



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE  
MARKETING PARA LA  
DISTRIBUIDORA DE HELADOS  
ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA,  
PROVINCIA DE LOJA”.**

TESIS PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
INGENIERA COMERCIAL

**AUTORA:**

Mercedes Betzabe Romero Ordoñez

**DIRECTOR DE TESIS:**

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

1859

LOJA – ECUADOR

2016

## CERTIFICACIÓN

**ING. COM. CARLOS RODRÍGUEZ. MG. SC.  
DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado y dirigido el presente trabajo investigativo desarrollado por la Sra. **MERCEDES BETZABÉ, ROMERO ORDOÑEZ**, denominado, **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**, el mismo que se ajusta a las normas reglamentarias y metodológicas en actual vigencia, por consiguiente autorizo su presentación para los fines legales consiguientes.

Loja, Marzo del 2016



.....  
**Ing. Com. Carlos Rodríguez Mg. Sc.  
DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Mercedes Betzabé Romero Ordóñez, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Mercedes Betzabé Romero Ordóñez

Firma:



Cédula: 1104338007

Fecha: Loja, Marzo del 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Mercedes Betzabe Romero Ordóñez, declaro ser autor de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”**, requisito para optar por el título de Ingeniera Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja a los 02 días del mes de Marzo del dos mil dieciséis, firma la autora.

Firma: 

Autor: Mercedes Betzabe Romero Ordóñez

Cédula: 1104338007

Dirección: Saraguro, Calle: Sucre y Miguel Vaca

Correo electrónico: betromero@hotmail.es

Teléfonos: 0994415064

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

Director de Tesis: Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

**Tribunal de Grado:**

Dr. Luis A. Quizhpe Salinas MAE

Ing. Com. Galo Eduardo Salcedo López

Ing. Com. Andrea Colambo Yaure

Presidente

Vocal

Vocal

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento primero a mi familia, por ser parte fundamental de mi preparación, por su apoyo incondicional en todo mi proceso formativo, por todo su cariño, paciencia y comprensión brindadas, para ser una persona de bien. Muchas gracias.

Mi agradecimiento también a la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Administración de Empresas, Autoridades, Personal Docente y Administrativo, por su importante contribución a mi formación personal y académica.

A la Distribuidora de Helados ESKIMO, por su colaboración y apertura durante todo el trabajo.

Al Ing. Carlos Rodríguez, director de tesis que con sus conocimientos me ha guiado en el desarrollo de la investigación.

*Mercedes Betzabé Romero Ordóñez*

## DEDICATORIA

A Dios por llevarme hasta donde estoy hoy, ha sido la luz de mi camino,

A mis Padres, quienes me han brindado todo su apoyo y amor y que gracias a ellos, he logrado superar mis metas siempre.

A mis hijos y esposo, por su comprensión y por el ser el motor de mi vida, que me motiva a seguir luchando por mis sueños.

*Mercedes Betzabé Romero Ordóñez*

a. **TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING  
PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS  
ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA,  
PROVINCIA DE LOJA”**

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo titulado: "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA PROVINCIA DE LOJA, fue desarrollado con la finalidad de realizar un análisis sobre su situación actual, detectando falencias y fortalezas, y plantear alternativas de solución.

El objetivo general en el que se basó el presente trabajo fue: Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Distribuidora de Helados "ESKIMO" de la ciudad de Loja.

En la investigación, se empleó los métodos: Histórico (historia de la empresa), Descriptivo analítico (descripción información), Deductivo (propuestas, estrategias), Inductivo (conclusiones y recomendaciones). Las Técnicas utilizadas fueron: La Observación, la Entrevista aplicada a la Gerente de la empresa, la Encuesta aplicada a 9 clientes internos y 230 clientes externos de la empresa.

Según la evaluación de factores internos (Matriz EFI) da como resultado en el total ponderado 2.45 lo que significa que la Distribuidora de Helados ESKIMO, si tiene problemas internos, que requieren ser atendidos, para lo



cual se plantearon estrategias que permitan eliminar las debilidades existentes.

Por su parte la evaluación de factores externos (Matriz EFE) tuvo un total ponderado de 2.44, lo que indica que la Distribuidora de Helados ESKIMO está dentro de un entorno que le brinda oportunidades para enfrentar las amenazas.

Mediante el análisis FODA se construyó la Matriz de Alto Impacto, la cual permitió identificar alternativas estratégicas, que puedan ser desarrolladas en beneficio de la empresa son: Promocionar los productos de la empresa a través de los diferentes medios de comunicación masiva y de mayor cobertura, Estructurar un Programa de Capacitación para mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa, Realizar un Plan de Incentivos para los empleados de la empresa, con la finalidad de mejorar su rendimiento, Aumentar las ventas por medio de estímulos promocionales. El costo total para los objetivos planteados es de \$5.980.00 dólares.

Se establecen las conclusiones a las que se llegó luego de culminado el trabajo: Carencia de un Plan Estratégico de Marketing, No tiene establecida una misión, visión y valores que determine quienes son, quienes quieren ser a futuro, y cómo conseguirlo, No se invierte en Publicidad como estrategia, que permita crear una preferencia por el

producto ESKIMO, sobre las ofertas de los competidores, No existe un Plan de Capacitación para los empleados de la Distribuidora, lo que incide directamente en la atención al cliente, No han definido un Plan de promociones, que transmita las cualidades de los productos (ESKIMO) a los clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlos, No se promueve el aumento de la productividad del personal, debido a la inexistencia de un Plan de Incentivos.

Como recomendaciones principales se sugiere: Es necesario aplicar un Plan Estratégico de Marketing para la Distribuidora de Helados ESKIMO, de la ciudad de Loja, para que la misma logre posicionarse en la mente de los consumidores e incremente sus ventas. Aplicar el Plan de Publicidad sugerido, el cual presenta un mensaje y un presupuesto a los diferentes canales de comunicación masiva, para obtener el mejor resultado de efectividad y economía. Capacitar al personal, tomando en consideración que son el recurso más valioso de la empresa, de allí la necesidad de invertir en planes de capacitación, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la Distribuidora. Implementar un Plan Promocional, con el objetivo de crecer en el mercado, crear fidelidad en los clientes e incrementar la presencia de la marca en el mercado. Elaborar Planes de Incentivos, lo que ayudará a fomentar un ambiente participativo, para lograr una mayor integración y compromiso del personal.

## **ABSTRACT**

This paper entitled "STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE DISTRIBUTION OF ICE CREAM ESKIMO CITY OF LOJA Loja province, was developed in order to perform an analysis of the current situation, identifying weaknesses and strengths, and suggest alternative solutions.

The overall objective in the present work was based was: Develop a Strategic Marketing Plan for the Distribution of Ice "Eskimo" city of Loja.

Historical (company history), Descriptive analytical (description information), deductive (proposals, strategies), inductive (conclusions and recommendations): In research, the methods employed. The techniques used were observation, interview applied to the Manager of the company, the survey applied to 9 230 internal customers and external customers of the company.

The evaluation of internal (Matrix EFI) results in the weighted total 2.45 meaning that the distributor of Eskimo Ice Cream, if you have internal problems that need to be addressed, for which strategies to eliminate existing weaknesses raised.

For its part the evaluation of external factors (EFE Matrix) had a weighted

total of 2.44, indicating that the Eskimo Ice Cream Distributor is within an environment that provides opportunities to address threats.

By analyzing SWOT Matrix High Impact was built, which identified strategic alternatives that may be developed for the benefit of the company they are: To promote the products of the company through various mass media and more coverage, Structuring a training program to improve work efficiency in the company, Performing Incentive Plan for employees of the company, in order to improve performance, increase sales through promotional incentives. The total cost of the objectives is \$ 5.980.00.

The conclusions that were reached after completion of the work is set: Lack of a Strategic Marketing Plan, do not set a mission, vision and values that determine who they are, who they want to be in the future, and how to get it, do not invest in Advertising as a strategy that allows to create a preference for ESKIMO product on the bids of competitors, there is no training plan for employees of the Distributor, which directly affects the customer, they have not defined a Plan promotions, to convey the qualities of products (Eskimo) to customers, so that the device is driven to acquire, increased staff productivity due to the lack of an incentive plan is not encouraged.

Main recommendations are suggested: You need to apply a Strategic Marketing Plan for Eskimo Ice Cream Distributor, city of Loja, to achieve the same position in the minds of consumers and increase their sales. Advertising implement the Plan suggested, which displays a message and a budget to the different channels of mass communication, to achieve the best outcome of effectiveness and economy. Train staff, considering they are the most valuable resource of the company, hence the need to invest in training plans in order to improve knowledge and skills of staff working in the Distributor. Implement a promotional plan, aiming to grow in the market, create loyalty in customers and increase brand presence in the market. Develop Incentive Plans, which will help to encourage a participatory environment to achieve greater integration and commitment of staff.

## **c. INTRODUCCIÓN**

La investigación fue desarrollada en la ciudad de Loja, a la Distribuidora de Helados ESKIMO, cuyo tema planteado fue: “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA PROVINCIA DE LOJA”, con la finalidad de ayudar a mejorar el desarrollo económico y competitivo de la empresa.

La presente investigación inicia con el Resumen, que corresponde a una recapitulación de las partes significativas de la tesis; luego sigue la Introducción, que desglosa las partes de las que ésta compuesta la tesis, resaltando sus factores más importantes de cada punto.

A continuación está la Revisión de literatura, en donde se hace constar citas bibliográficas, de libros, textos, páginas de internet, documentos, entre otros que sustentan plan estratégico de marketing, propuesto.

Están los Materiales y Métodos en los cuales se detallan los métodos utilizados que fueron: Histórico, Descriptivo analítico, Deductivo, Inductivo, y las Técnicas utilizadas fueron: La Observación, la Entrevista aplicada a la Gerente de la empresa, la Encuesta aplicada a 9 clientes internos y 230 clientes externos de la empresa.

A continuación se tiene los Resultados, en el cual se parte detallando el análisis interno y externo de la empresa, reseña histórica, domicilio, razón social entre otros aspectos. Se realiza un análisis FODA de la empresa, en el cual se determinaron los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades y los factores externos que son las Amenazas y Oportunidades, sirviendo como base para el desarrollo de la Matriz de Alto Impacto, en donde se plantean los objetivos estratégicos para la Distribuidora de Helados ESKIMO.

En base a los resultados obtenidos viene la Discusión, en la cual se elabora la propuesta del Plan Estratégico de Marketing para mejorar la actividad empresarial de la Distribuidora.

Por último se realizan las Conclusiones más importantes de la investigación con sus respectivas Recomendaciones. Se describe las situaciones más importantes obtenidas durante la aplicación del análisis de todo el trabajo investigativo, con el fin de que el gerente tome las medidas correctivas necesarias en beneficio de su entidad.

Se hace constar la Bibliografía que es la parte en donde se da a conocer las fuentes de información utilizadas en el desarrollo del presente trabajo y por último se encuentran los Anexos.

## d. **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **DEFINICIÓN DE HELADO**

“El helado es un lácteo solidificado producido por el congelamiento de una mezcla pasteurizada por agitación para incorporar aire y garantizar una uniformidad en la consistencia. La mezcla está compuesta de una combinación de leche, azúcar, dextrosa, jarabe de maíz en forma seca o líquida, agua y huevos, saborizantes inofensivos, y estabilizadores o emulsificantes- todos de materiales comestibles saludables”<sup>1</sup>.

#### **HISTORIA DEL HELADO**

Es muy difícil establecer el origen del helado, ya que el mismo concepto del producto ha conocido sucesivas modificaciones en consonancia con el avance tecnológico, la generalización de su consumo y las exigencias de los consumidores. A pesar de ello, podemos fijar un primer hito en el concurso de bebidas heladas o enfriadas con nieve o hielo en las cortes babilonias, antes de la era cristiana. “Aún antes, en el 400 A.C, en Persia, un plato enfriado como un pudín o flan, hecho de agua de rosas y vermicelli (o cabello de ángel), se asemejaba a un cruce entre un sorbete

---

<sup>1</sup> <https://eldietista.es/blog/alimentos/helados-y-sorbetes>



y un pudín de arroz, el cual era servido a la realeza durante el verano. Los persas habían dominado ya la técnica de almacenar hielo dentro de grandes refrigeradores, enfriados de forma natural, conocidos como yachal. Estos almacenes mantenían el hielo recogido durante el invierno o traído de las montañas durante el verano. Trabajaban usando altos receptores de viento que mantenían el espacio de almacenado subterráneo a temperaturas frías. El hielo luego era mezclado con azafrán, frutas y otros sabores variados”<sup>2</sup>.

“El helado nació, como otras muchas cosas, en China, donde el rey Tang (A. D. 618-697) de Shang, tenía un método para crear mezclas de hielo con leche. De China pasó a la India, a las culturas persas y después a Grecia y Roma. Pero es precisamente en la Italia de la Baja Edad Media cuando el helado toma carácter de naturaleza en Europa; Marco Polo en el siglo XIII, al regresar de sus viajes a Oriente, trajo varias recetas de postres helados usados en Asia durante cientos de años, los cuales se implantaron con cierta popularidad en las cortes italianas”<sup>3</sup>.

## **CLASES DE HELADOS**

### **Por su composición**

1. **Helados industriales:** Se producen en plantas industriales. Su elaboración consta de estabilizantes, saborizantes y colorantes

---

<sup>2</sup> <http://www.gastronomiaycia.com/2008/03/02/el-helado-un-poco-de-historia/>

<sup>3</sup> <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado>

artificiales para realzar el color y su aspecto. Tienen una gran cantidad de aire y debido a su producción es el más barato.

2. **Helados artesanales:** Su elaboración es prácticamente **manual** y se realiza en pequeñas fábricas. Solamente se utilizan productos frescos y ningún tipo de químico para que realce su aspecto o sabor. Su precio es mayor que el helado industrial porque se utilizan una gran variedad de alimentos y su elaboración es más complicada.

#### **Por su elaboración<sup>4</sup>**

1. **Helados soft:** Su elaboración es industrial a gran escala. Esta mezcla es puesta en recipientes diversos los que son puestos en una máquina congeladora. Al momento de servir este helado se prende un grifo en la maquinaria que extrae de manera inmediata el helado. Como resultado se obtiene un producto con mucho aire, muy liviano y muy cremoso. No es de baja calidad pero al no necesitar un gran equipo de fábrica su precio es moderado, hasta bajo.
2. **Helados de crema:** Se elabora con un mínimo de 8% materia grasa de origen lácteo, es decir, crema, y un 2,5% de proteínas de origen lácteo.
3. **Helado de leche:** Su composición se basa de un 2,5% de materia grasa de origen lácteo, y un 6% de extracto seco magro lácteo.
4. **Helado de leche desnatada:** Se elabora como máximo con un 0,30% de materia grasa de origen lácteo y como mínimo un 6% de extracto seco magro lácteo.

---

<sup>4</sup> <http://www.tipos.co/tipos-de-helados/>

## **EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE HELADOS EN EL ECUADOR**

“En Ecuador, a finales de la década de los 40, Edmundo Kronfle Abbud importó desde Europa el nombre y la idea de producir helados Pingüino en el mercado y fue la marca pionera en implementar los conocidos "heladeros" o "carretilleros". En octubre de 1996, Unilever compró esta compañía y su indiscutible crecimiento en el país sirvió para lanzar nuevos productos, con tecnología e innovación que impulsaron el desarrollo del país. Pingüino se mantiene hasta la actualidad cómo ícono referencial en la fabricación y distribución de helados”<sup>5</sup>.

En Ecuador, hay tres empresas de fabricación y distribución de helados que se comparten la cuota de mercado de la costa, y la sierra, Pingüino (Comprado por Unilever), Topsy (con más de 20 años en el mercado) y Gino's (los dueños son los antiguos propietarios de Pingüino); Eskimo, Cokeiros y muchas heladerías artesanales. Pingüino y Gino's en la actualidad tienen sus heladerías, que se encuentran en su mayoría ubicada en Centros Comerciales; es la fórmula que éstas empresas fabricantes de helados han optado para ampliar su línea de productos.

---

<sup>5</sup> <http://www.elfinanciero.com/negocios/negocios.html>

## MARCO CONCEPTUAL

### LA PLANIFICACIÓN

“Todo negocio está siempre expuesto a ciertos riesgos hay cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, se instala un competidor cercano, aparece un sustituto del producto, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la empresa.

La planificación no tiene que ver solamente con los aspectos productivos. También puede faltar dinero por no planificar financieramente y encontrarse con un descubierto en el banco. La falta de planificación también puede generar fallas en el diseño del producto o falta de stock justo cuando aumentan las ventas”<sup>6</sup>.

Como empresario, es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa para poder hacer frente a los imprevistos cuando estos se presenten. Caso contrario, cualquier cambio externo puede obligar a cerrar el negocio.

“La planificación tiene, entre otros, los siguientes beneficios:

- Ayuda a definir hacia dónde quiere ir y cuál es la meta.

---

<sup>6</sup> Sallenave Jean Paul. “Gerencia y Planeación Estratégica”.

- Señala un camino lógico a seguir para llegar a ella.
- Mantiene informado de cómo se progresa respecto del plan trazado.
- Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.
- Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo”.<sup>7</sup>

## **PLAN ESTRATÉGICO**

Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

“El plan estratégico se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos”.<sup>8</sup>

Sobre la base del plan estratégico es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

---

<sup>7</sup> Sainz de Vicuña José María. “El Plan de Marketing en la Práctica”.

<sup>8</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

Como todo planeamiento, el plan estratégico es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

## **CONCEPTO DE MARKETING**

Existen distintas interpretaciones respecto de la amplitud del contenido del marketing.

- a) **“Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas.**
- b) **Marketing como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados.**
- c) **Marketing como un sistema de conducción”<sup>9</sup>.**

Este último concepto es el que está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma.

---

<sup>9</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados.

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién realmente quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

“Es, un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos”<sup>10</sup>.

## **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

- **DIAGNÓSTICO**

Su propósito es recabar la mayor cantidad posible de información para construir lo que se denominan "escenarios" y que tratan sobre el desarrollo de eventos futuros, aportando al plan de marketing en su etapa estratégica, una herramienta de trabajo valiosa para operar en situaciones de riesgo e incertidumbre.

La formulación de hipótesis sobre la evolución del negocio permite:

- **Explorar posibilidades y establecer simulaciones del tipo: "¿qué pasaría con este negocio si pasara tal cosa o tal otra?".**
- **Crear un marco de referencias globales sobre los cuales construir el plan de marketing.**
- **Definir la viabilidad de los objetivos estratégicos, así como la probabilidad de éxito de alcanzarlos.**

---

<sup>10</sup> Jay Ros. "Prepare un Plan de Marketing".



- **ANALISIS DE SITUACION**

- **Económico**

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.

- Evolución del Producto Bruto Interno.
- Tasa de inflación.
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
- Presión Impositiva.
- Ingreso nacional disponible.
- Tasa de desempleo.
- Comercio Exterior.
- Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
- Tarifas de Servicios Públicos.

El ambiente económico consiste en una serie de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población.

- **Tecnológico**

Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

- **Político**

“Comprende todas las variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales, incluidas, claro está, las agrupaciones empresarias, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema. Variables típicas de este escenario, son las huelgas parciales o generales, los compromisos sectoriales, la aprobación o desaprobación de determinadas leyes, los atentados terroristas, etc.”<sup>11</sup>.

