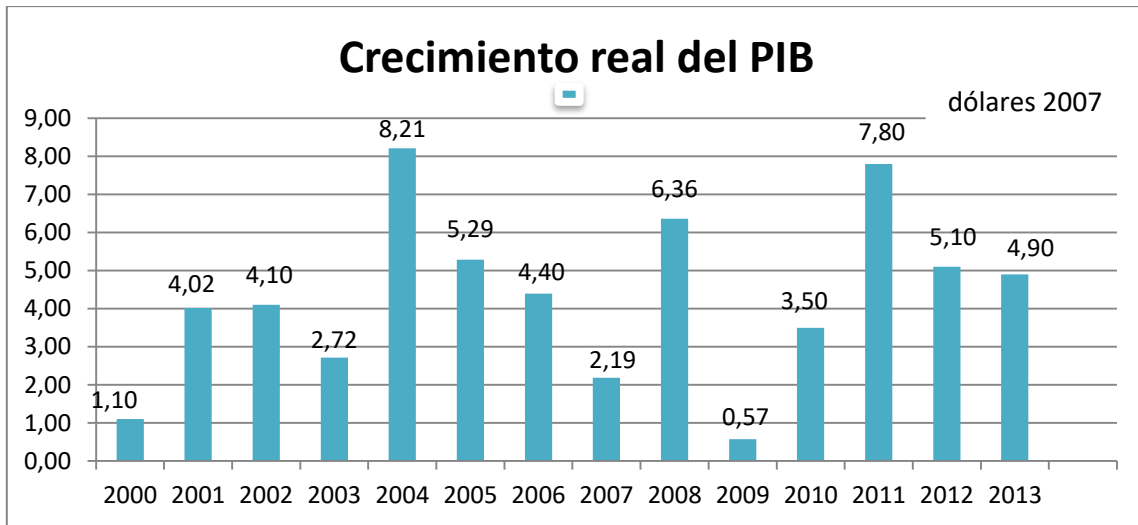


Figura 24. Producto Interno Bruto (PIB)

Fuente: BCE- Estadísticas 2013

Elaborado por: El autor

En el gráfico se puede observar la variación del PIB desde el año 2000 hasta la actualidad. Entre los aspectos más importantes, se puede observar que el PIB ha tenido crecimiento, con sus variaciones desde el año 2000. Con tasas de crecimiento altas y bajas como se observa, desde un 2,72% una tasa de crecimiento baja, a un 8,21% como alta tasa de crecimiento en el año 2004. Otro punto relevante es el crecimiento del año 2009 de 0,57%, es decir cerca de una recesión, producida principalmente por la crisis mundial que tuvo efectos en todo el mundo, disminuyéndose las importaciones de los país más afectados por la crisis y por tanto disminuyendo la demanda de productos del Ecuador, lo cual generó una disminución de la producción y por tanto ingresos para el país. En el 2011, la mayoría de los sectores productivos presentaron tasas de crecimiento positivas, contribuyendo al crecimiento del PIB y tasas con una variabilidad media para los siguientes períodos.

El crecimiento observado del PIB en los últimos 13 años indica que el país se encuentra con una estabilidad económica, lo cual genera confianza económica a las empresas para su endeudamiento, inversiones, así como para incrementar la confianza para compradores extranjeros.

Inflación

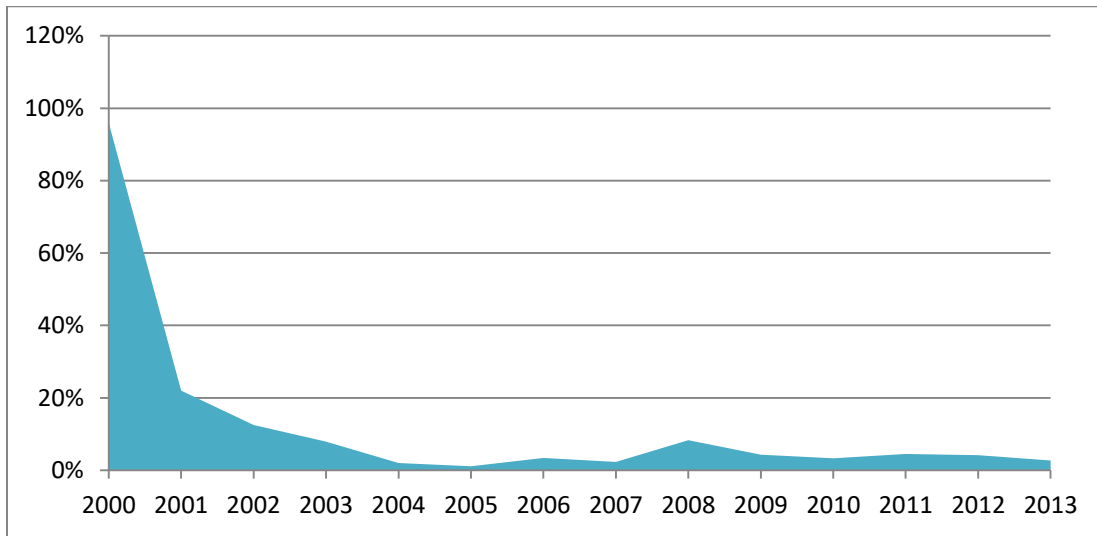


Figura 25. Evolución de la Inflación en el Ecuador 2000-2013 -porcentaje-

Fuente: BCE- Estadísticas 2013

Elaborado por: El autor

Después de la crisis financiera ecuatoriana en el año 2000 y con el cambio de moneda al dólar, las tasas de inflación disminuyeron rápidamente, manteniéndose en valores estables entre un 2 al 4%. En el año 2008 varios factores generaron el incremento de la inflación, aunque la misma disminuyó nuevamente para los siguientes años.

Para el 2012 y 2013 la tasa de inflación fue de 4,2% y 2,9% respectivamente, mostrando una variabilidad normal, con valores estables y aceptables dentro del Ecuador.

La inflación es otro indicador fundamental en la economía del país, pues afecta a los productos alimenticios, incrementándose el precio de la canasta básica, pero en este caso como se ha observado no solamente que la inflación disminuyó desde más de un 90% al 2000, sino que se ha mantenido estable y manejable dentro de la economía, teniendo un efecto favorable para las empresas, en este caso para poder incrementar la producción de alimentos o exportarlos para su consumo.

Tasa de interés

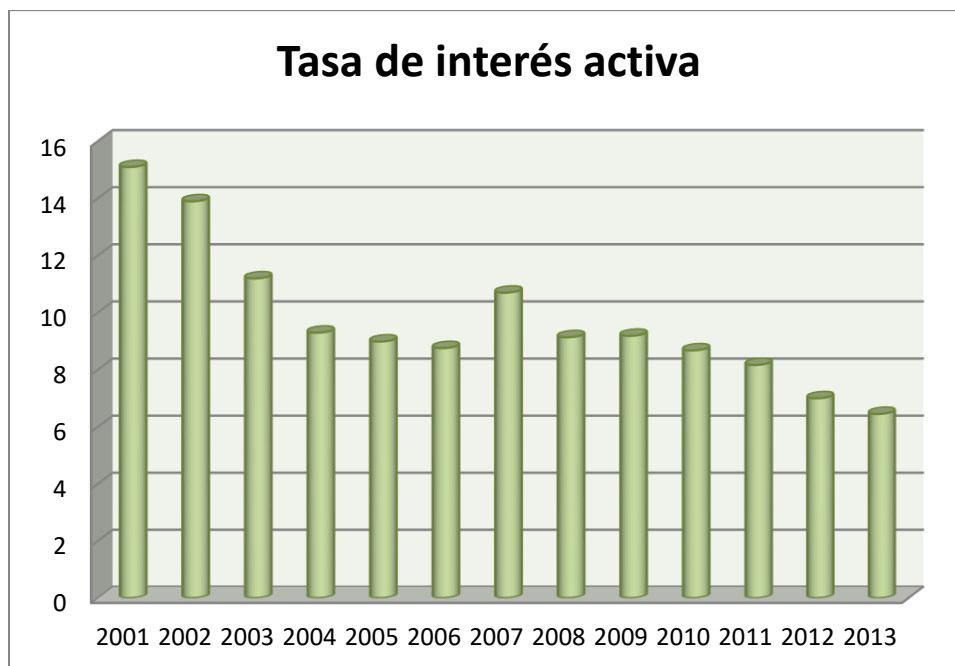


Figura 26. Tasa de interés activa

Fuente: BCE- Estadísticas 2013

Elaborado por: El autor

Como se observa, las tasas han tenido su variabilidad en el tiempo, desde más de un 15% al 2001, hasta un 6% en la actualidad, como tasa más baja del período y que muestra una cierta tendencia a la baja o a la estabilización. Si bien estas tasas aún son algo altas comparativamente con Estados Unidos que tiene la misma moneda, las mismas son manejables y han permitido un endeudamiento controlado a las empresas, pues luego de la crisis financiera, los bancos ponen muchos controles para evitar el sobreendeudamiento de las personas y empresas. Por lo que se puede indicar nuevamente como un indicador favorable para las operaciones empresariales, entre ellas la venta de productos alimenticios.

Tasa de interés pasiva

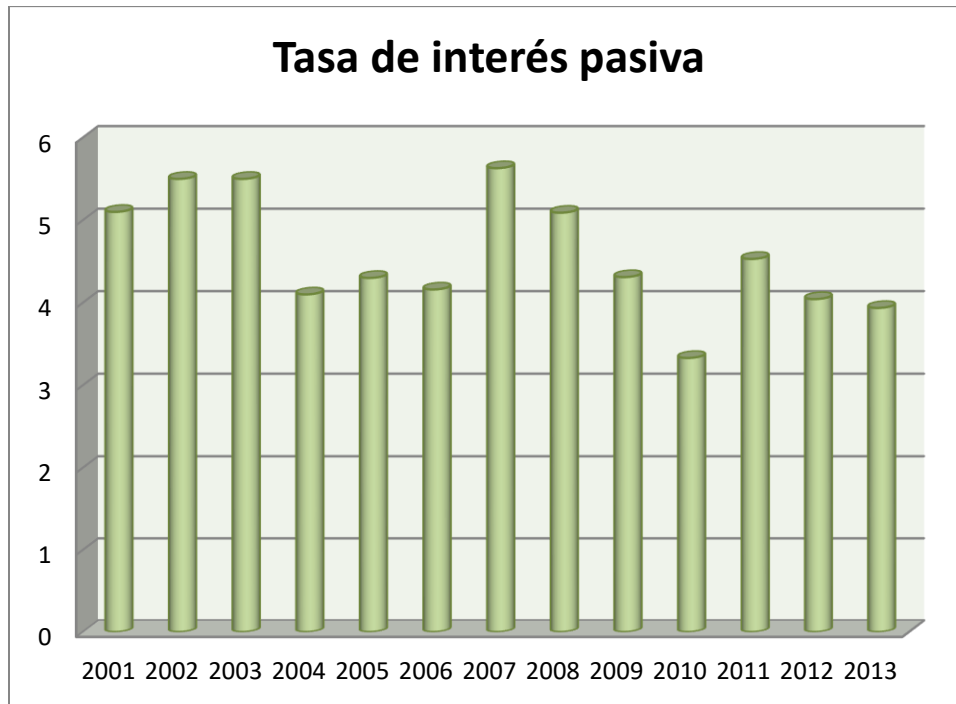


Figura 27. Tasa de interés pasiva

Fuente: BCE- Estadísticas 2013

Elaborado por: El autor

A la par con la tasa de interés activa, la tasa de interés pasiva ha tenido un ligero decrecimiento, esto es debido al spread o diferencia que deben mantener los bancos para tener ganancia en sus operaciones, por lo cual si disminuye el costo del dinero de igual manera disminuirá la tasa a la cual adquieren los bancos el dinero por parte de los ahorristas, sin embargo como se observa los valores tienen una cierta estabilidad y por tanto no muestran riesgo para las operaciones empresariales.

3.1.2.2 Factor político

El Ecuador en las últimas décadas se ha caracterizado por una inestabilidad política. Desde hace dos décadas pasaron por el país cerca de 10 presidentes, lo cual generó desconfianza en los mercados internacionales. A partir del año 2006 se ha mantenido el actual presidente de la República Eco. Rafael Correa, que inicia con un proceso político denominado socialismo del siglo XXI. Entre los principales cambios existentes en este período están la elaboración de una nueva constitución.

La política actual es mirada desde varios puntos de vista, existen muchos críticos que consideran una política socialista y de disminución de las libertades personales, sin embargo por parte del gobierno y de un alto porcentaje de seguidores, la política maneja una democracia regulada y controlando a los poderes que según se dice tenían el poder y manipulaban de manera sutil el poder. Existen claro resultados en cuanto a la economía del país, que muestra a través de sus indicadores que el Ecuador ha mejorado mucho y que ha existido una cierta estabilidad. Sin embargo por el otro los cambios y derogación de leyes han generado incertidumbre para las empresas nacionales e internacionales.

Desde el punto de vista internacional, existen varios países u opiniones divididas al igual que de manera interna, donde algunos países, sobre todo los países del “primer mundo” han expresado preocupación por la situación política del país y por el proceso democrático existente internamente, sin embargo otros países consideran una labor adecuada de la presidencia hacia el país y con visión hacia una nueva democracia.

Entre los principales hechos de los últimos años está en el 2011 la consulta popular en la que se reestructura el aparato jurisdiccional y del Consejo de la Judicatura y entre otros temas la penalización del enriquecimiento ilícito, la limitación al oligopolio de los grandes medios de comunicación, entre otros aspectos como la prohibición de espectáculos públicos en los que se de muerte a animales, limitación de los juegos de azar, consulta que fue apoyada en su totalidad por un alto porcentaje de la población (La hora, 2011).

De esta manera, como se ha mencionado, si bien el país tiene una cierta estabilidad en cuanto al gobierno, aún existen aspectos que hacen sentir a la población y a varios medios productivos la inestabilidad política y jurídica. Esto en general genera la necesidad por parte de las empresas o de la nueva empresa a implementar, de estar atentos a las políticas y decisiones de gobierno por sus posibles efectos. De cualquier manera en relación a la producción de alimentos interna, existe fomento debido a la importancia que tiene este aspecto sobre la generación e ingreso de divisas al país.

3.1.2.3 Factor tecnológico

En el País, con la nuevas políticas se ha venido desarrollado a partir del año 2008, que en la nueva Constitución hace referencia un “Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales”, coordinado por la SENACYT, organismo del estado ecuatoriano, adscrito a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). Según la nueva Constitución: Finalidad del Sistema (Art. 385) El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad:

- Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.
- Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales.
- Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

Todo esto hace referencia a que la empresas tienen derecho a tener mejoras tecnológicas para la fabricación de algún producto, o para brindar algún servicio siempre y cuando se respete el medio ambiente y en general la vida misma, además de articular centros de investigación universitarios y públicos, entidades particulares y comunitarias y unidades productivas, y que recupere, integre y genere conocimientos y tecnologías con una perspectiva de fortalecimiento de la diversidad.

