

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE POSTGRADO



**“APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS
VENTAS DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS UPAO”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: Ms. JOSE LUIS SORIANO COLCHADO

ASESOR: DRA. LUCERO DE LOS REMEDIOS UCEDA DAVILA

TRUJILLO – PERÚ

PRESENTACIÓN

De conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y con el objeto de optar el Grado profesional de Doctor en Dirección de Empresas, cumpla en poner a vuestra consideración la presente tesis, titulada:

“APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS UPAO”

La elaboración de la Tesis, contiene las pautas establecidas por la Escuela de Posgrado; haciéndose un análisis detallado de la gestión administrativa de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias.

A la espera que la presente Tesis cumpla con los objetivos propuestos, someto a evaluación y sustentación verbal y pública.

Trujillo, Febrero 2015

RESUMEN

En la presente investigación, se aplicó un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO. El tipo de investigación fue descriptivo – aplicativo y el diseño de investigación fue no experimental – transversal; la metodología aplicada, fue la técnica de encuestas y el instrumento para la recopilación de datos, fue la entrevista, observación y cuestionario. La población universitaria fue de 19,836 personas y la muestra poblacional de 377 personas (341 estudiantes, 27 docentes y 9 empleados administrativos). Según el resultado del análisis de situación; las fortalezas son: calidad de los productos alimenticios, capacidad financiera de la institución, ubicación estratégica de la caseta de ventas, respaldo institucional, infraestructura y tecnología de punta. Las oportunidades son: crecimiento poblacional estudiantil, aumento de ventas por descuento de planilla, capacidad de diversificación de productos alimenticios, ventas en el mercado externo y expansión de puntos de venta en el mercado interno. Las debilidades son: falta de personal en producción y ventas, bajas remuneraciones del personal, limitación en un solo punto de venta, ventas por transferencias gratuitas, talleres de panadería y lácteos separados administrativamente y falta de productos complementarios. Las amenazas son: cierre del centro de producción, renuncia de los técnicos de producción, contratos de trabajo limitados y el aumento de competidores internos y externos. Para el desarrollo de las estrategias de marketing se debe mantener una comunicación activa con los clientes a través del correo corporativo, ofrecer descuentos por ventas al por mayor, recoger testimonios de los clientes y hacer uso de las redes sociales, a través del facebook. Se propusieron cinco planes de acción específicos: contratación de personal, publicidad, venta de otros productos, y posicionamiento en la mente del consumidor; mediante el establecimiento de un logotipo y slogan del centro de producción: *Panificadora UPAO.....rico y natural.*

Palabras claves: *plan estratégico de marketing, diseño de investigación no experimental – transversal, encuestas, entrevista, observación, cuestionario.*

ABSTRACT

In this research, a strategic marketing plan was implemented to increase sales of foodstuffs UPAO. The research was descriptive - applicative and research design was not experimental - cross; the methodology applied was the survey technique and the instrument for data collection was the interview, observation and questionnaire. The university population was 19.836 people and the population sample of 377 people (341 students, 27 teachers and 9 administrative employees). Depending on the outcome of the situation analysis; strengths are: quality of foodstuffs, financial capacity of the institution, strategic location of the shed sales, institutional support, infrastructure and technology. The opportunities are: Student population growth, increased payroll discount sales, capacity for diversification of food products, sales in foreign markets and expansion of outlets in the domestic market. The weaknesses are: lack of staff in production and sales, low staff salaries, limited to a single point of sale, sales free transfers, workshops bakery and dairy separated administratively and lack of complementary products. The threats are: closure of the production, waiver of technical production, limited work contracts and increased domestic and foreign competitors. To develop marketing strategies must maintain active communication with customers through corporate email, offer discounts for wholesale, collect customer testimonials and use social networks through Facebook. Five specific action plans were proposed: recruitment, advertising, selling other products, and positioning in the minds of consumers; by establishing a logo and slogan of the production: Bakery UPAOrico and natural.

Keywords: *strategic marketing plan, non-experimental research design - Cross , surveys , interviews , observation, questionnaire.*

ÍNDICE GENERAL

TITULO	i
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE FIGURAS.....	viii

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del Problema	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Delimitación del Problema	4
1.4. Enunciado del problema.....	5
1.5. Hipótesis	5
1.6. Variables	5
1.7. Objetivos.....	5
1.7.1. Objetivos Generales.....	5
1.7.2. Objetivos Específicos	5

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Planeación.....	6
2.1.1.	Definición.....	6
2.1.2.	Tipos de planes.....	6
2.1.3.	Importancia.....	6
2.2.	Planeación Estratégica.....	7
2.2.1.	Definición.....	7
2.2.3.	Propósito de la Planeación Estratégica.....	7
2.3.	Plan estratégico de marketing.....	7
2.3.1.	Definición y objetivos.....	7
2.3.2.	Importancia del plan estratégico de marketing.....	8
2.3.3.	Etapas del plan estratégico de marketing.....	9
2.3.4.	Formulación estratégica.....	10
2.3.5.	Plan de marketing.....	11
2.4.	Definición de ventas.....	12
2.4.1.	Proceso de ventas.....	12

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1.	Descubrimiento y definición del problema.....	14
3.2.	Constructos y definiciones operacionales de la investigación.....	15
3.3	Decisión para elegir un modelo.....	16
3.4.	Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	18
3.4.1.	Fuentes primarias.....	18
3.4.2.	Fuentes secundarias.....	18

3.5.	Diseño de Investigación.....	19
3.6.	Muestreo	19
3.6.1.	Unidad de muestreo.....	19
3.6.2	Tamaño de muestra.....	19
3.6.3	Procedimiento de muestreo.....	19
3.6.4.	Marco Poblacional	20
3.6.4.1.	Muestra	20
3.6.4.2.	Muestreo estratificado proporcional	20
3.6.5.	Tipo de investigación	21
3.6.6.	Diseño de investigación	22
3.6.7.	Métodos.....	22
3.6.7.1	Métodos de análisis.....	22
3.6.7.2.	Análisis de las variables	23
3.6.8.	Recopilación de datos.....	24
3.6.9.	Análisis y procesamiento de datos	24
3.6.9.1.	Chequeo de cuestionarios.....	25
3.6.9.2.	Edición	25
3.6.9.3.	Codificación	25
3.6.9.4.	Ajuste estadístico de datos	26
3.6.9.5.	Selección de la estrategia de análisis de datos	26
3.7.	Método estadístico.....	27
3.8.	Presentación de resultados	27
3.9.	Análisis del diagrama de Ishikawa	27

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Cuestionario.....	30
4.1.1. Conocimiento y/o existencia de la Planta de Industrias Alimentarias	30
4.1.2. Consumo de productos alimenticios en caseta de ventas	31
4.1.2.1. Estudiantes q no consumen los productos alimenticios	32
4.1.2.2. Docentes que no consumen los productos alimenticios	32
4.2. Productos con mayor frecuencia de consumo	36
4.3. Calidad de los productos alimenticios	37
4.4. Precios de los productos alimenticios	38
4.5. Servicio de atención en la caseta de ventas.....	40
4.6. Nuevos productos en caseta de ventas.....	41
4.7. Horario de atención en caseta de ventas.....	43
4.8. Publicidad de los productos alimenticios	44
4.9. Desarrollo del marketing	46
4.9.1. Producto.....	46
4.9.2. Precio	46
4.9.3. Distribución.....	47
4.9.4. Promoción y publicidad	47
4.9.5. Plaza	47
4.10. Entorno de la competencia	47
4.11. Análisis del mercado.....	48
4.11.1. Mercado meta.....	48
4.11.2. Antecedentes de ventas	48
4.12. Análisis FODA.....	50

4.12.1. Fortalezas	50
4.12.2. Oportunidades	50
4.12.3. Debilidades.....	50
4.12.4. Amenazas	50
4.13. Análisis de la matriz FODA.....	51
4.14. Calificación de la matriz FODA.....	54
4.15. Objetivos.....	56
4.15.1. Proyección de ventas	56
4.15.2. Metas en participación del mercado	57
4.16. Estrategia de mercado.....	58
4.16.1. Programas de acción	58
4.16.1.1. Contratación de personal de producción y ventas	59
4.16.1.2. Producción dirigida a los estudiantes universitarios	59
4.16.1.3. Integración de las ventas en el sistema banner	59
4.16.1.4. Complementación de ventas de otros productos	60
4.16.1.5. Posicionamiento en la mente del consumidor	60
4.16.1.6. Nombre logotipo y slogan.....	60
4.16.1.7. Publicidad.....	60
V. CONCLUSIONES.....	61
VI. RECOMENDACIONES.....	63
VII. BIBLIOGRAFÍA	64

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Constructos y definiciones operacionales de la investigación.....	23
CUADRO 2. Modelos de investigación	24
CUADRO 3. Marco poblacional UPAO.....	24
CUADRO 4. Muestreo estratificado proporcional	28
CUADRO 5. Número y porcentaje de personas q integran la muestra poblacional.	37
CUADRO 6. Número y porcentaje de personas q conoce o sabe de la existencia de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias	38
CUADRO 7. Personas q consumen en la caseta	40
CUADRO 8. Porcentaje de estudiantes q no consumen en caseta.	41
CUADRO 9. Porcentaje de docentes q no consumen en caseta.	43
CUADRO 10. Porcentaje de productos q son adquiridos por los consumidores	44
CUADRO 11. Calidad de productos alimenticios	45
CUADRO 12. Están de acuerdo con los precios de los productos	47
CUADRO 13. Servicio q brinda la caseta.....	48
CUADRO 14. Productos q desean los consumidores.....	49
CUADRO 15. Horario de atención en la caseta de ventas.....	50
CUADRO 16. Porcentaje de personas encuestadas que conocen y desconocen de publicidad de los productos alimenticios	52
CUADRO 17. Ventas de productos de panadería	56
CUADRO 18. Ventas de productos lácteos.....	56
CUADRO 19. Ventas anuales de productos alimenticios	57
CUADRO 20. Matriz FODA	58
CUADRO 21. Análisis de los factores externos (EFE).....	59

CUADRO 22. Análisis de los factores internos (EFI)	60
CUADRO 23. Revisión estratégica global (PEYEA)	61
CUADRO 24. Metas en volumen de ventas años 2013,2014 y 2015	64
CUADRO 25. Ventas reales PPIA.....	64

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	Estructuras organizacionales de marketing	20
FIGURA 2.	Etapas del proceso de investigación	21
FIGURA 3.	Proceso para descubrir y definir el problema	22
FIGURA 4.	Proceso de preparación de datos	33
FIGURA 5.	Diagrama de Ishikawa	35
FIGURA 6.	Número de personas que integran la muestra poblacional	37
FIGURA 7.	Porcentaje de personas que conoce o sabe de la existencia de PPIA	39
FIGURA 8.	Porcentaje de productos que se venden en caseta.	40
FIGURA 9.	Porcentaje de estudiantes que no consumen en caseta	42
FIGURA 10.	Porcentaje de docentes que no consumen en caseta	43
FIGURA 11.	Porcentaje de la muestra poblacional que consumen con mayor frecuencia los productos en caseta.....	45
FIGURA 12.	Porcentaje de consumidores q están satisfechos o no con la calidad de productos	46
FIGURA 13.	Están de acuerdo o conformes con los precios de los productos.....	47
FIGURA 14.	Servicio que brinda la caseta.....	48
FIGURA 15.	Productos que desean los consumidores	49
FIGURA 16.	Horario de atención en la caseta de ventas.....	51
FIGURA 17.	Porcentaje de personas q conocen y desconocen la publicidad de los productos alimenticios	52
FIGURA 18.	Grafica de matriz PEYEA.....	63

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad, todas las empresas tienen necesidades de información tanto internas como externas; bajo este punto de vista, la información requerida por la gerencia, siempre estarán conformadas por un conjunto de planes, metodologías y técnicas de gestión entre otros, necesarias para el desarrollo eficiente de la labor productiva y comercializadora.

Para crear diferenciación, las empresas necesitan identificar las necesidades de su mercado meta, así como la forma de satisfacerlas; esto mediante gestión de mercadotecnia generados por el trabajo integrado de las diferentes áreas de la organización, financiero – humano – tecnológico. Además de la identificación de necesidades, el plan de marketing debe encaminar el rumbo de las actividades diarias de la organización con una mejor estructura organizacional para optimizar los recursos.

Soriano J. (2011), propuso la aplicación de un plan de marketing para aumentar las ventas en la Planta de Industrias Alimentarias, obteniéndose como resultado un incremento de ventas del 47%.

Jiménez G. (2009), aplicó un diseño de plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de confituras en San Salvador.

La Universidad Privada Antenor Orrego, cuenta con varios Centros de Producción, y en este caso específico se analizará la “Planta Piloto de Industrias Alimentarias”; en la que se producen y comercializan productos alimenticios de panificación, néctares y lácteos.

Las ventas de los productos alimenticios UPAO, está dirigido en un solo punto de comercialización, llamado comúnmente: “Caseta de Ventas” y está a no menos de 100 metros de distancia del taller de producción. La Universidad

cuenta con 12 edificios bien estructurados y en 10 de ellas se imparten clases académicas, con un número aproximado de 20,000 alumnos, a parte del número de trabajadores administrativos (400) y docentes (1,100).

La caseta de ventas solo atiende al 1% de alumnos, casi 10% de trabajadores administrativos y 5% de docentes. Por este motivo muy preocupante, me he interesado en realizar un trabajo sostenido, aplicando los principios básicos del marketing, para analizar y revertir los bajos niveles de venta que se vienen obteniendo en la actualidad.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El plan de marketing que se pretende desarrollar, en su primera fase permitirá estructurar un plan estratégico a seguir con el fin de ampliar su participación de mercado, incrementando sus ventas. Dicho plan permitirá en su segunda fase, conocer ampliamente las características de los consumidores del nicho de mercado y poder diseñar una apropiada mezcla de marketing; eligiendo adecuadamente los productos, estableciendo un precio justo y recomendando la forma de promocionarse. La tercera fase consiste en idear un sistema de retroalimentación que permita al centro de producción, medir el desempeño del plan; de tal forma que éste refleje constantemente las necesidades fluctuantes del consumidor.