- **Legal**

Las estrategias de marketing dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político. Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

- **Demográfico.**

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

- **LA COMPETENCIA**

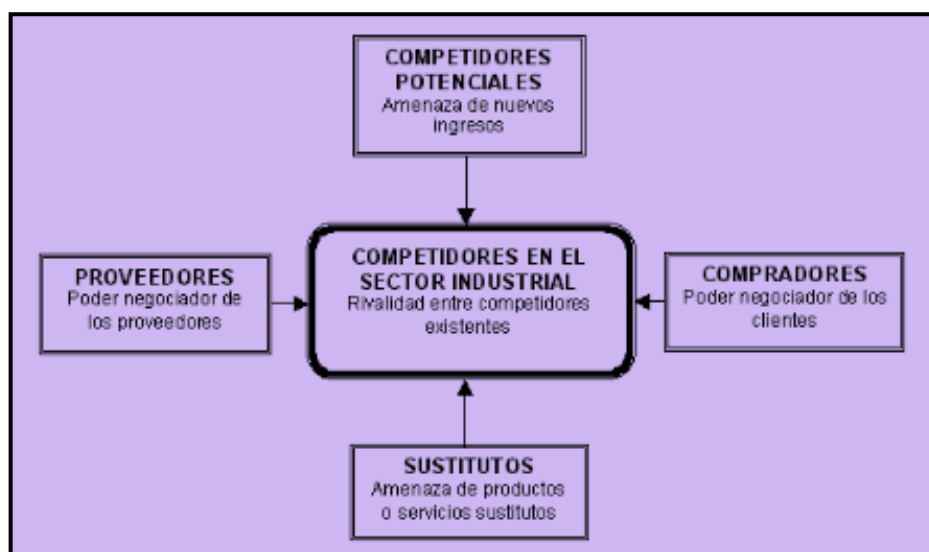
Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe

---

<sup>11</sup> <http://www.emagister.com/curso-introduccion-marketing/factores-que-influyen-marketing>

satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:<sup>12</sup>



#### a) Acción de los competidores existentes

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

#### b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Parmerle David. "Como preparar un Plan de Marketing".

<sup>13</sup> Parmerle David. "Como preparar un Plan de Marketing".

**c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.**

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

**d) La fuerza negociadora de clientes o compradores**

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

**e) El poder de negociación de proveedores.**

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

- **ANALISIS DE MERCADO**

- **El Sector**

“Es fundamental analizar las tendencias del sector donde se desenvuelve la empresa; porque permite reflejar el comportamiento del mercado y

evaluar las principales variables "generales", que pueden incidir en forma negativa o positiva"<sup>14</sup>.

#### - **Los Consumidores**

La cuestión fundamental para hacer posible un negocio en este momento de gran turbulencia es "imaginar" correctamente el mercado.

Entender e interpretar correctamente los deseos de los consumidores implica investigar lo que piensan de nuestros productos y de los de nuestros competidores, escuchar sugerencias para que mejoremos. Estudiar las actitudes que tienen hacia nuestra comunicación de marketing, lo que sienten sobre sus roles en la familia, cuáles son sus sueños y fantasías respecto de sí mismos, de sus familias y de la sociedad.

Es decir, es necesario dividir en segmentos los mercados y conocer cómo el comportamiento difiere de un segmento a otro.

“Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor están interrelacionados y se dividen básicamente en dos grandes categorías: *las influencias externas*, como la cultura, los valores, los aspectos demográficos, los grupos de referencia y el hogar; y *las influencias internas*, como la memoria, la motivación, la personalidad, las emociones, el estilo de vida y las actitudes”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Muñiz González Rafael. “Marketing en el Siglo XXI”.

<sup>15</sup> Muñiz González Rafael. “Marketing en el Siglo XXI”.

- **El Cliente**

“El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores”<sup>16</sup>.

• **ANALISIS ESTRATEGICO**

El Análisis Estratégico comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo, ya sea positivo o negativo.

Se pueden diferenciar distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa:

---

<sup>16</sup> Muñiz González Rafael. “Marketing en el Siglo XXI”.

- **“Ambiente interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- **Microambiente:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.
- **Macroambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social”<sup>17</sup>.

- **ANÁLISIS FODA**

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

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Muñiz González Rafael. “Marketing en el Siglo XXI”.

<sup>18</sup> Sallenave Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica

**Debilidades:** son las desventajas que presenta la empresa en su aspecto interno (puntos débiles) que perjudican el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Amenazas:** son aquellos factores del entorno de la empresa (no controlables por ella) que perjudican el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Fortalezas:** son las ventajas que presenta la empresa en su aspecto interno (puntos fuertes) que favorecen el cumplimiento de los objetivos señalados.

**Oportunidades:** Son factores del entorno de la empresa que favorecen el cumplimiento de los objetivos propuestos

## **MATRIZ FODA**

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> <http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>



La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por

sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

Una vez elaborada la Matriz **FODA**, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”<sup>20</sup>.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la empresa.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicha factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.

---

<sup>20</sup><http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
  - (1) Una Debilidad Importante.
  - (2) Una Debilidad Menor.
  - (3) Una Fortaleza Menor.
  - (4) Una Fortaleza Importante.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

Sea cual fuese la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup><http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para la empresa. Se debe anotar primero las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

## **MATRIZ FODA (DE IMPACTO)**

Indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas

**ESTRATEGIA DA (Mini-Mini):** En general el objetivo de la estrategia DA (Debilidades-Amenazas) es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

**ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi):** La segunda estrategia DO (Debilidades-Oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

**ESTRATEGIA FA (Maxi-Mini):** Esta estrategia FA (fortalezas-Amenazas) se basa en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

**“ESTRATEGIA FO (Maxi-Maxi):** A cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades). Tales empresas podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.”<sup>22</sup>

- **LOS OBJETIVOS**

Los objetivos constituyen los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing. El objetivo es establecer

---

<sup>22</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>.

un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado.

La definición de un objetivo, debe reunir las siguientes características o atributos:

- **“Medible:** Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr. Para ello es necesario definir algún indicador que permita medir si el objetivo fue alcanzado o no.
- **Alcanzable:** El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.
- **Realista:** Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar.
- **Específico:** Un objetivo debe ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.
- **Acotado:** Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento”<sup>23</sup>.

- **LAS ESTRATEGIAS**

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las

---

<sup>23</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

- **MARKETING MIX**

“Forma parte de un nivel táctico del marketing, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.”<sup>24</sup>

Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción

**Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. El producto, tiene a su vez, su propia *mezcla* o mix de variables: Variedad, Calidad, Diseño, Características, marca.

**Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Sus variables son las siguientes: Precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito.

**Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición

---

<sup>24</sup><http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

del mercado meta. Sus variables son las siguientes: Canales, Cobertura, Surtido, Ubicaciones, Inventario, Transporte, Logística.

**Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes: Publicidad, Venta Personal, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, Propaganda.

## **VISIÓN**

La Visión es la proyección que se tiene a futuro, por lo tanto la visión es la formulación realista de lo que debe ser la empresa en un periodo determinado y debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué retos tenemos que enfrentar, ¿Qué queremos lograr?, ¿Con qué contamos y que necesitamos para hacerlo? ¿Cómo lo haremos?

## **MISIÓN**

“Son directrices esenciales que definen la razón de ser de la empresa, la naturaleza y carácter de cualquier grupo organizado. Que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> SAINZ DE VICUÑA JOSÉ MARÍA. El Plan Estratégico en la Práctica.



## **VALORES**

Los valores se definen como la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades. La necesidades pueden ser de las más diversas, en una gama inmensa que abarcará todos los aspectos que puedan poseer los productos.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, deber ser medibles, observables y alcanzables, establecidos cuantitativamente y determinados por realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos sin embargo, pueden ser a la vez cuantitativos y cualitativos.

## **ESTRATEGIAS**

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

## **ACTIVIDADES**

“Las Actividades son conjuntos de tareas que generan costos y están orientadas a la producción de la organización, con el fin de alcanzar las

metas de ella. En cada actividad se distinguen actividades principales, sub-actividades, tareas y sub-tareas”<sup>26</sup>.

## **TÁCTICAS**

Decisión operativa a corto plazo. Las tácticas son actividades específicas del día necesarias para el éxito de las estrategias de marketing.

## **POLÍTICAS**

“Son principios metódicos y conjunto de objetivos en función de los cuales, por un lado se promueve, orienta y dirige la actividad empresarial, tanto en su vertiente, de investigación teórica básica como en su aplicación tecnológica u operativa, y por otro, se regula el funcionamiento de difusión de la ciencia en los distintos niveles y grupos de la empresa, para cumplir en ambos casos diversas finalidades (aplicación a procesos industriales, transferencia de ciencia y tecnología, etc.)”<sup>27</sup>.

## **PRESUPUESTO**

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa expresado en números.

---

<sup>26</sup> Sainz de Vicuña José María. “El Plan Estratégico en la Práctica”

<sup>27</sup> PARMERLE DAVID. Como preparar un Plan de Marketing.

## e. **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

#### **De Escritorio:**

- Cuadernos de apuntes
- Lápices
- Esferográficos
- Borradores
- Sacapuntas
- Grapas
- Corrector
- Carpetas
- Reglas
- Calculadora
- Grapadora
- Perforadora
- Flash memory
- Hojas de papel bond

#### **Equipos:**

- Computadora
- Impresora, scanner
- Grabadora

## **MÉTODOS**

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron varios métodos y técnicas de investigación, que permitieron el desarrollo de la investigación de forma sistemática y ordenada.

**MÉTODO HISTÓRICO:** Mediante su utilización se obtuvo información relacionada con la historia de la empresa, y su entorno, para de esta manera entender la problemática planteada.

**MÉTODO DESCRIPTIVO ANALÍTICO:** Facilitó la descripción de la información obtenida en los análisis interno y externo, a través de cuadros y gráficos con su correspondiente análisis e interpretación.

**MÉTODO DEDUCTIVO:** Se utilizaron modelos, teorías y hechos generales para llegar a especificaciones en aspectos como propuestas, estrategias y elementos particulares constitutivos del análisis de los datos obtenidos y de la investigación realizada.

**MÉTODO INDUCTIVO:** Permitió el análisis de los casos y situaciones de carácter particular para luego determinar una síntesis o conclusión de carácter general. Mediante su utilización se pudo fundamentar la propuesta de objetivos estratégicos y el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

**TÉCNICAS:**

**LA OBSERVACIÓN:** Su utilización permitió observar, hechos, aspectos y documentos técnicos que fueron los referentes y sustento principal de la investigación, proporcionados y permitidos por los Directivos de la Distribuidora.

**LA ENTREVISTA:** Esta técnica se aplicó a la Gerente de la Distribuidora a través de un banco de preguntas, que ayudó a determinar y analizar los aspectos más importantes de la Distribuidora para su posterior estudio y análisis.

**LA ENCUESTA:** Se efectuaron dos tipos de encuestas, una aplicada a los empleados de la Distribuidora de Helados ESKIMO, otra a los clientes actuales. La primera con la finalidad de obtener información acerca de la realidad interna de la empresa, y la segunda con el objetivo de conocer el enfoque externo y la imagen que proyecta la empresa. Esta información fue tabulada, graficada y analizada, sirviendo de base para la estructuración de la matriz FODA y del Plan de Marketing.

**POBLACIÓN:**

**DISTRIBUCIÓN MUESTRAL  
CUADRO No. 1**

<b>SECTORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>% CLIENTES</b>	<b>Distribución Muestral</b>
LOJA	290	53%	124
ZAMORA CHINCHIPE	150	28%	64
EL ORO	100	19%	42
<b>TOTAL</b>	<b>540</b>	<b>100%</b>	<b>230</b>

**Fuente:** Distribuidora de Helados "ESKIMO"

**Elaboración:** La Autora

Se realizará la encuesta a:

- 9 trabajadores de la Distribuidora de Helados ESKIMO.
- Y 230 clientes de la Distribuidora de Helados ESKIMO (puntos de venta).

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

**Simbología:**

n = Tamaño de la muestra

N = Población de estudio (540 cliente actuales)

e = Error muestral 5%

1 = Factor de corrección

**Reemplazando:**

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 N}$$

$$n = \frac{540}{1 + (0.05)^2 (540)}$$

$$n = \frac{540}{1 + 0.0025 \times 540}$$

$$n = \frac{540}{2.35}$$

$$n = 230 \text{ encuestas}$$

## **f. RESULTADOS**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ACTUALES**

“La Distribuidora de “Helados Eskimo”, en la ciudad de Loja, nace hace 8 años, bajo la administración del Señor Carlos Gavilanes, quien mediante una camioneta con caja metálica realizaba auto venta, a las diferentes tiendas, micromercados, bodegas, farmacias entre otros negocios de la ciudad de Loja. El primero de agosto de 2007, mediante negociaciones realizadas con el Gerente General Señor Jorge Grimaldi; se compra la distribuidora, para Loja, Zamora Chinchipe y parte alta de la Provincia del Oro”<sup>28</sup>.

El trabajo es planificado mediante rutas para cada vendedor y por zonas, realizando auto venta para las diferentes Provincias con el apoyo de los camiones con termoking. Y para lo que corresponde a la ciudad lo hacen con cobertura mediante auto preventa, con ayuda de una camioneta con caja metálica; de esta forma cumplen con el cupo de ventas y expectativas que exige la empresa.

---

<sup>28</sup> Departamento Gerencia. Distribuidora de Helados “ESKIMO”

**RAZÓN SOCIAL**

DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO

**DOMICILIO**

Distribuidora de Helados ESKIMO, tiene su domicilio en la ciudad de Loja, en la Avenida 8 de diciembre y Jaramijo esquina, en el Centro Comercial El Regalo, Diagonal al terminal terrestre.

Las Bodegas se encuentran ubicadas en la ciudad de Loja, en las calles Ramón Pinto y Venezuela esquina, sitio Perpetuo Socorro.

**MISIÓN**

Alcanzar un nivel alto de preferencia de las personas por medio de diferentes sabores, colores y presentación del producto, para así brindar un producto de calidad que nos permita crecer en el mercado.

**VALORES**

Calidad

Compromiso

Perseverancia

Responsabilidad

Respeto



**PRODUCTOS**

01. BAKAN
- 02 BAMBINO
- 03 BATIDOS X 12
- 04 BEBE SANDIA
- 05 CRISPITO
- 06 DINGO
- 07 KATIN
- 08 LITROS
- 09 MAKNETO
- 10 MINI
- 11 NOVATON
- 12 PANTER
- 13 PIBE
- 14 PICACHO
- 15 PITILLO
- 13 PROVOCACIÓN
- 14 PU PU
- 15 REFLEJO
- 16 ROSA BICOLOR
- 17 SUPERCHOCO
- 18 TAKA TAKA
- 19 TOKI TOP

20 TUNGA

21 VASO CHICO

22 TORTA PEQUEÑA

23 TORTA GRANDE

24 CAJA CONOS

25 ICESKIMO

26 PLAYERO<sup>29</sup>

## **PERSONAL**

La Distribuidora de Helados ESKIMO, actualmente cuenta con 10 empleados distribuidos de la siguiente manera:

1 GERENTE

1 ADMINISTRADOR

1 SECRETARIA -CONTADORA

1 GUARDIAN – CONSERJE

3 VENDEDORES

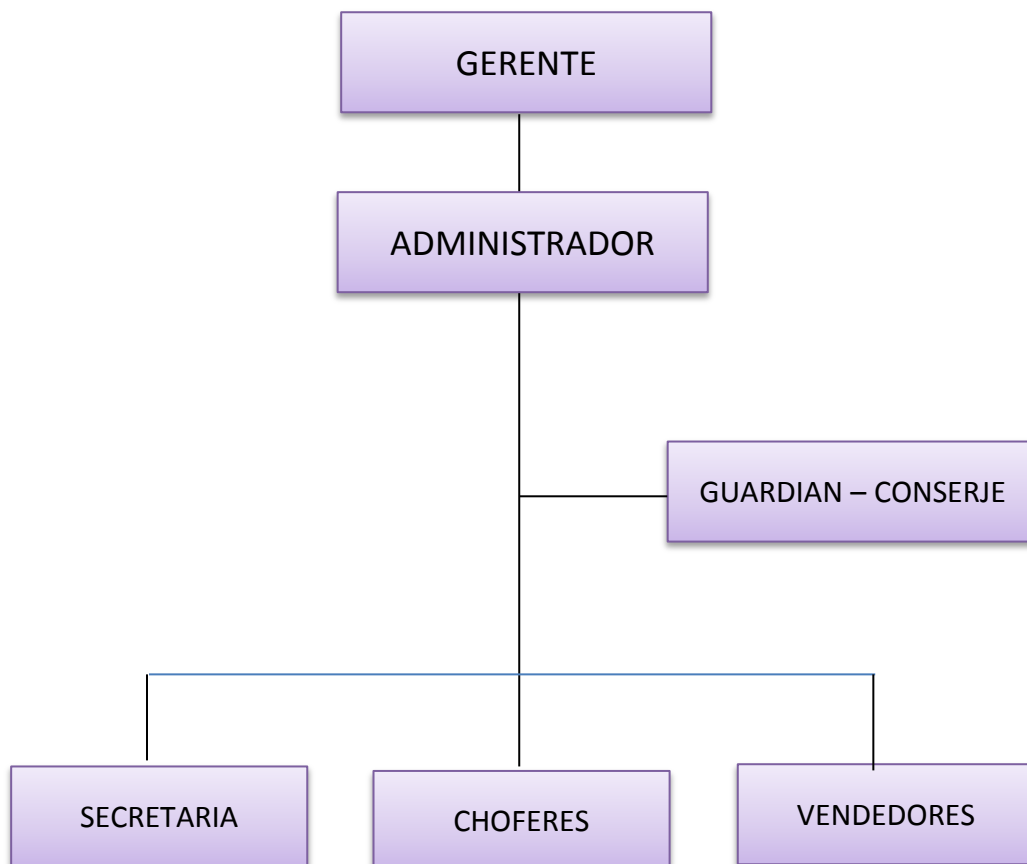
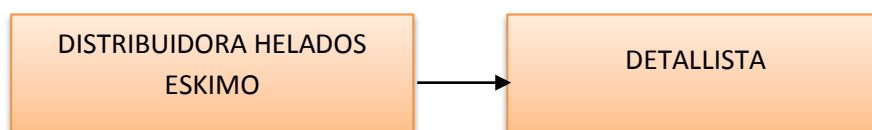
3 CHOFERES

## **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

La organización estructural de la Distribuidora ESKIMO, es la siguiente:

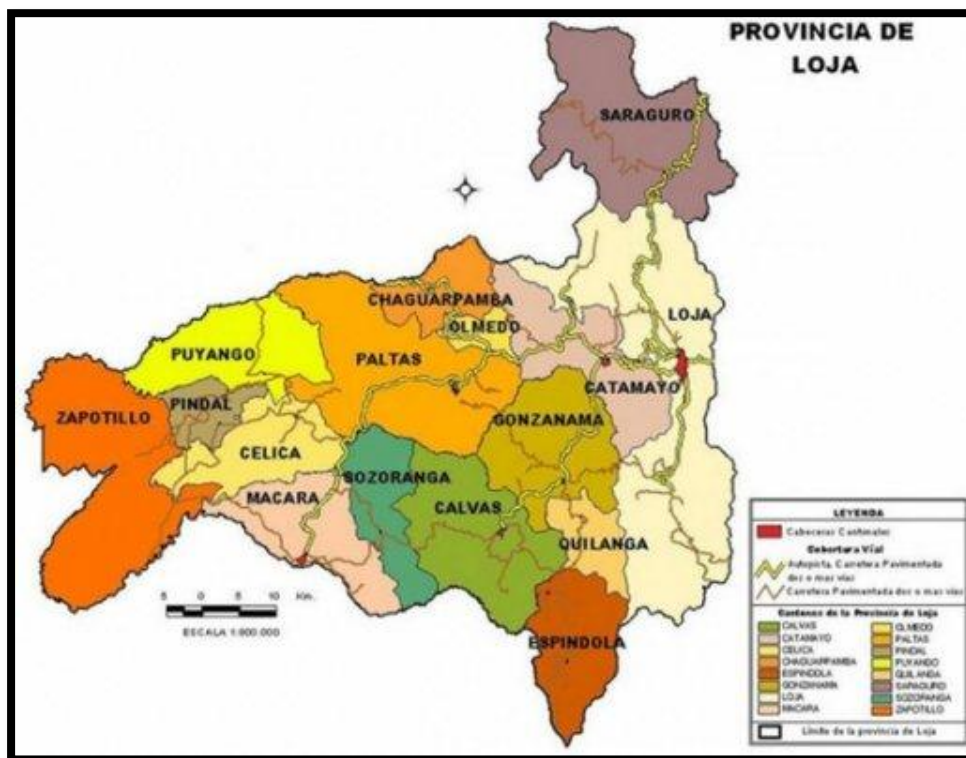
---

<sup>29</sup> Departamento Administración. Distribuidora de Helados “ESKIMO”

**GRÁFICO 1****CANAL DE DISTRIBUCIÓN****MACRO LOCALIZACIÓN**

Distribuidora de Helados ESKIMO, se encuentra ubicada en la Provincia de Loja, ciudad de Loja, en la sierra sur del país, a las faldas de la cordillera occidental.