3.1.2.4 Factor social

Tasa de desempleo

El ámbito laboral puede observarse a través de la tasa de desempleo como sigue:

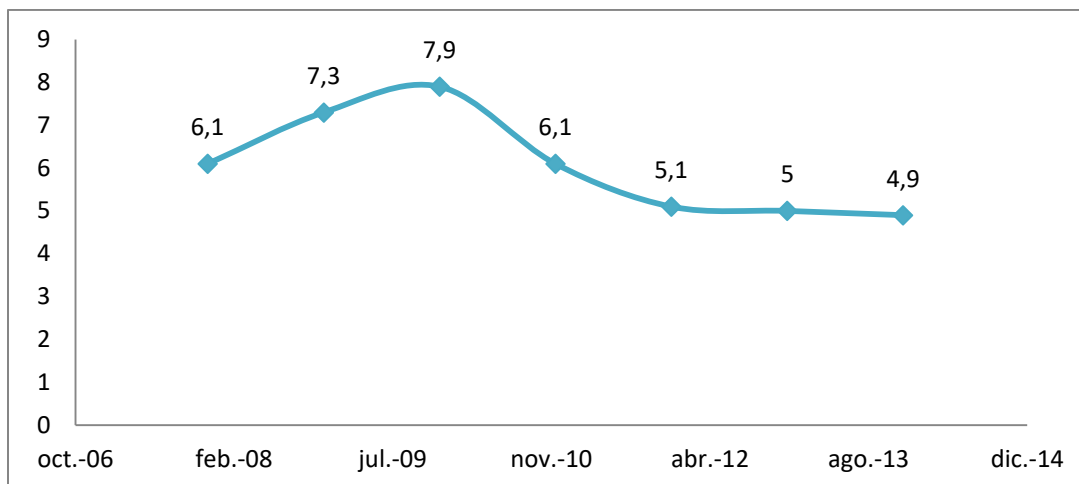


Figura 28. Evolución de la tasa de desempleo urbano

Fuente: Instituto de estadísticas y censo (INEC)

Elaboración: El autor

No solamente en las últimas décadas, sino en los últimos años, a partir del año 2009 la tasa de desempleo ha ido decreciendo, Al año 2009 el desempleo se ubicó en 7,9% es decir 377.000 desempleados, hasta 6,11% al 2010 es decir 343,2 mil desempleados un 7,7% de la PEA. Al 2011 se llegó al 5,07%, mientras que el año 2012 se cerró con una tasa de desempleo del 5,00%.

En el ámbito laboral se observa una disminución del desempleo y por tanto un mejoramiento en el ámbito laboral para el país. Esto en general determina un mejor bienestar de la población en general del país. No tiene un efecto importante sobre las empresas, pero si en general sobre el consumo en el Ecuador.

Pobreza

Al analizar la pobreza, nuevamente como en el caso anterior se observa indicadores favorables viendo una disminución de la pobreza y con una tendencia permanente a la baja.

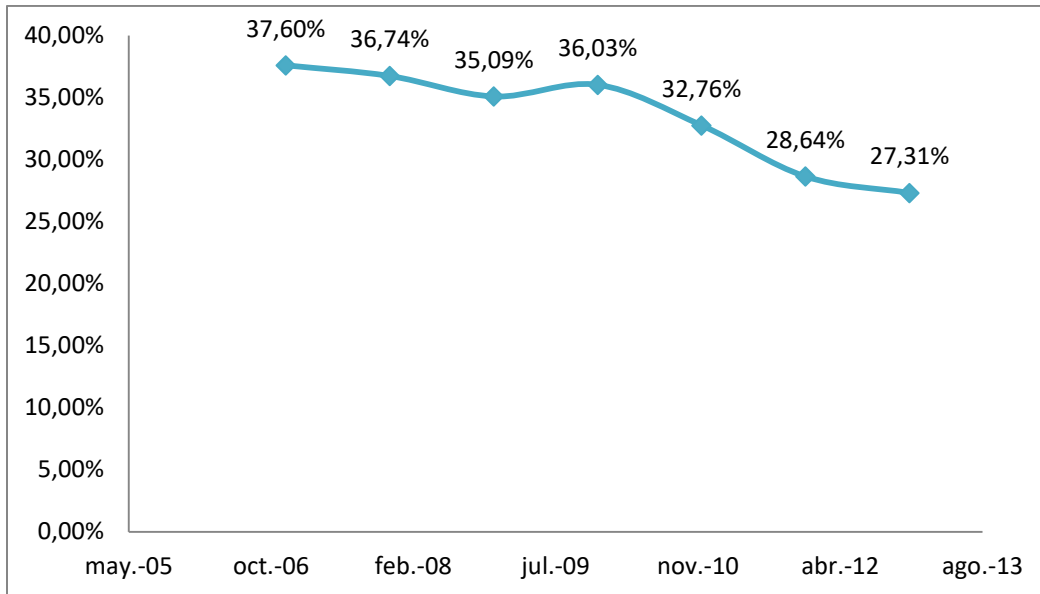


Figura 29. Evolución de la pobreza nacional (URBANO Y RURAL)
Fuente: Instituto de estadísticas y censo (INEC)
Elaborado por: El autor

Este indicador también genera potenciales beneficios a la población, así como al consumo y por tanto a la generación de producción para el país.

Balanza comercial

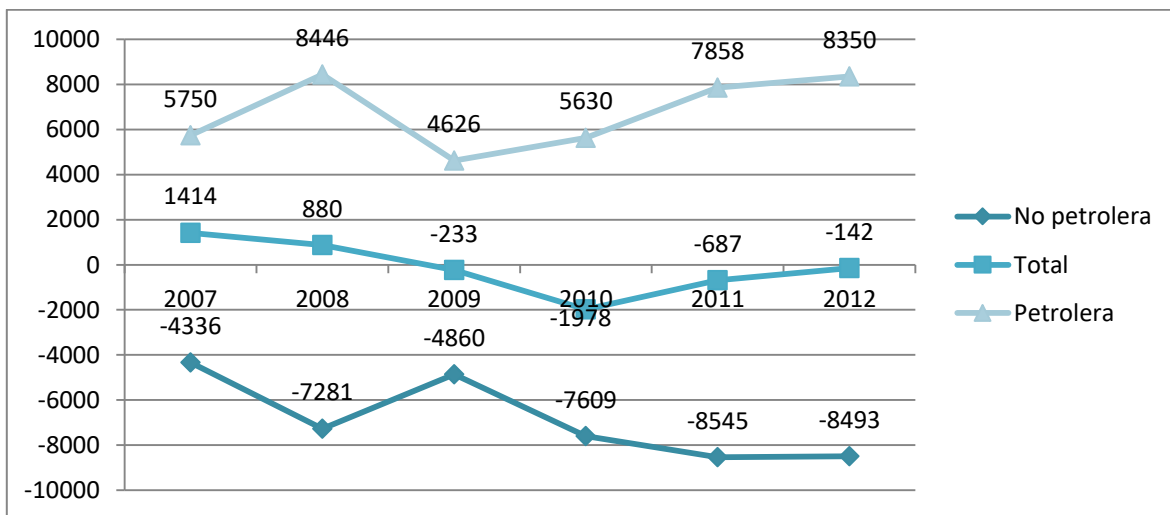


Figura 30. Evolución de la balanza comercial
Fuente: Banco central del Ecuador, 2012
Elaborado por: La autora

La balanza comercial muestra las diferencias entre importaciones y exportaciones en el país. Como se observa el total de la balanza se ha mantenido en los últimos años con

valores menores a cero, es decir que existen más importaciones que exportaciones, y por tanto existe un déficit en cuanto a generación de divisas para el país. Antes del año 2008 los valores se mantenían sobre cero, pero llegaron a valores de -1.978 millones (FOB) al 2010. En el 2012 el valor estaba cercano a cero (-142) mostrando una cierta mejora.

Esto indica que el Ecuador aún no equilibra la balanza entre importaciones y exportaciones, lo cual no es beneficioso en general para el país, pero esto ha generado políticas a favor de las exportaciones para beneficiar al ingreso de divisas extranjeras.

3.2 Micro ambiente

3.2.1 Clientes

La categoría de clientes depende del volumen de ventas en este sentido de han establecidos dos segmentos de clientes.

CLIENTES GRANDES

	EMPRESAS
1	CORPORACIÓN FAVORITA
2	HIPER MARKET
3	SANTA MARIA
4	TIA
5	MERCADO MAYORISTA
	RESTAURANTES
1	PIM's
2	TABLITA DEL TARTARO
3	COLUMBUS
4	LA CASA DE BOTTERO
5	EL GAUCHO
6	LA CHIMENEA
7	PETER'S

CLIENTES PEQUEÑOS

	TIENDAS
1	VÍVERES CHELITA
2	CRENTRIO TIENDA
3	VÍVERES ANDREITA
4	VÍVERES MARY
5	VÍVERES ANITA
6	VÍVERES JESSICA
7	TIENDO DE ABARROTÉS
	BODEGAS
1	EI GRANERO PATIÑO
2	GUIJE
3	BODEGAS A&B
4	BODEGA FANNY
5	BODEGA FABY

3.2.2 Competencia

3.2.2.1 Competencia directa

Entre la competencia directa que considera Don Diego son todas las empresas que importan productos cárnicos como La español, La Italiana, Federer, entre otras que por lo general tienen un gran posicionamiento de mercado a más de ellas las empresas nacionales que tratan de optimizar sus procesos, tecnologías y producción, tales como:

- Juris
- Plumrouse
- Pronaca

Que son empresas que por su posicionamiento en el mercado se han convertido en una competencia fuerte para Don Diego, ya que su marca es mucho más reconocida en el país, convirtiéndose en los principales competidores en el mercado.

3.2.2.2 Competencia indirecta

Existen empresas que no cumplen con todos los requisitos pertinentes y que comercializan su producción en forma artesanal ocupando un rubro importante en el consumo en estratos bajos, que al ser una población muy numerosa, el volumen de consumo es importante, haciendo de estas empresas un competidor que va ganando terreno en el mercado de alimentos de embutidos.

3.2.3 Sustitutos

Todas las carnes de origen natural no contienen hidratos de carbono, sin embargo, los pre-ensados y embutidos son tratados a menudo con una solución de azúcar y mezclas de sal o condimentos, que confiere carbohidratos a las carnes. Las carnes procesadas y curadas, como salchichas, jamón, tocino o salchichas, regularmente contienen pequeñas cantidades de hidratos de carbono.

Por lo que los sustitutos de los alimentos de embutidos, son todos los comestibles que se encuentre en su estado natural, los cuales contienen cero carbohidratos como:

- Carne de vacuno
- Vacuno
- Carnes de órganos (incluyendo el cerebro, el hígado y los riñones)
- Cordero
- Carne de cerdo
- Lengua
- Pollo
- Jamón en estado natural
- Pescados (como el salmón, la trucha y lenguado)
- Pato
- Ganso
- Mariscos (como el cangrejo, camarón y langosta)

- Moluscos (como las ostras, mejillones y almejas)
- Carnes (como carne de venado y alce)
- Carnes exóticas (como el avestruz)
- Huevos

3.2.4 Matrices

3.2.4.1 Matriz FODA

Las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas se pueden resumir en la siguiente matriz:

FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Aspectos positivos	Atención personalizada	Estabilidad política y económica.
	Experiencia y conocimiento del sector	Sector Alimenticio (embutidos) en crecimiento
	Canales de comercialización adecuados	Desarrollo de leyes para el sector alimenticio
	Diversidad de productos y servicios.	Tecnología apropiada internacional
	Productos de calidad	Entrar en nuevos mercados o segmentos
	Óptima gestión administrativa y financiera	Posibilidades de exportar
	Eficiencia y eficacia de procesos y procedimientos	
	Participación de mercado nacional e internacional	
	Reconocimiento de marca	
Aspectos negativos	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Falta de un plan estratégico de marketing para el área comercial	Posibilidad de competencia internacional
	Rivalidad y competencia en el sector	Escases de la materia prima
	Competencia desleal	Abaratamiento de los precios de mercado
	Nuevas tendencias de mercado y productos.	Influencias estacionales (productos saludables)
	Amplia gama de productos sustitutos	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.

3.2.4.1 Matriz de evaluación de factores internos impacto

La matriz de evaluación de factores internos se denomina EFI y se desarrolla iniciando una lista de fortalezas y debilidades, en donde se asigna un peso de 0.0 a 1 a cada una de las características con un peso relativo que suman 1,0 dichas característica son calificadas de acuerdo al criterio de la fortaleza o debilidad de menor y fortaleza o debilidad de mayor asignación con rangos de 1 a 4 como se muestra a continuación:

Tabla 21. Calificación de factores internos

FACTOR	VALOR
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Por tanto, de las diferentes fortalezas y debilidades se ha obtenido el peso y su calificación correspondiente como sigue:

Tabla 22. Matriz de Impacto Interno

FORTALEZAS	PESO	Calificación de factores	Resultado ponderado
Atención personalizada	0,07	3	0,21
Experiencia y conocimiento del sector	0,08	3	0,24
Canales de comercialización adecuados	0,09	4	0,36
Diversidad de productos y servicios.	0,06	3	0,18
Productos de calidad	0,08	4	0,32
Óptima gestión administrativa y financiera	0,06	3	0,18
Eficiencia y eficacia de procesos y procedimientos	0,06	3	0,18
Participación de mercado nacional e internacional	0,08	4	0,32
Reconocimiento de marca	0,07	4	0,28
DEBILIDADES	PESO	Calificación de factores	Resultado ponderado
Falta de un plan estratégico de marketing para el área comercial	0,08	1	0,08
Rivalidad y competencia en el sector	0,06	2	0,12
Competencia desleal	0,07	1	0,07
Nuevas tendencias de mercado y productos.	0,07	2	0,14
Amplia gama de productos sustitutos	0,07	1	0,07
Total	1		2,75

Un valor de 2,5 ($(4+1)/2$) en los resultados implicarían un equilibrio entre aspectos positivos y negativos en la empresa, sin embargo, el resultado del análisis muestra un valor de 2,75 lo cual indica que las fortalezas tiene un cierto valor predominantes, aunque los resultados son cercanos al valor medio, lo que indicaría que la empresa tiene fortalezas, pero aún se encuentra cerca de un equilibrio entre fortalezas y debilidades, por lo que existe una necesidad de fortalecimiento.

3.2.4.2 Matriz de impacto externa

La matriz de factores externos permitió resumir y evaluar la infraestructura social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz de evaluación de factores Externos se denomina EFE y se desarrolla iniciando una lista de Oportunidades y amenazas, en donde se asigna un peso de 0.0 a 1 a cada una de las características con un peso relativo que suman 1,0 dichas característica son calificadas de

acuerdo al criterio de la oportunidad o amenaza de menor impacto y oportunidad o amenaza de mayor asignación con rangos de 1 a 4 con el siguiente criterio:

Tabla 23. Calificación de factores externos

FACTOR	VALOR
Amenaza mayor	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad mayor	4

Tabla 24. Matriz de impacto externo

OPORTUNIDADES	PESO	Calificación de factores	Resultado ponderado
Estabilidad política y económica.	0,1	3	0,3
Sector Alimenticio (embutidos) en crecimiento	0,1	3	0,3
Desarrollo de leyes para el sector alimenticio	0,07	3	0,21
Tecnología apropiada internacional	0,09	3	0,27
Entrar en nuevos mercados o segmentos	0,07	3	0,21
Posibilidades de exportar	0,12	3	0,36
AMENAZAS	PESO	Calificación de factores	Resultado ponderado
Posibilidad de competencia internacional	0,11	3	0,33
Escases de la materia prima	0,06	2	0,12
Abaratamiento de los precios de mercado	0,12	2	0,24
Influencias estacionales (productos saludables)	0,08	2	0,16
Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.	0,08	2	0,16
Total	1		2,66

Similar que en el caso de los factores internos, en relación a los factores externos, también existe valores cercanos al equilibrio, es decir que existe tanto oportunidades como amenazas para la empresa, mayormente oportunidades, lo cual implica que debe buscar aprovechar las oportunidades y disminuir o buscar mitigar las amenazas que la empresa

tiene y para ello la importancia de formulación de estrategias, aspecto que se analiza a continuación.