Con la aplicación del plan estratégico de marketing, la población universitaria conocerá la existencia de un centro de producción, que es Planta Piloto de Industrias Alimentarias; tendrá mayor conocimiento de los productos que se elaboran y que se venden en la caseta de ventas.

A través de la implementación de estrategias, se pretende motivar la venta, generando en ellos la posibilidad de obtener productos de calidad, inocuos y saludables; para que logren satisfacer sus necesidades. Además, permitirá obtener ventajas adicionales como:

- Satisfacer las necesidades reales de los consumidores
- Mejorar la participación en el mercado interno Institucional

- Medir la eficiencia de las estrategias desarrolladas
- Mantener el control sobre las actividades mercadológicas puestas en marcha

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El centro de producción “Planta Piloto de Industrias Alimentarias”, se encuentra ubicada dentro del Campus Universitario de la Universidad Privada Antenor Orrego; su mercado interno está compuesto por estudiantes y trabajadores de la Institución (docentes y administrativos).

La investigación realizada, está muy bien definido por Philip Kotler (1998), en la que se describe lo siguiente:

“El objetivo de cualquier empresa es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad; no obstante, cuando menos existen un concepto del proceso de entregar valor: el tradicional que consiste en que la compañía fabrica algo para después venderlo. Con esta óptica, el marketing tiene lugar en la segunda mitad del proceso de entrega de valor. El concepto tradicional supone que la empresa sabe fabricar y el mercado comprará unidades suficientes para generarle utilidades a la compañía. Este concepto tradicional tiene más oportunidades de alcanzar el éxito en economías de escasez; sin embargo, este concepto del proceso de negocios no funciona en economías más competitivas, donde la gente enfrenta numerosas opciones y ejerce su facultad de discriminación. El mercado masivo se fragmenta en muchos micros mercados, cada uno de ellos con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra propios. Por consiguiente, el competidor inteligente debe diseñar la oferta para mercados meta, bien definidos”.

Lambin (1996) menciona que actualmente existe una tendencia a elaborar planes de marketing, cuya influencia se ve reflejada en resultados positivos y muy favorables en las ventas de productos a los clientes. El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa, para asegurar su desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Stanton y otros (1998) menciona que el plan estratégico de marketing, es un documento que incluye una estructura compuesta por un análisis de la situación de la empresa, objetivos, posicionamiento, descripción de los mercados meta e instrumentos que permitan evaluar y controlar constantemente cada operación planificada. Se elabora como respuesta a un requerimiento de la administración, por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, planificación, etc. Cinco, son las ventajas de la planeación de marketing estratégica:

1. Estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
2. Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
3. Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
4. Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
5. Contribuye a que exista una mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

El plan estratégico de marketing, se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual se parte para definir las metas a corto plazo. Por ejemplo, los gerentes de marketing elaboran un plan estratégico de marketing para tres o cinco años y luego, elaboran un plan anual de marketing para un año en concreto (Kotler, 2002).

También se apoya en el análisis de necesidades de los individuos y las organizaciones; lo que el comprador quiere no es el producto como tal, sino el servicio o la solución del problema. Es necesario posicionar con ventaja diferencial un producto en el mercado y distinguirlo de sus competidores (Stanton y otros, 1998).

1.4. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera, la aplicación de un plan estratégico de marketing, permitirá incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO?

1.5. HIPOTESIS

La aplicación de un plan estratégico de marketing, permitirá incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO.

1.6. VARIABLES

- Variable Independiente
Aplicación de un plan estratégico de marketing
- Variable Dependiente
Incremento de las ventas de los productos alimenticios UPAO.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivos Generales

- Elaborar un plan estratégico de marketing que permita incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de situación, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los productos alimenticios UPAO.
- Desarrollar las estrategias de marketing que permitan incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO.
- Proponer planes de acción, para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. PLANEACIÓN

2.1.1. Definición

Es el proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción para alcanzar dichas metas (Stoner, 1996).

Koonts (1996) menciona que los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados.

Stanton (1998) menciona que planeación, es la selección de misiones y objetivos; y las estrategias son políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

2.1.2. TIPOS DE PLANES

A. ESTRATEGICOS

Son diseñados por los gerentes y definen las metas generales de la organización; los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan dentro de otras organizaciones. El Plan estratégico se aplica en forma jerárquica (Terrones, 2006).

B. OPERATIVOS

Contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de una organización (Ponce de León, 2003).

2.1.3. IMPORTANCIA

La planeación es importante porque sin planes, los gerentes no podrían saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente; incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, los gerentes y los

seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino.

2.2. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

2.2.1. Definición

Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia. Consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias (Kotler, 1998).

2.2.2. Niveles

La compañía define primero su propósito general y su misión. Esta se convierte en el apoyo detallado que guía a toda la compañía; luego la sede matriz decide que negocios y qué cartera de productos es mejor para la compañía y qué tanto apoyo se debe proporcionar a cada uno (Kotler, 1998).

2.2.3. Propósito de la planeación estratégica

Es alentar a la gerencia a pensar sistemáticamente en el futuro. Obliga a la compañía a perfeccionar sus objetivos y políticas conduciendo a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía y proporciona estándares de desempeño claros para su control. Ayuda a la compañía anticiparse ante los cambios ambientales, responde a ellos y a prepararse mejor para los desarrollos repentinos (Kotler, 1998).

2.3. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

2.3.1. Definición y objetivos

Es un plan financiero a mediano y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros.

El plan estratégico de marketing tiene por misión orientar i reorientar continuamente las actividades de la empresa, hacia los campos que conlleve un crecimiento y una rentabilidad. Tiene por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo; tales opciones deberán traducirse después en decisiones y programas de acción (Lambin, 1996).

Kotler (1998) menciona que es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia. Consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo de la compañía, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias.

2.3.2. Importancia de un plan estratégico de marketing

Es importante por los siguientes puntos:

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.
- Explica la situación actual de partida y describe los contratiempos y las evoluciones en el entorno, hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más legibles para la dirección general.
- Es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a los criterios objetivos cuando exista conflictos o incompatibilidad.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados (Lambin, 1996).

2.3.3. Etapas de un plan estratégico de marketing

La gestión estratégica de marketing se articula en torno a seis preguntas claves. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- En este mercado de referencia ¿Cuál es la actividad de producto – mercado y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno?
- Para cada producto – mercado ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y el tipo de ventaja que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos – mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios de marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

Sobre la base de estas seis preguntas claves, cuyas respuestas se apoyarán sobre una auditoría de marketing estratégico (Lambin, 1996).

Se tienen 8 etapas:

a) Análisis de la situación: se debe identificar a los competidores existentes, debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades; productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas, políticas de venta, canales de distribución, empleados, publicidad y promoción; entorno y situación del mercado, situación económica, política, legal y tecnológica.

- b) Pronóstico:** Es el análisis de lo que va a suceder en función de los datos que se conocen o de situaciones similares. Se puede realiza a corto plazo (hasta un año), mediano (hasta tres años) y largo plazo (hasta más de tres años). Los pronósticos pueden ser económicos, tecnológico y de demanda. Se pueden dar pronósticos cualitativos y cuantitativos (Stanton, 1998).
- c) Objetivos:** generales, por venta de producto, por cuota de mercado, por participación de marca, distribución, publicidad y promoción; por calidad.
- d) Estrategia:** la forma de alcanzar los objetivos, de acuerdo a las políticas de producto, precios, de distribución y publicidad y promoción.
- e) Tácticas a utilizar:** es una estrategia de orden más bajo, son acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos de tiempo muy cortos. Ejemplo: ¿qué debe hacer cada persona en concreto?, ¿cuándo lo debe hacer?, ¿cómo lo debe hacer?, ¿quién lo debe hacer?.
- f) Controles a emplear:** se deben establecer procedimientos de control que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar la forma, método y tiempo de las tareas programadas. Existen tres tipos de control; preventivos, correctivos y tardíos.
- g) Feed back:** se debe corregir el plan de marketing según convenga. No debe ser rígido, al contrario debe mostrar flexibilidad en su aplicación.
- h) Planificación financiera:** es necesario planificar los costos y presupuestos relacionados con el plan de marketing.

2.3.4. Formulación estratégica

Borrero (1998) menciona que los objetivos son una declaración de hasta dónde quiere llegar una empresa; es un diseño grande para llegar allí. Los cinco conceptos de estrategia que forman la base para una estrategia de marketing son:

- a) Segmentación del mercado
- b) La posición en el mercado

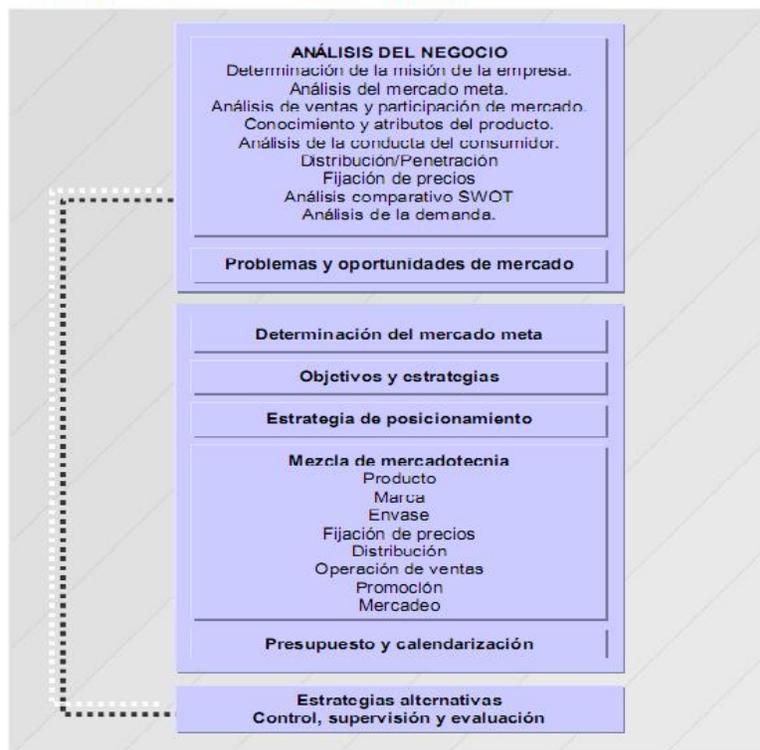
- c) La estrategia de penetración en el mercado
- d) La estrategia de marketing
- e) La estrategia de oportunidad

2.3.5. Plan de marketing

Según Fernández Valiñas, R (2001), la planeación es una actividad que puede ser desempeñada por cualquier área de la empresa, ya que cualquier ejecutivo planea sus actividades diarias. El plan de marketing es un documento que se elabora anualmente, y contiene al menos los objetivos y estrategias del área; cuyos elementos fundamentales son: qué se va hacer? (objetivos) y cómo se va hacer? (estrategias).

Los pasos para elaborar un plan de marketing se observa en la Figura 1

Tres estructuras organizacionales de marketing



Fuente: Fernández Valiñas, R. (2001), Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano, 2da. Edición, México D.F., International Thomson Editores.

Figura 1. Estructuras organizacionales del marketing

2.4. VENTAS

Venta es la acción y efecto de vender, es decir; traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido. El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden. Por ejemplo: “La venta de tortas fue un éxito (Kotler, 2002).

2.4.1. Proceso de ventas

Toda venta sigue un proceso conformado por varias etapas denominado proceso de ventas, que va desde la prospección o búsqueda de clientes potenciales hasta el cierre de la venta y la posterior relación de postventa (Kotler, 2002):

a) Prospección o búsqueda de clientes potenciales: búsqueda de clientes potenciales (prospectos), es decir, consumidores que tengan buenas posibilidades de convertirse en clientes de la empresa.

b) Clasificación de prospectos: Una vez que se ha encontrado prospectos se procede a darles una clasificación en función a variables tales como su capacidad financiera, su volumen de ventas, su autoridad para decidir la compra, su accesibilidad, su ubicación, su perspectiva de crecimiento, etc. Y luego, una vez clasificados los prospectos y determinado la importancia de cada uno, se procede a elaborar una lista de éstos ubicándolos en orden de importancia para que, de ese modo, determinar a cuáles se les dará mayor prioridad.

c) Preparación: se recolecta y estudia toda la información que pueda ser útil del prospecto que se haya decidido contactar, por ejemplo, su nombre completo, su edad, su nivel de educación, su estilo de vida, sus necesidades, su capacidad de pago, su poder de decisión, sus posibles motivos de compra, su estilo de compra, etc. Y luego, en base a la información recolectada y estudiada del prospecto, se procede a planificar los siguientes aspectos: la forma en que se hará contacto con

el prospecto (a través de una visita personal, una llamada telefónica, una carta de presentación, o un correo electrónico).

d) Presentación: el vendedor se presenta ante el prospecto, lo saluda amablemente, se identifica (de ser necesario identifica también a la empresa que representa), y explica el motivo de su visita.

e) Argumentación: el vendedor presenta el producto al prospecto, dando a conocer sus principales características, beneficios y atributos, yendo de lo general a lo particular, en orden de importancia.

f) Manejo de objeciones: el vendedor hace frente a las posibles objeciones que pueda realizar el prospecto, por ejemplo, cuando dice que el producto lo ha visto en la competencia a un menor precio, o que éste no cuenta con una característica que le gustaría que tuviera.