**GRÁFICO 2**  
**MAPA PROVINCIA DE LOJA**



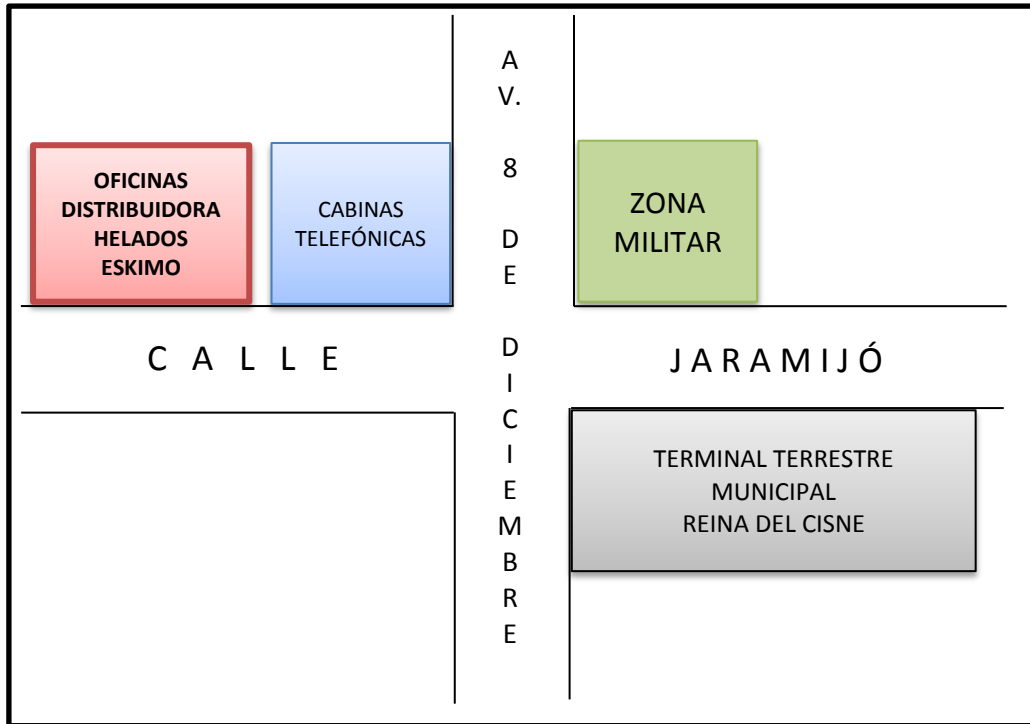
### MICROLOCALIZACIÓN

Distribuidora de Helados ESKIMO, tiene su domicilio en la ciudad de Loja en la Avenida 8 de diciembre y Jaramijo esquina, en el Centro Comercial El Regalo, Diagonal al terminal terrestre, lugar de fácil acceso para los clientes que desean visitar la empresa y/o realizar pedidos o pedir información.

Las Bodegas se encuentran ubicadas en la ciudad de Loja, en las calles Ramón Pinto y Venezuela esquina, sitio Perpetuo Socorro.

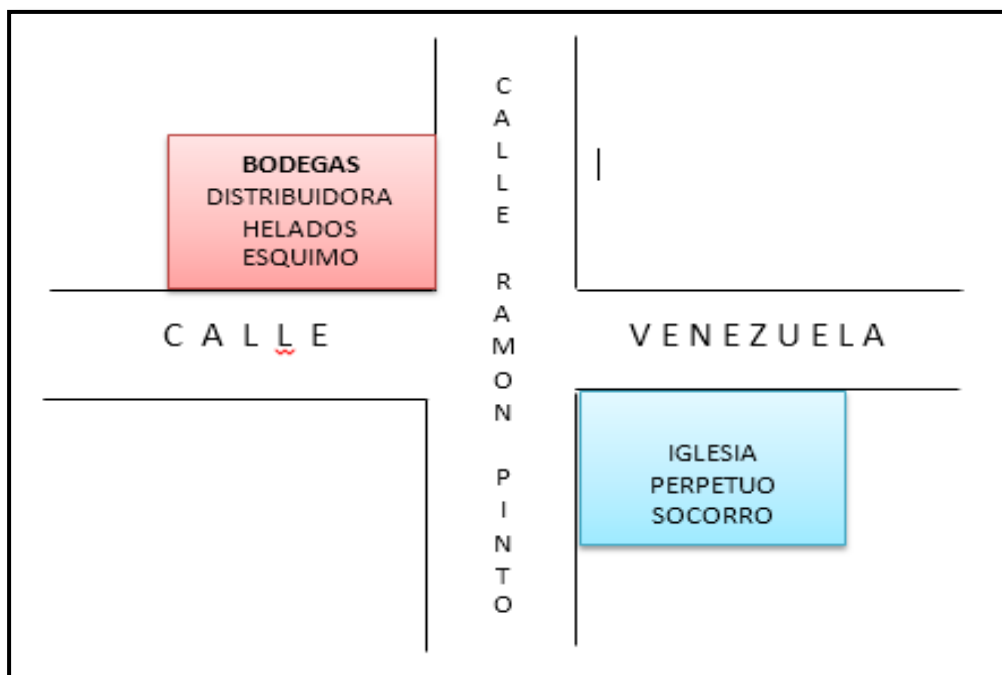
**GRÁFICO 3**

**CROQUIS OFICINAS DISTRIBUIDORA HELADOS ESKIMO**



**GRÁFICO 4**

**CROQUIS BODEGAS DISTRIBUIDORA HELADOS ESKIMO**



## **ANÁLISIS INTERNO**

### **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS “ESKIMO”**

#### **1. ¿Qué título profesional posee usted?**

Egresada en Administración de Empresas.

#### **2. ¿En la Distribuidora se ha establecido la:**

Misión: Alcanzar un nivel alto de preferencia de las personas por medio de diferentes sabores, colores y presentación del producto, para así brindar un producto de calidad que nos permita crecer en el mercado

Visión: No contamos con visión.

Objetivos: Ser una empresa que satisfaga a nuestros clientes, con los más altos estándares, con constancia, honestidad y responsabilidad social.

Políticas: No tenemos establecidas políticas.

#### **3. ¿Cuándo fue creada la empresa?**

Fue creada en el año 2007, bajo la administración del Señor Carlos Gavilanes.

#### **4. ¿Se realiza un Plan de Marketing en la empresa?**

No se realiza planes de marketing, no hemos aplicado esta herramienta en la empresa.

**5. ¿El local donde realiza las actividades es propio o arrendado?**

Las instalaciones donde funcionan las oficinas de la empresa son propias.

Se arrienda un local donde funcionan las bodegas de la empresa, ahí contamos con un cuarto de refrigeración para los productos que la empresa expande.

**6. ¿Cuenta la Distribuidora con una estructura orgánico - funcional?**

Se tiene establecida una estructura orgánica en la empresa, elaborada desde el año 2010, no se le ha hecho cambios o modificaciones debido a que no ha habido modificaciones en el personal de la empresa.

**7. ¿Cuentan con un Manual de Funciones para el personal de la empresa?**

Las tareas se establecen de acuerdo a las actividades que realiza la empresa, para cada empleado, no hemos creado un Manual de Funciones.

**8. ¿Considera usted que las Instalaciones son adecuadas para el funcionamiento de la Distribuidora?**

Las instalaciones son adecuadas, contamos con amplio espacio para la atención al cliente y para el buen desempeño de labores de nuestros empleados.

**9. ¿Con que maquinaria y equipos cuenta para el correcto almacenamiento y distribución de los productos?**

Contamos con un cuarto de refrigeración, con congeladores tipo cofre para el almacenamiento de los productos, y los termoking para cada vehículo.

**10. ¿Cómo y en base a que se establecen los precios en los productos que ofrece?**

La empresa proveedora nos da un porcentaje de ganancia para cada uno de los helados o productos que adquirimos, este porcentaje difiere del tipo de helado y sabor.

**11. ¿Cuál es la forma de pago que acepta la Distribuidora: A crédito, al contado, tarjetas, cheques, otros?**

La forma de pago siempre es al contado y a crédito máximo de 15 días, éste último solo se da cuando las ventas superan los 300.00 dólares.

**12. ¿Proveedores de los productos que ofrece la empresa?**

Nuestro único proveedor es ESKIMO S.A. ubicada la matriz en la ciudad de Quito y la Sucursal en la ciudad de Guayaquil.



**13. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan de marketing en su empresa?**

Considera es una herramienta muy importante, que se debería aplicar para corregir errores y definir estrategias que vayan en beneficio de la empresa.

**14. ¿Considera que los productos que ofrecen son de buena calidad?**

Si, son productos de buena calidad porque ofrecemos variedad de sabores, presentación, para todos los gustos, y sobre todo porque están hechos con ingredientes de calidad.

**15. ¿Qué medios de publicidad utiliza para dar a conocer sus productos?**

Utilizamos un periódico de la ciudad Crónica de la tarde, para ofertar nuestros productos.

**16. ¿Qué tipo de promoción aplica la Distribuidora?**

Las promociones vienen establecidas desde la casa matriz, es decir dependiendo de lo meses lanzan: reclama otro, o canje de premios, las cuales están dirigidas al consumidor final. Nosotros como empresa no ofrecemos ningún tipo de promoción.

**17. ¿Existe un plan de capacitación para el personal de la empresa?**

No contamos con un plan de capacitación

**18. ¿A qué lugares es comercializado su producto?**

Llegamos a toda la provincia de Loja, Zamora Chinchipe y la parte alta de la Provincia de el Oro.

**19. ¿Cuál es el canal de distribución utilizado por la empresa?**

Distribuidora ESKIMO – Detallista.

**20. ¿La tecnología con la cuenta la empresa como la califica?**

Muy buena, contamos con todos los equipos de cómputo necesarios y última tecnología para el desarrollo de nuestras actividades, tenemos establecido el programa de facturación VISUALFAC, para llevar la información contable de la empresa.

**21. ¿Cuáles son sus principales clientes?**

Son: heladerías, restaurantes, tienda, autoservicios, micromercados, supermercados, farmacias, salones de belleza, escuelas, colegios, cyber café, centros de copiado, papelerías, almacenes en general.

**22. ¿Cuáles son sus principales competidores?**

Los productos de marcas reconocidas como: Pingüino y Topsy.

## **ANÁLISIS PERSONA ENTREVISTA GERENTE DISTRIBUIDORA HELADOS “ESKIMO”**

De acuerdo a la entrevista realizada a la Sra. Gerente de la Distribuidora de Helados Eskimo, se pudo determinar:

La Sra. Gerente es egresa en Administración de empresas, sin embargo su experiencia en trabajos similares le ha permitido administrar la Distribuidora y seguirla manteniendo en el mercado.

La Distribuidora cuenta con una misión y visión, lo cual le ha permitido enfocarse al futuro, fue creada en el 2007, y desde ahí ha venido desarrollándose en el mercado de forma óptima.

En la empresa no se realizan planes de marketing, lo cual no ha permitido realizar un trabajo método y organizado para el buen desarrollo de la misma.

La empresa trabaja en dos locales, uno en donde funcionan las oficinas el cual es propio, y otro arrendando donde funcionan las bodegas, lo cual se puede calificar como una debilidad ya que para un desarrollo óptimo de actividades todo debería funcionar en una sola edificación.

La estructura orgánica de la empresa no ha sido modificada ni actualizada desde su creación, por lo tanto la misma no muestra la jerarquía real de la empresa. Así mismo el personal no cuenta con un Manual de Funciones

que delimite las tareas que debe realizar el personal, dando lugar a la duplicidad de funciones entre otras falencias.

Los equipos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de funciones son los necesarios ya que cuenta con todo lo requeridos para una Distribuidora de Helados, como congeladores, termoking entre otros.

En lo que se refiere a los precios, estos se basan en el porcentaje de ganancia que la empresa proveedora les da por cada producto que adquieren, lo cual difiere además del tipo de helado y sabor.

La forma de pago que la empresa tiene establecida para sus clientes es al contado y a crédito con un máximo de 15 días, lo cual resulta beneficios para el cliente y para la empresa mantener estas dos formas de pago le permite recuperar cartera a corto plazo.

Los productos que la Distribuidora ofrece a criterio de la Sra. Gerente, son de buena calidad, además de ofrecer variedad en los mismos, lo cual represente una fortaleza para la empresa para competir en el mercado.

Se utiliza únicamente un medio escrito para publicitar la empresa y sus productos, Crónica de la Tarde. La importancia de la publicidad para cualquier tipo de empresa es innegable, es por eso que considero que la publicidad para ESKIMO, se debe incrementar para poder llegar a otros mercados.

Las promociones no se establecen en la Distribuidora, éstas vienen ya instituidas desde la casa matriz. Sin embargo la empresa como tal, por sí sola podría ofrecer algún tipo de promoción para atraer más clientes y crear fidelidad en los ya existentes.

No cuentan con un plan de capacitación para los empleados, la empresa carece de esta importante estrategia para alcanzar los objetivos de salud ocupacional.

Los Helados ESKIMO, son distribuidos a toda la provincia de Loja, Zamora Chinchipe y la parte alta de la Provincia de el Oro, se entregan a sus clientes consistentes en tiendas, heladerías, restaurantes, autoservicios, micromercados, supermercados, farmacias, escuelas, colegios, cyber café, entre otros.

Los principales competidos de la empresa son PINGÜINO y TOPSY, empresas reconocidas por su variedad y calidad en los productos, es por eso que Helados Eskimo, debe enfrentar a la competencia con estrategias agresivas de mercado.

## ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS “ESKIMO”

### Pregunta No. 1

¿Qué cargo ocupa usted dentro de la Empresa?

**Cuadro 1**

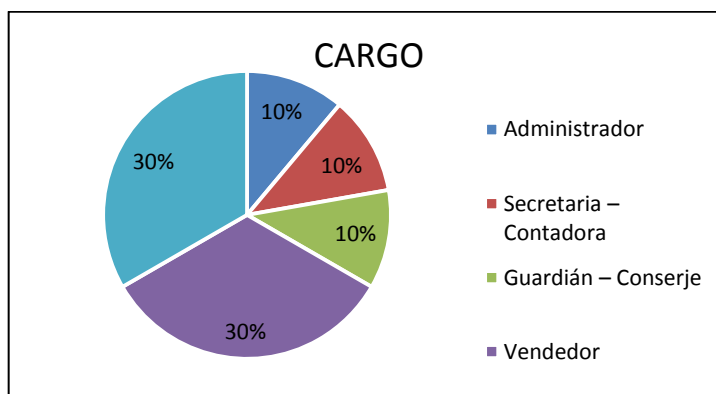
#### CARGO

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrador	1	10%
Secretaria – Contadora	1	10%
Guardián – Conserje	1	10%
Vendedor	3	30%
Chofer	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 5**



### **Análisis e interpretación:**

Distribuidora Helados ESKIMO, cuenta con un total de 9 empleados: 1 Administrador, 1 Secretaria-Contadora, 1 Guardián – Conserje, 3 Vendedores, 3 Choferes.

## Pregunta No. 2

¿Conoce usted la misión de la Distribuidora?

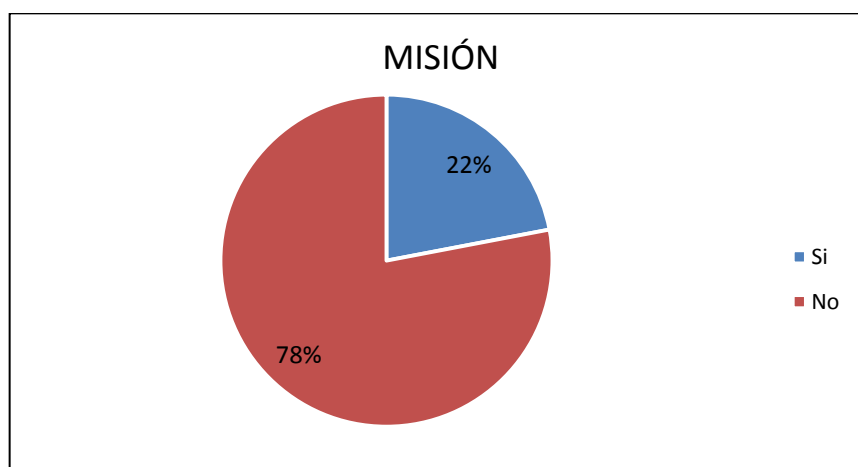
**Cuadro 2**  
**MISIÓN**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	22%
No	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 6**



### Análisis e interpretación:

El 78% de los empleados reconoce no conocer la misión de la empresa, y el 22% restante si la conocen. De lo que se deduce que el desconocimiento podría ser falta de comunicación entre directivos y empleados. **Debilidad**

### Pregunta No. 3

¿Considera usted que los precios de los productos que ofrece la Distribuidora son competitivos?

**Cuadro 3**  
**PRECIOS COMPETITIVOS**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	78%
No	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 7**



#### **Análisis e interpretación:**

El 78% de los colaboradores manifiesta que los precios de los productos si son competitivos, no así un 22% responde no. Resultados que permiten establecer que los precios en los productos de ESKIMO, le permite a la empresa mantener una buena posición competitiva de la empresa y participación en el mercado. **Fortaleza.**



#### Pregunta No. 4

¿La calidad de los productos que la Distribuidora ofrece cree que son?

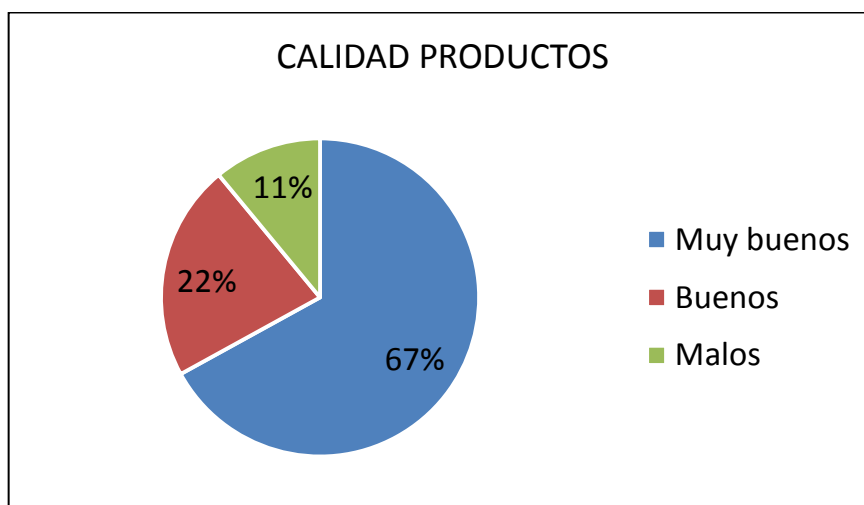
**Cuadro 4**  
**CALIDAD PRODUCTOS**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buenos	6	67%
Buenos	2	22%
Malos	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 8**



#### Análisis e interpretación:

El 67% de los encuestados contesta que la calidad es muy buena, un 22% dijo es buena y solo un 11% contestó mala. Esto permite deducir que la Distribuidora ofrece productos que permiten satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a helados se refiere. **Fortaleza.**

### Pregunta No. 5

¿Cuenta la Distribuidora con una estructura orgánico- funcional?