Los procesos y procedimientos implementados por la empresa aportan al desarrollo de productos de calidad que han sido abalizados y certificados corroborando acciones hacia el posición de marca como el eje central del crecimiento empresarial e institucional.

3.2.4.4 Matriz de cruce

La matriz que cruza oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades y define estrategias empresariales se presenta a continuación:

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad política y económica. - Sector Alimenticio (embutidos) en crecimiento. - Entrar en nuevos mercados o segmentos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de competencia internacional. - Escases de la materia prima. - Abaratamiento de los precios del mercado
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Experiencia y conocimiento del sector. - Eficiencia y eficacia de procesos y procedimientos 	<p>Estrategias Corto Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar personal para el apoyar al control de calidad de los productos y subproducto de la marca Don Diego, Súper Carnes y La Castilla. - Capacitar al personal en la manipulación de alimentos, y equipos de corte para optimizar los procesos. - Capacitar al personal de atención al cliente para dar un servicio de calidad, eficiente que promueva la venta. <p>Estrategias Mediano Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad del producto mediante el reconocimiento y certificación de los procesos y procedimientos de producción. 	<p>Estrategias Corto Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la imagen y calidad con un precio promedio para competir en el mercado nacional e internacional. - Dar a conocer la nueva imagen de la empresa haciendo uso de medios de comunicación masiva. - Se realizarán promociones en todos los puntos de venta para promocionar la nueva imagen de la empresa. <p>Estrategias Mediano Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijar los precios de cada producto, línea de producto y unidad estrategia de negocio para crear una estrategia corporativa.

	<p>Estrategias Largo Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir maquinarias y equipos de alta tecnología para ofrecer productos de mayor calidad. - Establecer un área de investigación y desarrollo para crear productos, que satisfagan las necesidades del consumidor ya sea en el sabor, textura, color, entre otras características. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de los productos a través de medios masivos, televisión y mallas publicitarias a nivel nacional e internacional. - Análisis del nivel de ventas con la finalidad de determinar las cantidades de promoción de los productos y las líneas de productos. <p>Estrategias Largo Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la demanda para determinar el precio y la calidad que se requiere para maximizar beneficios.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de un plan estratégico de marketing para el área comercial. - Rivalidad y competencia en el sector. - Nuevas tendencias en el mercado y productos 	<p>Estrategias de corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canal de distribución directa sin intermediarios garantizando el uso adecuado de la imagen. - Se implementara un departamento de relaciones públicas que aportará al desarrollo de la imagen y el fortalecimiento de los vínculos con el cliente - Se promocionará por el nivel de ventas incrementando el consumo de los productos y líneas de productos. <p>Estrategias de mediano plazo Mejorar el sistema de distribución a través de la capacitación de los empleados de la zona Quito.</p> <p>Estrategias de largo plazo</p> <p>Capacitación de los empleados de venta a nivel nacional e internacional, para optimizar el sistema de distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan promocional nacional e internacional, a través de la promoción de nuevos productos o líneas de productos que tienen bajos niveles de venta. - Crear un plan de publicidad para locales, supermercados, tiendas, puntos de distribución entre otros. 	<p>Estrategias de corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear normas y políticas de empaqueo para los productos que sean empacados al vacío. - <p>Estrategias de mediano plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambiar la imagen de las marcas que representan a Don Diego dándole una mayor solidez y reconocimiento a nivel nacional e internacional. - Crear una comunicación bilateral para tener una buena relación con los trabajadores, clientes, inversionistas, organizaciones públicas y privadas entre otros agentes. <p>Estrategia Largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la nueva imagen de la empresa haciendo uso de los medios de comunicación masiva. - Desarrollar un plan de relaciones públicas en donde se establezcan las actividades que se realizan anualmente.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1 Planeación de marketing estratégica

4.1.1 Objetivo del capítulo

Diseñar un plan de marketing que permita realizar el análisis situacional, y la aplicación de teorías administrativas para la determinación de las estrategias de mercado para incrementar el nivel de posicionamiento de la marca Don Diego.

4.1.2 Misión

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

4.1.3 Visión

“Ser la empresa de alimentos preferida por calidad, salud y servicio en el Ecuador.”

4.1.4 Principios y valores

Valores

- Eficiencia.- Utilizando los medios disponibles de una manera correcta para la consecución de los objetivos.
- Compromiso de calidad.- Con lo cual Don diego, suministrara productos de calidad, para asegurar el más alto nivel de satisfacción del cliente.
- Puntualidad.- La distribución de los productos, a los clientes se lo realizara el día y la hora pactada.
- Respeto.- El trato con los clientes, por parte del personal de Don Diego será de respeto, brindándole un servicio de calidad.
- Trabajo en equipo.-Para dar el mejor servicio y brindar calidad en el producto, con un trabajo constante con unión y empatía para poner en alto a la marca.
- Eficacia.-Haciendo las cosas correctamente, en beneficio de los clientes al brindar el mejor producto.

Principios

- Productos diferentes, sanos y exquisitos, basados en fórmulas y componentes de orígenes españoles pero adaptados al gusto del mercado ecuatoriano.
- Asesorías permanentes, para lograr una producción de cerdos sanos, bien alimentados y de buena carne.
- Los controles se realizan a través de objetivos e indicadores, que permiten tomar decisiones rápidas y dirigidas a la eficacia, la rentabilidad y la manera continua.
- Uso de su filosofía en la que se refleja en nuestra Visión, Misión y Política de Calidad.

4.1.5 Estrategias

Es evidente que la empresa de Alimentos Don Diego desea un mayor crecimiento y en este sentido es necesario establecer acciones que permitan mejorar el área comercial con lo cual se garantizará el posicionamiento en la mente de los consumidores y para esto se ha realizado un plan de marketing, que está basado en el mix de marketing por tanto se ha tomado en cuenta los cuatro puntos clave que es el producto (servicio), el precio, los canales de distribución y la promoción que permitan obtener una mayor participación de mercado que a su vez contribuya a incrementa las ventas y utilidades.

También se han implementado las estrategias de producto, de Packing, de precios, de publicidad, de canal de distribución, de relaciones públicas y promocionales, con lo cual se busca mejorar el funcionamiento del área comercial.

4.1.5.1 La Investigación y el desarrollo

La investigación y desarrollo es un elemento esencial de la empresa de alimentos Don Diego quienes constantemente diversifican su producto y servicio hacia el desarrollo de la calidad. Desde hace ya varios años la empresa posee una granja propia en donde ha desarrollado varios procesos para elaborar productos de calidad, que contribuyen a elaborar gran parte de la producción que se destina para el mercado nacional e internacional.

La inversión en investigación y desarrollo que realiza continuamente la empresa ha sido la clave para su posicionamiento, la visión de los empresarios y dueños de la empresa le han llevado a la empresa a la adquisición de certificados y acuerdos internacionales que garantizan el posicionamiento de la marca, sin embargo existen brechas que deben corregirse para lograr la eficiencia y eficacia de los procesos, ya que un producto de calidad requiere de elementos y acciones estrategias que aporten al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, siendo su primera opción de compra. No obstante es un trabajo constante que requiere de cambios que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

4.1.6 Mix de marketing

4.1.6.1 Productos

Los productos que ofrece la empresa de Alimentos Don Diego es diversa, en donde se encuentran jamanes, mortadelas, salchichas y preparados, con la marca la castilla están el botón de asado, cervelat familiar, chorizo parrillero, jamón familiar, Jamoneta, Longanza, Morcilla, Mortadela, Olmas, Mortadela Familiar de pollo, Salchichas Cocktail Familiar, Salchichas Franckfurter Familiar, Salchicha Vienesa familiar, salchichas y Salchicha familiar de pollo. Y finalmente con la marca Super Cerdo, carne de asado, carne fritada, chuletero, costilla limpia, chuleta, costillar, piernas, brazos, lomo, grasas, cuero, unto, patas, hueso carnudo, cogote, y cerdo.

Tabla 25. Productos

DON DIEGO	LA CASTILLA	SUPER CERDO
		

Por ende los productos que presentan la marca deben ser de calidad cumpliendo con los estándares y certificaciones.

Control de calidad

El control de calidad de los procedimientos internos de producción y elaboración son esenciales es por esta razón que se ha considerado la necesidad de implementar personal para controlar los procedimientos de los productos con marca Don diego, los productos con marca la castilla y los productos súper cerdo, la verificación de todos los procesos deberá ser rigurosa ya que se elabora productos para el consumo humano con esto se pretende optimizar la calidad así la calidad.

Capacitación

La capacitación es el valor agregado de las empresas en este sentido se plantearan cursos y capacitaciones al personal que aporta a la producción, manejo y manipulación de alimentos tanto en aspectos técnicos como teóricos para incrementar sus habilidades y evitar riesgos innecesarios por el inadecuado manejo de equipos, contar con los conocimientos y herramientas adecuadas permite incrementar la capacidad y el nivel de producción.

Atención al cliente

Se realizará una capacitación en atención al cliente para el personal administrativo y técnico de la empresa, quienes deberán brindar un servicio de calidad a los clientes y potenciales clientes nacionales e internacionales.

Con ello es posible ofrecer un servicio con personal capacitado que asegure la eficiencia en la atención al cliente

Estrategias del producto

Tabla 26. Estrategias de producto

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	
CORTO	
E1	Implementar personal para el apoyar al control de calidad de los productos y subproducto de la marca Don Diego, Súper Carnes y La Castilla
E2	Capacitar al personal en la manipulación de alimentos, y equipos de corte para optimizar los procesos.
E3	Capacitar al personal de atención al cliente para dar un servicio de calidad, eficiente que promueva la venta.
MEDIANO	
E 1	Mejorar la calidad del producto mediante el reconocimiento y certificación de los procesos y procedimientos de producción.
LARGO	
E1	Adquirir maquinarias y equipos de alta tecnología para ofrecer productos de calidad.
E2	Establecer un área de investigación y desarrollo para crear productos, que satisfagan las necesidades del consumidor ya sea en el sabor, textura, color, entre otras características.

Elaborado por: El autor

4.1.6.2 El Packing

El empaque y el diseño son la clave de exitoso de la empresa, tanto así que es necesario un estudio preliminar para determinar las necesidades de los clientes, lo que conlleva al cambio de empaques e imagen.

Empaques Don Diego

Los empaques sean al vacío para evitar la contaminación del producto con abre fácil para mayor facilidad y uso del producto el mismo que conservara su color y estructura.



Figura 31. Empaques al vacío

Adicionalmente los empaques al vacío tendrán la representación de la marca y la descripción del producto.

Empaques Don Diego

Todos los productos Don Diego se empaquetarán con un logo más llamativo para ser reconocidos en perchas.



Figura 32. Etiqueta Don Diego

Empaques La Castilla

Los empaques de la Castilla se enlazarán a la marca Don Diego pero mantendrán su nombre.

La venta de los productos de la Castilla es al por mayor, por ende el empaque será al vacío con recubrimiento de plástico.



Figura 33. Etiqueta la castilla

Empaques Súper Cerdo

Los empaques para la línea súper cerdos será al vacío y contendrá un adhesivo en la parte delantera de la marca del producto y en el adverso la fecha de caducidad, registro sanitario, recetas adicionales, porciones entre otras.

Todas las partes del cerdo serán empacadas al vacío para evita contaminación y para asegurar que el producto cumple con todas las condiciones de salubridad necesarias para ser vendido al público.



Figura 34. Etiquetas Súper Cerdo

De acuerdo a todas las especificaciones planeadas se considera que la estrategia de Packing es:

Tabla 27. Estrategias de Packing

ESTRATEGIAS PACKING	
CORTO	
E4	Crear normas y políticas de empackado para los productos que sean empackados al vacío.
MEDIANO	
E2	Cambiar la imagen de las marcas que representan a Don Diego dándole una mayor solidez y reconocimiento a nivel nacional e internacional
LARGO	
E3	Dar a conocer la nueva imagen de la empresa haciendo uso de los medios de comunicación masiva.

Elaborado por: El autor

4.1.6.3 El precio

Para determinar el precio de referencia se ha analizado a la competencia para plantear el precio promedio de venta de Alimentos Don Diego. Durante el proceso de investigación se determinó:

Empresas

Las empresas que actualmente han desarrollo nuevos productos y servicios adicionales sin embargo Alimentos Don Diego es una empresa que se ha mantenido en el mercado por la innovación e inversión que ha realizado llevándole a adquirir experiencia y conocimiento de las tendencias del consumidor y a cubrir las necesidades del cliente.

Los productos que se venden a los consumidores son de calidad y por ende reflejan un precio acorde a la realidad del mercado.

Tabla 28. Estrategias de precios

ESTRATEGIAS PRECIOS	
CORTO	
E5	Mantener la imagen y calidad con un precio promedio para competir en el mercado nacional e internacional.
MEDIANO	
E3	Fijar los precios de cada producto, línea de producto y unidad estrategia de negocio para crear una estrategia corporativa.
LARGO	
E4	Análisis de la demanda para determinar el precio y la calidad que se requiere para competir en el mercado.

Elaborado por: El autor

4.1.6.4 La publicidad

La publicidad usada para dar a conocer la imagen de la empresa será:

La publicidad permite socializar y comunicar a los consumidores acerca de la nueva imagen de la empresa, los nuevos puntos de servicio, las ventajas que oferta la marca entre otros aspectos, esto permite incrementar la ventas que aportaran al crecimiento dela empresa y su posicionamiento.

Otro factor relevante que se logra con la publicidad es la fidelización de los clientes quienes buscan un producto y servicio de calidad que sea reconocido a nivel nacional e internacional y que se innove factores que aportan a que la empresa se mantenga en el sector.

Los medios que se usarán para dar a conocer la nueva imagen de la empresa son:

Página web orientada y su posicionamiento

En la actualidad la empresa Alimentos Don Diego cuenta con una página web, sin embargo se necesita de una nueva orientación, en este sentido de implementaran tags para que la empresa pueda ser ubicada con mayor facilidad de manera que una persona que busca a través de internet defina la ubicación que requiere, el tipo de servicio entre otros aspectos

que deberán estar establecidos en la página guiando a las personas a la adquisición de los productos y marca Don Diego.

No obstante se contratara los servicios de empresas especializadas en contribuya a posicionar la imagen de la empresa y eso se logra con ubicar a la empresa en los primeros lugares de un buscador siendo así la primera opción de los clientes.

Adicionalmente en la página se modificar las presentaciones y nuevos empaques para los productos, dándole una nueva categorización a la línea de productos y servicios.

Rótulos sectorizados

Los rótulos serán distribuidos por zonas estratégicas en los sectores de mayor consumo, en donde se presentara la nueva imagen y línea de productos de manera clara y concisa y llamativa para el consumo de los productos.

Radio

La radio es de alto alcance pero necesario para dar a conocer la nueva imagen de la empresa siendo una de las estrategias más específicas que aportaran al desarrollo y crecimiento del posicionamiento de la marca en la imagen de los clientes.