Ante una objeción siempre se debe mantener la calma y nunca polemizar o discutir con el cliente, se debe tomar la objeción como un indicio de que el cliente tiene interés en el producto, pero que antes necesita mayor información o requiere que se le aclaren algunas dudas, y luego tratar de hacer frente a la objeción.

g) Cierre de ventas: el vendedor trata de cerrar la venta, es decir, trata de inducir o convencer al prospecto de decidirse por la compra. Para lograr ello el vendedor debe ser paciente, esperar el momento oportuno (el cual podría darse incluso al principio de la presentación), y nunca presionar al cliente, sino inducirlo sutilmente.

h) Seguimiento: etapa indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

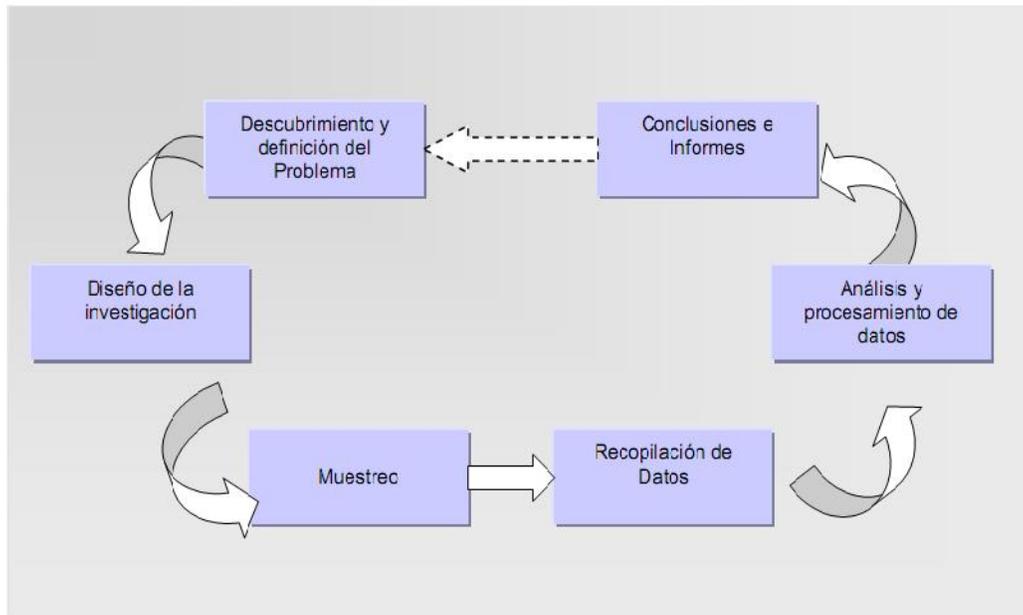
CAPITULO III

METODOLOGÍA

Para este trabajo se desarrolló la metodología de una investigación de mercado, ya que es la que más se adecua al tipo de estudio; pues es un proceso objetivo y sistemático en el que se genera información necesaria para la toma de decisiones sobre mercado (Zikmund, 1998).

El proceso que sugiere Zikmund (1998) para llevar a cabo esta investigación de mercado, es el que se toma como base para este trabajo, como se observa en la Figura 2.

Etapas del proceso de investigación.

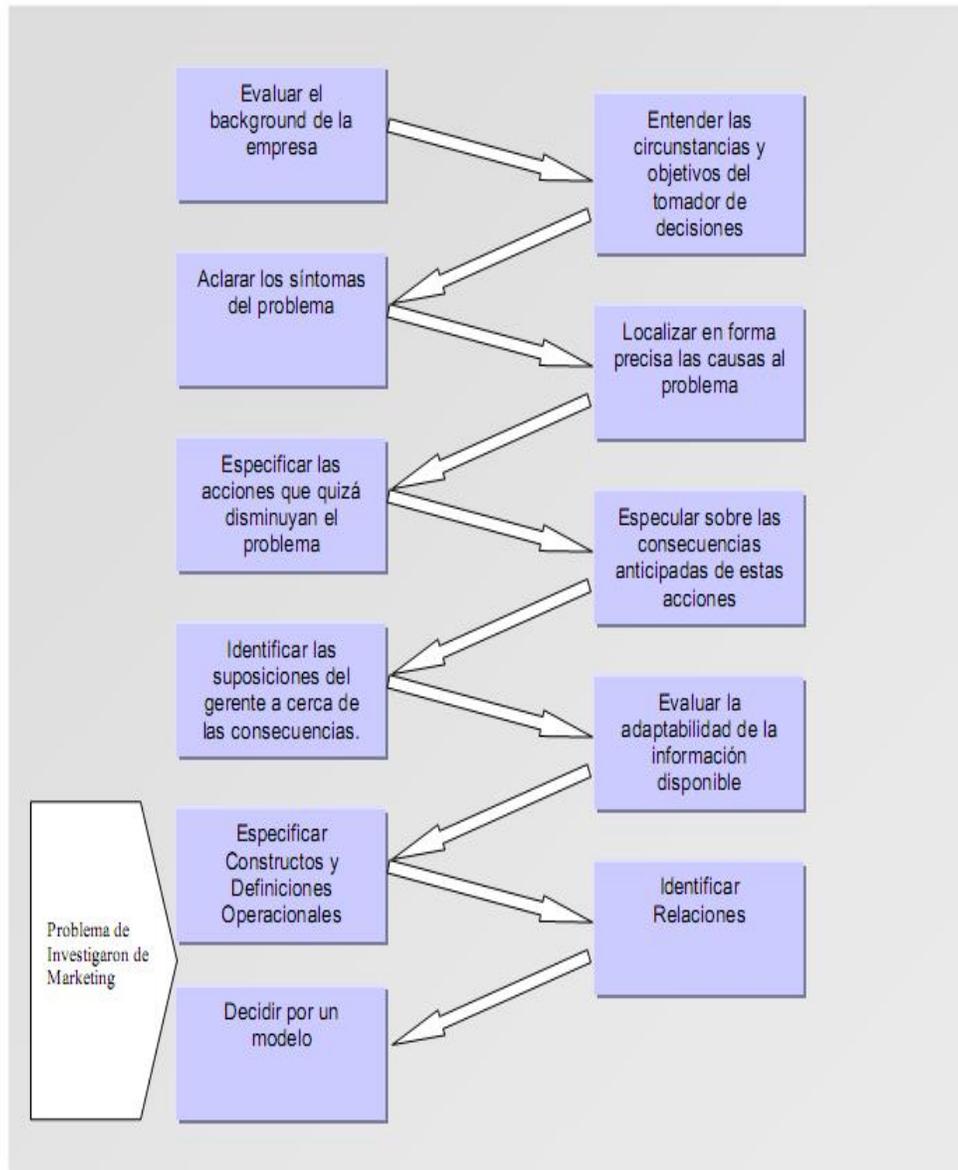


Fuente: Zikmund, W.G. (1998), Investigación de mercados, 6ta Edición, Edo. De México: Prentice Hall, p.55.

Figura 2. Etapas del proceso de investigación

3.1. Descubrimiento y definición del problema

El primer paso es el descubrimiento y definición del problema, para ello se tomó como referencia el proceso diseñado por Bush y Burns (2000) como se observa en la Figura 3.



Fuente: Bush, R. F y Burns, A. C (2000), Marketing Research, 3ra Edición, New Jersey: Prentice Hall

Figura 3. Proceso para descubrir y definir el problema

3.2. Constructos y definiciones operacionales de la investigación

Un constructo es un concepto mercadológico que de alguna manera se encuentra envuelto en el problema de investigación y la definición operacional es la forma en que se mide dicho constructo (Bush y Burns,

2000). Los constructos y definiciones operacionales se presentan en el Cuadro 1

Cuadro 1. Constructos y definiciones operacionales de la investigación

CONSTRUCTOS	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Conocimiento del mercado	Factores demográficos del mercado interno
Hábitos de consumo	Tiempo y forma en la adquisición de productos alimenticios
Atributos de compra	Factores que influyen en la elección de los productos alimenticios
Disponibilidad a pagar	Cantidad monetaria que el mercado está dispuesto a pagar por los productos alimenticios
Posicionamiento de la caseta de ventas	Percepción y conocimiento del punto de ventas por el mercado
Lealtad a la caseta de ventas	Frecuencia y volumen de compra
Fortalezas de la caseta de ventas	Motivos de compra en la caseta de ventas
Posicionamiento de la competencia	Competidores más conocidos del mercado

Fuente: Elaboración propia

3.3. Decisión para elegir un modelo

Una vez elegidos los constructos y ordenados con una lógica entendible, se ha creado un modelo que ayudará a definir las preguntas de investigación (Bush y Burns, 2000). El modelo de investigación se presenta en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Modelo de investigación

Etapa	Sub etapa	Pregunta de investigación
Conocimiento del mercado	Factores demográficos del mercado	Ocupación (estudiante – trabajador)
Hábitos de consumo	Consumo per cápita	¿Cuántos productos alimenticios compra en la caseta de ventas?
Hábitos de consumo	Atributos de compra	¿Qué factores son relevantes para usted al momento de comprar?
Hábitos de consumo	Disponibilidad a pagar	¿Cuánto dinero está dispuesto a pagar por los productos alimenticios?
Hábitos de consumo	Medio publicitario con mayor alcance	¿A través de qué medios se entera de nuestros productos?
Hábitos de consumo	Atributos del punto de venta	¿Qué factores son relevantes para usted al momento de elegir la caseta de ventas?
Competencia	Recall de competencia	¿Cuál es la tienda en que piensa primero?
Evaluación de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias	Conocimiento del taller de producción	¿Conoce la Planta de producción?
Evaluación e la caseta de ventas	Frecuencia de compra	¿Con qué frecuencia compra en la caseta de ventas?
Evaluación de la caseta de ventas	Productos de compra	¿Qué productos compra en cada visita a la caseta de ventas?
Evaluación de la caseta de ventas	Conocimiento de productos	¿Qué productos recuerda usted que se vende en la caseta de ventas?

Fuente: Elaboración propia

3.4 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1. Fuentes primarias

Fue aplicado durante todo el proceso de investigación. La observación, las encuestas, los cuestionarios y las entrevistas, permitieron captar importante información para el desarrollo del estudio.

La observación, al estar definida como el uso de nuestros sentidos en la búsqueda de datos que necesitamos para resolver un problema de investigación (Méndez, 1998).

Fue utilizada durante todo el proceso de investigación y permitió obtener las diversas conclusiones que conforman este estudio.

Las encuestas fueron aplicadas en su totalidad para la obtención de información específica de nuestro mercado objetivo; la cual está directamente relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la investigación. La principal información obtenida mediante este método está relacionada con la definición de las principales características que posee nuestro mercado meta.

Los cuestionarios permitieron principalmente obtener información propia de la empresa en temas referidos a organización, recursos humanos, ideas, inquietudes y percepciones del personal sobre el trabajo realizado en la institución.

Las entrevistas fueron utilizadas para obtener información valiosa sobre la competencia en aspectos como productos, precios, promociones y calidad de sus productos.

3.4.2. Fuentes secundarias

Se recurrió a una variedad de publicaciones, textos, documentos, y otros; que permitió recopilar información importante, principalmente metodológica para el desarrollo de la investigación.

3.5. Diseño de Investigación

Teniendo como base la investigación de mercados diseñado por Zikmund (1998) a continuación se especificarán los métodos y procedimientos para recopilar la información necesaria.

Se define esta investigación, como un trabajo no experimental, porque no se manipulan variables; es decir se observan fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para después analizarlos (Hernández y otros, 2003).

Este estudio es transaccional y descriptivo, ya que solo se recolectan datos en un momento o tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para la obtención de datos existen dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Las fuentes de información secundaria son aquellas ya existentes que no fueron desarrolladas para este problema en particular. Mientras que las fuentes primarias son generadas específicamente para el problema que se intenta solucionar (Winner, 1999).

Como fuentes internas secundarias se utilizaron:

- Ventas mensuales de los últimos tres años
- Catálogo de productos
- Hojas de ventas

Como fuentes internas primarias se utilizaron:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación

3.6. Muestreo

De acuerdo con Kotler (2003) el proceso de muestreo se integra por tres decisiones: unidad de muestreo, tamaño de la muestra y procedimiento de la muestra.

3.6.1. Unidad de muestreo

La unidad de muestreo para el presente trabajo fue el alumno universitario, docente y trabajador administrativo; de la Universidad Privada Antenor Orrego.

3.6.2. Tamaño de la muestra

Un muestreo apropiado de probabilidad permite que se obtenga una pequeña parte del total de la población finita, con una media confiable de todo el conjunto.

$$n = Z^2 pqN / NE^2 + Z^2 pq$$

Dónde:

Z = grado de confiabilidad al 95% = 1.96 (Cuadrado del intervalo de confianza en las unidades de error estándar).

E= error permisible 5% (cuadrado de la aceptabilidad máxima de error entre la proporción real y la proporción de la muestra).

p= proporción de la población que sí compra (éxito 50%)

q= proporción de la población que no compra (1-p) (fracaso 50%)

N= número de clientes = 19,836

3.6.3. Procedimiento de muestreo

Para localizar las unidades de muestreo de alumnos, se obtuvo un listado de todas las Escuelas Profesionales que tiene la Universidad Privada Antenor Orrego; el cual se obtuvo la cantidad de 17,954 alumnos activos. Del mismo modo, para localizar las unidades de muestreo de trabajadores administrativos y docentes, se recurrió a la Oficina de Recursos Humanos, los cuales se obtuvieron las siguientes cifras: 487 trabajadores administrativos y 1,395 docentes. El total de clientes potenciales fueron de: 19,836 personas.

3.6.4. MARCO POBLACIONAL

En el Cuadro 3 se muestra la cantidad de personas que integran el marco poblacional de UPAO y su respectivo porcentaje. Está conformado por los consumidores potenciales, según información proporcionada por la oficina de Recursos Humanos en setiembre del 2013:

Cuadro 3. Marco poblacional UPAO

PERSONAS QUE INTEGRAN EL MARCO POBLACIONAL	CANTIDAD	%
ESTUDIANTES	17,954	90
DOCENTES	1,395	7
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	487	3
TOTAL	19,836	100

Fuente: Oficina de Recursos Humanos (2013)

3.6.4.1. Muestra

Para la selección de la muestra, se procedió a identificar los clientes más representativos de la población.

$$n = (Z^2pqN) / (N-1)E^2 + (Z^2pq)$$

$$n = (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 19,836 / (19,836 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5$$

Dónde:

Z = grado de confiabilidad al 95% = 1.96

N= número de clientes = 19,836

E= error permisible 5% = 0.05

p= proporción de la población que sí compra= 0.5

q= proporción de la población que no compra = 0.5

n= 377

3.6.4.2. Muestreo estratificado proporcional

En el Cuadro 3 se observa el muestreo estratificado proporcional, según Calzada B (1994).

Cuadro 4. Muestreo estratificado proporcional

n1	n2	n3
estudiantes	docentes	administrativos

Fuente: Calzada (1994)

$$n_h = (N_h / N) * n$$

Donde:

n_h : muestra correspondiente a cada estrato

N_h : estrato h= 1, 2,3

N : Total población

n : muestra

$$n_1 = (17,954/19,836)*377= 341 \text{ estudiantes}$$

$$n_2 = (1,395/19,836)*377= 27 \text{ docentes}$$

$$n_3 = (487/19,836)*377= 9 \text{ empleados administrativos}$$

3.6.5. Tipo de investigación

El tipo de investigación realizada fue DESCRIPTIVA – APLICATIVA.