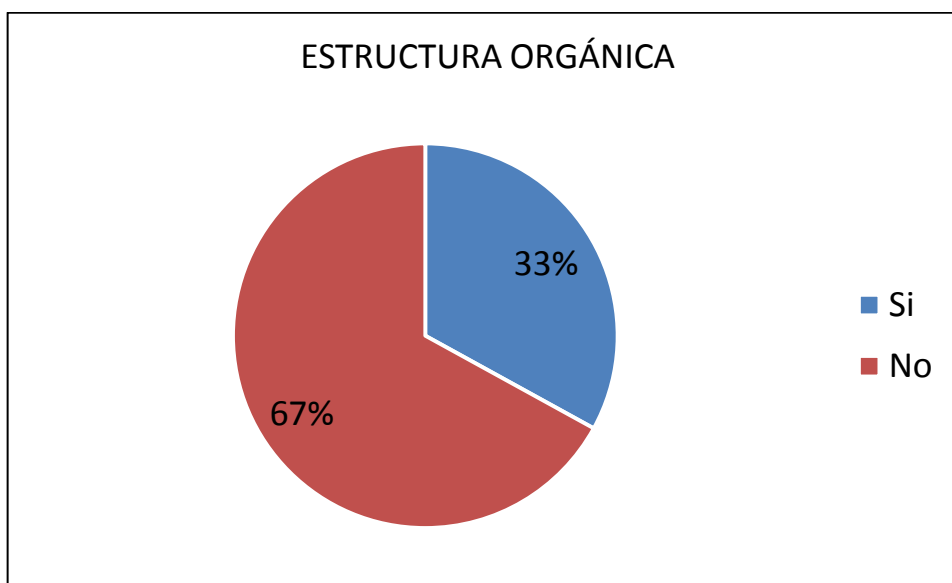
**Cuadro 5**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	33%
No	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 9**



#### **Análisis e interpretación:**

El 67% de los colaboradores responde si cuenta con una estructura orgánico-funcional, mientras que un 33% contestó no. Cabe recalcar que el organigrama existente no ha sufrido modificaciones ni cambios, desde hace algunos años, según respuestas de los encuestados. **Debilidad.**

### Pregunta No. 6

¿Cuenta la Distribuidora con un Manual de Funciones para el personal?

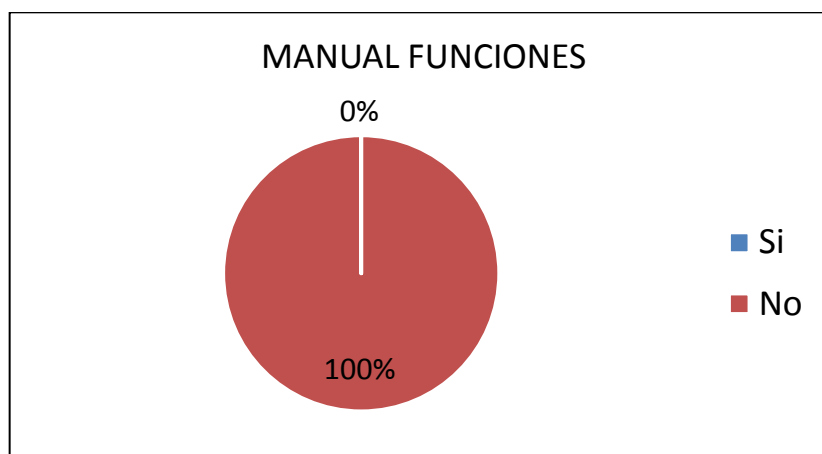
**Cuadro 6**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 10**



### Análisis e interpretación:

El 100% del personal encuestado coincide al responder que no cuentan con un Manual de Funciones, que guíe su labor y definición de tareas en la empresa. **Debilidad**

### Pregunta No. 7

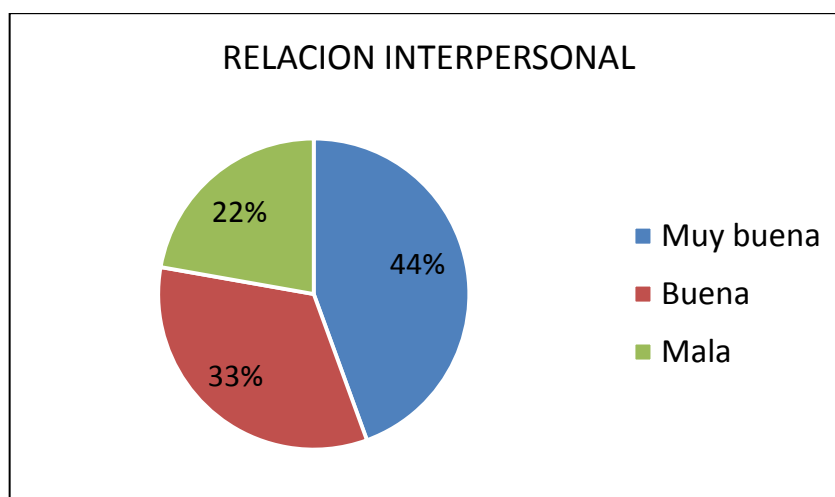
¿Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?

**Cuadro 7**  
**RELACIÓN INTERPERSONAL**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	4	44%
Buena	3	33%
Mala	2	22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: Encuestas

**Gráfico 11**



#### Análisis e interpretación:

EL 44% del personal encuestado, manifestó muy buena la relación interpersonal existente en la empresa, un 33% contestó buena y el 22% restante dijo ser mala. Representa una **debilidad** porque, las relaciones interpersonales son un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales y su inexistencia es evidente de acuerdo a los resultados obtenidos.

### Pregunta No. 8

¿Ha recibido capacitación Laboral?

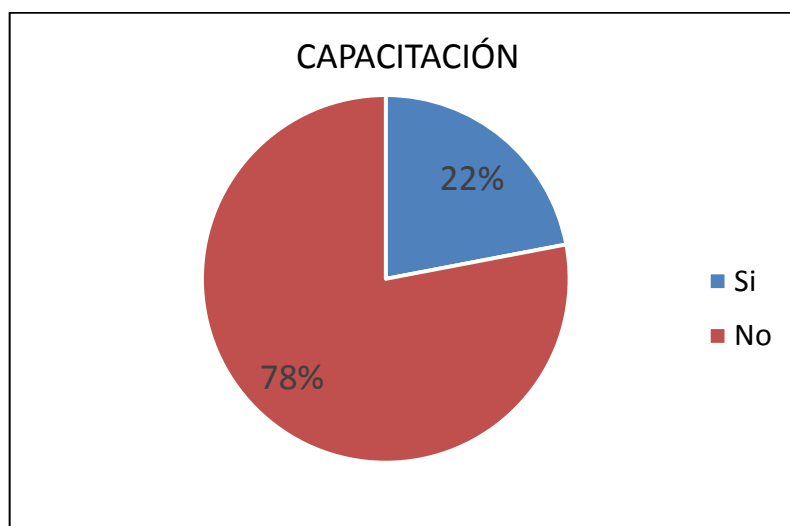
**Cuadro 8**  
**CAPACITACIÓN**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	22%
No	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 12**



#### **Análisis e interpretación:**

El 78% de los colaboradores respondió no recibir capacitación, y solo un 22% contestó sí. Esto permite concluir la necesidad de implementar un Plan de Capacitación en la empresa, que vaya en beneficio de trabajadores y empresa en general. **Debilidad.**

### Pregunta No. 9

¿La Distribuidora realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer sus productos?

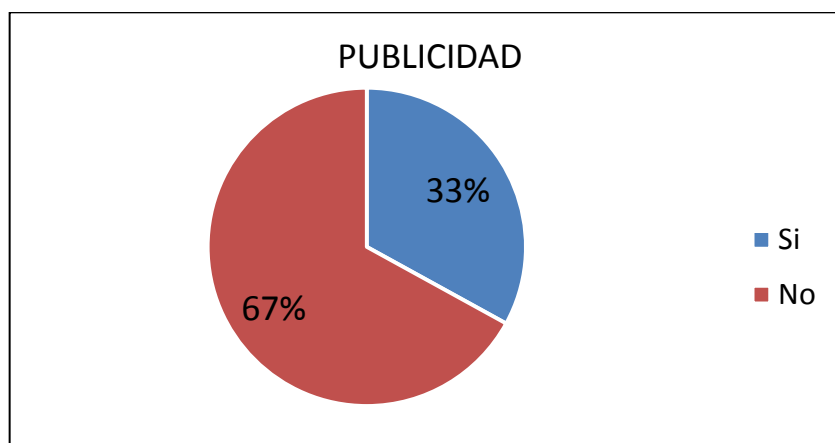
**Cuadro 9**  
**PUBLICIDAD**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	33%
No	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 13**



### Análisis e interpretación:

El 67% del personal encuestado manifestó que la empresa no realiza publicidad. El 33% restante dijo si lo hace en un medio escrito de la localidad, sin embargo no se realiza con periodicidad. **Debilidad.**

### Pregunta No. 10

¿La Distribuidora ESKIMO, ofrece algún tipo de promoción a sus clientes?

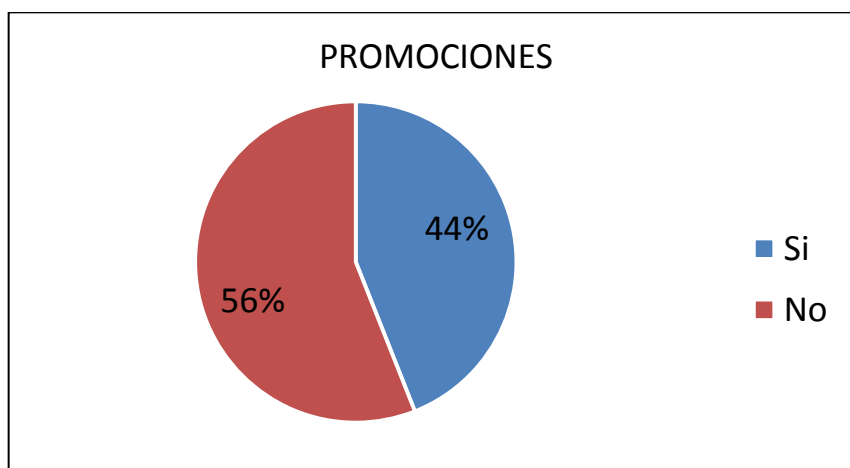
**Cuadro 10**  
**PROMOCIONES**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	44%
No	5	56%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 14**



#### **Análisis e interpretación:**

El 56% de los colaboradores contestó no se ofrece promociones a los clientes por parte de la empresa. Sin embargo un 44% respondió afirmativamente, aduciendo que las promociones vienen establecidas desde la casa matriz. Resultados que permiten establecer que la Distribuidora de Helados ESKIMO de la ciudad de Loja, no brinda ningún tipo de promoción a sus clientes. **Debilidad.**

### Pregunta No. 11

¿Se siente motivado para desempeñar su trabajo?

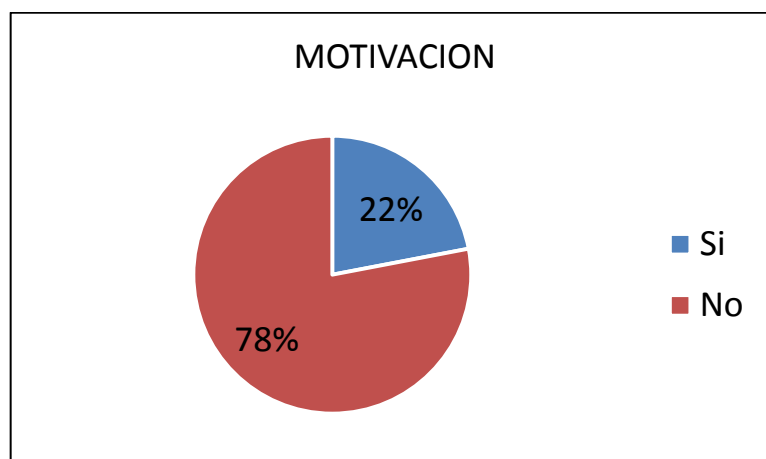
**Cuadro 11**  
**MOTIVACIÓN**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	22%
No	7	78%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 15**



#### **Análisis e interpretación:**

El 78% de los encuestados dice no estar motivado para desempeñar su trabajo, un porcentaje más bajo 22% afirma si estarlo. Resultados que representan una **debilidad** para la empresa, ya que de un personal desmotivado no se obtiene los mejores niveles de desempeño y productividad.



### Pregunta No. 12

¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que realiza el cliente?

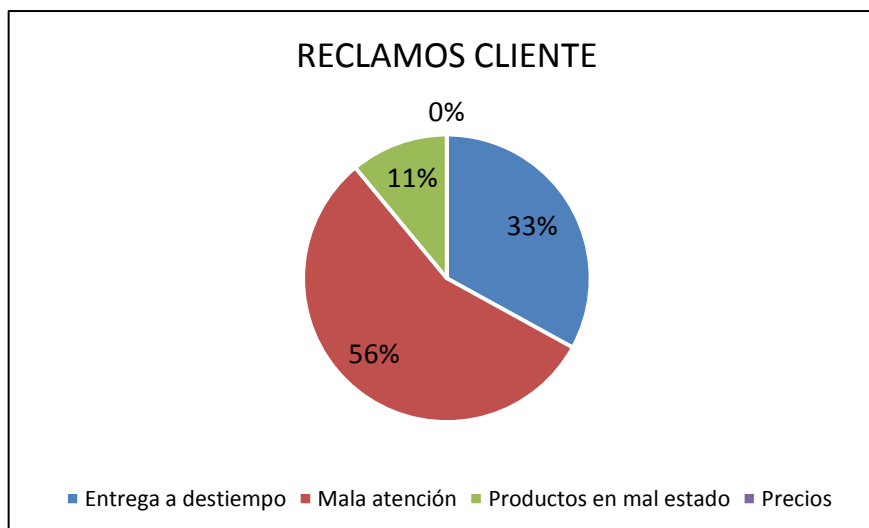
**Cuadro 12**  
**RECLAMOS CLIENTES**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrega a destiempo	3	33%
Mala atención	5	56%
Productos en mal estado	1	11%
Precios	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes internos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 16**



#### **Análisis e interpretación:**

El 56% del personal encuestado manifestó que uno de los reclamos que se realiza con mayor fuerza es la mala atención, no así un 33% respondió las entregas a destiempo, un porcentaje mínimo 11% dijo por productos en mal estado. Se concluye que no existe una adecuación atención por parte del personal de la Distribuidora, lo que representa pérdidas para la empresa. **Debilidad.**

## ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS “ESKIMO”

### Pregunta No. 1

A su criterio, considera que la Distribuidora Helados ESKIMO es:

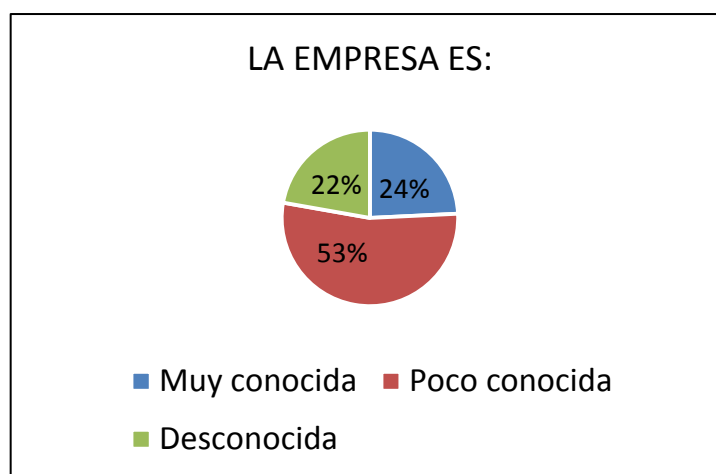
**Cuadro 13**  
**LA EMPRESA ES:**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy conocida	56	24%
Poco conocida	123	53%
Desconocida	51	22%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidora Helados ESKIMO

**Gráfico 17**



### **Análisis e interpretación:**

El 53% de clientes encuestados manifiesta que la Distribuidora es poco conocida, no así un 24% la considera muy conocida, y un 22% la califica como desconocida. Esto permite concluir que la empresa no se encuentra bien posicionada en el mercado. **Debilidad.**

## Pregunta No. 2

¿Cuáles son las marcas de helado que usted más vende en su negocio?

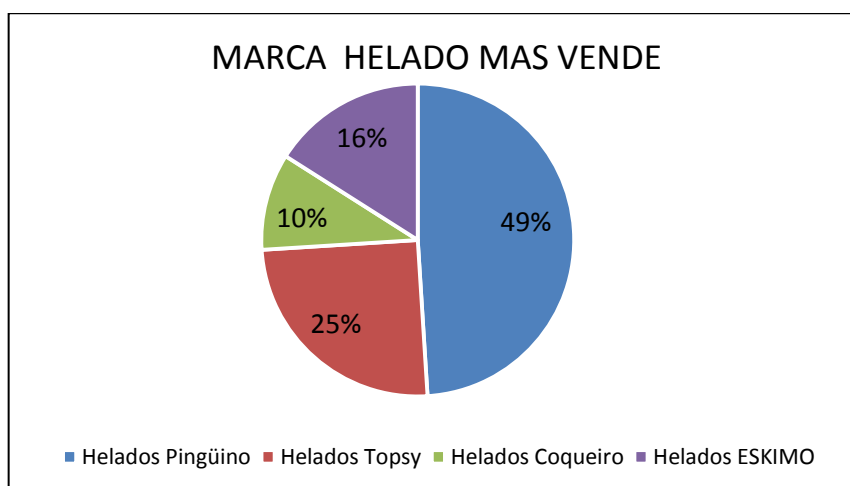
**Cuadro 14**  
**MARCA HELADOS MAS VENDE**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Helados Pingüino	113	49%
Helados Topsy	58	25%
Helados Coqueiro	23	10%
Helados ESKIMO	36	16%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 18**



### Análisis e interpretación:

En lo que se refiere a esta pregunta el 49% de clientes encuestados manifestó que la marca más vendible y solicitada es PINGÜINO, mientras que un 25% se inclinó por TOPSY, no así un 16% respondió que los clientes prefieren ESKIMO, y solo un 10% se manifestó por COQUEIRO. Resultados que permiten concluir que el mercado de helados está cubierto por las grandes empresas como PINGÜINO. **Debilidad.**

### Pregunta No. 3

¿Señale una razón, por la que prefiere adquirir productos de otras marcas?

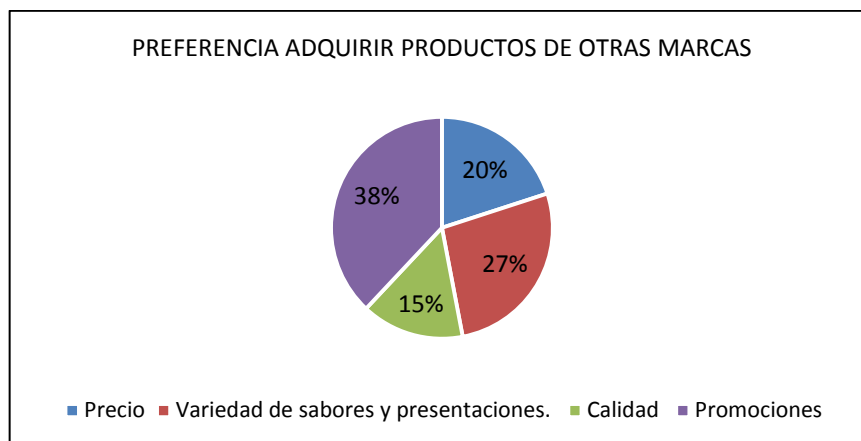
**Cuadro 15**  
**PREFERENCIA PRODUCTOS**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	46	20%
Variedad de sabores y presentaciones.	61	27%
Calidad	34	15%
Promociones	89	38%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 19**



### Análisis e interpretación:

El 38% contestó preferir productos de otras marcas por las promociones recibidas en sus compras, otro 27% respondió elegirlos por la variedad de sabores y presentaciones, un 20% indicó por el precio, y el 15% restante señaló por la calidad. Las promociones y la variedad de productos, son los elementos que marcan la diferencia frente a la competencia.