Se pretende que la publicidad se realice en áreas o espacios de comida o programas orientados a la alimentación.

Evento de para dar a conocer la imagen

Se realizará un evento en el centro de exposiciones para dar a conocer la nueva imagen de la empresa en donde se dará a conocer los productos, servicios, personal, los cambios y metas que se pretenden alcanzar con la nueva imagen , se convocara a la prensa para que realicen reportajes de Alimentos Don Diego.

En este evento se premiará la fidelización de los clientes y se ofrecerá productos con un 20% de descuento, para con ello atraer clientela, que se encontrarán en el evento.

Material POP

El material POP será a través de volantes, los mismos que estarán orientados a los potenciales clientes, por lo que se entregará los volantes en el sector de influencia como centros comerciales, supermercados.

Tabla 29. Estrategias de publicidad

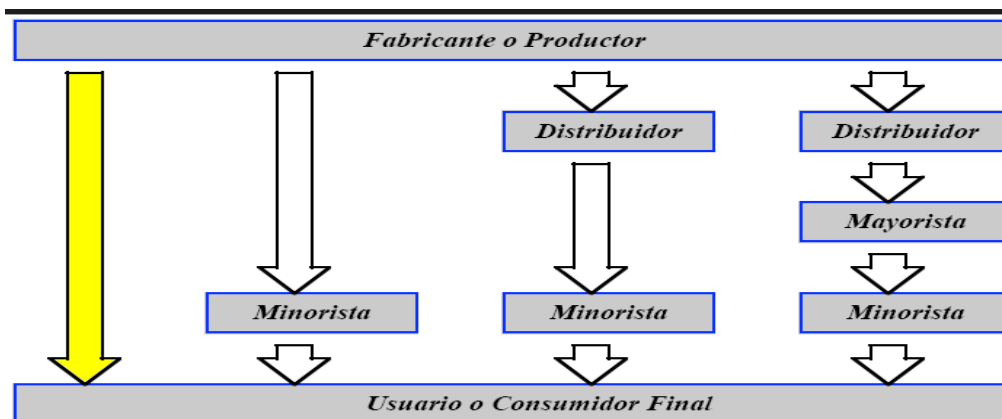
ESTRATEGIAS PUBLICIDAD	
CORTO	
E6	Dar a conocer la nueva imagen de la empresa a través de estrategias promocionales.
MEDIANO	
E3	Posicionamiento de los productos a través de medios masivos, televisión y mallas publicitarias a nivel nacional e internacional.
LARGO	
E4	Crear un plan de publicidad para locales, supermercados, tiendas, puntos de distribución entre otros.

Realizado por: El autor

4.1.6.5 La Selección de los canales de distribución

El canal de comercialización será un canal corto o largo a la vez ya que la empresa se encargara de receptar las llamadas y vender al mercado minorista o mayorista dependiendo de los requerimientos de los clientes.

Gráfico 1. Canal de comercialización



Fuente: (Negociosgt, 2010)

Para evitar que la imagen de la empresa se vea afectada por el uso inadecuado de información se ha considerado que no se utilizará intermediarios.

El personal de ventas y los visitantes serán quienes se encargaran de dar información a los cliente y consumidores de los productos y servicios que ofrece la empresa, costos, precios, fechas de entrega, formas de pago, devoluciones, cambios de mercancías.

ESTRATEGIA CANAL DE DISTRIBUCIÓN	
CORTO	
E7	Canal de distribución directa sin intermediarios garantizando el uso adecuado de la imagen.
MEDIANO	
E4	Mejorar el sistema de distribución a través de la capacitación de los empleados de la zona de Quito
LARGO	
E5	Capacitación de los empleados de ventas a nivel nacional e internacional, para optimizar el sistema de distribución.

Elaborado por: El autor

4.1.6.6 Las Relaciones públicas

La empresa implementara un departamento de relaciones públicas para coordinación acciones de comunicación estratégicas para fortalecer los vínculos con los clientes nacionales e internaciones y permitir el crecimiento de la empresa. En este sentido se empleará métodos y teorías de la publicidad, marketing, diseño, comunicación, política, psicología, sociología, periodismo para aportar a que las relaciones públicas sean óptimas y logren los objetivos planteados.

Tabla 31. Estrategias relaciones públicas

ESTRATEGIAS RELACIONES PÚBLICAS	
CORTO	
E8	Se implementará un departamento de relaciones públicas que aportará al desarrollo de la imagen y el fortalecimiento de los vínculos con el cliente.
MEDIANO	
E5	Crear una comunicación bilateral para tener una buena relación con los trabajadores, clientes, inversionistas, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas entre otros agentes.
LARGO	
E6	Desarrollar un plan de relaciones públicas en donde se establezcan las actividades que se realizaran anualmente.

Elaborado por: El autor

4.1.6.7 Promociones

➤ Las promociones en el punto de venta

La primera promoción que se va a considerar es la atención con un 20% de descuento por la nueva imagen. Adicionalmente se ha considerado la elaboración de combos a precios especiales como:

- Por tres empaques de Don Diego, La castilla y Súper cerdo se dará Un juego de vajilla Para cuatro personas con 3.99 dólares adicionales.

➤ **Las promociones de ventas**

Las promociones de las ventas serán:

- Ventas superiores a > 5000.00 Cena en Friday's con un sorteo previo
- Ventas de > 10000.00 Viaje a Galápagos
- Ventas de > 30000.00

La promoción se realizará en los periodos en donde las ventas son menores en los meses de julio, agosto, septiembre y octubre, los clientes para las promociones se tomaran de la base de datos, el sorteo se los realizara el 5 de Noviembre.

Tabla 32. Estrategias promocionales

ESTRATEGIAS PROMOCIONALES	
CORTO	
E9	Se realizarán promociones en todos los puntos de venta para promocionar la nueva imagen de la empresa.
MEDIO	
E6	Análisis del nivel de ventas con la finalidad de determinar las cantidades de promoción de los productos y las líneas de productos.
LARGO	
E7	Crear un plan promocional nacional e internacional, a través de la promoción de nuevos productos o líneas de productos que tienen bajos niveles de venta

Elaborado por: El autor

➤ **Resumen de estrategias**

En este sentido se ha establecido estrategias a corto, mediana y largo plazo las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 33. Estrategias de corto plazo

	Estrategias de Corto Plazo
E1	Implementar personal para el apoyar al control de calidad de los productos y subproducto de la marca Don Diego, Súper Carnes y La Castilla
E2	Capacitar al personal en la manipulación de alimentos, y equipos de corte para optimizar los procesos.
E3	Capacitar al personal de atención al cliente para dar un servicio de calidad, eficiente que promueva la venta.
E4	Crear normas y políticas de empaçado para los productos que sean empaçados al vacío.
E5	Mantener la imagen y calidad con un precio promedio para competir en el mercado nacional e internacional.
E6	Dar a conocer la nueva imagen a través de estrategias promocionales
E7	Canal de distribución directa sin intermediarios garantizando el uso adecuado de la imagen.
E8	Se implementará un departamento de relaciones públicas que aportará al desarrollo de la imagen y el fortalecimiento de los vínculos con el cliente.
E9	Se realizarán promociones en todos los puntos de venta para promocionar la nueva imagen de la empresa.

Tabla 34. Estrategias de mediano plazo

	Estrategias Mediano Plazo
E 1	Mejorar la calidad del producto mediante el reconocimiento y certificación de los procesos y procedimientos de producción.
E2	Cambiar la imagen de las marcas que representan a Don Diego dándole una mayor solidez y reconocimiento a nivel nacional e internacional
E3	Fijar los precios de cada producto, línea de producto y unidad estrategia de negocio para crear una estrategia corporativa.
E4	Posicionamiento de los productos a través de medios masivos, televisión y mallas publicitarias a nivel nacional e internacional.
E5	Mejorar el sistema de distribución a través de la capacitación de los empleados de la zona de Quito
E6	Crear una comunicación bilateral para tener una buena relación con los trabajadores, clientes, inversionistas, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas entre otros agentes.
E7	Análisis del nivel de ventas con la finalidad de determinar las cantidades de promoción de los productos y las líneas de productos.

Tabla 35. Estrategias de largo plazo

Estrategias de Largo Plazo	
E1	Adquirir maquinarias y equipos de alta tecnología para ofrecer productos de calidad.
E2	Establecer un área de investigación y desarrollo para crear productos, que satisfagan las necesidades del consumidor ya sea en el sabor, textura, color, entre otras características.
E3	Dar a conocer la nueva imagen de la empresa haciendo uso de los medios de comunicación masiva.
E4	Análisis de la demanda para determinar el precio y la calidad que se requiere para competir en el mercado.
E5	Crear un plan de publicidad para locales, supermercados, tiendas, puntos de distribución entre otros.
E6	Capacitación de los empleados de ventas a nivel nacional e internacional, para optimizar el sistema de distribución.
E7	Desarrollar un plan de relaciones públicas en donde se establezcan las actividades que se realizarán anualmente.
E8	Crear un plan promocional nacional e internacional, a través de la promoción de nuevos productos o líneas de productos que tienen bajos niveles de venta

➤ **Acciones y tácticas**

Las acciones y tácticas que se desarrollaran en el proceso se establecieron mediante fechas, ubicación y responsables con la finalidad de obtener resultados, cabe destacar que cada estrategia planteada contribuye a que la nueva imagen de los productos y líneas relacionadas logre los objetivos planteados.

Tabla 36. Acciones y tácticas a corto plazo

EMPRESA DE ALIMENTOS DON DIEGO					
Objetivo del negocio	Incrementar la participación del mercado a través del reconocimiento de marca.				
Objetivo de marketing	Diseñar un plan de marketing que permita realizar el análisis situacional, y la aplicación de teorías administrativas para la determinación de las estrategias de mercado para incrementar el nivel de posicionamiento de la marca Don Diego.				
		TÁCTICAS			
#	Estrategias	Fecha	Responsable	Ubicación	Observaciones
E1	Implementar personal para el apoyar al control de calidad de los productos y subproducto de la marca Don Diego, Súper Carnes y La Castilla	22 /06/2015 hasta el 30/06/2015	Jefe de producción/ Gerente General	Hacienda en Cotopaxi (Instalaciones Don Diego)	Personal que conozca procesos de producción
E2	Capacitar al personal en la manipulación de alimentos, y equipos de corte para optimizar los procesos.	25/06/2015 hasta el 30/06/2015	Jefe de producción/ Jefe de recursos humanos/ Gerente general	Instalaciones Don Diego	
E3	Capacitar al personal de atención al cliente para dar un servicio de calidad, eficiente que promueva la venta.	30/06/2015 hasta el 15/07/2015	Jefe de ventas/ Jefe de recursos humanos	Instalaciones Don Diego	
E4	Crear normas y políticas de empaçado para los productos que sean empacados al vacío.	29/06/2015 hasta el 18/07/2015	Jefe de producción y empaquetado /Gerente General	Instalaciones Don Diego	Personal debe conocer las normas y políticas
E5	Mantener la imagen y calidad con un precio promedio para competir en el mercado nacional e internacional.	20/07/2015 hasta el 22/07/2015	Jefe de producción / Jefe de marketing/ gerente general	Instalaciones Don Diego	
E6	Dar a conocer la nueva imagen de la empresa a través de estrategias promocionales.	30/07/2015 hasta el 15/08/2015	Jefe de marketing / gerente general	Instalaciones Don Diego	

E7	Canal de distribución directa sin intermediarios garantizando el uso adecuado de la imagen.	18/08/2015 hasta el 30/08/2015	Jefe de marketing / gerente general/ jefe de logística	Instalaciones Don Diego	
E8	Se implementará un departamento de relaciones públicas que aportará al desarrollo de la imagen y el fortalecimiento de los vínculos con el cliente.	20/08/2015 hasta el 29/09/	Gerente general	Instalaciones Don Diego	
E9	Se realizarán promociones en todos los puntos de venta para promocionar la nueva imagen de la empresa.	10/07/2015 hasta el 18/07/2015	Jefe de marketing/ Gerente general/ Jefe de ventas	Instalaciones Don Diego	

Tabla 37. Acciones y tácticas a Mediano plazo

Objetivo del negocio		Incrementar la participación del mercado a través del reconocimiento de marca.			
Objetivo de marketing		Diseñar un plan de marketing a mediano plazo con el cual se refuercen las estrategias y se logren los objetivos propuestos por la empresa.			
		TÁCTICAS			
#	Estrategias	Fecha	Responsable	Ubicación	Observaciones
E 1	Mejorar la calidad del producto mediante el reconocimiento y certificación de los procesos y procedimientos de producción.	01/09/2015 hasta el 01/09/2017	Jefe de producción./ Gerente General	Hacienda en Cotopaxi (Instalaciones Don Diego)	Personal que conozca procesos de producción
E2	Cambiar la imagen de las marcas que representan a Don Diego dándole una mayor solidez y reconocimiento a nivel nacional e internacional	10/09/2015 hasta el 10/09/2016	Jefe de producción/ Jefe de marketing / Gerente general	Instalaciones Don Diego	

E3	Fijar los precios de cada producto, línea de producto y unidad de producto y estrategia de negocio para crear una estrategia corporativa.	18/09/2015 hasta el 18/11/2016	Jefe de ventas/ Gerente general	Instalaciones Don Diego	
E4	Posicionamiento de los productos a través de medios masivos, televisión y mallas publicitarias a nivel nacional e internacional.	15/10/2015 hasta el 15/10/2016	Jefe de producción y Marketing /Gerente General	Instalaciones Don Diego	Personal debe conocer las normas y políticas
E5	Mejorar el sistema de distribución a través de la capacitación de los empleados de la zona de Quito	25/10/2015 hasta el 25/03/2017	Jefe de producción / Gerente general/Jefe de logística	Instalaciones Don Diego	
E6	Crear una comunicación bilateral para tener una buena relación con los trabajadores, clientes, inversionistas, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas entre otros agentes.	01/09/2015 hasta el 01/09/2016	Jefe de Recursos humanos / gerente general	Instalaciones Don Diego	
E7	Análisis del nivel de ventas con la finalidad de determinar las cantidades de promoción de los productos y las líneas de productos.	30/12/2015 hasta el 30/12/2017	Jefe de marketing / gerente general/ jefe de logística	Instalaciones Don Diego	

Tabla 38. Acciones y tácticas a Largo plazo

EMPRESA DE ALIMENTOS DON DIEGO					
Objetivo del negocio		Incrementar la participación del mercado a través del reconocimiento de marca.			
Objetivo de marketing		Diseñar un plan de marketing a largo plazo que coadyuven a fortalecer el mix de marketing a futuro desde una perspectiva integral.			
		TÁCTICAS			
#	Estrategias	Fecha	Responsable	Ubicación	Observaciones
E1	Adquirir maquinarias y equipos de alta tecnología para ofrecer productos de calidad.	15/12/2015 hasta el 15/12/2018	Jefe de producción./ Gerente General/ Técnico de Instalaciones y maquinarias	Hacienda en Cotopaxi (Instalaciones Don Diego)	Personal que conozca el funcionamiento de la maquinaria y equipos.
E2	Establecer un área de investigación y desarrollo para crear productos, que satisfagan las necesidades del consumidor ya sea en el sabor, textura, color, entre otras características.	01/01/2016 hasta el 01/01/2019	Jefe de producción/ Jefe de recursos humanos/ Gerente general	Instalaciones Don Diego	Análisis de la tendencia de los consumidores.
E3	Dar a conocer la nueva imagen de la empresa haciendo uso de los medios de comunicación masiva.	01/02/2016 hasta el 01/02/2020	Jefe de Marketing/Jefe de ventas/ Jefe de recursos humanos	Instalaciones Don Diego	Estrategias de transmisión de información visual.
E4	Análisis de la demanda para determinar el precio y la calidad que se requiere para competir en el mercado.	05/03/2016 hasta el 05/03/2020	Jefe de producción y empaquetado /Gerente General	Mercado	Encuestas a los consumidores
E5	Crear un plan de publicidad para locales, supermercados, tiendas, puntos de distribución entre otros.	15/03/2016 hasta el 18/03/2021	Jefe de producción / Jefe de marketing/ Gerente general	Instalaciones Don Diego	
E6	Capacitación de los empleados de ventas a nivel nacional e internacional, para optimizar el sistema de distribución.	20/04/2016 hasta el 20/04/2020	Jefe de Ventas/ Gerente general	Instalaciones Don Diego	

E7	Desarrollar un plan de relaciones públicas en donde se establezcan las actividades que se realizarán anualmente.	25/04/2016 hasta el 30/04/2020	Jefe de marketing / gerente general/ jefe de logística	Instalaciones Don Diego	
E8	Crear un plan promocional nacional e internacional, a través de la promoción de nuevos productos o líneas de productos que tienen bajos niveles de venta	10/02/2017 hasta el 30/02/2021	Jefe de marketing / Jefe de producción/ Gerente general/	Instalaciones Don Diego	

Planes operacionales

Con la finalidad de enlazar las estrategias hacia el logro de objetivos y metas se han planteado proyectos operacionales que coadyuvarán a través de las actividades, límites, recursos y tiempo a obtener resultados óptimos.