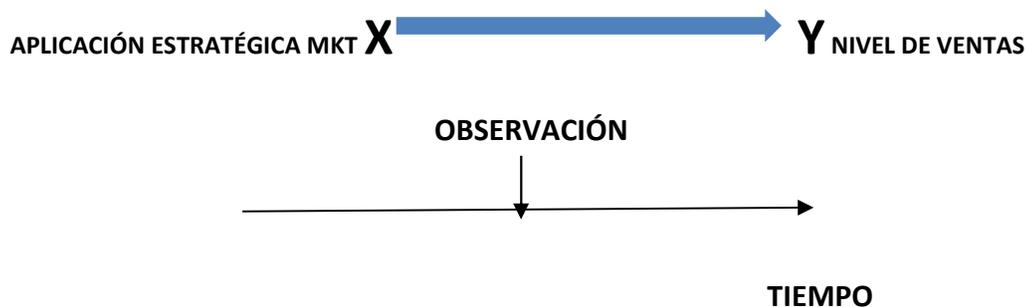
Se consideró descriptiva porque a través del estudio basado en la metodología del plan estratégico de marketing, se busca describir de manera objetiva, cuál es la situación de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias, en sus diversos aspectos, como organización, recursos humanos, finanzas, mercado objetivo y competencia.

En el aspecto aplicativo, luego del desarrollo del estudio, se establecieron las estrategias y tácticas, los cuales tendrán como propósito mejorar la comercialización de los productos alimenticios que produce la Planta Piloto de Industrias Alimentarias. Una vez aplicadas, se obtuvieron resultados plasmados en el incremento del número de clientes y por consiguiente, aumento del nivel de ventas.

3.6.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Investigación no experimental – transversal:

Este tipo de investigación tiene como propósito analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables. Para ello, se recolectaron datos a través del tiempo, en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias (Méndez, 1998). A continuación se esquematiza el diseño de investigación.



3.6.7. MÉTODOS

Se entiende como los procesos mediante los cuales se ejecuta el desarrollo de la investigación. Para el presente estudio se emplearon dos métodos:

3.6.7.1. Método de Análisis

Se describe como el proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece la relación causa – efecto, entre los elementos que componen el objeto de la investigación (Méndez, 1998).

En este método se ubican dos etapas del proceso de conocimiento:

a) Elaboración del plan estratégico de marketing:

Como primera fase del plan se procedió a realizar un análisis interno de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias, como organización, estructura organizacional, personal, nivel de ventas y análisis de resultados, para determinar cuál es la situación particular de la Planta.

Como segunda fase se realizó un análisis externo de las variables inmersas en el centro de producción, algunas de éstas como condiciones económicas, considerado macro variables; clientes, competencia, canales de distribución, considerados como micro variables.

Como tercera fase se elaboró el análisis FODA, que consiste en detallar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias.

b) Aplicación del Plan Estratégico de Marketing

Consiste específicamente en la aplicación y/o ejecución de las estrategias y tácticas detalladas en dicho plan y que tienen por finalidad cumplir los objetivos propios de la investigación.

3.6.7.2. Análisis de las variables

Variable Independiente

Tipo de Variable: Cualitativa

Plan estratégico de Marketing

Definición conceptual:

Es una herramienta de gestión por lo que se determina los pasos a seguir, metodologías y tiempos para llegar a cumplir los objetivos trazados.

Definición operacional:

- Análisis de la situación
- Objetivos
- Estrategias a utilizar

Variable Dependiente

Tipo de variable: Cuantitativa

Nivel de ventas de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias

Definición Conceptual:

Es una herramienta de gestión para medir la aplicación de las estrategias y/o utilizadas, para cumplir los objetivos trazados.

Definición operacional:

- Cuantificación de las ventas

3.6.8. RECOPIACIÓN DE DATOS

Se realizó a través de tres medios: entrevista, observación y cuestionarios; la entrevista se define como una forma poco

estructurada, directa y personal en la cual una persona es entrevistada por un investigador de mercados, con la intención de indagar sus motivaciones, actitudes y sentimientos de un tópico en especial (Malhotra, 1999).

El cuestionario es una técnica estructurada para recolectar datos que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, a las que el encuestado debe responder (Malhotra, 1999).

La observación se define como la grabación de patrones de comportamiento de personas, objetos y eventos de forma sistemática para obtener información de fenómenos de interés (Malhotra, 1999).

El monitoreo de evaluación se llevó a cabo en el cafetín ubicado en el Pabellón “K” de la Universidad Privada Antenor Orrego; así como en los kioskos y juguerías, ubicados al en la parte externa de la Universidad.

Para realizar este monitoreo, se tomó el criterio de una persona con experiencia en el área de comercialización de productos alimenticios, para calificar de forma general los aspectos evaluados en este comparativo. La persona experta acudió con un formato de monitoreo (ver Anexo) a cada uno de los kioskos externos a la Universidad y al cafetín, dentro de la Institución y sobre éste fue calificando cada uno de los aspectos a evaluar, así como comentarios relevantes a la investigación.

3.6.9. Análisis y procesamiento de datos

Para el análisis y procesamiento de datos se utilizó el modelo de Malhotra (1999) el cual se muestra en la Figura 4.

3.6.9.1. Chequeos de cuestionarios

El primer paso consiste en chequear de manera general para detectar errores graves o preguntas vacías.

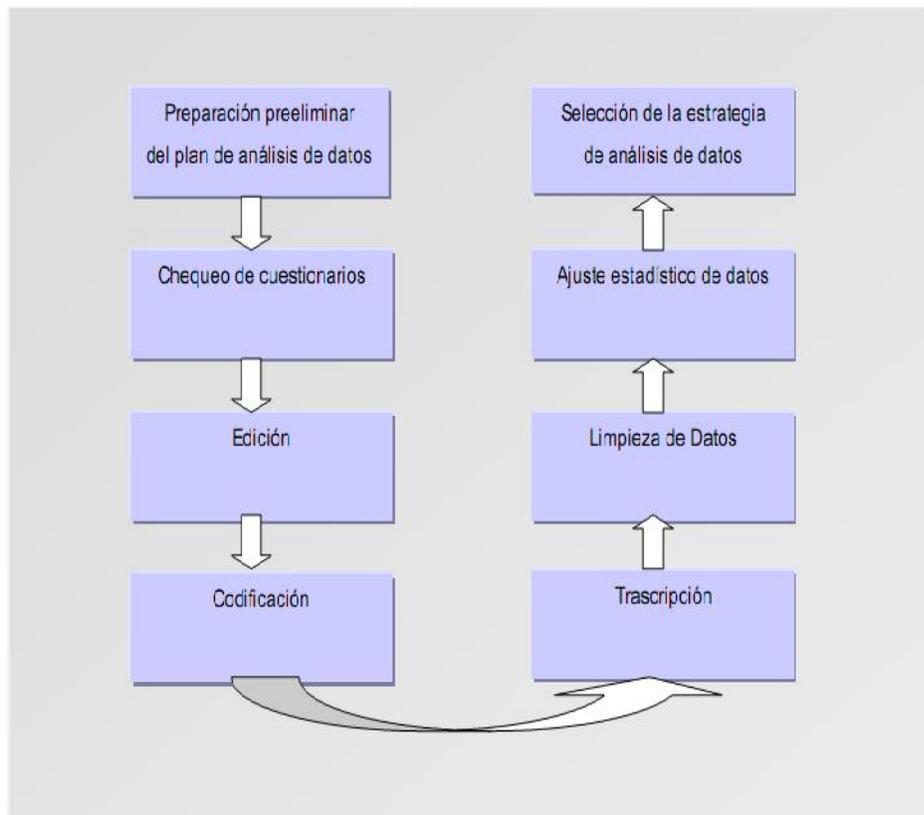
3.6.9.2. Edición

Se ejecuta una revisión de cuestionarios más profunda con la finalidad de aumentar la precisión en el análisis de datos, a través de la identificación de respuestas ilegibles, incompletas, inconsistentes o ambiguas (Malhotra, 1999).

3.6.9.3. Codificación

Está definida como una asignación de códigos para representar una respuesta específica a una pregunta en concreto

Proceso de preparación de datos



Fuente: Malhotra N. K. (1999), Marketing Research: an applied orientation, 3ra Edición, New Jersey: Prentice Hall. Pp. 420

Figura 4. Proceso de preparación de datos

3.6.9.4. Ajuste estadístico de datos

Consiste en dar peso a las variables para incrementar la calidad del análisis. En este trabajo no fue necesario realizar ajuste estadístico, porque se hicieron con la codificación.

3.6.9.5. Selección de la estrategia del análisis de datos

Es la aplicación de la lógica para entender los datos recopilados sobre un tema. Dentro de este paso se determinarán los patrones consistentes y el resumen de los detalles relevantes descubiertos en la investigación (Zikmund, 1998).

3.7. Método Estadístico

El tratamiento estadístico a utilizar en esta investigación está clasificado como estadística descriptiva para cada variable, tiene por finalidad describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable; entendiéndose como variable a cada una de las interrogantes planteadas en las encuestas utilizadas (Terrones, 2006).

3.8. Presentación de resultados

Esta última etapa del proceso de investigación consiste en la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias y tácticas mencionadas anteriormente, a través de gráficos y cuadros estadísticos. Con estos resultados se obtendrán las conclusiones sobre los cambios, efectos o consecuencias de la interacción de las variables, teniendo como corolario final, la comprobación de la hipótesis de esta investigación.

3.9. Análisis del Diagrama de Ishikawa

Las causas que origina el problema son varias, por lo tanto establecer estrategias para solucionar este problema es una labor muy importante en el desarrollo del Plan estratégico de marketing; ya que

este permitirá lograr el incremento de las ventas que la Planta Piloto de Industrias Alimentarias busca lograr obtener.

En la Figura 5, se muestra el Diagrama de Ishikawa, señalándose las posibles causas por la que la Planta de Industrias Alimentarias tenga un bajo nivel de ventas:

Gestión:

- No posee un plan estratégico de marketing
- Falta publicidad
- No existe investigación de mercados

Productos:

- No existe promoción de productos

Clientes:

- Los clientes presentan mayores exigencias sobre los productos
- No existe posicionamiento en la mente del consumidor

Mercado:

- Falta experiencia en estudio de mercado
- Desconoce a su competencia

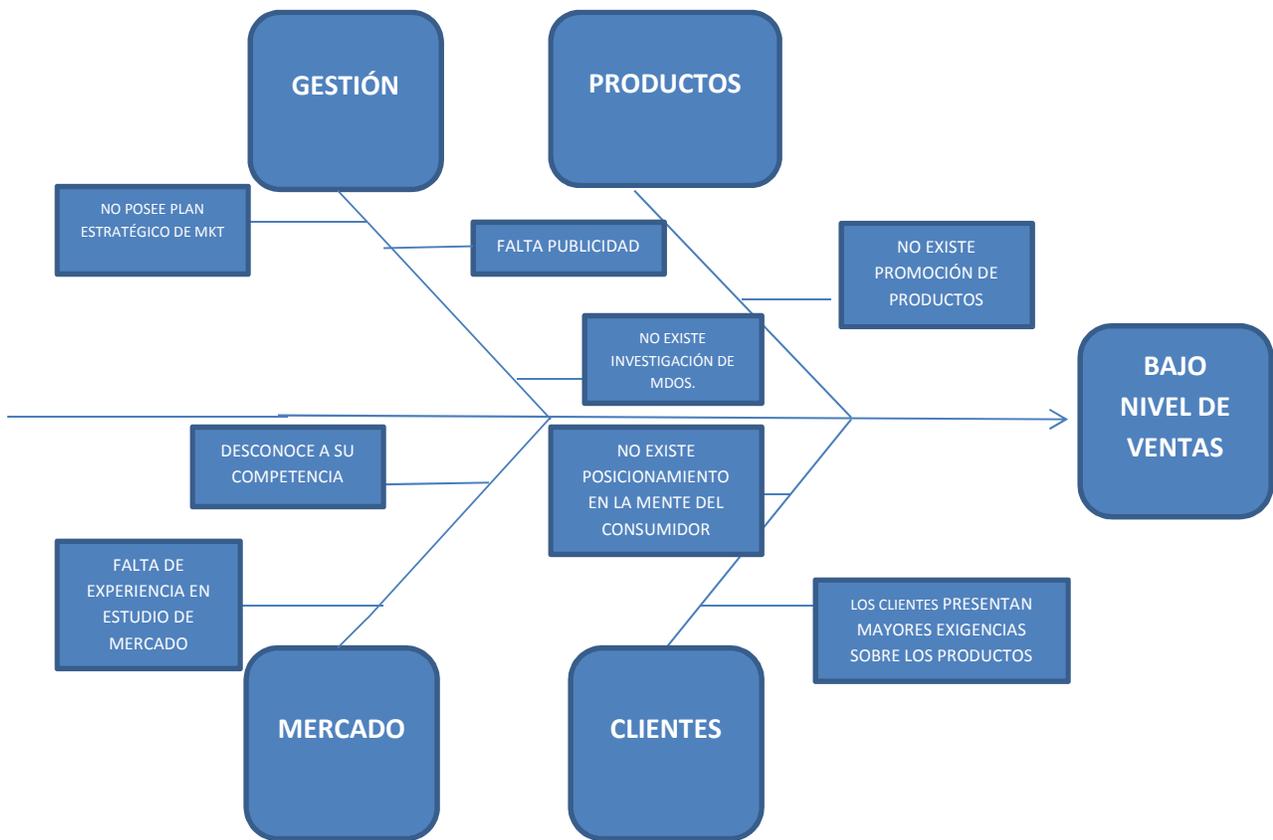


Figura 5. Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto) situación actual de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para dar respuesta a los objetivos planteados, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación estratégica de marketing realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego. Los resultados son presentados en cuadros y gráficos, de tal forma que simplifique la comprensión de los mismos.