**Debilidad.**

#### Pregunta No. 4

¿Considera que la calidad de los productos que ofrece la Distribuidora son:

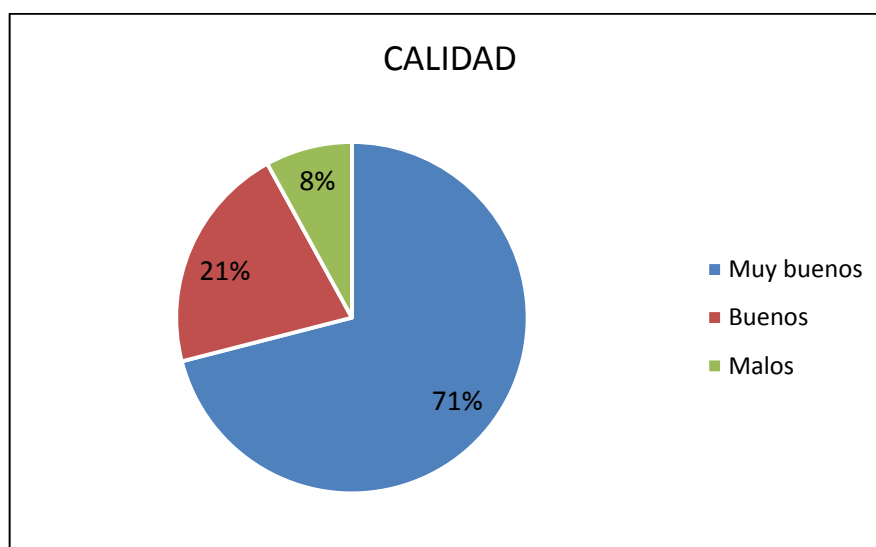
**Cuadro 16**  
**CALIDAD**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buenos	164	71%
Buenos	48	21%
Malos	18	8%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 20**



#### Análisis e interpretación:

El 71% manifestó que la calidad de los helados ESKIMO es muy buena, un 21% respondió buenos y bajo 8% contestó malos. Los resultados demuestran que el producto ESKIMO, cumple con las expectativas de los clientes, lo cual representa una **Fortaleza**.

### Pregunta No. 5

¿Cómo califica el servicio que presta el personal de la Distribuidora?

**Cuadro 17**

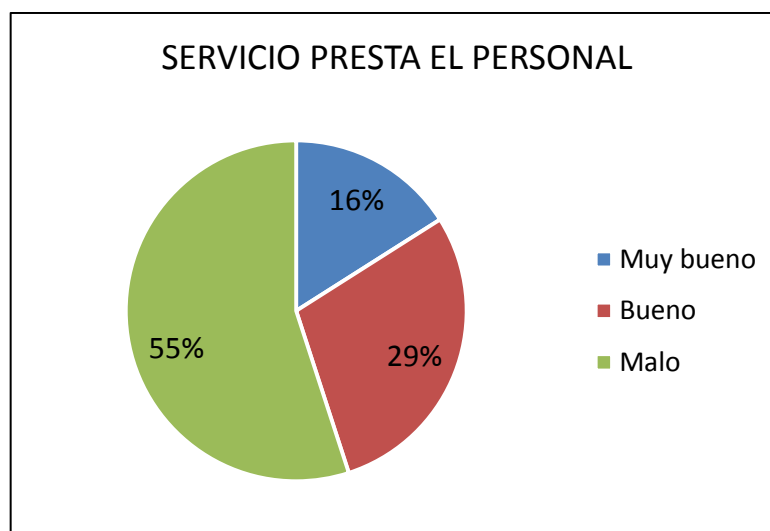
#### SERVICIO PRESTA EL PERSONAL

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	36	16%
Bueno	67	29%
Malo	127	55%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 21**



#### Análisis e interpretación:

Los clientes encuestados al preguntar sobre el servicio que presta el personal se manifestaron de la siguiente manera: 55% contestó malo, 29% respondió bueno, y solo un 16% dijo muy bueno. La buena atención al cliente constituye una ventaja competitiva para la empresa, sin embargo los resultados demuestran que ESKIMO, no cuenta con esta ventaja, por lo tanto representa una **Debilidad**.

### Pregunta No. 6

Los precios de los productos que ofrece la Distribuidora son:

**Cuadro 18**

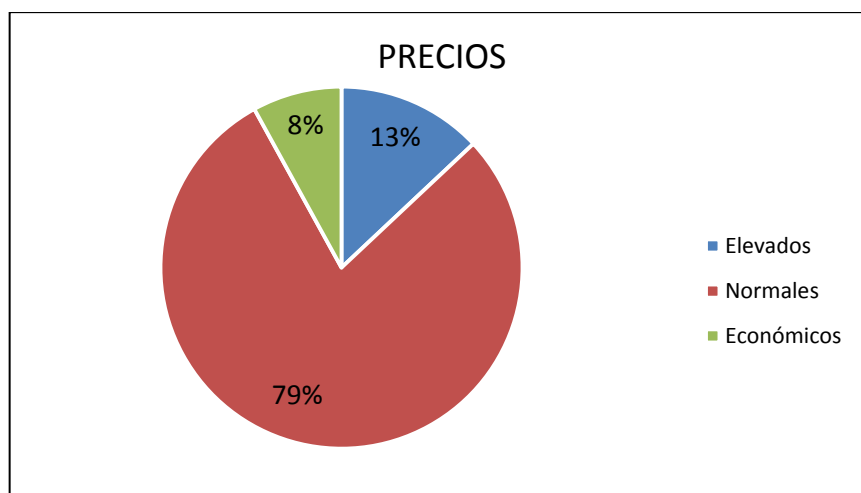
#### PRECIOS

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevados	29	13%
Normales	183	79%
Económicos	18	8%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 22**



#### Análisis e interpretación:

Al indagar sobre los precios de los productos de Helados Eskimo, el 79% respondió son normales, no así un 13% afirmó son elevados, y solo un 8% dijo son económicos. Los resultados demuestran claramente que Distribuidora ESKIMO, ofrece sus productos a precios cómodos para que puedan ser adquiridos por todas las personas que gusten de tomar un helado. **Fortaleza.**

### Pregunta No. 7

¿El pedido solicitado a la Distribuidora es entregado a tiempo?

**Cuadro 19**

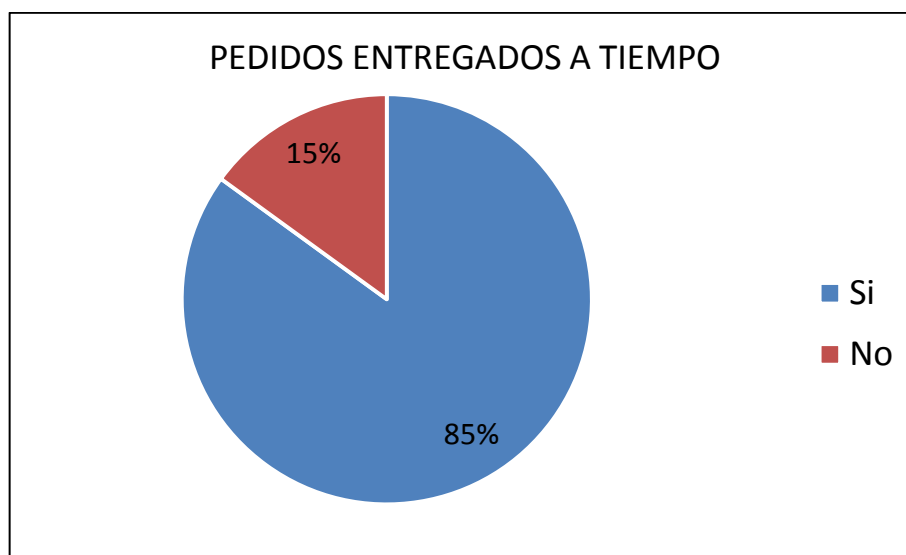
#### PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	196	85%
No	34	15%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 23**



#### **Análisis e interpretación:**

El 85% de los clientes encuestados respondieron sus pedidos son entregados a tiempo, no así un 15% se inclinó por el no. Los resultados permiten establecer que existe coordinación y organización en la entrega de pedidos solicitados por los clientes, satisfaciendo las exigencias del cliente en cuanto a pedidos se refiere. **Fortaleza.**



### Pregunta No. 8

¿Por qué medios usted conoció la existencia de la Distribuidora de Helados ESKIMO?

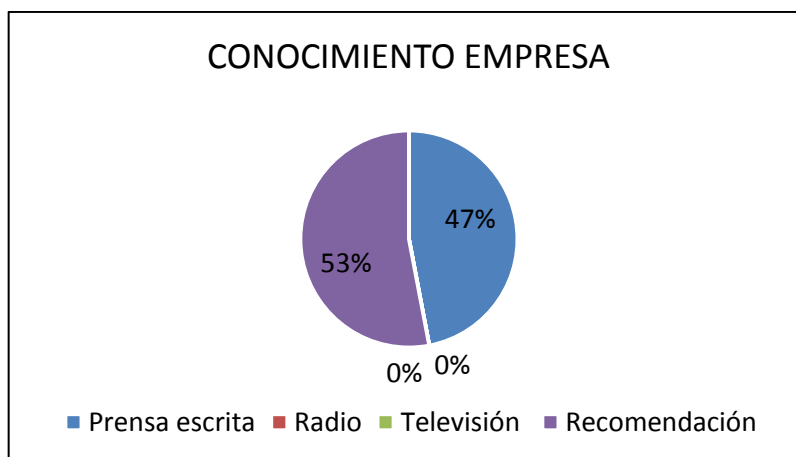
**Cuadro 20**  
**CONOCIMIENTO EMPRESA**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa escrita	107	47%
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Recomendación	123	53%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 24**



### Análisis e interpretación:

El 53% de encuestados afirma haber conocido a la empresa de recomendaciones o sugerencias de sus amigos, familiares, vecinos y dueños de negocios. Mientras que un 47% destacó que conoció la empresa a través de la prensa escrita. Claramente los resultados muestran la falta de planes publicitarios que ayude a incrementar el consumo de los productos. **Debilidad.**

### Pregunta No. 9

¿Cuál es el medio de información que usted prefiere, para informarse?

**Cuadro 21**

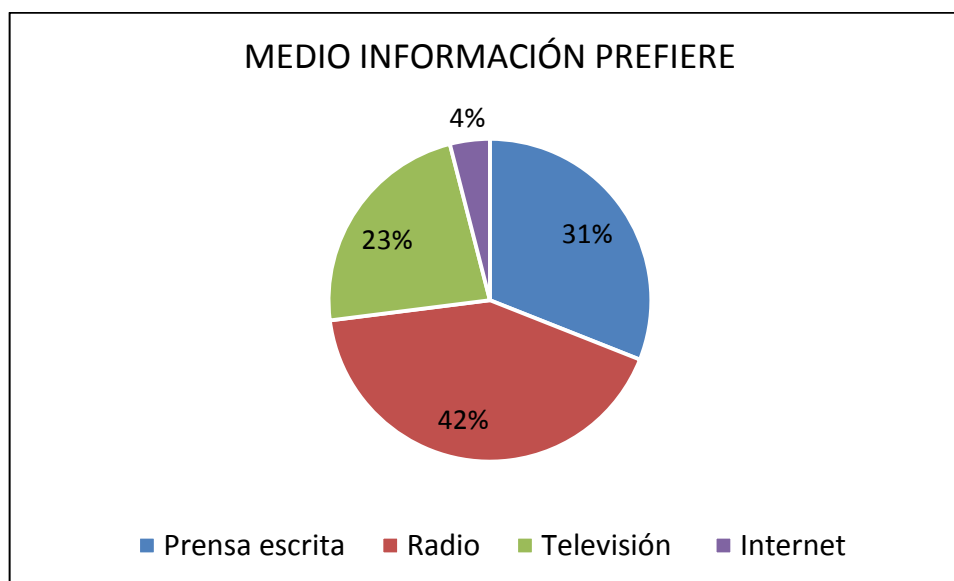
#### MEDIOS INFORMACIÓN PREFIERE

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa escrita	71	31%
Radio	97	42%
Televisión	52	23%
Internet	10	4%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 25**



#### Análisis e interpretación:

El medio de información de preferencia del 42% de clientes encuestados es la radio, un 31% le gusta informarse a través de la prensa escrita, otro 23% se inclina por la televisión y tan solo un 4% gusta del internet.

### Pregunta No. 10

¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la Distribuidora?

**Cuadro 22**  
**PROMOCIONES**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos	0	0
Regalos	0	0
Premios	0	0
Rifas	0	0
Ninguno	230	100%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 26**



### Análisis e interpretación:

El 100% de encuestados afirma no haber recibido ningún tipo de promoción por parte de Distribuido ESKIMO. Afirman que las promociones que a ellos les llegan están dirigidas únicamente al consumidor final como: reclama otro, gana IPOD por la compra de determinados productos entre otros. No existe un plan de promoción dirigido al punto de venta que motive o incentive a los dueños de los negocios a seguir confiando en ESKIMO de la ciudad de Loja. **Debilidad.**

**Pregunta No. 11**

**Señale la frecuencia con la que compra productos a la Distribuidora Helados ESKIMO**

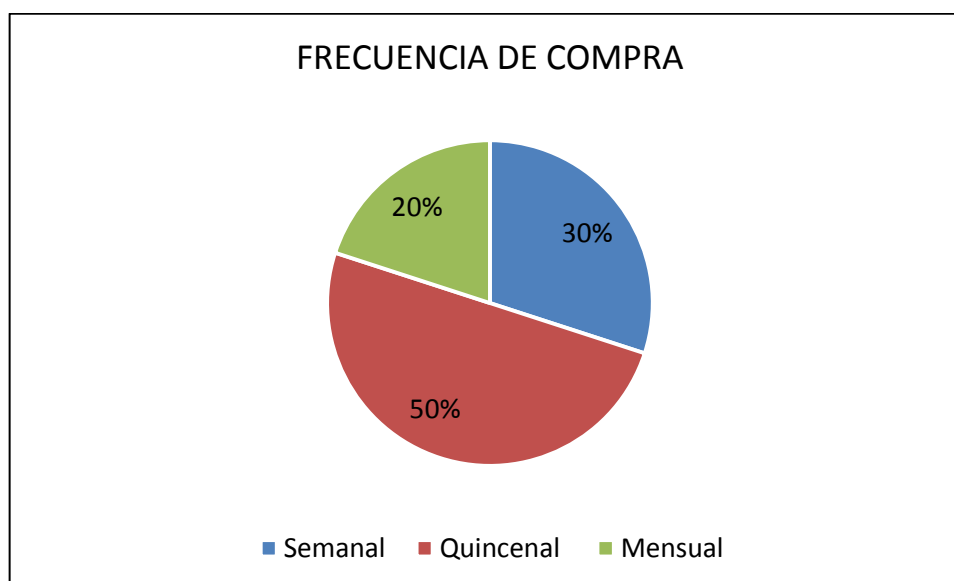
**Cuadro 23**  
**FRECUENCIA DE COMPRA**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	69	30%
Quincenal	116	50%
Mensual	45	20%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente : Encuestas clientes externos Distribuidos Helados ESKIMO

**Gráfico 27**

**Análisis e interpretación:**

El 50% de los clientes encuestados contestó que compra productos ESKIMO quincenalmente, otro 30% refirió que lo hace en forma semanal, y un 20% restante respondió mensual. Los resultados establecen que existe demanda del producto ESKIMO. **Fortaleza.**

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

### CUADRO 24

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
1. Equipos adecuados para el mantenimiento y distribución de productos.	Página 50 Ent. Gerente Pregunta 9	0.08	4	0.32
2. Tecnología de punta (equipo de cómputo y software)	Página 52 Ent. Gerente Pregunta 20	0.07	3	0.21
3. Productos de calidad	Página 71 Ec. Clientes Pregunta 4	0.09	4	0.36
4. Precios competitivos	Página 73 Ec. Clientes Pregunta 6	0.08	4	0.32
5. Entrega pedidos a tiempo	Página 74 Ec. Clientes Pregunta 7	0.07	3	0.21
<b>Total Fortaleza</b>				<b>1.42</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
1. Estructura orgánica desactualizada	Página 49 Ent. Gerente Pregunta 6	0.06	1	0.06
2. No existe Manual de Funciones	Página 61 Ec. Clientes Pregunta 6	0.07	1	0.07
3. Relación interpersonal deficiente	Página 62 Ec. Empleados Pregunta 7	0.06	1	0.06
4. Falta capacitación	Página 63 Ec. Empleados Pregunta 8	0.09	2	0.18
5. Falta motivación	Página 66 Ec. Empleados Pregunta 11	0.08	2	0.16
6. Mala atención al cliente	Página 72 Ec. Clientes Pregunta 5	0.09	2	0.18
7. Falta publicidad	Página 75 Ec. Clientes Pregunta 8	0.08	2	0.16
8. Falta promociones	Página 77 Ec. Clientes Pregunta 10	0.08	2	0.16
<b>Total Debilidades</b>				<b>1.03</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.45</b>

Elaborado por: La Autora

## **SUSTENTACIÓN**

El establecimiento de la Matriz EFI, se realizó de la siguiente manera:

**PASO 1:** En primer lugar se inició haciendo una lista de los factores internos (fortalezas y debilidades) determinados en la investigación de campo.

**PASO 2:** Se asignó valores a cada factor entre 0.01 (sin importancia) a 0.09 (muy importante). Sin tener en cuenta la cantidad de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

**PASO 3:** La calificación asignada fluctuó entre 1 a 4 a cada factor dependiendo la importancia del mismo. Para las fortalezas la calificación es de 3 o 4, y para las debilidades 2 o 1.

**PASO 4:** Se multiplica la ponderación por la calificación.

**PASO 5:** Se suma los totales ponderados y se obtiene el total ponderado para la empresa.

El puntaje promedio debe estar en 2,5. Un puntaje menor a 2,5 descubre a empresas débiles internamente, por el contrario un puntaje por encima de 2,5 señala que la empresa ostenta una posición interna fuerte.

## **ANÁLISIS**

La Matriz EFI da como resultado en el total ponderado 2.45 lo que significa que la Distribuidora de Helados ESKIMO, si tiene problemas internos, que requieren ser atendidos, para lo cual se plantearán estrategias que permitan eliminar las debilidades existentes.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Para tomar decisiones estratégicas, se necesita conocer el entorno en el que se desenvuelve la Distribuidora de Helados ESKIMO, a continuación se hace un análisis descriptivo de factores: político, económico, empresarial, sociales y tecnológicos que influyen de alguna manera en su desenvolvimiento empresarial.

### **FACTOR POLÍTICO**

“El régimen de gobierno actual se ve influenciado por una tendencia socialista que ha marcado una gran acogida por parte de la población, este ha impulsado sectores prioritarios como la salud, educación, alimentación y vivienda. La corporación financiera nacional, bajo la aplicación de la política actual, de su cartera destina el 29% a financiar microempresas, más del 65% de la misma se concentra en el comercio y la construcción y el 6,1% se dedica a financiar actividades del sector agropecuario”<sup>30</sup>.