Productos y servicios

Las actividades para el logro de las estrategias están orientadas a fortalecer el área de productos y servicios y permitir que los procesos y procedimientos sean de calidad y cumplan con las expectativas de los consumidores.

A continuación se detallan las actividades, cronograma, recursos, limitaciones y presupuesto que fortalecerá las estrategias de productos y servicios.

Tabla 39. Estrategias de productos y servicios a corto plazo

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A CORTO PLAZO									
I. INFORMACIÓN GENERAL									
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego								
Programa:	Marketing								
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial								
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas								
II. OBJETIVOS									
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas								
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado								
Objetivo del proyecto:	Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.								
Estrategias	PRODUCCIÓN								
III. PRESUPUESTO									
Presupuesto de gastos aproximado:	\$8.450,00								
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos								
IV. CURSOS DE ACCIÓN									
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015					NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS			
	1	2	3	4	1	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
Implementar personal para el apoyar al control de calidad de los productos y subproducto de la marca Don Diego, Súper Carnes y La Castilla									\$ 5.050,00
Solicitud al departamento de recursos de la necesidad de personal						Humano	Información	\$	100,00
Seleccionar al personal que cumpla con el perfil						Humano	Tiempo	\$	1.250,00
Entrevistas al personal						Información	Información	\$	500,00
Pruebas de actitud y psicológicas						Humano	Financiero	\$	1.200,00
Entrevista final						Información	Tiempo	\$	1.000,00
Contratación						Humano	Información	\$	500,00
Inducción						Humano	Información	\$	500,00
Capacitar al personal en la manipulación de alimentos, y equipos de corte para optimizar los procesos.								\$	1.700,00
Desarrollo del cronograma de capacitación						Humano	Financiero	\$	200,00
Seleccionar los temas, responsables, horarios, tiempos						Humano	Tiempo	\$	200,00
Aprobación de las capacitaciones						Humano	Tiempo	\$	1.200,00
Primera fase de capacitación						Humano	Tiempo	\$	100,00
Capacitar al personal de atención al cliente para dar un servicio de calidad, eficiente que promueva la venta.								\$	1.700,00
Desarrollo del cronograma de capacitación						Humano	Financiero	\$	200,00
Seleccionar los temas, responsables, horarios, tiempos						Humano	Tiempo	\$	200,00
Aprobación de las capacitaciones						Humano	Tiempo	\$	1.200,00
Primera fase de capacitación						Humano	Tiempo	\$	100,00
* Fecha de inicio:	22/06/2015								
* Fecha de terminación:	15/07/2015								
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas								
V. OBSERVACIONES	Seguimiento constante por resultados								

Tabla 40. Estrategias de productos y servicios a mediano plazo

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A MEDIANO PLAZO																															
I. INFORMACIÓN GENERAL																															
Empresa:		Empresa de Alimentos Don Diego																													
Programa:		Marketing																													
Proyecto:		Plan de estratégico para el área comercial																													
Responsable:		Jefe de marketing y Ventas																													
II. OBJETIVOS																															
Perspectiva estratégica:		Incrementas las ventas																													
Objetivo estratégico		Potencializar el mercado																													
Objetivo del proyecto:		Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.																													
Estrategias		Mejorar la calidad del producto mediante el reconocimiento y certificación de los procesos y procedimientos de producción.																													
III. PRESUPUESTO																															
Presupuesto de gastos aproximado:		\$7.100,00																													
Presupuesto de ingresos aproximado:		Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																													
IV. CURSOS DE ACCIÓN																															
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015				2016												2017									NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS					
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO			
Mejorar la calidad del producto mediante el reconocimiento y certificación de los procesos y procedimientos de producción.																													\$	7.100,00	
Establecer procesos y procedimientos de producción																												Humano	Información	\$	2.500,00
Crear estándares de calidad para los procesos																												Humano	Tiempo	\$	1.500,00
Crear estándares de calidad para los procedimientos																												Información	Información	\$	1.000,00
Establecer los lineamientos de calidad Vs procesos y procedimientos.																												Humano	Financiero	\$	250,00
Corregir los cambios pertinentes																												Humano	Información	\$	700,00

Tabla 41. Estrategias de productos y servicios largo plazo

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A MEDIANO PLAZO																																						
I. INFORMACIÓN GENERAL																																						
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																																					
Programa:	Marketing																																					
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																																					
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																																					
II. OBJETIVOS																																						
Perspectiva estratégica:	Incrementas las ventas																																					
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																																					
Objetivo del proyecto:	Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que nos permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.																																					
Estrategias	Adquirir maquinarias y equipos de alta tecnología para ofrecer productos de calidad.																																					
III. PRESUPUESTO																																						
Presupuesto de gastos aproximado:	\$ 7.050,00																																					
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																																					
IV. CURSOS DE ACCIÓN																																						
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015				2016												2017												2018				2019		NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS			
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO					
Adquirir maquinarias y equipos de alta tecnología para ofrecer productos de calidad.																																					\$	7.050,00
Establecer los requerimientos de equipos de alta tecnología																																			Humano	Información	\$	2.500,00
Profornas de los equipos que se van adquirir																																			Humano	Tiempo	\$	1500,00
Selección y aprobación de los equipos que se van adquirir																																			Información	Tiempo	\$	1000,00
Contratos de los equipos																																			Humano	Financiero	\$	250,00
Instalación de los equipos																																			Humano	Información	\$	700,00
Capacitación del personal																																			Información	Tiempo	\$	600,00
Uso de los equipos en su totalidad.																																			Información	Tiempo	\$	500,00
* Fecha de inicio:	15/12/2015																																					
* Fecha de terminación:	15/12/2018																																					
* Indicadores:	Número de procesos de calidad /Total de procesos																																					
V. OBSERVACIONES	Realizar una constante evaluación de los procesos y procedimientos de calidad																																					

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A MEDIANO PLAZO																																																						
I. INFORMACIÓN GENERAL																																																						
Empresa:												Empresa de Alimentos Don Diego																																										
Programa:												Marketing																																										
Proyecto:												Plan de estratégico para el área comercial																																										
Responsable:												Jefe de marketing y Ventas																																										
II. OBJETIVOS																																																						
Perspectiva estratégica:												Incrementas las ventas																																										
Objetivo estratégico												Potencializar el mercado																																										
Objetivo del proyecto:												Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que nos permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.																																										
Estrategias																																																						
III. PRESUPUESTO																																																						
Presupuesto de gastos aproximado:												\$72.650,00																																										
Presupuesto de ingresos aproximado:												Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																																										
IV. CURSOS DE ACCIÓN																																																						
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO												2016												2017												2018				2019		NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS												
												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
Establecer un área de investigación y desarrollo para crear productos, que satisfagan las necesidades del consumidor ya sea en el sabor, textura, color, entre otras																																																						\$ 72.650,00
Establecer el área e investigación y desarrollo																																																				Humano	Información	\$ 1200,00
Establecer las funciones de ese departamento																																																				Humano	Información	\$ 2.500,00
Designar los recurso para ese departamento																																																				Información	Tiempo	\$ 50.000,00
Designar personal para esa area																																																				Humano	Información	\$ 1200,00
Funcionamiento y equipamiento del área																																																				Humano	Información	\$ 500,00
Estudio y analisis de productos innovadores																																																				Humano	Tecnología	\$ 600,00
Fase 1 (Pruebas alimenticias)																																																				Humano	Información	\$ 250,00
Fase 2 (Sugerencias)																																																				Información	Humano	\$ 10.000,00
Fase 3 (Pruebas en los consumidores)																																																				Humano	Información	\$ 1500,00
Fase 4(Cambios finales)																																																				Humano	Humano	\$ 2.500,00
Control y supervisión de los nuevos propductos																																																				Humano	Humano	\$ 1200,00
Evaluación de los nuevos productos																																																				Humano	Humano	\$ 1200,00
* Fecha de inicio:												01/01/2016																																										
* Fecha de terminación:												01/01/2019																																										
* Indicadores:												Número de procesos de calidad /Total de procesos																																										
V. OBSERVACIONES												Realizar una constante evaluación de los procesos y procedimientos de calidad																																										

Packing

Para fortalecer la estrategia de packing se ha establecido un cronograma, actividades, recursos, tiempos y limitaciones con lo cual se garantizará el cumplimiento de objetivos establecidos en el desarrollo de la investigación.

A continuación se detalla las acotaciones antes mencionadas:

Tabla 42. Estrategias de packing a corto plazo

ESTRATEGIAS DE PACKING CORTO PLAZO							
I. INFORMACIÓN GENERAL							
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego						
Programa:	Marketing						
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial						
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas						
II. OBJETIVOS							
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas						
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado						
Objetivo del proyecto:	Contar con un equipo de trabajo altamente competitivo y eficiente que permita lograr el desarrollo profesionalmente de nuestros empleados.						
Estrategias	PRODUCCION						
III. PRESUPUESTO							
Presupuesto de gastos aproximado:	\$6.504,00						
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos						
IV. CURSOS DE ACCIÓN							
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	4	1	2	3	Recursos	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Crear normas y políticas de empaquetado para los productos que sean empaquetados al vacío.							\$ 6.504,00
Establecer las normas de empaquetado al vacío					Humano	Información	\$ 2.500,00
Seleccionar las normas más relevantes					Humano	Tiempo	\$ 500,00
Establecer un manual integral con los procesos y procedimientos de empaquetado					Información	Información	\$ 254,00
Inducción y capacitación de las normas y políticas					Humano	Financiero	\$ 1.500,00
Evaluar el uso y la aplicación de las normas y políticas					Información	Financiero	\$ 1.000,00
Controlar las normas y políticas					Humano	Información	\$ 250,00
Modificar las normas y políticas en caso de ser necesario					Humano	Información	\$ 500,00
Documentar las normas y políticas de empaquetado					Humano	Información	\$ 200,00
Interiorizar las normas y políticas con el personal de producción y empaquetado					Humano	Financiero	\$ 200,00
* Fecha de inicio:	29/06/2015						
* Fecha de terminación:	18/07/2015						
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas						
V. OBSERVACIONES							
Seguimiento constante por resultados							

Tabla 43. Estrategias de packing a mediano plazo

ESTRATEGIAS DE PACKING MEDIANO																			
I. INFORMACIÓN GENERAL																			
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																		
Programa:	Marketing																		
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																		
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																		
II. OBJETIVOS																			
Perspectiva estratégica:	Incrementas las ventas																		
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																		
Objetivo del proyecto:	Contar con un diseño sofisticado que cumpla con las especificaciones y tendencias actuales.																		
Estrategias	PACKING																		
III. PRESUPUESTO																			
Presupuesto de gastos aproximado:	\$2.900,00																		
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																		
IV. CURSOS DE ACCIÓN																			
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015				2016												NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Cambiar la imagen de las marcas que representan a Don Diego dándole una mayor solidez y reconocimiento a nivel nacional e internacional.																			\$ 2.900,00
Contratar personal para el diseño																	Humano	Información	\$ 500,00
Se establecen prototipos para los productos y marcas																	Humano	Tiempo	\$ 500,00
Se seleccionan los diseños y empaques para el nuevo empaque																	Información	Información	\$ 1.000,00
Se aprueba en nuevo empaque y diseño																	Humano	Financiero	\$ 200,00
Se adquiere los empaques y diseños																	Información	Tiempo	\$ 200,00
se establecen los cronogramas para el nuevo empaquetado.																	Humano	Información	\$ 200,00
Primera fase del empaquetado.																	Humano	Información	\$ 300,00
* Fecha de inicio:	10/09/2015																		
* Fecha de terminación:	10/09/2016																		
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas																		
V. OBSERVACIONES																			
	Seguimiento constante por resultados																		

Tabla 44. Estrategias de packing a largo plazo

ESTRATEGIAS DE PACKING LARGO																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																						
Programa:	Marketing																						
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																						
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																						
II. OBJETIVOS																							
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas																						
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																						
Objetivo del proyecto:	Contar con un diseño sofisticado que cumpla con las especificaciones y tendencias actuales.																						
Estrategias	PACKING																						
III. PRESUPUESTO																							
Presupuesto de gastos aproximado:	\$6.300,00																						
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																						
IV. CURSOS DE ACCIÓN																							
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2016*				2017				2018				2019				2020				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Dar a conocer el nuevo empaque de la empresa haciendo uso de los medios de comunicación masiva.	■	■	■																				\$ 6.300,00
Establecer las estrategias para la comercialización del nuevo empaque			■	■																	Humano	Información	\$ 1.500,00
Establecer el medio de comunicación adecuado					■	■	■														Humano	Tiempo	\$ 2.500,00
Designar el personal para empaque y trasmisión de información visual del producto									■	■	■	■									Información	Información	\$ 1.000,00
Selección de los medios de comunicación													■	■	■	■					Humano	Financiero	\$ 300,00
Evaluación del nuevo empaque en los consumidores															■						Información	Tiempo	\$ 200,00
Correctivos de medios de comunicación y enfoque del empaque															■	■					Humano	Información	\$ 500,00
Evaluación de resultados en ventas.																	■				Humano	Información	\$ 300,00
* Fecha de inicio:	01/02/2016																						
* Fecha de terminación:	01/02/2020																						
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas																						
V. OBSERVACIONES																							
	Seguimiento constante por resultados																						

* Para las estrategias a largo plazo el tiempo de ejecución de las estrategias se representará a trimestralmente.

Precio

Se desarrolló un plan operacional para la estrategia de precio con la finalidad de establecer actividades, recursos, limitaciones y el presupuesto con lo cual se pretende fortalecer la estrategia de precio considerando todos los parámetros necesarios para establecer un precio promedio acorde al mercado y la capacidad de los consumidores.