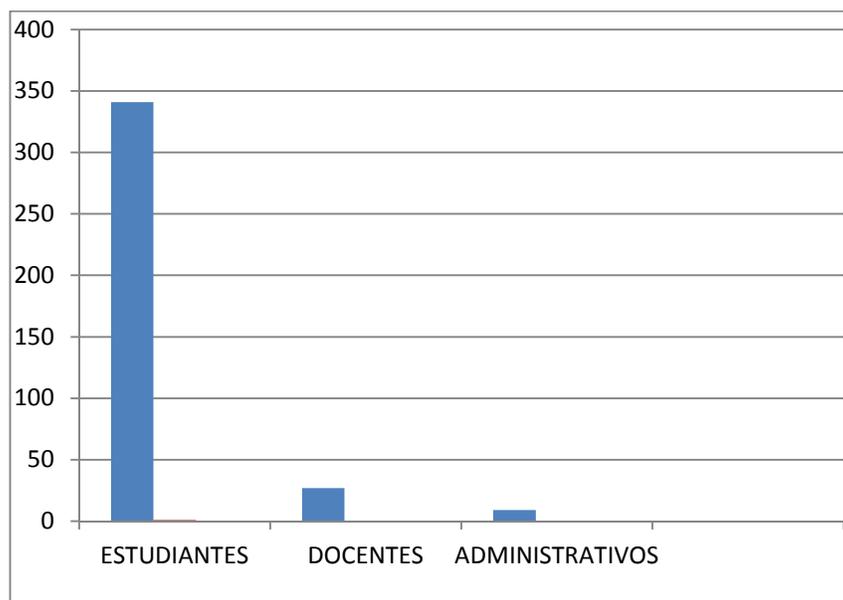
De acuerdo a la muestra, se tiene 377 personas; de las cuales 353 son estudiantes, 27 docentes y 9 empleados administrativos.

Se observa en el Cuadro 5 que los estudiantes conforman el 90% de la población universitaria, seguido de los docentes con un 7% y tercero, los empleados administrativos con un 3%. En la Figura 6 se muestra los resultados en gráficos de barras.

Estos valores obtenidos, significan que los productos alimenticios deben estar dirigidos en primer lugar, a satisfacer las necesidades de la población estudiantil, docentes y luego a los trabajadores administrativos.

Cuadro 5. Número y porcentaje de personas que integran la muestra poblacional según ocupación en UPAO

PERSONAS QUE INTEGRAN LA MUESTRA POBLACIONAL	CANTIDAD	%
ESTUDIANTES	341	90
DOCENTES	27	7
ADMINISTRATIVOS	9	3
TOTAL	377	100



Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

Figura 6. Número de personas que integran la muestra poblacional según ocupación en UPAO

4.1. CUESTIONARIO

4.1.1. Conocimiento y/o existencia de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias

Pregunta:

¿Conoce o sabe de la existencia de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias, donde se elaboran los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas?

Según se observa en el Cuadro 6, el 29% de los estudiantes si conoce o sabe de la existencia de la Planta de Industrias Alimentarias; el 87% de docentes, también conoce o sabe de la existencia de la Planta y el 100% de los empleados administrativos sí conoce o sabe de la existencia de la Planta. En la Figura 7, se muestran los resultados en porcentaje; así mismo, es preocupante que un alto porcentaje de estudiantes no conozca o sepa de la existencia de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias. Según manifestaciones de los alumnos, pensaban que los productos alimenticios los traían de alguna panadería del exterior de la universidad.

Al 71% de estudiantes y 13% de docentes, que no conocen o saben de la existencia de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias se les debería dar una charla inductiva a cerca del centro de producción, por parte de Imagen Institucional; puede ser por volanteo, Facebook, Web Institucional, etc.

Cuadro 6. Número y porcentaje de personas que conoce o sabe de la existencia de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias.

	ENCUESTADOS	RESP: SÍ	RESP: NO
ESTUDIANTES	341	99 (29%)	242 (71%)
DOCENTES	27	23 (87%)	4 (13%)
ADMINISTRATIVOS	9	9 (100%)	00
TOTAL	377	230 (70%)	147 (30%)

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

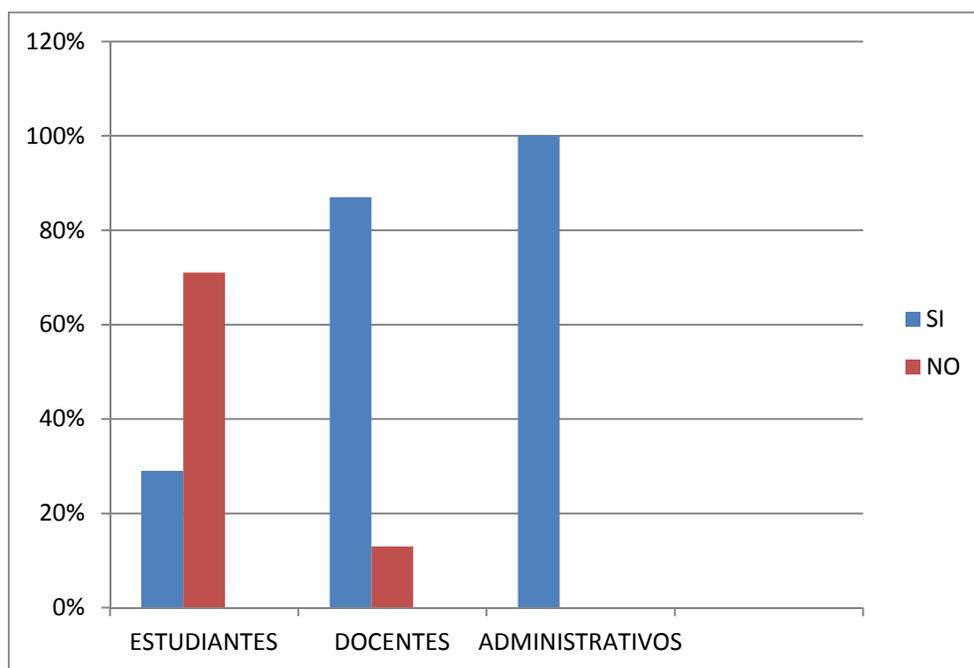


Figura 7. Porcentaje de personas que conoce o sabe de la existencia de la planta de industrias alimentarias

4.1.2. Consumo de productos alimenticios en la caseta de ventas

Pregunta:

Consumen usted, los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas?

Según el Cuadro 7, el 93% de estudiantes no consume los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas por varios motivos; no tienen comodidad para disfrutarlo; es decir no tienen donde sentarse, prefieren ir al cafetín y reunirse en grupo, se sientan y consumen bebidas gaseosas, snacks, platos fríos, menús, etc, otros estudiantes vienen a escuchar su clase y luego se retiran, consumen fuera de la Universidad panes con huevo, panes con tortilla, avena, quinua, etc. Rara vez compran en la caseta, porque se forman colas muy largas y se demoran en despachar; además porque algunos

estudiantes no les agradan mucho los productos que se venden en caseta. El 57% de docentes tampoco consume, debido a que dictan su clase y se retiran; es decir que son docentes a tiempo parcial. El 95% de empleados administrativos sí consumen en la caseta, porque les agradan los productos y porque laboran en un horario establecido fijo.

En la Figura 8 se observan los resultados expresados en porcentaje.

Cuadro 7. Personas que consumen en la caseta de ventas

	ENCUESTADOS	RESP: SÍ	RESP: NO
ESTUDIANTES	341	24 (7%)	328 (93%)
DOCENTES	27	12 (43%)	09 (57%)
ADMINISTRATIVOS	9	8 (95%)	1 (5%)
TOTAL	377	44	333

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

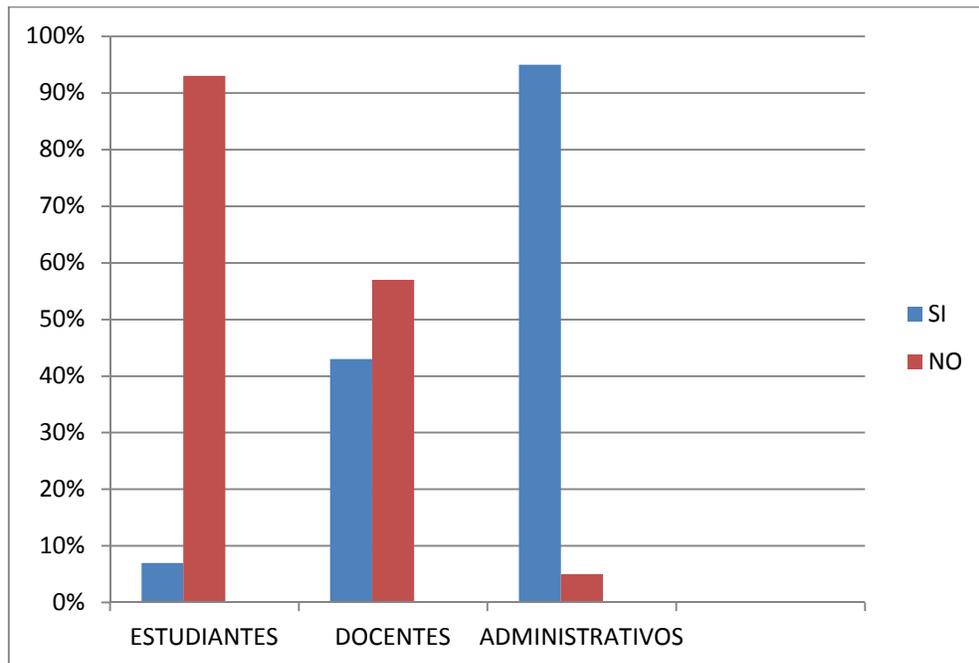


Figura 8. Porcentaje de productos que se venden en la caseta de ventas

4.1.2.1. Estudiantes que no consumen productos alimenticios en caseta de ventas

Pregunta:

Por qué no consumen los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas?

Se observa en el Cuadro 8 y en la Figura 9, los cuatro principales motivos por lo cual, el 93% de estudiantes no consumen en la caseta. Primero, porque no hay comodidad (53%), efectivamente las personas no tienen donde sentarse; únicamente existen bancas de cemento a los extremos de la caseta principal que a su vez queda muy estrecho. En segundo lugar, porque no hay productos de su preferencia (21%), muchas veces solicitan bebidas gaseosas, agua embotellada, snacks y otros; pero no se cuentan con aquellos productos por una disposición interna de la Institución. Con respecto a las colas que se forman (16%) esto se debe a que muchas veces el sistema (software) de la caja registradora se congela y no permite la emisión rápida de los tickets. Con respecto a que se acaban muy rápido los productos (10%), efectivamente la escasez de técnicos en producción, no hace posible un mejor abastecimiento de productos alimenticios en la caseta de ventas.

Cuadro 8. Porcentaje de estudiantes que no consumen en la caseta de ventas por motivos diversos

Se acaban muy rápido los productos	33 (10%)
No hay productos de su preferencia	69 (21%)
Se forman largas colas	52 (16%)
No hay comodidad	174 (53%)
TOTAL	328 (100%)

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

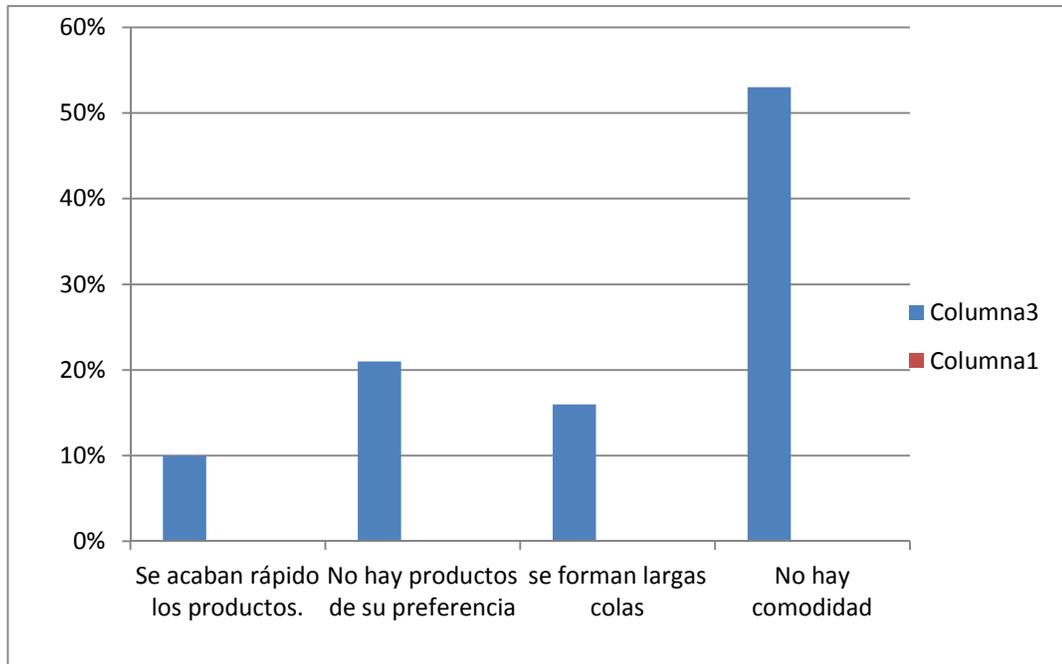


Figura 9. Porcentaje de estudiantes que no consumen en la caseta de ventas por motivos diversos

4.1.2.2. Docentes que no consumen los productos alimenticios

Pregunta:

Señores docentes, por qué razón no consumen los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas

Se observa en el Cuadro 9 y en la Figura 7 que el 50% de docentes vienen a dictar su clase y luego se retiran; el 34% de docentes manifiestan que falta servicio de atención en la caseta de ventas; esto significa que hace falta incorporar personal de ventas. El 16% de docentes manifiestan que no hay productos y que se terminan muy rápido; esto indica que hace falta más personal en producción.

Cuadro 9. Porcentaje de docentes que no consumen en la caseta de ventas por motivos diversos.