Sus principales clientes son los bancos, que intermedian el 80% de sus fondos, le siguen las cooperativas de ahorro y crédito que alcanzan el 14%, mientras que las financieras alcanzan el 5% de los mismos.

---

<sup>30</sup> <http://www.eluniverso.com/2010/05/15/1/1355/el-gobierno-rafael-correa-un-regimen-socialista-sino-neodesarrollista.html>

## **ANÁLISIS PERSONAL**

Para la Distribuidora de Helados ESKIMO, representa una **AMENAZA**, porque no existen políticas claras para tener un desarrollo y crecimiento armónico empresarial en cuanto al servicio y optimización de los recursos.

## **FACTOR ECONÓMICO**

### **INFLACIÓN**

“La inflación en junio de 2015 se ubicó en 0,41% según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)”<sup>31</sup>.

El IPC es un indicador que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente a un conjunto de productos representativos del consumo (bienes y servicios) de los hogares en un período determinado de tiempo. El Índice se levanta en nueve ciudades (Quito, Guayaquil, Manta, Machala, Loja, Esmeraldas, Ambato, Cuenca y Santo Domingo de los Colorados) a través de la recolección de 25.350 precios de los 359 productos que componen el IPC.

Para el sexto mes del año, el país registra una inflación acumulada de 3,08% en comparación al 1,90% que alcanzó en junio de 2014. Mientras

---

<sup>31</sup> <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-041-en-junio/>



la inflación anual se ubicó en 4,87% frente a 3,67% del mismo mes del año anterior.

Del 100% de la variación, la división de transporte contribuyó con el 32,46% del total, seguida por la división de alimentos y bebidas no alcohólicas que contribuyó con el 23,34%.

Ambato es la ciudad con mayor inflación con 1,08% seguida de Guayaquil con 0,49%. Mientras que Loja y Esmeraldas son las que menos inflación registran con el -0,05% y 0,07% respectivamente.

La Canasta Básica se ubicó en 666,92 dólares. De esta manera, el ingreso familiar calculado para 1,6 perceptores cubre el 99,08% del costo de la canasta básica familiar.

#### **ANÁLISIS PERSONAL:**

La incidencia de la Inflación es directa de los precios al consumidor final, ya que suben los insumos que se requieren para la producción de los Helados ESKIMO, lo que puede llegar a causar malestar en los clientes, ya que si bien es cierto la empresa no es productora sino únicamente Distribuidora de igual forma le afecta la subida de precios, porque tiene que vender a mayor costo a sus clientes. **AMENAZA**

## **DESEMPLEO**

“El desempleo en Ecuador se ubicó en 4,47% en junio 2015, frente al 4,65% registrado en junio del 2014, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (Enemdu) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). "La variación no es estadísticamente significativa", recalcó el organismo.

Según esta encuesta, el empleo inadecuado a nivel nacional alcanzó el 49,07% en junio de 2015 frente al 46,28% del mismo mes del año anterior, y el empleo adecuado alcanzó el 45,9% frente al 48,8% de junio del 2014.

Al interior del empleo inadecuado, en junio 2015, el trabajo no remunerado fue 8,39% y el subempleo fue 13,16%, en comparación al 6,27% y 12,23% de junio del 2014, respectivamente.

En el sexto mes del 2015, el desempleo urbano se ubicó en 5,58%, en comparación al 5,72% del año anterior. Así también, el empleo inadecuado alcanzó el 39,31% frente al 35,99% de junio 2014, y el subempleo subió 1,41 puntos, al pasar de 10,64% en junio 2014 a 12,05% en junio 2015.

La ciudad con mayor porcentaje de desempleo es Quito con el 4,77%, seguida de Guayaquil con 4,65% y Machala con 4,48%. Mientras, Ambato y Cuenca presentan las menores tasas de desempleo con 3,62% y 3,10%, respectivamente.

Con respecto al desempleo rural, éste se ubicó en 2,21% en junio 2015, cifra estadísticamente similar a la alcanzada en junio 2014. La tasa de empleo adecuado en el área rural se ubicó en 28,68% en junio del 2015, frente al 28,53% de junio del 2014.

El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 26,64% de los empleados, seguida del Comercio con 18,43%<sup>32</sup>.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

Para la Distribuidora de Helados ESKIMO, incide en forma positiva la disminución del desempleo que se ubicó en 4,47% en junio 2015, frente al 4,65% registrado en junio del 2014, que tuvo una baja de 0.18 puntos, representando una **OPORTUNIDAD**, porque la población cuenta con un trabajo que le permita satisfacer sus necesidades básicas, y entre ellas está la necesidad de consumir postres o dulces como el helado como parte de la dieta alimenticia de una familia.

---

<sup>32</sup> <http://www.telegrafo.com.ec/economia/tag/INEC.html>

## **FACTOR EMPRESARIAL**

“El consumo per cápita de helados en el Ecuador llega a 1,8 litros por persona al año, lo que equivale a un incremento del 0,2% entre 2013 y 2014. Sin embargo el segmento de helados a escala nacional crece "a pasos cortos", en comparación con otros países de la región.

En el Ecuador, el 70% de la participación en el mercado de los helados que se fabrican industrialmente está dominado por Pingüino. "El restante 30% se lo adjudican Eskimo, Zanzibar, Coqueiros y Jotaerre".

Eskimo, empresa multinacional con 28 años de presencia en el Ecuador, cuenta con unos 50 distribuidores en 13 cantones de la Costa, 10 de la Sierra y tres del Oriente. Mediante la certificación ISO 9001:2000, la heladería de propiedad peruana mantiene un 15% de la participación en el mercado nacional.

Otra de las empresas que comparte el 30% de la participación del mercado en el segmento de los helados es Zanzibar, negocio perteneciente al grupo Alimec. Aunque no hay cifras oficiales de la empresa, su nivel de ventas se mantiene a través de franquicias, supermercados y tiendas minoristas, ubicadas en 10 mil puntos de comercialización.

El 80% de los helados que se consumen en el mercado ecuatoriano, tanto en los productos de fábrica como en los artesanales, se ubican en un rango de precios de entre 0.20 y 0.40, y el target principal está demográficamente localizado en el público que oscila entre 9 y 12 años.

Pingüino, a la vanguardia del mercado interno. Desde que la multinacional Unilever compró Pingüino en 1996, el crecimiento de la empresa de heladería industrial avanza un 20% anual. Además, el porcentaje en volumen de ventas crece un 10% por año, según datos Unilever Andina para Ecuador”<sup>33</sup>.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

Empresas como PINGÜINO y Zanzibar, cuentan con nuevas tecnologías y estrategias de comercialización agresivas, por lo que llegan a introducirse en el mercado de manera efectiva, por eso su crecimiento y liderazgo en el mercado heladero ecuatoriano, y son empresas reconocidas debido a su larga trayectoria como productoras de helados de calidad en el país, lo cual sin duda representa una **AMENAZA**, para la Distribuidora de Helados ESKIMO.

---

<sup>33</sup> <http://www.eluniverso.com/2011/05/11/1/1356/marcas-helados-buscan-descongelar-consumo.html>

## **FACTOR SOCIAL**

Recién, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos colocó al helado dentro de los 122 artículos nuevos con los que monitorea el comportamiento de la inflación.

Para analizar los gustos es necesario hacer una sub-clasificación en la oferta del producto, pues, hay marcas que lo ofertan masivamente y otras que colocan un valor agregado y tratan de posicionarse no por precios sino por servicios.

En el primer caso el consumidor conserva los gustos tradicionales, exige un helado bueno y barato, especialmente los que no pasan de los \$0,50 entre los que están Esquimo, Zanzibar y Coqueiro, en este el comportamiento del consumidor es diferente pues el helado cubre la necesidad principal de una golosina momentánea que además calma la sed o refresca el clima tropical de nuestra ciudad.

En el segundo caso los consumidores están dispuestos a dedicarse un tiempo para la degustación de un buen helado durante una amena conversación de amigos o distraerse entre familia en un espacio cómodamente decorado, con una buena atención y seguro.

Este último comportamiento de los consumidores, ha llevado a que nuevas marcas de helado se enfoquen a una estrategia que satisfaga la necesidad de fondo que es compartir y distraerse con terceros, por lo cual la mayoría de heladerías destinan un espacio físico con mesas y una agradable decoración ya sea en centros comerciales o en sectores establecidos en la ciudad, por ejemplo PINGÜINO y franquicias internacionales como Baskin Robbins, han puesto sus ojos en nuestro país e invertido con novedosos y creativos locales para llamar la atención de un mercado poco explotado.

#### **ANÁLISIS PERSONAL:**

Los gustos tradicionales se conservan aún en gran parte de nuestra población, prefiriendo o exigiendo helados buenos y baratos, aquellos que no les generen mucho gasto, y dentro de estos se ubican los Helados Esquimo. Lo que representa una **OPORTUNIDAD**.

#### **FACTOR TECNOLÓGICO**

El desarrollo tecnológico Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas etc., está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí.

En los últimos años, la tecnología avanza a pasos agigantados, lo cual ha afectado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertas (Internet), son los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

Los sistemas informáticos tienen varias herramientas que permiten medir la evolución de cada una de las áreas como: ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras, contabilidad, etc.; estas herramientas simplifican el trabajo y lo más importante ahorran tiempo. Hoy en día las empresas utilizan componentes como la tecnología y en especial la informática, los sistemas informáticos son el eje principal de la empresa porque en él se almacena toda la información

### **ANÁLISIS:**

El factor tecnológico (software) constituye una **OPORTUNIDAD**, para la Distribuidora de Helados ESKIMO, porque el avance de la tecnología, ha desarrollado programas que permiten llevar un control eficiente de las actividades empresariales, contribuyendo al progreso y desarrollo de las empresas.



## **ANÁLISIS FUERZAS PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en la empresa y que, por tanto, pueden ayudar a identificar las bases de la estrategia competitiva.

### **AMENAZA ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES**

No existen grandes obstáculos de entrada, la rivalidad es poco intensa, esto hace que el establecimiento de nuevos competidores no sea difícil.

Al ser el mercado de helados una forma de negocios, se evidencia un aumento de lugares o punto de ventas en donde se ofrece el helado como otro producto más a ser degustado por los clientes que visitan dicho establecimiento.

El número de competidores para este tipo de negocios es muy fácil de incrementarlo en virtud de que las barreras de ingreso existentes son muy fáciles de superarlas como por ejemplo, obtención del carnet de salud, registro sanitario, RUC, que son trámites que se obtienen si se aplica el debido proceso. Además cabe recalcar que todos los negocios destinados a puntos de ventas de las diferentes marcas de Helados, ya cuenta con este tipo de permisos, por lo tanto la dificultad para poner a la venta cualquier marca de helado es mínima. Pues hoy en día no solo existen

lugares o espacios físicos destinados al consumo o venta de helados, sino que están al alcance de todos, en tiendas, farmacias, restaurantes, etc.

### **ANÁLISIS PERSONAL**

La **AMENAZA** de nuevos competidores es alta ya que la facilidad de encontrar un punto de venta como tiendas, farmacias, restaurantes y otros hace cualquier empresa de helado entre al mercado a competir directamente con las ya existentes.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En la actualidad en el mercado de la comercialización de helados existe gran rivalidad entre los competidores por obtener un número más elevado de clientes y de esta manera aumentar sus ganancias y ser más rentable.

Existen los competidores directos e indirectos:

**Competidores Directos:** Dentro de este tipo de competencia se encuentran todas las marcas de helados con cadena de distribución similar a los de Helado ESKIMO, enumerando a los principales tenemos:

***Pingüino:*** Cuenta con una amplia cadena de locales a nivel nacional abarca la mayor parte del mercado del país. Esta empresa ofrece al mercado una variedad de productos como son: gemelos, empastado,

crocantino, frutare, mágnium, tentación, hulk, sanduche, copa loca vasito, conos, pudin pops, gigante. Además ofrece postres helados (tortas heladas). En la ciudad de Loja cuenta con local amplio y moderno en donde la ciudadanía puede ir a degustar no solo de helados sino de postres como alfajores, tortas, entre otros.

**Topsy:** una empresa de dinámica actividad industrial y comercial, satisface la exigencia del buen helado mercado nacional, gracias a su alta tecnología, control de materias primas y elevados estándares de calidad e higiene, en la ciudad de Loja cuenta con local cómo en pleno centro de la ciudad, con mesas, sillas y juegos para los niños, en donde ofrece sus productos, lo cual sin duda constituye una estrategia agresiva de venta.

**Competidores Indirectos:** En este grupo se encuentran todas las demás marcas de helado que aunque no manejan una similar estructura de distribución participan de la oferta de mercado, las cuales sin embargo no ofrecen variedad ni calidad en sus productos, pero son preferidas por una importante parte de la ciudadanía debido a su bajo costo.

Tales como:

- Heladerías Tradicionales de la ciudad como. Heladería Reina del Cisne.
- Helados de paila
- Helados de casa.

**ANÁLISIS PERSONAL:**

Para la Distribuidora de Helados ESKIMO, lo antes expuesto representa una **AMENAZA**, ya que en primer lugar el mercado está copado por las marcas de las grandes empresas, y en segundo lugar porque se da pie a la apertura de negocios de helados, que no ofrecen ninguna garantía en sus productos, lo que hace que abaraten costos y sus productos sean preferidos por el cliente.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

ESKIMO S.A. ubicada la matriz en la ciudad de Quito y la Sucursal en la ciudad de Guayaquil, es la empresa que provee del producto a la Distribuidora de Helados ESKIMO en la ciudad de Loja. El poder de negociación se caracteriza por ser flexible lo que ha permitido el crecimiento de las dos organizaciones con el paso del tiempo.

**ANALISIS PERSONAL:**

Representa una **OPORTUNIDAD**, porque Distribuidora de Helados ESKIMO de la ciudad de Loja, tiene relación directa con un solo proveedor que es la Matriz, con quienes ha entablado una relación de confianza y seguridad en las negociaciones de sus productos.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los precios en el mercado de heladerías no varían mucho entre ellos, es por eso que la decisión del cliente se basa en la diferenciación, el poder de negociación de los clientes no se verá influenciado mucho por el precio sino por los valores agregados que el cliente esté buscando.

La dependencia de canales de distribución es muy alta especialmente en lugares céntricos de la ciudad, las heladerías deben estar ubicadas en su paso para que ellos decidan comprarlos por impulso.

Hoy en días las heladerías ofrecen lo que el cliente busca y el lugar donde lo busca.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

Por ello para Distribuidora de Helados de ESKIMO, representa una **AMENAZA**, por la existencia de muchos puntos de ventas que ofrecen diferentes tipos de helados, de cualquier marca, es por esta razón que la empresa buscará contrarrestar este factor, brindando atención de calidad y personalizada.

## **AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS**

El ingreso de nuevas marcas de productos congelados en el mercado han afectado de gran manera la industria del helado, marca como tales como: BON ICE, los helados de la tienda, helados tradicionales, han aumentado su participación, sin embargo carecen de equipos lo que debilita su fuerza de venta convirtiéndose en dependientes directos de la inversión del dueño del negocio.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

Por lo expuesto, se concluye que existe **AMENAZA**, porque en el mercado actualmente existen una gran gama de productos sustitutos de helados a menor costo, y al alcance del consumidor, lo que se convierte prácticamente en una sustitución directa.

**CUADRO 25**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
1. Disminución desempleo	Página 84 Análisis externo	0.08	3	0.24
2. Consumidores conservan gustos tradicionales	Página 89 Análisis externo	0.12	4	0.48
3. Tecnología mejora actividades empresariales	Página 90 Análisis externo	0.10	3	0.30
4. Poder negociación proveedor alto	Página 94 Fuerzas Porter	0.15	4	0.60
<b>Total Oportunidades</b>				<b>1.62</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FUENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
1. Aumenta inflación	Página 83 Análisis externo	0.08	1	0.08
2. Mercado permisible a entrada nuevos competidores	Página 92 Fuerzas Porter	0.15	2	0.30
3. Mercado copado por las grandes empresas (PINGÜINO, TOPSY)	Página 94 Fuerzas Porter	0.10	1	0.10
4. Poder negociación clientes bajo	Página 95 Fuerzas Porter	0.10	1	0.10
5. Ingreso creciente productos sustitutos	Página 96 Fuerzas Porter	0.12	2	0.24
<b>Total Amenazas</b>				<b>0.82</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.44</b>

Elaborado por: La Autora

## **SUSTENTACIÓN**

Para desarrollar la matriz, se partió del análisis de los factores externos (macro entorno), la identificación de oportunidades y amenazas se la realizó mediante los siguientes pasos:

**PASO 1:** Identificación de oportunidades y amenazas.

**PASO 2:** Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde valor 0(sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1.

**PASO 3:** Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son atractivas o no son las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde 1 (no es importante) a 4 (muy importante).

**PASO 4:** Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos servirán para la estructura de factores externos en la matriz FODA.



**PASO 5:** Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4.

Un valor ponderado total superior a 2.5 muestra que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que un valor ponderado menor a 2.5, indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

**ANÁLISIS:**

El total ponderado de la Distribuidora de Helados ESKIMO es de 2.44, indica que la empresa está dentro de un entorno que le brinda oportunidades para enfrentar las amenazas.

## ANÁLISIS FODA

### CUADRO 26

#### MATRIZ FODA DE LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Equipos adecuados para el mantenimiento y distribución de productos.	1. Disminución desempleo
2. Tecnología de punta (equipo de cómputo y software)	2. Consumidores conservan gustos tradicionales
3. Productos de calidad	3. Tecnología mejora actividades empresariales
4. Precios competitivos	4. Poder negociación proveedor alto
5. Entrega pedidos a tiempo	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Estructura orgánica desactualizada	1. Aumenta inflación
2. No existe Manual de Funciones	2. Mercado permisible a entrada nuevos competidores
3. Relación interpersonal deficiente	3. Mercado copado por las grandes empresas (PINGÜINO, TOPSY)
4. Falta capacitación	4. Poder negociación clientes bajo
5. Falta motivación	5. Ingreso creciente productos sustitutos
6. Mala atención al cliente	
7. Falta publicidad	
8. Falta promociones	

Elaborado por: La Autora

**CUADRO 27**

**MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DE ANÁLISIS FO, DO, FA, DA.**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1. Equipos adecuados para el mantenimiento y distribución de productos.	1. Estructura orgánica desactualizada
	2. Tecnología de punta (equipo de cómputo y software)	2. No existe Manual de Funciones
	3. Productos de calidad	3. Relación interpersonal deficiente
	4. Precios competitivos	4. Falta capacitación
	5. Entrega pedidos a tiempo	5. Falta motivación
		6. Mala atención al cliente
		7. Falta publicidad
		8. Falta promociones
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Disminución desempleo	Promocionar los productos de la empresa a través de los diferentes medios de comunicación masiva y de mayor cobertura. (F1-04)	Estructurar un Programa de Capacitación para mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa (D4-O2).
2. Consumidores conservan gustos tradicionales		
3. Tecnología mejora actividades empresariales		
4. Poder negociación proveedor alto		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Aumenta inflación	Realizar un Plan de Incentivos para los empleados de la empresa, con la finalidad de mejorar su rendimiento. (F5-A4)	Aumentar las ventas por medio de estímulos promocionales. (D8-A2)
2. Mercado permisible a entrada nuevos competidores		
3. Mercado copado por las grandes empresas (PINGÚINO, TOPSY)		
4. Poder negociación clientes bajo		
5. Ingreso creciente productos sustitutos		

**Elaborado por:** La Autora

**PROPUESTA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS  
ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA**

- 1. Promocionar los productos de la empresa a través de los diferentes medios de comunicación masiva y de mayor cobertura*
- 2. Estructurar un Programa de Capacitación para mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa.*
- 3. Realizar un Plan de Incentivos para los empleados de la empresa, con la finalidad de mejorar su rendimiento.*
- 4. Aumentar las ventas por medio de estímulos promocionales*

a. **DISCUSIÓN**

**PROPUESTA PLAN DE MARKETING PARA  
LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS  
ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA**

**MISIÓN:**

Ser una heladería temática e interactiva, otorgando un excelente servicio a través del personal, del uso de la tecnología y de los mismos productos, para lograr la satisfacción total del cliente a través de una experiencia inolvidable.