A continuación se detalla:

Tabla 45. Estrategia de precio a corto plazo

ESTRATEGIAS DE PRECIO								
I. INFORMACIÓN GENERAL								
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego							
Programa:	Marketing							
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial							
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas							
II. OBJETIVOS								
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas							
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado							
Objetivo del proyecto:	Contar con un estándares de precios promedios y competitivos							
Estrategias	Precio							
III. PRESUPUESTO								
Presupuesto de gastos aproximado:	\$5.000,00							
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos							
IV. CURSOS DE ACCIÓN								
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015					NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	3	4	1	2	3	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Mantener la imagen y calidad con un precio promedio para competir en el mercado nacional e internacional.								\$ 5.000,00
Realizar un estudio de competencia con relación a los precios						Humano	Información	\$ 2.100,00
Establecer los rangos de costos y precios						Humano	Tiempo	\$ 200,00
Establecer precios promedios que sean rentables						Información	Información	\$ 500,00
Aprobar los precios promedios						Humano	Financiero	\$ 700,00
Ejecutar los cambios de precios						Información	Tiempo	\$ 1.500,00
* Fecha de inicio:	30/06/2015							
* Fecha de terminación:	15/07/2015							
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas							
V. OBSERVACIONES								
Seguimiento constante por resultados								

Estrategias a mediano plazo

Tabla 46. Estrategia de precio a mediano plazo

ESTRATEGIAS DE PRECIO A MEDIANO PLAZO																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																
Programa:	Marketing																
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																
II. OBJETIVOS																	
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas																
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																
Objetivo del proyecto:	Contar con un diseño sofisticado que cumpla con las especificaciones y tendencias actuales.																
Estrategias	Precio																
III. PRESUPUESTO																	
Presupuesto de gastos aproximado:	\$12.400,00																
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																
IV. CURSOS DE ACCIÓN																	
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015			2016											NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	9	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Fijar los precios de cada producto, línea de producto y unidad estrategia de negocio para crear una estrategia corporativa.																	\$ 12.400,00
Establecer los precios por cada producto															Humano	Información	\$ 3.000,00
Establecer los precios por cada línea de producción															Humano	Tiempo	\$ 2.500,00
Establecer los precios por unidad de negocio															Información	Información	\$ 1.500,00
Unificar los precios por producto, línea y unidad de negocio.															Humano	Financiero	\$ 1.000,00
Establecer el punto de equilibrio de precios															Información	Tiempo	\$ 700,00
Seleccionar los precios de los productos															Información	Tiempo	\$ 500,00
Establecer los nuevos precios de los productos															Información	Tiempo	\$ 200,00
Capacitar al personal de ventas con los nuevos precios.															Información	Tiempo	\$ 1.000,00
Evaluar el nivel de ventas.															Información	Tiempo	\$ 2.000,00
* Fecha de inicio:	18/09/2015																
* Fecha de terminación:	18/11/2015																
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas																
V. OBSERVACIONES																	
	Seguimiento constante por resultados																

Tabla 47. Estrategia de precio a largo plazo

ESTRATEGIAS DE PRECIO A LARGO PLAZO																										
I. INFORMACIÓN GENERAL																										
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																									
Programa:	Marketing																									
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																									
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																									
II. OBJETIVOS																										
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas																									
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																									
Objetivo del proyecto:	Contar con un diseño sofisticado que cumpla con las especificaciones y tendencias actuales.																									
Estrategias	Precio																									
III. PRESUPUESTO																										
Presupuesto de gastos aproximado:	\$11.300,00																									
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																									
IV. CURSOS DE ACCIÓN																										
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2016*				2017				2018				2019				2020				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITE	PRESUPUESTO			
Análisis de la demanda para determinar el precio y la calidad que se requiere para competir en el mercado.																										\$ 1.300,00
Plan de negocios																					Humano	Información	\$ 5.000,00			
Demanda prevista																					Humano	Tiempo	\$ 1.200,00			
Proceso de negocio																					Información	Información	\$ 1.000,00			
Número de clientes nacionales e internacionales																					Humano	Financiero	\$ 500,00			
Actividad del negocio y líneas de negocio																					Información	Tiempo	\$ 500,00			
Peticiones del servicio y del producto																					Información	Tiempo	\$ 500,00			
Plan de capacidad																					Información	Tiempo	\$ 300,00			
Demanda final																					Información	Tiempo	\$ 300,00			
Resultados esperados																					Información	Tiempo	\$ 2.000,00			
* Fecha de inicio:	05/03/2016																									
* Fecha de terminación:	05/03/2020																									
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas																									
V. OBSERVACIONES																										
	Seguimiento constante por resultados																									

* Para las estrategias a largo plazo el tiempo de ejecución de las estrategias se representará a trimestralmente.

Publicidad

Otro factor analizado en el plan operacional fue la publicidad pues contribuirá a fortalecer la imagen de los productos y líneas de producto en este sentido se ha especificado actividades, recursos, limitaciones y el presupuesto.

Tabla 48. Estrategia de publicidad a corto plazo

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD A CORTO PLAZO								
I. INFORMACIÓN GENERAL								
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego							
Programa:	Marketing							
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial							
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas							
II. OBJETIVOS								
Perspectiva estratégica:	Incrementas las ventas							
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado							
Objetivo del proyecto:	Establecer una estrategia de publicidad acorde a los productos y líneas de productos							
Estrategias	Publicidad							
III. PRESUPUESTO								
Presupuesto de gastos aproximado:	\$2.000,00							
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos							
IV. CURSOS DE ACCIÓN								
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015					NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	3	4	1	2	3	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Dar a conocer la nueva imagen de la empresa a través de estrategias promocionales.								\$ 2.000,00
Establecer el Plan de comunicación						Humano	Información	\$ 1.200,00
Planteamiento de estrategias promocionales						Humano	Tiempo	\$ 200,00
Planteamiento de objetivos promocionales						Información	Información	\$ 200,00
Planteamiento de proyectos						Humano	Financiero	\$ 200,00
Aprobación del plan promocional						Información	Tiempo	\$ 200,00
* Fecha de inicio:	30/07/2015							
* Fecha de terminación:	15/07/2015							
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas							
V. OBSERVACIONES	Seguimiento constante por resultados							

Tabla 49. Estrategia de publicidad a mediano plazo

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD A MEDIANO PLAZO																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego															
Programa:	Marketing															
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial															
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas															
II. OBJETIVOS																
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas															
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado															
Objetivo del proyecto:	Establecer una estrategia de publicidad acorde a los productos y líneas de productos															
Estrategias	Publicidad															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de gastos aproximado:	\$3.500,00															
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015										NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS					
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	RECURSOS	LIMITE	PRESUPUESTO
Posicionamiento de los productos a través de medios masivos, televisión y mallas publicitarias a nivel nacional e internacional.																\$ 3.500,00
Estrategias de posicionamiento de los productos														Humano	Información	\$ 1.500,00
Selección de los productos														Humano	Tiempo	\$ 500,00
Selección de medios masivos de comunicación														Información	Información	\$ 700,00
Planteamiento de medios masivos de comunicación														Humano	Financiero	\$ 300,00
Aprobación de medios de comunicación														Información	Tiempo	\$ 500,00
* Fecha de inicio:	15/10/2015															
* Fecha de terminación:	15/10/2016															
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas															
V. OBSERVACIONES																
Seguimiento constante por resultados																

Tabla 50. Estrategia de publicidad a largo plazo

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD A LARGO PLAZO																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																						
Programa:	Marketing																						
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																						
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																						
II. OBJETIVOS																							
Perspectiva estratégica:	Incrementas las ventas																						
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																						
Objetivo del proyecto:	Establecer una estrategia de publicidad acorde a los productos y líneas de productos																						
Estrategias	Publicidad																						
III. PRESUPUESTO																							
Presupuesto de gastos aproximado:	\$5.700,00																						
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																						
IV. CURSOS DE ACCIÓN																							
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2016		2017				2018				2019				2020				2021		NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	RECURSOS	LIMITE	PRESUP		
Crear un plan de publicidad para locales, supermercados, tiendas, puntos de distribución entre otros.																						\$ 5.700,00	
Enfoque de la publicidad																			Humano	Información	\$ 1.500,00		
Selección de la publicidad																			Humano	Tiempo	\$ 500,00		
Clasificación de los medios de publicidad																			Información	Información	\$ 700,00		
Definir la audiencia (consumidores)																			Humano	Financiero	\$ 250,00		
Fijar metas y objetivos																			Información	Tiempo	\$ 500,00		
Tácticas de publicidad																			Humano	Financiero	\$ 200,00		
Planificar el evento de publicidad																			Información	Tiempo	\$ 200,00		
Ampliar las formas de publicitar los productos y servicios																			Humano	Financiero	\$ 300,00		
Seleccionar las oportunidades de publicidad que se presentan.																			Información	Tiempo	\$ 200,00		
Desarrollo del presupuesto																			Humano	Financiero	\$ 300,00		
Calendario para desarrollar el proyecto																			Información	Tiempo	\$ 450,00		
Corrección o inclusión de actividades																			Humano	Financiero	\$ 300,00		
Calendario final																			Humano	Financiero	\$ 300,00		
* Fecha de inicio:	15/03/2016																						
* Fecha de terminación:	18/03/2021																						
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas																						
V. OBSERVACIONES	Seguimiento constante por resultados																						

* Para las estrategias a largo plazo el tiempo de ejecución de las estrategias se representará a trimestralmente.

Canal de distribución

Con la finalidad de contribuir a mejorar el canal de distribución se han planteado actividades, recursos, limitaciones y presupuesto las mismas que se detallan a continuación:

Tabla 51. Estrategia de canal de distribución a corto plazo

ESTRATEGIAS DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN								
I. INFORMACIÓN GENERAL								
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego							
Programa:	Marketing							
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial							
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas							
II. OBJETIVOS								
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas							
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado							
Objetivo del proyecto:	Establecer un canal adecuada de distribución para los productos y línea de productos							
Estrategias	Canal de Distribución							
III. PRESUPUESTO								
Presupuesto de gastos aproximado:	\$2.450,00							
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos							
IV. CURSOS DE ACCIÓN								
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015					NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	3	4	1	2	3	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Canal de distribución directa sin intermediarios garantizando el uso adecuado de la imagen.								\$ 2.450,00
Establecer los lineamientos de distribución						Humano	Información	\$ 1.500,00
Cambiar los esquemas de distribución						Humano	Tiempo	\$ 500,00
Establecer nuevos puntos de distribución						Información	Información	\$ 200,00
Aprobación de la distribución directa						Humano	Financiero	\$ 250,00
* Fecha de inicio:	18/08/2015							
* Fecha de terminación:	30/08/2015							
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas							
V. OBSERVACIONES	Seguimiento constante por resultados							

Tabla 52. Estrategia de canal de distribución a mediano plazo

ESTRATEGIAS DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN A MEDIANO PLAZO													
I. INFORMACIÓN GENERAL													
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego												
Programa:	Marketing												
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial												
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas												
II. OBJETIVOS													
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas												
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado												
Objetivo del proyecto:	Establecer un canal adecuada de distribución para los productos y línea de productos												
Estrategias	Publicidad												
III. PRESUPUESTO													
Presupuesto de gastos aproximado:	\$5.850,00												
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos												
IV. CURSOS DE ACCIÓN													
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015		2016				2017				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITE	PRESUPUESTO
Mejorar el sistema de distribución a través de la capacitación de los empleados de la zona de Quito													\$ 5.850,00
Ajustar la red dinámica (almacenamiento, transporte, capacidad de ventas)											Humano	Información	\$ 1.000,00
Establecer que red es la mejor											Humano	Tiempo	\$ 500,00
Considerar a la demanda											Información	Información	\$ 200,00
Tendencia de los consumidor											Humano	Financiero	\$ 250,00
conocer las necesidades											Humano	Tiempo	\$ 150,00
Trabajar en la red de distribución seleccionada											Información	Información	\$ 200,00
Seleccionar el mapa adecuado de distribución											Humano	Financiero	\$ 250,00
impulsar la productividad de los activos											Humano	Tiempo	\$ 200,00
Controlar la capacidad de la distribución a través de la logística.											Información	Información	\$ 500,00
Expandir las expectativas creando nuevos puntos de entrega del producto.											Humano	Financiero	\$ 1.500,00
Elaboración de reportes de los puntos de venta.											Humano	Tiempo	\$ 200,00
Visitas integrales a la cadenas de distribución											Información	Información	\$ 400,00
Evaluación de la canales de distribución											Humano	Financiero	\$ 500,00
* Fecha de inicio:	25/10/2015												
* Fecha de terminación:	25/03/2021												
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas												
V. OBSERVACIONES													
	Seguimiento constante por resultados												

Tabla 53. Estrategia de canal de distribución a largo plazo

ESTRATEGIAS DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN A MEDIANO PLAZO																							
I. INFORMACIÓN GENERAL																							
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																						
Programa:	Marketing																						
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																						
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																						
II. OBJETIVOS																							
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas																						
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																						
Objetivo del proyecto:	Establecer un canal adecuada de distribución para los productos y línea de productos																						
Estrategias	Publicidad																						
III. PRESUPUESTO																							
Presupuesto de gastos aproximado:	\$18.900,00																						
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																						
IV. CURSOS DE ACCIÓN																							
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2016			2017				2018				2019				2020				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS			
	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITE	PRESUP.	
Capacitación de los empleados de ventas a nivel nacional e internacional, para optimizar el sistema de distribución.																						\$18.900,00	
Inducción del nuevo sistema de distribución																					Humano	Información	\$ 5.000,00
Fase de capacitación al personal de call center																					Humano	Tiempo	\$ 3.500,00
Fase de evaluación de call center																					Información	Información	\$ 1.000,00
Correctivos del nuevo sistema																					Humano	Financiero	\$ 200,00
Fase de capacitación al personal de ventas																					Humano	Tiempo	\$ 1.500,00
Fase de evaluación al personal de ventas																					Información	Información	\$ 700,00
Correctivos del nuevo sistema																					Humano	Financiero	\$ 2.000,00
Fase de capacitación a los transportistas																					Humano	Tiempo	\$ 1.000,00
Fases de evaluación de los transportistas																					Información	Información	\$ 500,00
Correctivos del nuevo sistema																					Humano	Financiero	\$ 2.000,00
Evidencia de la optimización de los productos.																					Humano	Tiempo	\$ 300,00
Análisis del nivel de ventas																					Información	Información	\$ 700,00
Informe de los resultados obtenidos																					Humano	Financiero	\$ 500,00
* Fecha de inicio:	20/04/2016																						
* Fecha de terminación:	20/04/2020																						
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas																						
V. OBSERVACIONES																							
	Seguimiento constante por resultados																						

* Para las estrategias a largo plazo el tiempo de ejecución de las estrategias se representará a trimestralmente.