Vengo a dictar mi clase y me retiro inmediatamente	05 (50%)
Falta servicio de atención	03 (34%)
No hay productos	01 (16%)
Total	09 (100%)

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

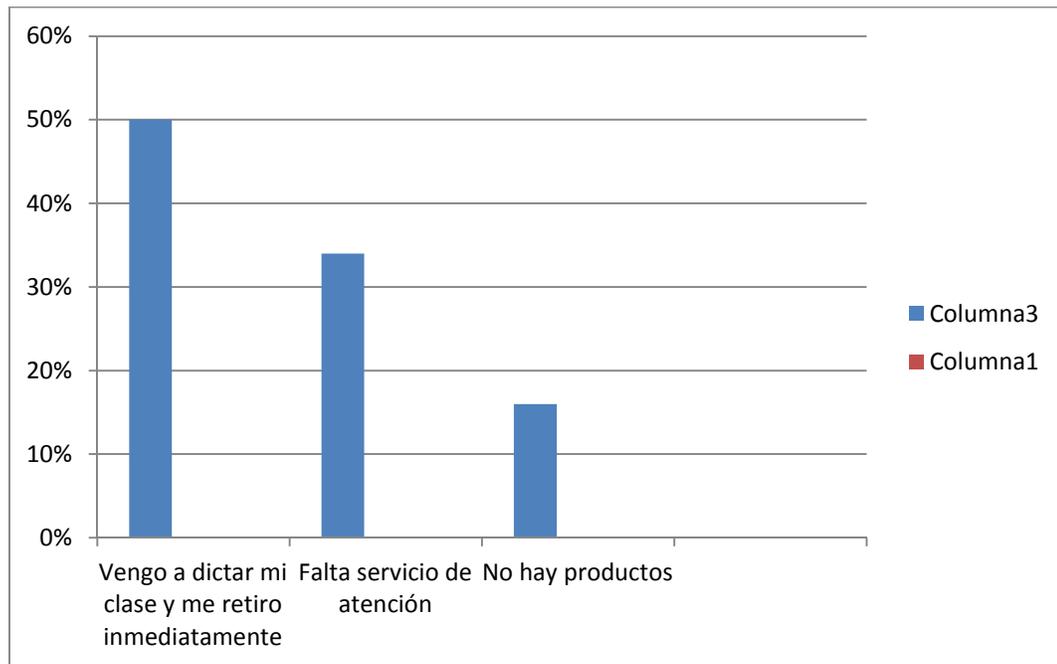


Figura 10. Porcentaje de docentes que no consume en la caseta de ventas por motivos diversos

4.2. PRODUCTOS CON MAYOR FRECUENCIA DE CONSUMO EN LA CASETA DE VENTAS

Pregunta:

4.- Qué productos alimenticios consumen con mayor frecuencia la muestra poblacional, en la caseta de ventas?

Estudiantes: Se observa en el Cuadro 10 que el 62% consumen empanadas, el 23% consume yogurt, el 7% consumen néctar y pasteles

diversos y el 1% consumen pan. Entiéndase por pasteles diversos: budín, mil hojas, porciones de torta, alfajores, piononos, etc.

Docentes: El 30% prefiere empanadas, el 19% desea yogurt, el 10% desea néctar, el 22% consumen pasteles diversos y el 19% prefiere llevar su pan.

Administrativos: El 34% prefiere comprar empanadas, el 22% desea yogurt, el 11% desea néctar y pasteles diversos y el 22% compran su pan.

Según la Figura 11, las empanadas ocupan el primer lugar de consumo, seguido del yogurt, luego los pasteles diversos, pan y néctar

Cuadro10. Porcentaje de productos alimenticios que son adquiridos por los consumidores

PRODUCTOS	ESTUDIANTES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
EMPANADAS	15 (62%)	04 (30%)	03 (34%)
YOGURT	5 (23%)	02 (19%)	02 (22%)
NECTAR	2 (7%)	01 (10%)	01 (11%)
PASTELES DIVERSOS	2 (7%)	03 (22%)	01 (11%)
PAN	0 (1%)	02 (19%)	02 (22%)
TOTAL	24 (100%)	12 (100%)	09 (100%)

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

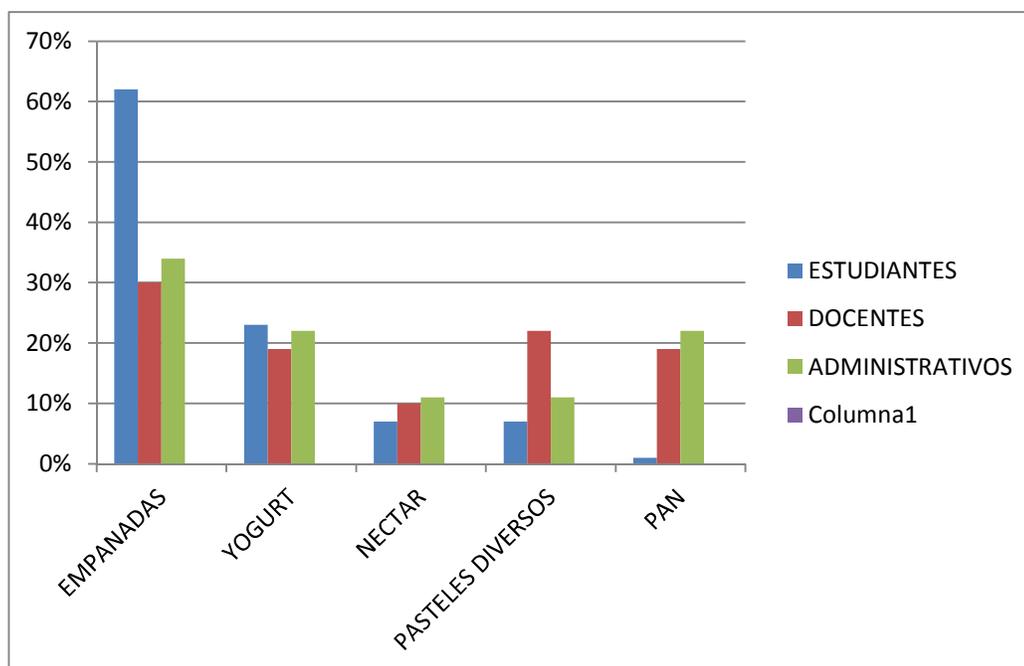


Figura 11. Porcentaje de productos alimenticios que son adquiridos por los consumidores.

4.3. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS QUE SE VENDEN EN LA CASETA DE VENTAS

5.- Están satisfechos con la calidad de los productos que se venden en la caseta de ventas?

Según el Cuadro 11, el 84% de personas, en promedio; están satisfechos con la calidad de los productos; el 9% opina que la calidad está regular; y el 7% opina que la calidad no es buena, pero se “deja comer”.

Cuadro 11. Calidad de productos alimenticios

	SI	REGULAR	NO
ESTUDIANTES	86%	9%	5%
DOCENTES	80%	10%	10%
ADMINISTRATIVOS	85%	8%	7%
PROMEDIO	84%	9%	7%

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

En la Figura 12 se muestra el gráfico en el que señala que más del 80% de la muestra poblacional están satisfechos con la calidad de los productos que se venden en la caseta de ventas

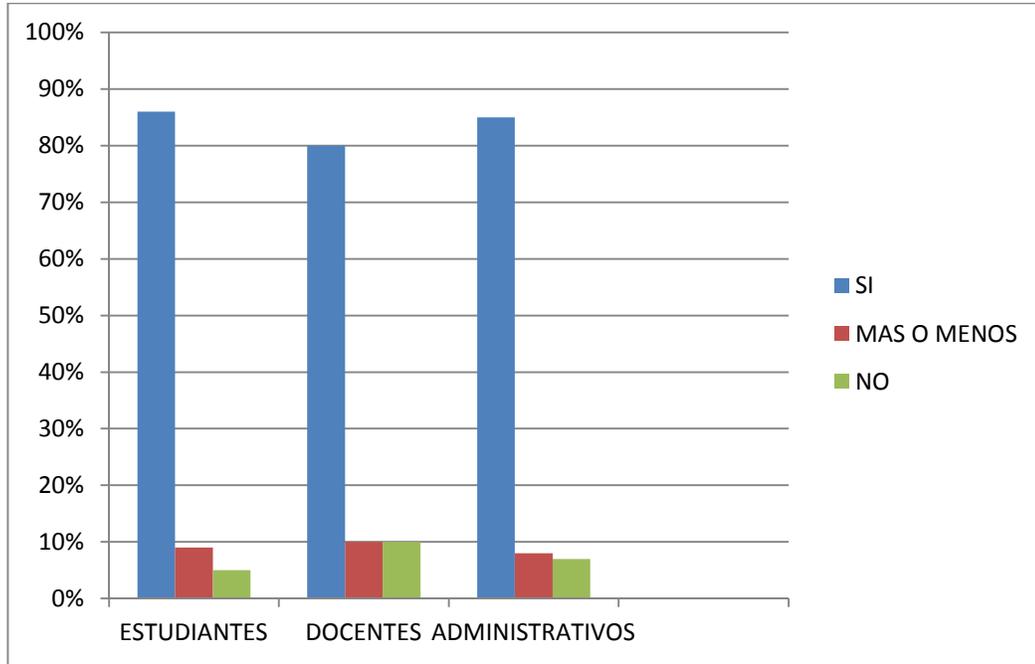


Figura 12. Porcentaje de consumidores que están satisfechos o no con la calidad de los productos

4.4. PRECIOS DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS QUE SE VENDEN EN LA CASETA DE ALIMENTARIAS

Pregunta:

6.- Están de acuerdo o conformes con los precios de los productos alimenticios que se venden en la caseta de alimentarias?

Según el Cuadro 12, el 95% de los estudiantes que consumen en la caseta de ventas están conformes con los precios de los productos alimenticios, dando énfasis a la adquisición de los productos de un nuevo sol. El 100% de docentes que consumen los productos alimenticios están conformes con los precios y sólo el 90% de trabajadores administrativos están conformes; el 10% opina que deben bajarse dichos precios.

Cuadro 12. Conformidad de los precios de los productos alimenticios

	SI	REGULAR	NO
ESTUDIANTES	95%	1%	4%
DOCENTES	100%	0%	0%
ADMINISTRATIVOS	90%	10%	0%

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

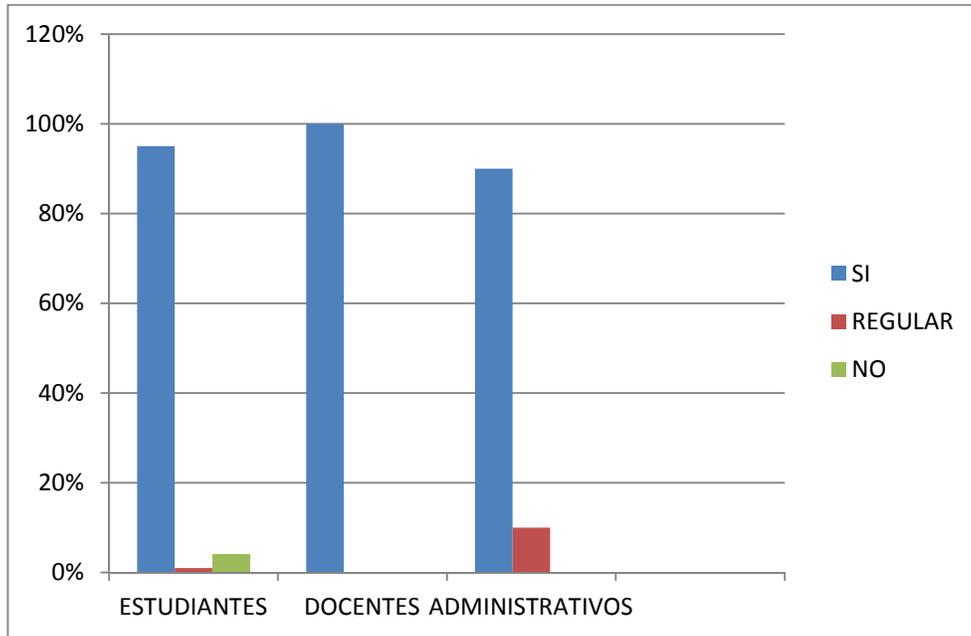


Figura 13. Están de acuerdo o conformes con los precios de los productos alimenticios que se venden en la caseta de alimentarias

4.5. SERVICIO DE ATENCIÓN EN LA CASETA DE VENTAS

Pregunta:

7.- Están satisfechos con el servicio de atención que brindan en la caseta de ventas?

Según la información que se observa en el Cuadro 13, el 65% de trabajadores administrativos están conformes (bueno) con el servicio que se brinda en la caseta de ventas, el 45% corresponde a los docentes y el 22% a los estudiantes; pero en promedio el 44% de las personas están de acuerdo con el servicio, el 48% manifiesta que el servicio es regular y el 8% menciona que es malo. Se debe incidir en

dar mejor servicio, capacitando al personal de ventas, para mejorar su atención.

Cuadro 13. Satisfacción de servicio que brinda la caseta de ventas

	Bueno	Regular	Malo
ESTUDIANTES	22%	70%	8%
DOCENTES	45%	44%	11%
ADMINISTRATIVOS	65%	30%	5%
PROMEDIO	44%	48%	8%

Fuente: Aplicación de encuestas-Setiembre 2013

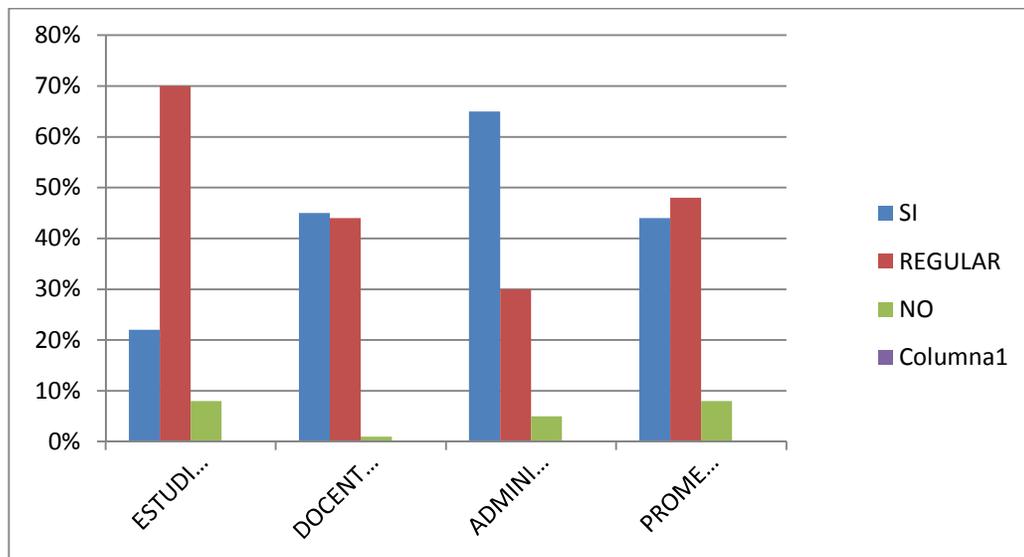


Figura 14. Servicio que brinda la caseta de ventas

4.6. NUEVOS PRODUCTOS EN CASETA DE VENTAS

Pregunta:

8.- Qué otros productos desearían que se vendan en la caseta de ventas?