**VISIÓN:**

Consolidarse en la mente de los clientes, como la mejor empresa Distribuidora de Helados ESKIMO, a través de la innovación y diferenciación, logrando estabilidad y rentabilidad financiera en el negocio.

## VALORES

**Honradez:** La Distribuidora reconoce y se compromete con sus colaboradores internos y externos, a laborar bajo principios de responsabilidad, seriedad y consideración hacia los demás.

**Lealtad:** Ser constantes en todo lo que se propone y actuar apegado a la verdad y buen accionar, sin perjuicio de los empleados, clientes y directivos de la empresa.

**Compromiso:** La consecución de los objetivos generales y particulares solo se pueden alcanzar con el compromiso constante de sus integrantes, es por eso que siempre se tratará de honrar los convenios, acuerdo a los que se llegue dentro de la empresa y fuera de ella.

**Respeto:** Actuar de manera justa y amable sin ningún tipo de discriminación ya sea por raza, sexo, creencias, generando un buen ambiente laboral.

## PRINCIPIOS

**Compañerismo y cooperación:** Ayudar a que las demás personas que están por debajo de nosotros se superen, que sientan que tienen un respaldo y alguien en quien confiar.

**Ética profesional:** Llevar a cabo las actividades con una conducta intachable, y un trato honesto para con los clientes.

**Trabajo en equipo:** Realizar todas las actividades en conjunto para lograr buenos resultados que vayan en beneficio propio y de los demás intercambiando ideas y brindando mayores oportunidades.

**Buen servicio:** Brindar una buena atención al cliente que se sienta cómodo y logre satisfacer sus necesidades ya que el cliente es primero.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

### **PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA Y DE MAYOR COBERTURA**

#### **PROBLEMA**

Distribuidora de Helados ESKIMO, realiza muy poca publicidad en u medio escrito, ocasionando que la información no llegue adecuadamente a los consumidores respecto a los productos que ofrece la empresa, es por eso que se realiza el presente proyecto, a fin de promocionar la misma.

#### **META**

Dar a conocer los productos que ofrece Distribuidora de Helados ESKIMO, con el fin de tener mayor aceptación del público e incrementar el nivel de ventas en un 30%.

#### **ESTRATEGIAS**

- Utilizar medios de comunicación radial que tengan mayor cobertura a nivel provincial.
- Publicar anuncios escritos en medios impresos de gran circulación provincial.



- Ubicar puntos estratégicos donde confluyan vías de alta circulación vehicular.

## TÁCTICAS

- Contactar radios para solicitar paquetes de cuñas radiales, horarios de emisión, costos.
- Averiguar en periódicos de la localidad de mayor circulación, para establecer costos y repeticiones en sus secciones y días de mayor tiraje.
- Preguntar con empresas que imprimen gigantografías y las que alquilan estructuras para colocar las vallas publicitarias y las alquilan la estructura para colocar vallas publicitarias.

## ACTIVIDADES

- Convenir con las radios:

**Radio Corporación:** Radio Corporación 97.3 FM, cubre a plenitud la provincia de Loja, parte alta de la provincial de El Oro. Y el mundo entero a través de su página web [www.radiocorporacionloja.com](http://www.radiocorporacionloja.com)

**Radio Súper laser:** 104.9 FM. Cubre toda la provincia de Loja y parte de la Provincia de Zamora Chinchipe, además con su página web llega a todos los rincones del país, [www.superlaserfm.com.ec](http://www.superlaserfm.com.ec)

Dos cuñas diarias, una en la mañana y una en la tarde, de lunes a domingo.

- Pactar con Diario la Hora y Crónica de la Tarde, spot publicitarios los fines de semana (sábado y domingo).
- Colocar una gigantografía de la empresa y sus productos a la llegada a la ciudad de Loja.

### **POLÍTICAS**

La publicidad se aplicará durante tres meses, simultáneamente se publicarán los anuncios en radio, prensa y las vallas publicitarias donde se promocióne la empresa y sus productos permanecerán en las vías públicas durante tres meses.

### **PRESUPUESTO**

**CUADRO 28**

<b>CANT.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
336	Cuñas radiales (30 segundos)	10.00	3.360
24	Avisos en prensa	20.00	480.00
1	Gigantografía	160.00	160.00
1	Alquiler valla publicitaria	400.00	400.00
	<b>Total</b>		<b>\$4.400.00</b>

Elaborado por: La Autora

### **FINANCIAMIENTO**

El objetivo se llevará a cabo con recursos propios de la empresa.

### **RESPONSABLES**

Gerente y Administrador.

## PRENSA ESCRITA



### DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO

Ofrece una gran variedad de helados, sabores y presentaciones, incluyendo helados de agua tipo Sherbet, de crema, mixtos, batidos de crema, sánduches, conos, tortas y bombones, así como su línea de conos y galletas para helado y su propio chocolate.



**Dirección:** *Avenida 8 de diciembre y Jaramijo esquina, en el Centro Comercial El Regalo, Diagonal al terminal terrestre.*

**Teléfonos:** 2 570 229 - 0991850803

## CUÑA RADIAL



### DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO

Ofrece una gran variedad de helados, sabores y presentaciones, incluyendo helados de agua tipo Sherbet, de crema, mixtos, batidos de crema, sánduches, conos, tortas y bombones, así como su línea de conos y galletas para helado y su propio chocolate.

**Dirección:** *Avenida 8 de diciembre y Jaramijo esquina, en el Centro Comercial El Regalo, Diagonal al terminal terrestre.*

**Teléfonos:** 2 570 229 - 0991850803

## VALLA PUBLICITARIA



## DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO

Ofrece una gran variedad de helados, sabores y presentaciones, incluyendo helados de agua tipo Sherbet, de crema, mixtos, batidos de crema, sánduches, conos, tortas y bombones, así como su línea de conos y galletas para helado y su propio chocolate.



**Dirección:** *Avenida 8 de diciembre y Jaramijo esquina, en el Centro Comercial El Regalo, Diagonal al terminal terrestre.*

**Teléfonos:** 2 570 229 - 0991850803

## CUADRO 41

## MATRIZ DE RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

<b>OBJETIVO No. 1: PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA Y DE MAYOR COBERTURA</b>						
<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Políticas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Dar a conocer los productos que ofrece Distribuidora de Helados ESKIMO, con el fin de tener mayor aceptación del público e incrementar el nivel de ventas en un 30%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar medios de comunicación radial que tengan mayor cobertura a nivel provincial.</li> <li>▪ Publicar anuncios escritos en medios impresos de gran circulación provincial.</li> <li>▪ Ubicar puntos estratégicos donde confluyan vías de alta circulación vehicular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contactar radios para solicitar paquetes de cuñas radiales, horarios de emisión, costos.</li> <li>▪ Averiguar en periódicos de la localidad de mayor circulación, para establecer costos y repeticiones en sus secciones y días de mayor tiraje.</li> <li>▪ Preguntar con empresas que imprimen gigantografías y las que alquilan estructuras para colocar las vallas publicitarias y las alquilan la estructura para colocar vallas publicitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir con los radios:  <b>Radio Corporación:</b> Radio Corporación 97.3 FM, cubre a plenitud la provincia de Loja, parte alta de la provincial de El Oro. Y el mundo entero a través de su página web <a href="http://www.radiocorporacionloja.com">www.radiocorporacionloja.com</a>   <b>Radio Súper laser:</b> 104.9 FM. Cubre toda la provincia de Loja y parte de la Provincia de Zamora Chinchipe, además con su página web llega a todos los rincones del país, <a href="http://www.superlaserfm.com.ec">www.superlaserfm.com.ec</a>             Dos cuñas diarias, una en la mañana y una en la tarde, de lunes a domingo.         </li> <li>• Pactar con Diario la Hora y Crónica de la Tarde, spot publicitarios los fines de semana (sábado y domingo).</li> <li>• Colocar una gigantografía de la empresa y sus productos a la llegada a la ciudad de Loja.</li> </ul>	La publicidad se aplicará durante tres meses, simultáneamente se publicarán los anuncios en radio, prensa y las vallas publicitarias donde se promocióne la empresa y sus productos permanecerán en las vías públicas durante tres meses	\$4.400	Gerente Administrador

Elaboración: La Autora

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

### **ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA.**

#### **PROBLEMA**

La Distribuidora ESKIMO, no cuenta con Plan de Capacitación para sus colaboradores, el contar con esta estrategia dificulta la optimización del desenvolvimiento laboral, lo cual no permite incrementar las utilidades de la empresa.

#### **META**

Lograr que el 100% del personal, esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio y elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores de la empresa.

#### **ESTRATEGIAS**

- Planificar un plan de capacitación según las funciones de cada cargo
- Realizar seminarios y/o talleres.

#### **TÁCTICAS**

- La empresa tramitará los talleres de capacitación con los mejores centros de capacitación de la ciudad.
- Establecer un cronograma de capacitación para evitar errores e inconvenientes.
- Se entregará el material necesario para la capacitación a cada colaborador de la empresa.

- Se hará conocer a cada miembro de la empresa de los talleres de capacitación, horarios, días y hora mediante oficio exigiendo su asistencia obligatoria y puntual.

### ACTIVIDADES

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la empresa.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología actual.
- Definir los recursos para implementar la capacitación.
- Establecer el tiempo y periodicidad de la capacitación.

### POLÍTICAS

Proveer conocimiento y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de cada puesto existente en la empresa.

### PRESUPUESTO

**CUADRO 42**

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Material didáctico	10	3.00	30.00
Seminario Sistema Institucional	3	30.00	90.00
Seminario Imagen Institucional	8	25.00	200.00
Seminario Contabilidad	1	50.00	50.00
<b>TOTAL</b>			<b>370.00</b>

Elaborado por: La Autora

### FINANCIAMIENTO

El objetivo se llevará a cabo con recursos propios de la empresa.

## **RESPONSABLES**

Gerente

Administrador

Secretaria – Contadora

## **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO**

Tiene como propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

## **ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los temas y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos.

## **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

- **SISTEMA INSTITUCIONAL**

Planeamiento Estratégico



Administración y Organización

Cultura Organizacional

Gestión del Cambio.

**Asisten:** Gerente, Administrador, Secretaria Contadora.

- **IMAGEN INSTITUCIONAL**

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

Mejoramiento del clima laboral

**Asisten:** Secretaria Contadora, guardián, vendedores, choferes.

- **CONTABILIDAD**

Auditoría y Normas de Control.

**Asisten:** Secretaria – Contadora.

**RECURSOS HUMANOS:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia como: licenciados en administración, contadores, psicólogos, etc.

**MATERIALES**

Está conformado por carpetas, esferos, borradores, lápices.

## FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados por la empresa.

## CRONOGRAMA

**CUADRO 43**

<b>CURSO</b>	<b>DIRIGIDO A</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORARIO</b>	<b>FECHAS</b>
<b>SISTEMA INSTITUCIONAL</b>	Gerente Administrador Secretaria	10 horas	Lunes a viernes	19h00- 21h00	Primera semana del mes.
<b>IMAGEN INSTITUCIONAL</b>	Secretaria Guardián Vendedores Choferes	10 horas	Lunes a viernes	19h00- 21h00	Segunda semana del mes
<b>CONTABILIDAD</b>	Secretaria - Contadora	6 horas	Jueves, Viernes y Sábado	19h00- 21h00	Tercera semana del mes

Elaborado por: La Autora

## CUADRO 44

## MATRIZ DE RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

<b>OBJETIVO No. 2: ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA.</b>						
<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Políticas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Lograr que el 100% del personal, esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio y elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar un plan de capacitación según las funciones de cada cargo</li> <li>Realizar seminarios y/o talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa tramitará los talleres de capacitación con los mejores centros de capacitación de la ciudad.</li> <li>Establecer un cronograma de capacitación para evitar errores e inconvenientes.</li> <li>Se entregará el material necesario para la capacitación a cada colaborador de la empresa.</li> <li>Se hará conocer a cada miembro de la empresa de los talleres de capacitación, horarios, días y hora mediante oficio exigiendo su asistencia obligatoria y puntual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la empresa.</li> <li>Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.</li> <li>Elegir el método de capacitación según la tecnología actual.</li> <li>Definir los recursos para implementar la capacitación.</li> <li>Establecer el tiempo y periodicidad de la capacitación</li> </ul>	Proveer conocimiento y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de cada puesto existente en la empresa	<b>\$370.00</b>	Gerente Administrador Secretaria – Contadora

Elaboración: La Autora

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

**REALIZAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR SU RENDIMIENTO.**

### **PROBLEMA**

El estímulo constante es la clave para el buen desempeño laboral y por ende para el éxito de una empresa, sin embargo los resultados permitieron determinar que en la Distribuidora de Helados ESKIMO, no se aplica esta estrategia, incidiendo directamente el rendimiento del personal.

### **META**

Logra el máximo desempeño laboral del personal, en las actividades diarias, reconociendo su esfuerzo, al 100% del personal.

### **ESTRATEGIAS**

- Establecer un sistema de evaluación continuo para medir el grado de rendimiento del personal que labora en la empresa.
- Reforzar el compromiso de equipo de trabajo hacia la calidad mediante una amplia gama de premios.
- Otorgar incentivos económico y no económico al personal, de acuerdo a su desenvolvimiento.

## **TÁCTICAS**

- Aplicar hojas de evaluación del desempeño laboral, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Socializar con todo el personal sobre el plan motivacional, receptando opiniones, sugerencias, para llegar a un consenso grupal.
- Realizar reuniones de integración a través de eventos sociales, deportivos o culturales.
- Festejar el aniversario de la empresa, en donde se hará la premiación al mejor empleado por su desempeño, a través de medallas, diploma y entrega de bonificaciones.
- Administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales.
- Ubicar dentro de las instalaciones de la empresa, frases de superación personal y profesional.

## **ACTVIDADES**

- Elaborar planes de incentivos anuales, dirigidos a todo el personal de la empresa.

## POLÍTICAS

- Comunicar al personal los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance.
- El personal estará recompensado económicamente por su desempeño; además, serán elogiados por el trabajo realizado y reconocerlo ante sus compañeros.

## PRESUPUESTO

**CUADRO 45**

DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Medallas de condecoración	9	10.00	90.00
Diploma de reconocimiento	1	5.00	5.00
Placa reconocimiento laboral	1	20.00	20.00
Bonificación al mejor trabajador	1	300.00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>415.00</b>

## FINANCIAMIENTO

Recursos propios de la empresa

## RESPONSABLES

Gerente

Administrador

**CUADRO 46  
MATRIZ DE RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO**

<b>OBJETIVO No. 3: REALIZAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR SU RENDIMIENTO.</b>						
<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Políticas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Logra el máximo desempeño laboral del personal, en las actividades diarias, reconociendo su esfuerzo, al 100% del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un sistema de evaluación continuo para medir el grado de rendimiento del personal que labora en la empresa.</li> <li>▪ Reforzar el compromiso de equipo de trabajo hacia la calidad mediante una amplia gama de premios.</li> <li>▪ Otorgar incentivos económico y no económico al personal, de acuerdo a su desenvolvimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicar hojas de evaluación del desempeño laboral, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.</li> <li>•Socializar con todo el personal sobre el plan motivacional, receptando opiniones, sugerencias, para llegar a un consenso grupal.</li> <li>•Realizar reuniones de integración a través de eventos sociales, deportivos o culturales.</li> <li>•Festejar el aniversario de la empresa, en donde se hará la premiación al mejor empleado por su desempeño, a través de medallas, diploma y entrega de bonificaciones.</li> <li>•Administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales.</li> <li>•Ubicar dentro de las instalaciones de la empresa, frases de superación personal y profesional.</li> </ul>	Elaborar planes de incentivos anuales, dirigidos a todo el personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar al personal los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance.</li> <li>• El personal estará recompensado económicamente por su desempeño; además, serán elogiados por el trabajo realizado y reconocerlo ante sus compañeros.</li> </ul>	\$415.00	Gerente Administrador

**Elaboración:** La Autora

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**

### **AUMENTAR LAS VENTAS POR MEDIO DE ESTÍMULOS PROMOCIONALES**

#### **PROBLEMA**

Distribuidora Helados ESKIMO, no ha incrementado sus ventas, ya que no cuenta con las estrategias necesarias para crear una imagen en los clientes, para ello es necesario el uso de un gran plan de promociones.

#### **META**

Promover las ventas y aumentar el número de clientes en un 20%.

#### **ESTRATEGIAS**

- Visitar a posibles clientes en otros sectores del cantón y la provincia.
- Proponer descuentos y promociones por compras.
- Contactar con empresas que confeccionen ropa, gorras, llaveros.

#### **TÁCTICAS**

- Instruir a los vendedores sobre las promociones establecidas en la empresa.
- Establecer una base de compras para ofrecer descuentos.
- Ofrecer gorras, camisetas, llaveros con el logotipo de la empresa



## ACTIVIDADES

- Visitar a los clientes para informar acerca de las promociones, descuentos.
- Aplicar descuento del 3% sobre compras que superen los \$100.
- Regalar camisetas y gorras a todos los clientes que visiten la empresa y a nuestros clientes en donde se tiene establecido un punto de venta.
- Otorgar camisetas, gorras, llaveros a los puntos de ventar, para que éstos a su vez regalen al consumidor final.

## POLÍTICAS

- Informar el plan promocional con todo el personal para que éstos a su vez sean voceros de la empresa.
- Aplicar el plan promocional con la finalidad de que los compradores sepan de que la marca y el producto existen.
- El plan promocional se realizará en forma anual.

## PRESUPUESTO

**CUADRO 47**

CANT.	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
300	Camisetas	1.00	300.00
300	Gorras	1.25	375.00
300	Llaveros	0.40	120.00
	<b>Total</b>		<b>795.00</b>

## FINANCIAMIENTO

Recursos propios de la empresa

## RESPONSABLES

Gerente

Administrador

Vendedores

## MODELOS CAMISETA



## MODELO GORRA



## MODELO LLAVERO



## CUADRO 48

## MATRIZ DE RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO

<b>OBJETIVO No. 4: AUMENTAR LAS VENTAS POR MEDIO DE ESTÍMULOS PROMOCIONALES</b>						
<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Políticas</b>	<b>Presupuestos</b>	<b>Responsable</b>
Promover las ventas y aumentar el número de clientes en un 20%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a posibles clientes en otros sectores del cantón y la provincia.</li> <li>• Proponer descuentos y promociones por compras.</li> <li>• Contactar con empresas que confeccionen ropa, gorras, llaveros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruir a los vendedores sobre las promociones establecidas en la empresa.</li> <li>• Establecer una base de compras para ofrecer descuentos.</li> <li>• Ofrecer gorras, camisetas, llaveros con el logotipo de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a los clientes para informar acerca de las promociones, descuentos.</li> <li>• Aplicar descuento del 3% sobre compras que superen los \$100.</li> <li>• Regalar camisetas y gorras a todos los clientes que visiten la empresa y a nuestros clientes en donde se tiene establecido un punto de venta.</li> <li>• Otorgar camisetas, gorras, llaveros a los puntos de venta, para que éstos a su vez regalen al consumidor final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar el plan promocional con todo el personal para que éstos a su vez sean voceros de la empresa.</li> <li>• Aplicar el plan promocional con la finalidad de que los compradores sepan de que la marca y el producto existen.</li> <li>• El plan promocional se realizará en forma anual.</li> </ul>	\$795.00	Gerente Administrador o Vendedores

Elaboración: La Autora

### RESUMEN DE COSTOS POR OBJETIVOS

El siguiente cuadro detalla los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos para la Distribuidora de Helados ESKIMO.