Relaciones públicas

La empresa de Alimentos Don Diego debe mantener relaciones públicas sólidas por ende se establecido un plan operacional en donde se detallan recursos, limitaciones, actividades y presupuesto los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 54. Estrategia de relaciones públicas

ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS								
I. INFORMACIÓN GENERAL								
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego							
Programa:	Marketing							
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial							
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas							
II. OBJETIVOS								
Perspectiva estratégica:	Incrementas las ventas							
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado							
Objetivo del proyecto:	Establecer alianzas estratégicas que permitan alcanzar los objetivos							
Estrategias	Publicidad							
III. PRESUPUESTO								
Presupuesto de gastos aproximado:	\$2.200,00							
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos							
IV. CURSOS DE ACCIÓN								
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015					NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	3	4	1	2	3	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Se implementará un departamento de relaciones públicas que aportará al desarrollo de la imagen y el fortalecimiento de los vínculos con el cliente.								\$ 2.200,00
Se diseña un espacio para el departamento						Humano	Información	\$ 1.000,00
Se seleccionará el personal que trabajará en el departamento						Humano	Tiempo	\$ 250,00
Se establecerán actividades y funciones						Información	Información	\$ 250,00
Se planificara acciones y objetivos						Humano	Financiero	\$ 500,00
Se evaluarán los procesos y procedimientos						Información	Tiempo	\$ 200,00
* Fecha de inicio:	20/08/2015							
* Fecha de terminación:	29/09/2015							
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas							
V. OBSERVACIONES	Seguimiento constante por resultados							

Tabla 55. Estrategia de relaciones públicas a mediano plazo

ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS																
I. INFORMACIÓN GENERAL																
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego															
Programa:	Marketing															
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial															
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas															
II. OBJETIVOS																
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas															
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado															
Objetivo del proyecto:	Establecer alianzas estratégicas que permitan alcanzar los objetivos															
Estrategias	Relaciones Públicas															
III. PRESUPUESTO																
Presupuesto de gastos aproximado:	\$7.354,00															
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos															
IV. CURSOS DE ACCIÓN																
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015				2016									NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RECURSOS	LIMITE	PRESUPUESTO
Crear una comunicación bilateral para tener una buena relación con los trabajadores, clientes, inversionistas, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas entre otros agentes.																\$ 7.354,00
Planteamiento de la nueva propuesta														Humano	Información	\$ 1.000,00
Aprobación de la nueva propuesta de comunicación														Humano	Tiempo	\$ 500,00
Establecer los niveles de comunicación														Información	Información	\$ 600,00
Diseñar una comunicación bilateral con todos los entes empresariales.														Humano	Financiero	\$ 354,00
Establecer objetivos de la comunicación bilateral														Información	Tiempo	\$ 200,00
Desarrollar estrategias para mantener la comunicación bilateral														Información	Tiempo	\$ 500,00
Difundir la comunicación bilateral														Información	Tiempo	\$ 850,00
Difusión interna y externa														Información	Tiempo	\$ 850,00
Evidenciar los resultados de comunicación														Información	Tiempo	\$ 200,00
Logro de indicadores														Información	Tiempo	\$ 600,00
Evidencia de los problemas que se presentan con la comunicación bilateral.														Información	Tiempo	\$ 700,00
Correctivos de la comunicación bilateral														Información	Tiempo	\$ 500,00
Resultados de la comunicación bilateral														Información	Tiempo	\$ 300,00
Mejoramiento continuo														Información	Tiempo	\$ 200,00
* Fecha de inicio:	01/09/2015															
* Fecha de terminación:	01/09/2016															
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas															
V. OBSERVACIONES	Seguimiento constante por resultados															

Tabla 56. Estrategia de relaciones públicas a largo plazo

ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS A LARGO PLAZO																																																
I. INFORMACIÓN GENERAL																																																
Empresa:		Empresa de Alimentos Don Diego																																														
Programa:		Marketing																																														
Proyecto:		Plan de estratégico para el área comercial																																														
Responsable:		Jefe de marketing y Ventas																																														
II. OBJETIVOS																																																
Perspectiva estratégica:		Incrementar las ventas																																														
Objetivo estratégico		Potencializar el mercado																																														
Objetivo del proyecto:		Establecer alianzas estratégicas que permitan alcanzar los objetivos																																														
Estrategias		Relaciones Publicas																																														
III. PRESUPUESTO																																																
Presupuesto de gastos aproximado:		\$7.430,00																																														
Presupuesto de ingresos aproximado:		Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																																														
IV. CURSOS DE ACCIÓN																																																
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2016			2017				2018				2019				2020				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS																												
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITE	PRESUP																										
Desarrollar un plan de relaciones públicas en donde se establezcan las actividades que se realizarán anualmente.																																											\$ 7.430,00					
Presentación del Plan																																												Humano	Información	\$ 4.000,00		
Filosofía empresarial																																													Humano	Tiempo	\$ 400,00	
Análisis FODA																																														Información	Información	\$ 200,00
Diagnostico Institucional																																														Humano	Financiero	\$ 300,00
Objetivo del Plan																																														Información	Tiempo	\$ 200,00
Relaciones Publicas																																														Información	Tiempo	\$ 600,00
Público objetivo																																														Información	Tiempo	\$ 500,00
Resultados del sondeo																																														Información	Tiempo	\$ 200,00
Estrategias del plan																																														Información	Tiempo	\$ 100,00
Cronograma de actividades																																														Información	Tiempo	\$ 250,00
Plan de acción																																														Información	Tiempo	\$ 300,00
Evidenciar efectos positivos y negativos del plan de relaciones públicas																																														Información	Tiempo	\$ 200,00
Mejoramiento continuo del plan de relaciones públicas																																														Información	Tiempo	\$ 180,00
* Fecha de inicio:		25/04/2016																																														
* Fecha de terminación:		30/04/2020																																														
* Indicadores:		Logro de Metas / Metas planteadas																																														
V. OBSERVACIONES		Seguimiento constante por resultados																																														

Promoción

En este apartado se han desarrollado acciones en contribuirán a mejorar la imagen de productos y reorientarlo hacia el área comercial, a continuación se detallan las actividades, recursos, limitaciones y acciones que contribuirán al logro del objetivo.

Tabla 57. Estrategias promocionales a corto plazo

Estrategias Promocionales a corto plazo															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego														
Programa:	Marketing														
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial														
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas														
II. OBJETIVOS															
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas														
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado														
Objetivo del proyecto:	Lograr que las estrategias promocionales aporten a l crecimiento de la nueva imagen de los productos														
Estrategias	Promoción														
III. PRESUPUESTO															
Presupuesto de gastos aproximado:	\$4.800,00														
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos														
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015												NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
Se realizarán promociones en todos los puntos de venta para promocionar la nueva imagen de la empresa.														\$ 4.800,00	
Plan promocional												Humano	Información	\$ 2.500,00	
Se establecen las promociones												Humano	Tiempo	\$ 100,00	
Se premia el consumo												Información	Información	\$ 100,00	
Se analiza efectos y causas de la promoción												Humano	Tiempo	\$ 700,00	
Se promocionará por el nivel de ventas incrementando el consumo de los productos y las líneas de productos															
Se evidencia el nivel de ventas para las promociones												Humano	Financiero	\$ 500,00	
Se premia el consumo												Humano	Financiero	\$ 200,00	
Se analiza efectos y causas de la promoción												Información	Tiempo	\$ 700,00	
* Fecha de inicio:	10/07/2015														
* Fecha de terminación:	30/09/2015														
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas														
V. OBSERVACIONES															
Seguimiento constante por resultados															

Tabla 58. Estrategias promocionales a mediano plazo

Estrategias Promocionales													
I. INFORMACIÓN GENERAL													
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego												
Programa:	Marketing												
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial												
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas												
II. OBJETIVOS													
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas												
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado												
Objetivo del proyecto:	Lograr que las estrategias promocionales aporten a l crecimiento de la nueva imagen de los productos												
Estrategias	Promoción												
III. PRESUPUESTO													
Presupuesto de gastos aproximado:	\$6.400,00												
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos												
IV. CURSOS DE ACCIÓN													
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2015		2016			2017				NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	LIMITE	PRESUPUESTO
Análisis del nivel de ventas con la finalidad de determinar las cantidades de promoción de los productos y las líneas de productos.													\$ 6.400,00
análisis de los clientes											Humano	Información	\$ 2.500,00
Análisis de ventas											Humano	Tiempo	\$ 1.500,00
Selección del sistema de evaluación											Información	Información	\$ 500,00
Información de las ventas del año anterior											Humano	Tiempo	\$ 300,00
Determinación de las fuentes de información											Humano	Financiero	\$ 500,00
Determinación de los puntos de agregación de ventas											Humano	Financiero	\$ 300,00
Seleccionar los productos que van a ser promocionados											Humano	Financiero	\$ 200,00
Determinar las cantidades promocionales											Humano	Financiero	\$ 200,00
Evaluación de resultados											Humano	Financiero	\$ 200,00
Determinación de las directrices a seguir con relación a las ventas y promoción											Información	Tiempo	\$ 200,00
* Fecha de inicio:	30/12/2015												
* Fecha de terminación:	30/12/2017												
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas												
V. OBSERVACIONES													
Seguimiento constante por resultados													

Tabla 59. Estrategias promocionales a largo plazo

Estrategias Promocionales																					
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
Empresa:	Empresa de Alimentos Don Diego																				
Programa:	Marketing																				
Proyecto:	Plan de estratégico para el área comercial																				
Responsable:	Jefe de marketing y Ventas																				
II. OBJETIVOS																					
Perspectiva estratégica:	Incrementar las ventas																				
Objetivo estratégico	Potencializar el mercado																				
Objetivo del proyecto:	Lograr que las estrategias promocionales aporten a l crecimiento de la nueva imagen de los productos																				
Estrategias	Promoción																				
III. PRESUPUESTO																					
Presupuesto de gastos aproximado:	\$10.300,00																				
Presupuesto de ingresos aproximado:	Aporta a la consecución de ingresos de los demás proyectos																				
IV. CURSOS DE ACCIÓN																					
EQUIPO DE ALIMENTOS DON DIEGO	2017				2018				2019				2020				2021		NECESIDADES/LIMITACIONES/COSTOS		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	RECURSOS	LIMITE	PRESUP
Crear un plan promocional nacional e internacional, a través de la promoción de nuevos productos o líneas de productos que tienen bajos niveles de venta																					\$ 10.300,00
Análisis de la situación inicial																			Humano	Información	\$ 2.500,00
Determinación de objetivos																			Humano	Tiempo	\$ 1.500,00
Elaboración y selección de estrategias																			Información	Información	\$ 600,00
Plan acción																			Humano	Tiempo	\$ 1.500,00
Establecimiento del presupuesto																			Humano	Tiempo	\$ 700,00
Métodos de Control																			Humano	Financiero	\$ 500,00
Mejoramiento continuo																			Humano	Tiempo	\$ 3.000,00
* Fecha de inicio:	10/02/2017																				
* Fecha de terminación:	30/02/2021																				
* Indicadores:	Logro de Metas / Metas planteadas																				
V. OBSERVACIONES																					
Seguimiento constante por resultados																					

El desarrollo de los planes operacionales está orientado a cada una de las estrategias planteadas con la finalidad de establecer acciones y actividades que aporten a establecer un plan estratégico de marketing basado en el mix de marketing para el área comercial, en este sentido se han alineado actividades, recursos, limitaciones y el presupuesto para garantizar el logro de objetivos.

Las estrategias son diseñadas con la finalidad de fortalecer a la empresa y de prever situaciones futuras, en este sentido se desarrollaron estrategias de corto plazo que están orientadas a fortalecer el mix de marketing, y fortalecer la imagen de las empresas y sus productos.

El mix de marketing está encaminado a siete aspectos fundamentales de los cuales se ha planteado, actividades y proyectos correlacionales de corto, mediano y largo plazo. Los proyectos de corto plazo por así decirlo se cumplirán en un periodo menor a un año y los proyectos de mediano plazo de 1 a 3 años y finalmente los de largo plazo de 4 a 5 años, El diseño de cada proyecto es estratégico y por ende se han establecido actividades que fortalecen y le dan sentido al logro de objetivos empresariales, sin embargo todos los proyectos tienen relación con los siete ejes del mix de marketing puesto que se espera a futuro consolidar la empresa en el mercado nacional e internacional.

No obstante el enfoque estratégico esta relaciona va más allá de las expectativas puesto que se ha planteado la ejecución de cada uno de ellos a través de la diagramación de Gantt en donde se evidenciará el crecimiento de la empresa, hay que destacar que la empresa tendrá la capacidad de ajustar cada uno de los proyectos para garantizar el logro de metas y objetivos. Sin embargo la empresa debe mejorar continuamente, y esto implica innovación y desarrollo de acuerdo a las tendencias y necesidades de los consumidores, es decir, estar a la par de la tecnología y de los gustos que van cambiando la perspectiva de los productos y servicios. En un mundo globalizado contar con estrategias puede marcar la diferencia frente a la competencia y crear ventajas competitivas a largo plazo,

Visualizar los proyectos permite que la empresa tenga una visión clara de los requerimientos que necesita para futuro y como debe ser el enfoque actual para alcanzar las metas.

A continuación se detalla cada uno de los proyectos que son considerados en un periodo de tiempo de corto plazo, mediano y largo plazo, con un presupuesto tentativo y el periodo específico que diferencia a cada proyecto por así decirlo.

Tabla 60. Resumen de las estrategias a corto, mediano y largo plazo

ESTRATEGIAS		PRESUPUESTO	PLAZOS																											
			2015				2016				2017				2018				2019				2020				2021			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CORTO	Implementar personal para el apoyar al control de calidad de los productos y subproducto de la marca Don Diego, Súper Carnes y La Castilla	\$ 5.050,00																												
	Capacitar al personal en la manipulación de alimentos, y equipos de corte para optimizar los procesos.	\$ 1.700,00																												
	Capacitar al personal de atención al cliente para dar un servicio de calidad, eficiente que promueva la venta.	\$ 1.500,00																												
	Crear normas y políticas de empaçado para los productos que sean empaçados al vacío.	\$ 6.504,00																												
	Mantener la imagen y calidad con un precio promedio para competir en el mercado nacional e internacional.	\$ 5.000,00																												
	Dar a conocer la nueva imagen de la empresa a través de estrategias promocionales.	\$ 2.000,00																												
	Canal de distribución directa sin intermediarios garantizando el uso adecuado de la imagen.	\$ 2.450,00																												
	Se implementará un departamento de relaciones públicas que aportará al desarrollo de la imagen y el fortalecimiento de los vínculos con el cliente.	\$ 2.200,00																												
	Se realizarán promociones en todos los puntos de venta para promocionar la nueva imagen de la empresa.	\$ 4.800,00																												
MEDIANO	Mejorar la calidad del producto mediante el reconocimiento y certificación de los procesos y procedimientos de producción.	\$ 7.100,00																												
	Cambiar la imagen de las marcas que representan a Don Diego dándole una mayor solidez y reconocimiento a nivel nacional e internacional	\$ 6.504,00																												
	Fijar los precios de cada producto, línea de producto y unidad estrategia de negocio para crear una estrategia corporativa.	\$ 12.400,00																												

4.2 Presupuesto y beneficios de la implementación

Con la finalidad de conocer el total de la inversión de las estrategias, se presenta a continuación un resumen con el cual se podrá evidenciar la cantidad financiera necesaria que se requiere para el desarrollo de los proyectos y a su vez comparar con los potenciales beneficios que tendría la empresa.