Esta pregunta se les hizo a todas las personas de la muestra poblacional.

Según el Cuadro 14 y la Figura 15, los estudiantes principalmente solicitan helados (59%), seguido de agua de mesa (13%), gaseosas (9%), arroz con leche (7%), gelatina (6%) y otros postres.

Los docentes solicitan mayormente café, té (33%) y los trabajadores administrativos solicitan mayormente helados en un 33%.

Cuadro 14. Productos que desean los consumidores

	ESTUDIANTES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
HELADOS	202 (59%)	3	3 (33%)
MAZAMORRA	6	1	0
ARROZ C/LECHE	24 (7%)	3	1
GELATINA	20 (6%)	3	0
CREMA VOLTEADA	4	1	1
GASEOSAS	31(9%)	1	1
AGUA DE MESA	43 (13%)	4	0
CAFÉ, TE	00	9 (33%)	2
CHOCOLATES	5	0	0
SANDWIHS	6	2	1
TOTAL	341	27	09

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

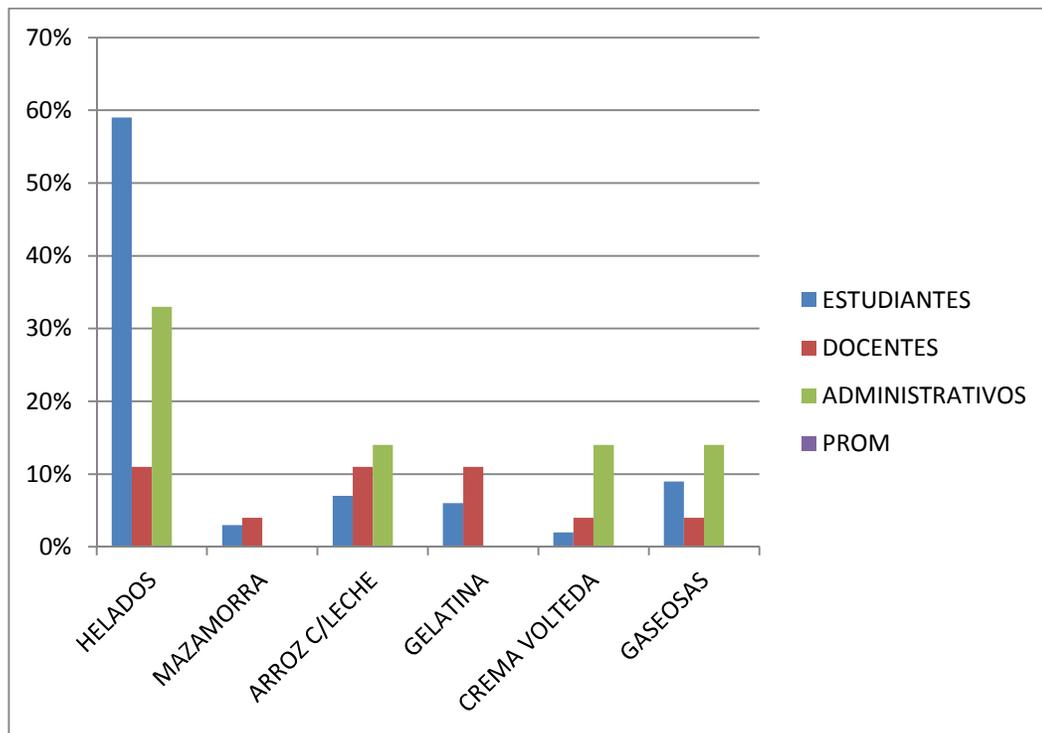


Figura 15. Productos que desean los consumidores

4.7. HORARIO DE ATENCIÓN EN CASETA DE VENTAS

Pregunta:

9.- Están de acuerdo con el horario actual de atención en la caseta de ventas: 08.00 a 1.00 pm y 4.00 a 8.00 pm ó prefieren todo el día

De acuerdo a los resultados que se observan en el Cuadro 15 y en la Figura 16, el 61% de estudiantes, el 78% de docentes y el 23% de administrativos desean que la atención sea todo el día; según manifiestan, porque en cualquier momento pueden comprar o consumir los productos alimenticios. No obstante, los administrativos presentan el menor porcentaje que se venda todo el día, ya que ellos tienen el mismo horario actual que las vendedoras de la caseta de ventas. Esto significa que no están de acuerdo con el horario actual de la caseta de ventas; por lo tanto se debería hacer todo lo posible para brindar más horas de atención al cliente.

Cuadro 15. Horario de atención en la caseta de ventas

	SI	NO	TODO EL DÍA
ESTUDIANTES	5%	34%	61%
DOCENTES	11%	11%	78%
ADMINISTRATIVOS	42%	35%	23%
PROMEDIO	19%	27%	54%

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

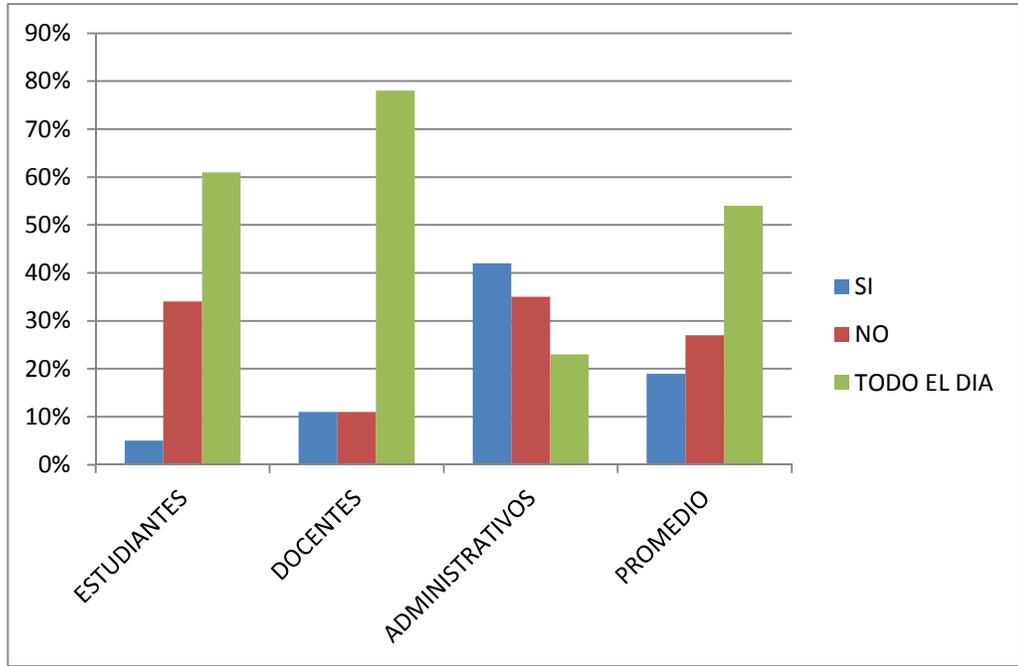


Figura 16. Horario de atención en la caseta de ventas

4.8. PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Pregunta: dirigido a toda la muestra poblacional

10.- Conoce algún tipo de publicidad acerca de los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas?

Según los resultados que muestra el Cuadro 16, y en la Figura 17, el 87% en promedio de los encuestados no sabe o no ha visto ninguna publicidad de los productos que se venden en la caseta de ventas; en otras palabras si se quieren aumentar las ventas se deben hacer publicidades a través de diferentes medios, por ejemplo: internet, Facebook, correo corporativo, radio y Tv - UPAO, volantes, etc.

Cuadro 16. Porcentaje de personas encuestadas que conocen y desconocen de publicidad de los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas

	SÍ	NO
ESTUDIANTES	15%	85%
DOCENTES	3%	97%
ADMINISTRATIVOS	22%	78%
PROMEDIO	13%	87%

Fuente: Aplicación de encuestas – Setiembre 2013

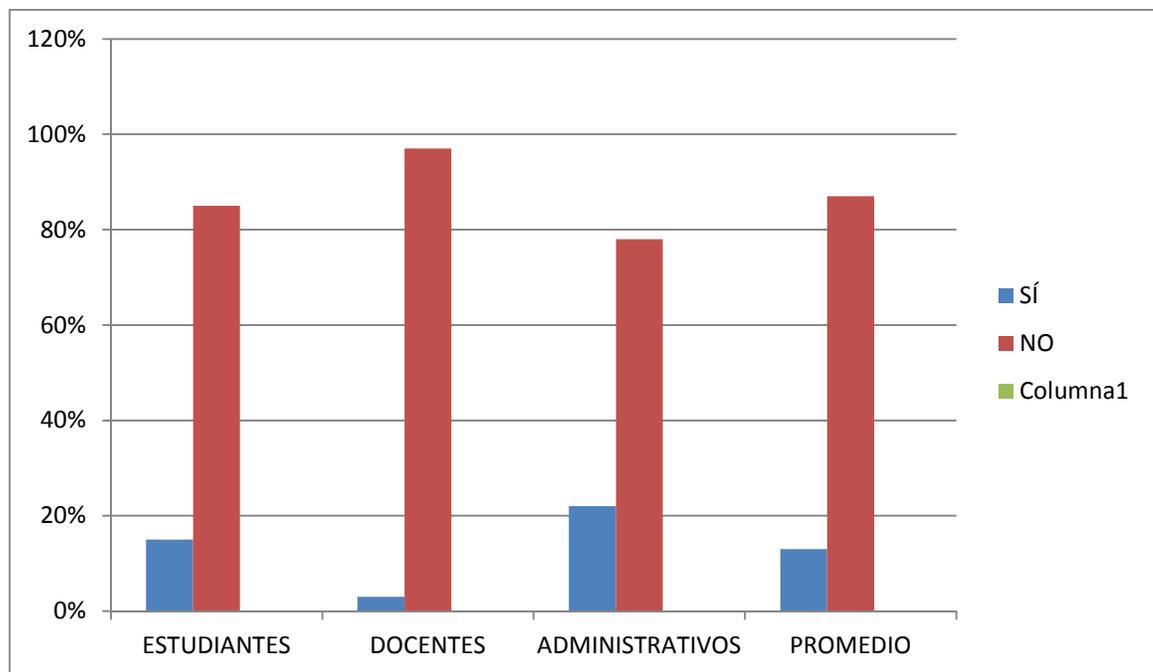


Figura 17. Porcentaje de personas que conocen y desconocen de la publicidad de los productos alimenticios que se venden en la caseta de ventas

De acuerdo a las preguntas y respuestas desarrolladas y a todos los comentarios escuchados; el centro de producción Planta Piloto de Industrias Alimentarias ha logrado crecer debido al involucramiento de su personal pero siempre con la falta de apoyo de las autoridades.

Uno de los principales problemas es la falta de incremento de las ventas de los productos alimenticios, a pesar que el tamaño de mercado interno ha ido creciendo paulatinamente; pero la falta de personal en producción y en ventas y falta de publicidad; ha logrado frenar la comercialización de estos productos alimenticios.

Es necesario capacitar al personal de ventas, para dar un buen servicio de atención.

Con respecto a la competencia, ésta puede ser fácilmente doblegada por la Planta Piloto; ya que cuenta con el respaldo financiero y la tecnología apropiada para aumentar su producción y ventas.

4.9. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

4.9.1. Producto

En cuanto a los productos, se basa en ofrecer una gran variedad de éstos, para atraer a la clientela y su punto de partida serían los proveedores; el cual existe una muy buena relación con ellos, además los insumos son de buena calidad. Las empanadas y el yogurt son los productos representativos de la caseta de ventas; así que se le debe dar toda la importancia del caso; mientras que con los otros productos se debe promocionar para incrementar sus ventas.

4.9.2. Precio

La forma en que se fijan los precios es adicionándole la utilidad bruta al costo de venta, sin tomar en cuenta los precios ofrecidos por la competencia o la disponibilidad a pagar del mercado. Por lo anterior, no se cuenta con una estrategia de precios hacia el mercado, ya que la política de fijación de precios no está en función de la demanda ni de los competidores.

De acuerdo a las encuestas aplicadas, se detectó que el mercado está conforme con los precios de los productos

alimenticios, salvo excepciones de la parte de los trabajadores administrativos.

4.9.3. Distribución

Todos los productos son distribuidos y comercializados al público a través de la caseta de ventas. Éste es un lugar que pertenece a la Planta Piloto de Industrias Alimentarias. Todas las distribuciones son internas, es decir; que los productos alimenticios son consumidos dentro de las instalaciones de la Universidad.

4.9.4. Promoción y publicidad

De acuerdo a los resultados, no existe ningún tipo de publicidad ni promoción hacia los productos alimenticios; es decir, éstos se venden por la necesidad de los consumidores. Actualmente no se cuentan con planes de expansión, debido a que el mercado interno se encuentra aún cautivo de atención.

4.9.5. Plaza

La Planta Piloto de Industrias Alimentarias sólo cuenta con un punto de venta que es la caseta principal, ubicada al ingreso de la Institución.

4.10. ENTORNO DE LA COMPETENCIA

La caseta de ventas tiene a un solo competidor dentro de las instalaciones de la Universidad, ésta ofrece comodidad a sus clientes; es decir, tiene mesas donde los clientes se pueden sentar y es más, ofrecen variados productos que no tiene la caseta principal. En la parte externa, se encuentran diversos competidores al paso y otros en lugares establecidos; pero no ofrecen la garantía de salubridad e inocuidad de los alimentos.

4.11. ANALISIS DEL MERCADO

4.11.1. Mercado meta

El mercado meta está compuesto por los estudiantes porque lo componen el 90 % de la población universitaria y su condición económica medio y alto.