**CUADRO 49**

No.	OBJETIVO	COSTO
1	PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA Y DE MAYOR COBERTURA.	4.400.00
2	ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA.	370.00
3	REALIZAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR SU RENDIMIENTO.	415.00
4	AUMENTAR LAS VENTAS POR MEDIO DE ESTÍMULOS PROMOCIONALES.	795.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$5.980.00</b>

Elaboración: La Autora

## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA HELADOS ESKIMO

### CUADRO 41

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	TIEMPO											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AG.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
PUBLICIDAD	PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESAS A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA Y DE MAYOR COBERTURA  <ul style="list-style-type: none"> <li>• RADIO CORPORACIÓN</li> <li>• RADIO SUPER LASER</li> <li>• DIARIO LA HORA</li> <li>• DIARIO CRÓNICA DE LA TARDE</li> <li>• GIGANTOGRAFÍA</li> </ul>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAPACITACIÓN EMPLEADOS	ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA.	X				X					X		
PROMOCIONES	AUMENTAR LAS VENTAS POR MEDIO DE ESTÍMULOS PROMOCIONALES.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INCENTIVOS	REALIZAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR SU RENDIMIENTO.	X					X						

**Elaboración:** La Autora

## **MÉTODOS DE CONTROL Y VERIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO**

El control es el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes

Efectuar un control en el plan de marketing es primordial ya que permite comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

### **LINEAMIENTO DE CONTROL**

- **Comentarios del cliente:** Monitoreo de retroalimentación de los clientes a través de encuestas y sondeos.
  - **Calidad percibida:** Determinar la noción de calidad del producto e imagen de la empresa.
  - **Número de quejas y reclamos:** Se utilizará para determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa.

- **Las ventas del mercado:** Factor que se medirá por lo ingresos generados durante el primer trimestre de aplicación del plan de marketing.
- **Presupuesto:** Todos los costos que se generan para llevar a cabo el Plan Estratégico de Marketing, deben ser monitoreados de cerca por parte del Gerente para minimizar el gasto y maximizar la rentabilidad.

## RETROALIMENTACIÓN

Una vez detectada una posible desviación existente y para investigar las causas que la han podido producir, y tomar acciones oportunas de mejora se utilizarán las siguientes técnicas:

- Reuniones participativas
- Tormenta de ideas
- Matriz causa – efecto.

Por lo tanto a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, será necesario llevar ajustes al plan original.

## **h. CONCLUSIONES**

- Se determinó que la Distribuidora de Helados ESKIMO, de la ciudad de Loja, no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing, que detalle las estrategias de mercado que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos.
- Se detectó que la Distribuidora no tiene establecida una misión, visión y valores que determine quienes son, quienes quieren ser a futuro, y cómo conseguirlo.
- No se invierte en Publicidad como estrategia, que permita crear una preferencia por el producto ESKIMO, sobre las ofertas de los competidores.
- No existe un Plan de Capacitación para los empleados de la Distribuidora, lo que incide directamente en la atención al cliente.
- No han definido un Plan de promociones, que transmita las cualidades de los productos (ESKIMO) a los clientes, para que éstos se vean impulsados a adquirirlos.
- No se promueve el aumento de la productividad del personal, debido a la inexistencia de un Plan de Incentivos.



## **i. RECOMENDACIONES**

- Es necesario aplicar un Plan Estratégico de Marketing para la Distribuidora de Helados ESKIMO, de la ciudad de Loja, para que la misma logre posicionarse en la mente de los consumidores e incrementar sus ventas.
- Aplicar el Plan de Publicidad sugerido, el cual presenta un mensaje y un presupuesto a los diferentes canales de comunicación masiva, para obtener el mejor resultado de efectividad y economía.
- Capacitar al personal, tomando en consideración que son el recurso más valioso de la empresa, de allí la necesidad de invertir en planes de capacitación, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la Distribuidora.
- Implementar un Plan Promocional, con el objetivo de crecer en el mercado, crear fidelidad en los clientes e incrementar la presencia de la marca en el mercado.
- Elaborar Planes de Incentivos, lo que ayudará a fomentar un ambiente participativo, para lograr una mayor integración y compromiso del personal.

## j. **BIBLIOGRAFÍA**

1. COHEN, William A. El Plan de Marketing. Edición 2008. Ediciones Deusto. España, número de páginas 247.
2. JAY, Ros. Prepare un Plan de Marketing. Edición 200. Ediciones Gestión. España, número de páginas 115.
3. MUÑIZ, González Rafael. Marketing en el Siglo XXI. Edición 2010. Editorial Centro de Estudios Financieros, Madrid – España, número de páginas 421.
4. PARMERLE, David. Como preparar un Plan de Marketing. Edición 2000. Ediciones Gestiones. Barcelona – España, número de páginas 321.
5. SAINZ, de Vicuña José María. El Plan de Marketing en la Práctica. Edición 2009. ESIC Editorial España, número de páginas 488.
6. Sallenave Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Edición 2002. Editorial Norma, Bogotá –Colombia, número de páginas 280.

### **WEBGRAFÍA**

7. <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado>
8. <http://www.gastronomiaycia.com/2008/03/02/el-helado-un-poco-de-historia/>
9. <https://eldietista.es/blog/alimentos/helados-y-sorbetes>

10. <http://www.tipos.co/tipos-de-helados/>
11. <http://www.emagister.com/curso-introduccion-marketing/factores-que-influyen-marketing>
12. <http://www.dimensionempresarial.com/1713/las-cinco-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>
13. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>.
14. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-041-en-junio/>
15. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/tag/INEC.html>
16. [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

## k. **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **FICHA RESUMEN**

##### **TEMA**

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”.

##### **PROBLEMATIZACION**

En estos últimos años las empresas, se han visto en la necesidad de encaminar todos sus esfuerzos para poder mantenerse en un mercado altamente competitivo, debido a que tienen que enfrentarse a grandes fenómenos como es la globalización, que avanza a pasos agigantados y afectará de alguna manera a las empresas existentes sean estas grandes o pequeñas.

Es por eso que toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan Estratégico de Marketing, que tiene como finalidad investigar la realidad actual y futura de las empresas, del entorno y del mercado. Por lo tanto el plan de marketing, debería ser un documento de obligada realización para todas las empresas, dónde el tamaño o el sector al que pertenecen, deberían dejar de ser excusas para no realizarlo.

Al hablar específicamente de las empresas de la ciudad de Loja, el manejo de las mismas se viene dando de una forma empírica en cuanto a marketing.

Es por eso que por la oportunidad que se tiene como estudiante de aplicar los conocimientos teóricos aprendidos, para ponerlos en práctica, y así ayudar al mejoramiento y desarrollo empresarial, he centrado mi atención en la Distribuidora de Helados “ESKIMO”, empresa dedicada a la comercialización de helados en diferentes presentaciones y sabores.

Los problemas que aquejan a ésta empresa, es la existencia de una demanda limitada, porque la mayoría está cubierta por la oferta de las grandes empresas que se dedican a la misma actividad, como HELADOS PINGÜINO.

Se palpó un enfoque de ventas, sin publicidad, promociones ni marketing adecuados.

No existe un adecuado sistema de comunicación interna.

La atención al cliente es deficiente.

El canal de comercialización utilizado es: VENTA DIRECTA, (se entrega directamente el producto al punto de venta y se cobra al contado).

En cuanto a la Rotación lo hacen, 1.15 para la provincia y 1.8 para Loja.

En lo que se refiere a la maquinaria cuentan con una cámara de frío, 3

furgones termoquin (para la distribución y comercialización), 540 equipos en los puntos de venta.

Todos estos factores no permiten a la Distribuidora posicionar sus productos en el mercado lojano.

Es decir la Distribuidora de Helados ESKIMO, carece de un adecuado tratamiento y aplicación de marketing, falta de capacitación, desconocimiento de estrategias, técnicas y tácticas para identificar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas del mercado.

Si los directivos de la Distribuidora de Helados ESKIMO, quieren sostener su desarrollo empresarial, deben planear sus actividades basándose en planes de marketing que les permita el logro de los objetivos y metas planteadas. Bajo este contexto y sobre la base del análisis realizado, me he permitido plantear el siguiente problema:

**PROBLEMA:**

**“LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO DE LA CIUDAD DE LOJA, NO LE PERMITE UN EFICIENTE DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES Y APROVECHAMIENTO DEL MERCADO”.**

## **JUSTIFICACIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

El presente trabajo investigativo, se desarrolla con la finalidad de obtener el Título de Ingeniera Comercial. Además su desarrollo permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudios, ya que este trabajo pretende vincular la docencia, alumno, sociedad y la relación de la teoría con la práctica lo que permitirá alcanzar la excelencia del proyecto, y de esta manera brindar una adecuada dirección frente a problemas que se dan dentro del entorno empresarial.

### **JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

A través del diagnóstico administrativo que se realizará en la Distribuidora de Helados ESKIMO se podrá determinar cuál es la situación real de la misma, y de acuerdo con los resultados obtenidos establecer una nueva propuesta, con miras al progreso sostenido y sustentable para la Distribuidora, y que esto permita la generación de fuentes de trabajo y dinamizar la economía de los hogares de la provincia de Loja, además con esta herramienta se pretende buscar un mejor desarrollo en lo económico, en los ingresos de la empresa y a la vez satisfacer las necesidades de los clientes.

## **JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Las necesidades que se incrementan con la evolución de esta sociedad, lleva consigo las exigencias a mejorar y ampliar el aparato productivo y los servicios de atención al cliente, mediante este plan de marketing se presenta una gran opción que ayudará a fomentar el desarrollo de la Distribuidora de Helados ESKIMO, la misma que tendrá una valiosa importancia porque ayudará a incentivar a los clientes a que confíen en la Distribuidora y así puedan los directivos y empleados prestar sus servicios de una manera eficiente y eficaz.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Distribuidora de Helados “ESKIMO” de la ciudad de Loja.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Realizar un diagnóstico situacional de la Distribuidora de Helados ESKIMO.
- ✚ Efectuar un análisis del ambiente interno de la Distribuidora.
- ✚ Determinar el análisis externo.
- ✚ Elaborar el análisis FODA.
- ✚ Determinar si la Distribuidora ha establecido, su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, estándares, etc.
- ✚ Plantear los objetivos estratégicos.



## **METODOLOGÍA**

### **MÉTODOS:**

**MÉTODO HISTÓRICO:** Mediante su utilización se recabará información relacionada con la historia de la empresa, y su entorno, para de esta manera entender la problemática planteada.

**MÉTODO DESCRIPTIVO ANALÍTICO:** Facilitará la descripción de la información obtenida en los análisis interno y externo, a través de cuadros y gráficos con su correspondiente análisis e interpretación.

**MÉTODO DEDUCTIVO:** Se utilizarán modelos, teorías y hechos generales para llegar a especificaciones en aspectos como propuestas, estrategias y elementos particulares constitutivos del análisis de los datos obtenidos y de la investigación realizada.

**MÉTODO INDUCTIVO:** Permitirá el análisis de los casos y situaciones de carácter particular para luego determinar una síntesis o conclusión de carácter general. Mediante su utilización se podrá fundamentar la propuesta de objetivos estratégicos y el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

### **TÉCNICAS:**

**LA OBSERVACIÓN:** Su utilización permitirá observar, hechos, aspectos y documentos técnicos que serán los referentes y sustento principal de la investigación, proporcionados y permitidos por los Directivos de la Distribuidora.

**LA ENTREVISTA:** Esta técnica se aplicará al Gerente de la Distribuidora a través de un banco de preguntas, que ayudará a determinar y analizar los aspectos más importantes de la Distribuidora para su posterior estudio y análisis.

**LA ENCUESTA:** Se efectuarán dos tipos de encuestas, una aplicada a los empleados de la Distribuidora de Helados ESKIMO, otra a los clientes actuales. La primera con la finalidad de obtener información acerca de la realidad interna de la empresa, y la segunda con el objetivo de conocer el enfoque externo y la imagen que proyecta la empresa. Esta información será tabulada, graficada y analizada, sirviendo de base para la estructuración de la matriz FODA y del Plan de Marketing.

**POBLACIÓN:**

**DISTRIBUCIÓN MUESTRAL**

**CUADRO No. 1**

<b>SECTORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>% CLIENTES</b>	<b>Distribución Muestral</b>
LOJA	290	53%	124
ZAMORA CHINCHIPE	150	28%	64
EL ORO	100	19%	42
<b>TOTAL</b>	<b>540</b>	<b>100%</b>	<b>230</b>

**Fuente:** Distribuidora de Helados "ESKIMO"

**Elaboración:** La Autora

Se realizará la encuesta a:

- 10 trabajadores de la Distribuidora de Helados ESKIMO.

- Y 230 clientes de la Distribuidora de Helados ESKIMO (puntos de venta).

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

**Simbología:**

n = Tamaño de la muestra

N = Población de estudio (540 cliente actuales)

e = Error muestral 5%

1 = Factor de corrección

**Reemplazando:**

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 N}$$

$$n = \frac{540}{1 + (0.05)^2 (540)}$$

$$n = \frac{540}{1 + 0.0025 \times 540}$$

$$n = \frac{540}{2.35}$$

$$n = 230 \text{ encuestas}$$

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS**  
**“ESKIMO”**

Estimado Señor, permítame dirigirme a usted con la finalidad de solicitarle se digne contestar esta encuesta, que servirá para realizar mi trabajo investigativo. Pues su criterio será muy importante. Le agradezco previamente por su valiosa colaboración.

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Qué título profesional posee usted?

.....

2. ¿En la Distribuidora se ha establecido la:

Misión: .....

Visión: .....

Objetivos: .....

Políticas: .....

3. ¿Cuándo fue creada la empresa?

.....

4. ¿El local donde realiza las actividades es propio o arrendado?

.....

5. Se realiza un Plan de Marketing en la empresa?

.....

6. ¿Cuenta la Distribuidora con una estructura orgánico funcional?

.....

7. ¿Cuenta la Distribuidora con un Manual de Funciones?

.....

8. ¿Considera usted que las Instalaciones son adecuadas para el funcionamiento de la Distribuidora?

.....

9. ¿Con que maquinaria y equipos cuenta para el correcto almacenamiento y distribución de los productos?

.....

10. Cómo y en base a que se establecen los precios en los productos que ofrece?

.....

11. ¿Cuál es la forma de pago que acepta la Distribuidora: A crédito, al contado, tarjetas, cheques, otros?

.....

12. ¿Proveedores de los productos que ofrece la empresa?

.....

13. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan de marketing en su empresa?

.....

14. ¿Considera que los productos que ofrecen son de buena calidad?

.....

15. ¿Qué medios de publicidad utiliza para dar a conocer sus productos?

.....

16. ¿Qué tipo de promoción aplica la Distribuidora?

.....

17. ¿Existe un plan de capacitación para el personal de la empresa?

.....

18. ¿A qué lugares es comercializado su producto?

.....

19. ¿Cuál es el canal de distribución utilizado por la empresa?

.....

20. La tecnología con la cuenta la empresa como la califica?

.....

21. ¿Cuáles son sus principales clientes?

.....

22. ¿Cuáles son sus principales competidores?

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA  
 DE HELADOS “ESKIMO”**

Estimado Señor (a) permítame dirigirme a usted con la finalidad de solicitarle se digne contestar esta encuesta, que servirá para realizar mi trabajo de tesis titulado “PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS ESKIMO”. Su criterio será muy importante. Le agradezco previamente por su valiosa colaboración.

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Qué cargo ocupa usted dentro de la Empresa?

.....

2. ¿Conoce usted la misión de la Distribuidora?

SI ( )

NO ( )

3. ¿Considera usted que los precios de los productos que ofrece la Distribuidora son competitivos?

SI ( )

NO ( )

Porque: .....

4. ¿La calidad de los productos que la Distribuidora ofrece cree que son?

Muy buenos ( )

Buenos ( )

Malos ( )

5. ¿Cuenta la Distribuidora con una estructura orgánico funcional

SI ( )

NO ( )

6. Cuenta la Distribuidora con un Manual de Funciones?

SI ( )

NO ( )

7. ¿Cómo es la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?

Muy buena ( )

Buena ( )

Mala ( )

8. ¿Ha recibido capacitación laboral?

SI ( )

NO ( )

9. La Distribuidora realiza algún tipo de publicidad para dar a conocer sus productos?

Si

No

10. ¿La Distribuidora ESKIMO, ofrece algún tipo de promoción a sus clientes?

Si

No



11. ¿Se siente motivado para desempeñar su trabajo?

Si

No

12. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes que realiza el cliente?

Precio

Promoción

Atención Deficiente

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 4**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA**  
**DE HELADOS “ESKIMO”**

Estimado señor (a), con la finalidad de dar cumplimiento a mi trabajo de investigación, a usted muy respetuosamente le pido se digne otorgar la información necesaria, en la presente encuesta. Dicha información será utilizada con fines académicos, le agradezco previamente dar respuesta a las siguientes preguntas:

**CUESTIONARIO:**

1. A su criterio, considera que la Distribuidora Helados ESKIMO es:

- Muy conocida ( )
- Poco conocida ( )
- Desconocida ( )

2. ¿Cuáles son las marcas de helado que usted más vende en su negocio?

- Helados Pingüino ( )
- Helados Topsy ( )
- Helados Coqueiro ( )
- Helados ESKIMO ( )

3. ¿Señale una razón, por la que prefiere adquirir productos de otras marcas?

Precio	(    )
Variedad de sabores y presentaciones.	(    )
Calidad	(    )
Promociones	(    )

4. ¿Considera que la calidad de los productos que ofrece la Distribuidora son:

Muy buenos	(    )
Buenos	(    )
Malos	(    )

5. ¿Cómo califica el servicio que presta el personal de la Distribuidora?

Muy bueno	(    )
Bueno	(    )
Malo	(    )

6. Los precios de los productos que ofrece la Distribuidora son:

Elevados	(    )
Normales	(    )
Económicos	(    )

7. ¿El pedido solicitado a la Distribuidora es entregado a tiempo?

Si	(    )
No	(    )

8. ¿Por qué medios usted conoció la existencia de la Distribuidora de Helados ESKIMO?

Prensa escrita	(    )
Radio	(    )
Televisión	(    )
Recomendación	(    )

9. ¿Cuál es el medio de información que usted prefiere, para informarse?

Prensa escrita	(	)
Radio	(	)
Televisión	(	)
Internet	(	)

10. ¿Ha recibido algún tipo de promoción por parte de la Distribuidora?

Descuentos	(	)
Regalos	(	)
Premios	(	)
Rifas	(	)
Ninguno	(	)

11. Señale la frecuencia con la que compra productos a la Distribuidora

Helados ESKIMO

Semanal	(	)
Quincenal	(	)
Mensual	(	)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Portada .....	i
Certificación .....	ii
Autoría .....	iii
Carta de Autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
a.    Título.....	1
b.    Resumen.....	2
c.    Introducción.....	8
d.    Revisión de Literatura.....	10
-    Marco Referencial.....	10
-    Marco Conceptual.....	14
e.    Materiales y Métodos.....	37
f.    Resultados .....	41
-    Diagnóstico Situacional.....	41
-    Análisis Interno .....	48
-    Análisis Externo.....	81
-    Análisis FODA.....	100
-    Matriz Alto Impacto .....	101
g.    Discusión.....	103

- Propuesta Plan de Marketing .....	103
- Objetivo Estratégico 1.....	106
- Objetivo Estratégico 2.....	112
- Objetivo Estratégico 3.....	118
- Objetivo Estratégico 4.....	122
h. Conclusiones.....	130
i. Recomendaciones.....	131
j. Bibliografía.....	132
k. Anexos.....	134
Índice.....	151