Tabla 61. Resumen del presupuesto de la implementación estratégica

PROYECTOS	PRESUPUESTO
Proyecto de corto plazo	\$ 31.204,00
Proyecto de mediano plazo	\$ 48.908,00
Proyecto de largo plazo	\$ 139.630,00
Total	\$ 219.742,00

Como se observa, la inversión requerida se estima en \$219.742,00. Con este valor será posible compara con los resultados esperados que tendría la empresa al implementar el plan como sigue:

Los ingresos actuales anuales de Don Diego son de \$41 millones, de los cuales se ha estudiado el crecimiento de las ventas en los últimos 5 años, los cuales son:

Tabla 62. Variación de ventas Don Diego 2012 – 2015

Crecimiento de ventas	
2012	3%
2013	4,50%
2014	7%
2015	4%
Promedio	5%

Como se puede observar en los últimos años han existido crecimientos entre un 3% y un 7%, un promedio de 5%. Solamente un incremento del 5% de las ventas implica \$ 2.098.036,66 y de ello un 78% de las ventas se estima de costos y gastos antes de impuestos, por lo que los costos serán \$1.636.468,59 y por tanto el beneficio neto esperado de un incremento de ventas del 5% será: \$ 461.568,07, como se presenta en el resumen siguiente:

Tabla 63. Beneficios esperados con un crecimiento en ventas del 5%

BENEFICIOS	
Ingresos de Don Diego 2015	\$ 41.960.733,23
Incremento en ventas (5%)	\$ 2.098.036,66
Costos directos	\$ 1.636.468,59
Beneficio adicional esperado	\$ 461.568,07

Por tanto, solamente considerando un crecimiento promedio de la empresa del 5%, se lograría superar la inversión realizada correspondiente a \$ 219.742, alcanzando un beneficio adicional neto de \$ 241.826,07 que implicaría beneficios bastante atractivos sobre la inversión.

Tabla 64. Beneficio adicional neto de la implementación

Inversión realizada	\$ 219.742
Beneficio adicional esperado con incremento en ventas del 5%	\$ 461.568,07
Beneficio adicional neto	\$ 241.826,07

Hay que tomar en cuenta además que la empresa con estas estrategias planteadas podría incrementar más sus ventas y por tanto sus beneficios. También hay que considerar que

las estrategias de corto plazo tomarán un período de 6 meses, mientras que las estrategias a largo plazo implicarán un mayor período para las inversiones correspondientes, por lo que esto finalmente incrementa la rentabilidad y demuestra claramente que los beneficios son muy superiores a la inversión de la implementación estratégica para la empresa.

CONCLUSIONES

- La recopilación de información primaria y secundaria en el desarrollo del proyecto coadyuva a argumentar y replantear acciones en beneficio de la empresa desde una perspectiva integral en donde se considere la metodología actual y como esta a su vez puede formar parte de la ideología de la empresa.
- El análisis situacional dejó a la luz varios problemas que se está desarrollando por la falta de un plan estratégico de marketing en el área comercial como el poco personal que existe para el control de calidad de los productos, la falta de capacitación del personal, la falta de canales de distribución directa entre otros aspectos los mismos que debe alinearse a las estrategias que se plantean para la empresa entorno a sus metas y objetivos que pretende alcanzar.
- La empresa de Alimentos Don Diego ha evolucionado en los procesos y procedimientos permitiéndole expandirse a nivel nacional e internacional, sin embargo las acciones tomadas no han sido las oportunas y esto ha generado que los objetivos propuestos no se cumplan creando brechas.
- El diseñar una propuesta integral permite enlazar los objetivos y estrategias a un área específica en donde la finalidad es contribuir a mejorar cada proceso y procedimiento hacia el logro de metas que a su vez están relacionados al incremento de rentabilidad, participación de mercado, mayor nivel de ventas, entre otros.
- La innovación y desarrollo de procesos y procedimientos ha permitido que la empresa se posicione en el mercado nacional e internacional, y esto se suma a la constante capacitación y tecnificación de los procesos de producción que le han llevado a obtener certificaciones de calidad y seguridad.
- Alimentos Don Diego es sin lugar a duda una marca que debe posicionarse en la mente del consumidor para posicionarse en el mercado y requiere de elementos y acciones que aporten a ser uno de los productos de mayor consumo.
- El mix de marketing es una herramienta esencial para formular estrategias específicas hacia la dirección y el logro de metas.

- El estudio de mercado permitió obtener información relevante del comportamiento y tendencias del consumidor que sirven de base para replantear acciones y tomar decisiones oportunas.

RECOMENDACIONES

- Es necesario contar con información preliminar y secundaria para conocer cuáles son acciones y metodologías actuales que se puede implementar en el desarrollo del proyecto.
- Los proyectos requieren de un análisis situacional desde un plano interno y externo para conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades que tienen la empresa con lo cual se pueden plantear acciones en pro de la empresa y objetivos.
- El desarrollo y la innovación son elementos de inversión a largo plazo pero se convierten en valor agregado frente a la competencia cuando la empresa se posiciona con estrategias y objetivos claros.
- La propuesta de plan de marketing está orientado a mejorar la imagen de la empresa y contribuir al posicionamiento en el mercado nacional e internacional que se lograra a través de la propuesta.
- El control de los procesos y procedimientos permitirá que los parámetros establecidos en la producción se cumplan a cabalidad logrando así la calidad en el producto terminado, garantizado que el consumo sea apto para el ser humano. Y que de cierta forma contribuye a su alimentación.
- Es necesario usar el mix de marketing como herramienta integral y estratégica para reposicionar la marca, ya que a través de este mecanismo se logran integrar estrategias y objetivos.
- Las empresas deben contar con un estudio de mercado preliminar para conocer la tendencia y el comportamiento de los consumidores frente al producto que se ha puesto a disposición de los clientes, los resultados permiten tomar acciones y contribuyen a mejorar constantemente.

BIBLIOGRAFÍA

En libros

- Aguilar, Alfonso(2004), "Elementos de la Mercadotecnia" Pág. 21
- American Marketing Association (1985), (AMA) Borrada, Marketing News Vol 19 #5, marzo del 85 pág. 1.
- Chiavenato, Idalberto. (2002).Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá.
- Cruz Roche, Ignacio (1995); "Fundamentos de Marketing" Pág. 16, párrafo 2.
- David, Fred. (1990.) La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá.
- Fischer, Laura, Espejo, Jorge, (2004), Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill, pp. 47.
- George A. Steiner (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- Grinblatt, Mark / Titman, Sheridan (1998). "Mercados financieros y estrategia empresarial" p. 125
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, (1994). Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F.
- Kotler, Philip (1996), Dirección de Mercadotecnia : Análisis, Planeación, Implementación y Control, Prentice – Hall Hispanoamericana S. A., Octava Edición
- Kotler, Phillip (1990). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Cap. 4.
- Lamb, hair, Mc Daniel (2002), .Marketing. Sexta Edición, Thomson.
- Lambin, J. J (1998), Marketing Estratégico, Editorial, No. Edición.
- Lovelock, C (1997), Mercadotecnia de Servicios, Prentice – Hall Hispanoamericana S. A., Tercera Edición.
- McCarthy y Perrault, (2002), Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo, McGraw Hill, Pág. 56.
- Menguzato y Renau. (1995), La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
- Parmerlee, David, (1998), Evaluación de los puntos fuertes y débiles del marketing. Ediciones Granicas. S.A Barcelona España. p. 122).

- Porter Michael, (1997), Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. Compañía Editorial Continental, S.A. De CV.
- Porter, Michael E. (1980).Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.; ISBN: 0-684-84148-7
- Rivera, Jaime, De Mencia, Garcillan (2007), Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones, Impresión Graficas, Dehon, La Morera, Madrid, España p. 224-225.
- Robbins, Stephen, (1994).Administración: teoría y práctica. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México.
- Rojas López, Miguel David (2004). Administración para ingenieros. 2ª ed. 189 p. Bogotá: ECOE ediciones.
- Sallenave, Jean-Paul. (1993). Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Stanton, Etzael y Walker (1998). Fundamentos de Marketing. Madrid: JW. pp. 75.
- Stanton, J William (1989). "Fundamentos de Mercadotecnia" Pág. 2, Mc Graw-Hill 2da. edición.
- Stoner, James, (1994).Administración. Quinta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México.

En sitios web

- Bacyasociados. (10 de 05 de 2006). www.bacyasociados.com. Recuperado el 18 de 07 de 2015, de <http://www.bacyasociados.com/esp/formulacion.shtml>
- Cano, C. (11 de 10 de 2012). comenzandodecero.com. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de <http://comenzandodecero.com/aprende-los-pasos-fundamentales-para-elaborar-un-plan-de-marketing/>
- Debitoor. (27 de 01 de 2015). debitoor.es. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- Don Diego. (2015). www.dondiego.com.ec. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de <http://www.dondiego.com.ec/Home/productos.html>
- Ekos. (2011). www.ekosnegocios.com. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/213.pdf>

- Explored. (2015). www.explored.com.ec. Obtenido de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-consumo-de-embutidos-alcanza-los-120-millones-280616.html>
- INEC. (2014). www.inec.gob.ec. Recuperado el 20 de 07 de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Muñiz, Rafael (2004). *"Marketing del Siglo XXI"* <http://marketing-xxi.com> pág. 258, párrafo 1.
- Lozano, Arvey, (2002). *Planificación estratégica* Tomado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- Portalplanetasedna.com, (2011). El control administrativo, Marketing tomado de <http://www.portalplanetasedna.com.ar/derkra3.htm>.
- Nebuway. (17 de 04 de 2013). <http://www.nebuway.com/wp/?p=194>. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de <http://www.nebuway.com/wp/?p=194>
- Slideshare. (25 de 02 de 2010). www.slideshare.net. Recuperado el 15 de 08 de 2015, de <http://www.slideshare.net/jesusjimbo/esquema-del-plan-de-marketing>

ANEXOS

ANEXO 1

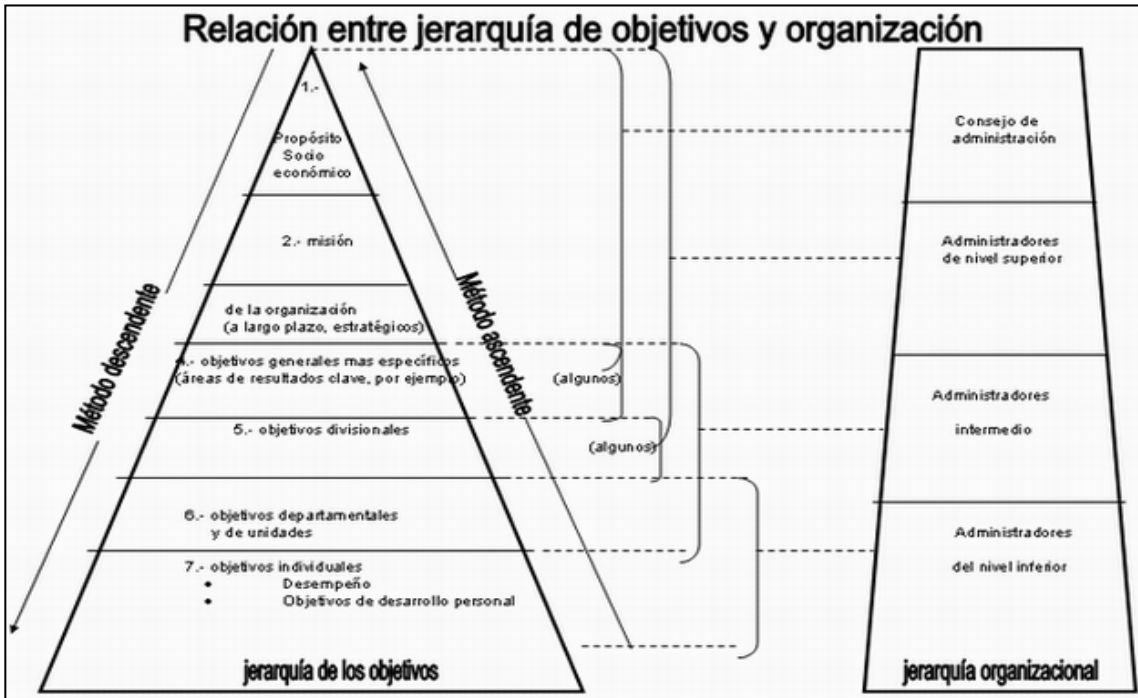
Niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial

Nivel Empresarial	Nivel de Planeación	Alcance	Extensión	Grado De incertidumbre
Institucional	Estratégico	La empresa como totalidad	Largo plazo	Elevado, debido a las coacciones y contingencias, que no pueden preverse
Intermedio	Táctico	Un área específica de la empresa (un departamento o una división)	Mediano plazo	Limitación de las variables involucradas para reducir la incertidumbre y permitir la programación
Operacional	Operacional	Una tarea u operación específica	Corto plazo	Reducido, gracias a la programación y racionalización de todas las actividades

Jerarquía de los objetivos según Chiavenato

			Mayor retorno sobre la inversión empresarial		OBJETIVOS EMPRESARIALES
		Aumento del retorno		Reducción de la inversión	
		Aumento de la facturación		Reducción de costos	OBJETIVOS DEPARTAMENTALES
	Utilización intensiva del recurso existente		Adquisición de recursos adicionales		
* Mejoramiento de los programas de utilización de equipos		* Adquisición de nuevos equipos			
* Aplicación eficiente de los recursos financieros		* Captación de recursos financieros			
* Entrenamiento de empleados		* Reclutamiento y selección de nuevos empleados			

Relación entre jerarquía de objetivos y organizaciones



ANEXO 2

Elaboración del instrumento

Esta encuesta tiene como objetivo recabar valiosa información que será permitirá desarrollar un proyecto en el que usted cumple un papel muy importante.

DATOS INFORMATIVOS

Edad: _____ F () M ()

Ocupación: _____

1. ¿Usted compra y consume productos embutidos?

Si () No ()

¿Porque?.....

.....

2. De las siguientes opciones ¿usted con qué frecuencia compra y consume productos embutidos?

Una vez por semana () Más de una vez por semana ()

Una vez al mes () Más de una vez por mes () Casi nunca ()

3. De las siguientes opciones ¿Cuál es su marca Favorita de productos embutidos?

Pronaca () Embutidos Plumrose () Embutidos Don Diego () Otros ()

Cuales

4. ¿Conoce usted todos los productos embutidos de la marca Don Diego?

SÍ () NO () He escuchado

En caso de contestar “no” o “he escuchado” por favor pase a la pregunta 8

5. Considera que los productos embutidos de marca Don Diego son:

Excelentes () Muy buenos () Buenos () Regulares () Malos ()

¿Porque?.....

.....

6.- ¿La marca Don Diego usted la relaciona con?

Calidad () Confiabilidad () Experiencia () Sabor ()

Otros (indique) _____

7.- ¿En productos embutidos, la marca Don Diego considera usted cómo?

Mi preferida () Una de las preferidas () Generalmente no consumo esta marca ()

Otros (indique) _____

8.- ¿Cuáles son los aspectos que considera más importantes al momento de decidirse por comprar un producto de embutidos?

Sabor () Precio () Marca () Empaque () Calidad ()

9. ¿Estaría usted dispuesto a cambiar su marca habitual de productos embutidos por los de la marca Don Diego si estos presentan calidad, sabor a un precio razonable?

Si () No ()

¿Porque?.....

.....

10. ¿A través de qué medios considera usted que se debería promocionar los productos embutidos de marca Don Diego? Marque solo los 2 más importantes

Posters () Vallas publicitarias/rótulos ()
Radio () Internet () Prensa escrita ()
Televisión () Degustaciones en supermercados ()

MUCHAS GRACIAS.