Para determinar la participación del mercado, se estimó primero el tamaño del mercado en 19,386 personas, de los cuales 17,954 son estudiantes, 1,395 docentes y 487 trabajadores administrativos.

4.11.2. Antecedentes de ventas

Según lo que se observan en los Cuadros 17 y 18, los niveles de venta en los meses de verano disminuyeron notablemente, para todos los años; sin embargo desde el 2010 se ha incrementado paulatinamente hasta el 2012. Así mismo se observa en el Cuadro 20 la suma de las ventas de los talleres de producción de panadería y lácteos; mostrándose en el año 2012 un considerable aumento.

Cuadro 17. Ventas de productos de panadería

MES/AÑO	2010	2011	2012
ENERO	5,740.90	7,648.70	9,599.70
FEBRERO	8,430.50	15,339.00	16,349.30
MARZO	12,580.30	15,703.80	24,266.50
ABRIL	18,349.60	28,178.80	42,281.30
MAYO	22,437.29	27,122.10	54,080.50
JUNIO	22,331.78	25,658.20	53,481.28
JULIO	16,012.00	15,375.50	25,736.00
AGOSTO	16,060.60	19,949.40	38,551.30
SETIEMBRE	39,316.60	35,381.40	51,091.20
OCTUBRE	29,244.50	34,785.90	49,038.50
NOVIEMBRE	31,205.00	65,615.40	70,842.95
DICIEMBRE	63,192.00	25,504.10	12,718.20
TOTAL	284,901.07	316,262.30	448,036.73

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Ventas de productos lácteos

MES/AÑO	2010	2011	2012
ENERO	2,596.00	3,025.00	2,674.50
FEBRERO	3,625.50	6,385.00	6,324.70
MARZO	4,301.50	6,212.50	11,645.80
ABRIL	5,222.50	8,421.00	14,420.70
MAYO	3,994.90	8,828.50	19,715.20
JUNIO	3,541.50	6,880.00	18,634.00
JULIO	1,417.00	2,928.50	6,703.50
AGOSTO	2,916.50	3,384.50	7,102.30
SETIEMBRE	6,396.00	6,060.42	12,546.80
OCTUBRE	5,758.00	7,055.10	13,386.00
NOVIEMBRE	6,958.00	9,617.70	14,968.58
DICIEMBRE	2,370.50	2,676.20	1,759.30
TOTAL	49,097.90	71,474.42	129,881.38

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Ventas anuales de productos alimenticios de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias

AÑOS	2010	2011	2012
TOTAL (S/.)	333,999	387,737	577,918

Fuente: Elaboración propia

4.12. ANALIS FODA

4.12.1. FORTALEZAS (F)

- 1.- Calidad de los productos alimenticios
- 2.- Capacidad financiera
- 3.- Ubicación estratégica de la caseta principal de ventas
- 4.- Respaldo Institucional UPAO
- 5.- Infraestructura y tecnología de punta

4.12.2. OPORTUNIDADES (O)

- 1.- Crecimiento poblacional estudiantil.
- 2.- Aumento de ventas por descuento por planilla (personal UPAO).
- 3.- Capacidad de diversificación de productos alimenticios.
- 4.- Venta en el mercado externo
- 5.- Expansión de puntos de venta en el mercado interno

4.12.3. DEBILIDADES (D)

- 1.- Falta de personal en producción y ventas
- 2.- Bajas remuneraciones del personal
- 3.- Limitación en un solo punto de venta
- 4.- Venta por transferencias gratuitas
- 5.- Talleres de panadería y lácteos, separados administrativamente.
- 6.- Falta de productos complementarios para su venta

4.12.4. AMENAZAS (A)

- 1.- Cierre de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias
- 2.- Renuncia de los técnicos de producción
- 3.- Contratos de trabajo limitados.
- 4.- Aumento de competidores internos y externos

4.13. ANALISIS DE LA MATRIZ FODA

En el Cuadro 20 se muestra el resultado de la matriz FODA

Cuadro 20. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>FUERZAS “F”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Calidad de los productos alimenticios 2.- Capacidad financiera 3.- Ubicación estratégica de la caseta principal de ventas 4.- Respaldo Institucional UPAO 5.- Infraestructura y tecnología de punta 	<p>DEBILIDADES “D”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Falta de personal en producción y ventas 2.- Bajas remuneraciones del personal 3.- Limitación en un solo punto de venta 4.- Venta por transferencias gratuitas 5.- Talleres de panadería y lácteos, separados administrativamente. 6.- Falta de productos complementarios para su venta
<p>OPORTUNIDADES “O”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Crecimiento poblacional estudiantil. 2.- Aumento de ventas por descuento por planilla (personal UPAO). 3.- Capacidad de diversificación de productos alimenticios. 4.- Venta en el mercado externo 5.- Expansión de puntos de venta en el mercado interno 	<p>ESTRATEGIAS “FO”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Producir mayor cantidad de productos para satisfacer la demanda de los estudiantes (F1, O1, O2, O3). 3.- Incentivar al personal docente y administrativo para consumir nuestros productos (F2, F3, O2, O3). 4.- Venta de productos alternativos en caseta (F4, O4, F3,O2). 	<p>ESTRATEGIAS “DO”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Contratar más personal de producción y ventas (D1, O1). 2.- Colocar otro punto de venta (D3, O1). 3.- Venta de productos alternativos en caseta (D1, O3). 4.- Venta externa de nuestros productos (D6, O5). 5.- Aumento de sueldo al personal de Planta (D1, O1).
<p>AMENAZAS “A”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Cierre de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias 2.- Renuncia de los técnicos de producción 3.- Contratos de trabajo limitados. 4.- Aumento de competidores internos y externos 	<p>ESTRATEGIAS “FA”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Contrato anual del personal técnico en producción (F2, A2, A3). 2.- Colocación de otro punto de venta interno (F1, F4, A4). 3.- Colocación de un punto de venta externo (F1, A4, F4, A1) 	<p>ESTRATEGIAS “DA”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Éxodo del personal de planta (D1, A1). 2. Vender otros productos complementarios (D6, A1). 3. Venta ofrecida en los diversos ambientes administrativos de la Universidad (D1, A3). 4. Unir los talleres de panadería y lácteos (D5, A1)

Fuente: Elaboración propia

4.14. CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ FODA

En el Cuadro 21 se presenta el análisis de los factores externos (EFE) , en el Cuadro 22, el análisis de los factores internos (EFI); y en el Cuadro 23, la revisión estratégica global (PEYEA)

Cuadro 21. Análisis de los factores externos (EFE)

Factores y/o variables	Peso	Calificación	Promedio Ponderado	Promedio por Categoría	Conclusión
Consumidores	0.60			6	
Estudiantes	0.30	6	1.80		Oportunidad Alta
Docentes	0.10	6	0.60		
Administrativos	0.20	6	1.20		
Tecnología	0.20			4	
Adquisición de nuevos equipos	0.20	5	1.00		Oportunidad media
Proveedores	0.10			6	
Alicorp	0.05	6	0.30		Oportunidad Alta
Bakels del Perú	0.02	6	0.12		
Puratos del Perú	0.01	6	0.06		
Otros	0.02	6	0.12		
Competidores	0.10			3	
Cafetín Universitario	0.10	3	0.30		Amenaza baja
	1.00	1 - 6	5.50		

Dónde:

1. Amenaza baja
2. Amenaza media
3. Amenaza alta
4. Oportunidad baja
5. Oportunidad media
6. Oportunidad alta

Cuadro 22. Análisis de los factores internos (EFI)

Factores y/o variables	Peso	Calificación	Promedio Ponderado	Categoría	Conclusión
Planificación	0.10			1	
Objetivos y metas	0.025	1	0.025		DEBILIDAD ALTA
Estrategias MKT	0.025	1	0.025		
Visión Específica	0.025	1	0.025		
Cultura Organizacional	0.025	1	0.025		
Organización	0.20			3	
Organización del Personal (producción, administrativo)	0.10	3	0.30		FORTALEZA MEDIA
Organización del personal de ventas	0.10	3	0.30		
Gerencial	0.30			4	
Control	0.30	4	1.20		FORTALEZA ALTA
Servicio	0.40			3	
Puntualidad	0.10	3	0.30		FORTALEZA MEDIA
Calidad de productos	0.20	3	0.60		
Calidad de servicio	0.10	2	0.20		
	1.00	1 - 4	2.960		

Dónde:

1. Debilidad Alta
2. Debilidad Media
3. Fortaleza Media

4. Fortaleza Alta

Cuadro 23. Revisión estratégica global (PEYEA)

ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1. Innovación tecnológica				X				
2. Variabilidad de demanda		X						
3. Política de la Universidad				X				
4. Agresividad competitiva			X					
5. Barreras para entrar en el mercado		X						
6. Escala de precios de productos competitivos		X						
Calificación Promedio		-3	-2	-2				
FUERZA DE LA INDUSTRIA	0	1	2	3	4	5	6	
1. Potencial de crecimiento							X	
2. Aprovechamiento de la capacidad instalada		X						
3. Productividad		X						
4. Conocimientos tecnológicos						X		
5. Estabilidad financiera							X	
Calificación promedio		2				5	12	
VENTAJA COMPETITIVA	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1. Participación en el mercado			X					
2. Portafolio de productos		X						
3. Calidad de los productos		X						
4. Precios de los productos		X						
5. Calidad de servicio al cliente					X			
6. Imagen de la Planta		X						
Calificación promedio		-4			-4			
FUERZA FINANCIERA	0	1	2	3	4	5	6	
1. Liquidez							X	
2. Capacidad de endeudamiento						X		
3. Acceso a créditos						X		
4. Estabilidad de costos				X				
Calificación promedio				3		10	6	

Posición estratégica interna:

Ventaja Competitiva (VC)= -1.333

Fuerza Financiera (FF)= 4.75

Posición Estratégica Externa:

Estabilidad del Ambiente (EA)= -1.166

Fuerza de la Industria (FI) = 3.80

EJE VERTICAL: $F F - E A = 4.75 - 1.166 = 3.584$

EJE HORIZONTAL: $F I - V C = 3.80 - 1.333 = 2.467$

De acuerdo a los resultados obtenidos, según el Cuadro 20, 21, 22 y 23; la Planta Piloto de Industrias Alimentarias presenta muy buena fortaleza. En la Figura 18 se observa la gráfica de la matriz PEYEA, en el que la Planta Piloto se ubica en el cuadrante IV; es decir en una posición agresiva.

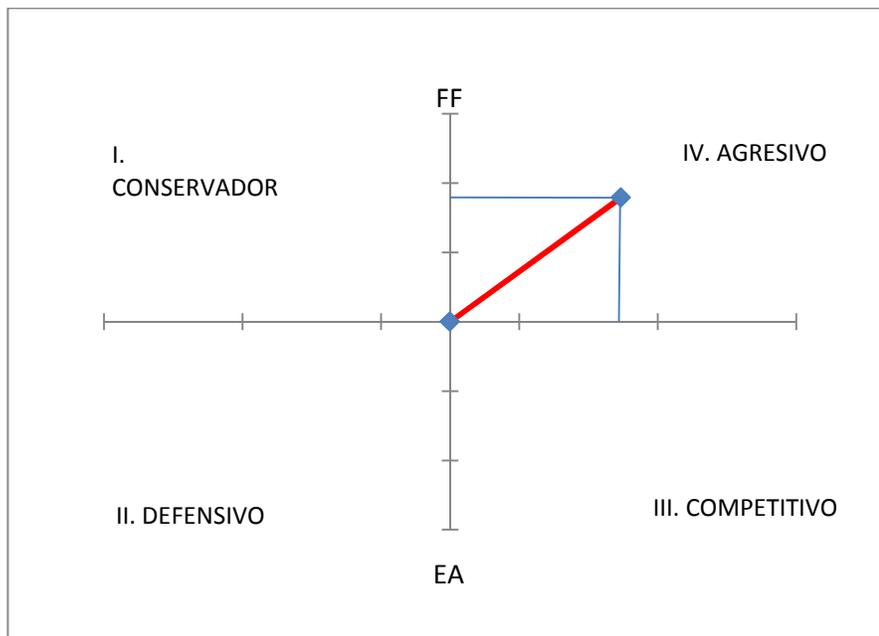


Figura 18. Grafica de matriz PEYEA

4.15. OBJETIVOS

4.15.1. Proyección de ventas

En base a las tendencias del mercado, y al historial de ventas de años anteriores (2009 – 2014), se ha proyectado las ventas hasta el año 2020; siguiendo la metodología de los mínimos cuadrados (Calzada, 1994). En el Cuadro 24 se aprecian los ingresos por ventas proyectados desde el año 2015 (S/. 501,541) hasta el año 2020 (S/. 853,919).

Cuadro 24. Proyección de ventas hasta el año 2020

AÑO	VENTAS (S/.)
2009	298,958 (BASE)
2010	333,999 (11.7%)
2011	487,737 (46%)
2012	577,918 (18.5%)
2013	619,108 (7.13%)
2014	450,896 (-27.17%)
2015	501,541
2016	557,865
2017	620,513
2018	690,197
2019	767,706
2020	853,919

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 25 se presentan las ventas de los productos alimenticios con un crecimiento mínimo anual del 25%.

Cuadro 25. Proyección de ventas con 25% de crecimiento mínimo anual

AÑO	VOLUMEN DE VENTAS (S/.)
2009	298,958 (BASE)
2010	333,999 (11.7%)
2011	487,737 (46%)
2012	577,918 (18.5%)
2013	619,108 (7.13%)
2014	450,896 (-27%)
2015	563,620
2016	704,525
2017	880,656
2018	1'100,820
2019	1'376,025
2020	1'720,032

Fuente: Elaboración propia

4.15.2. Metas en participación del mercado

Con la aplicación del plan estratégico de marketing, se considera captar hasta el 15 % de la población universitaria y aumentar las ventas en un 25% anual

4.16. ESTRATEGIA DE MERCADO

Para cumplir con los objetivos del apartado anterior se plantea la siguiente estrategia de marketing en función del análisis FODA realizado. La estrategia a implementar es para aumentar la participación del mercado interno mediante un fuerte posicionamiento en el mercado meta.

Mercado Meta: población universitaria, con énfasis en los estudiantes universitarios por los ocho meses de actividad académica; seguido a los docentes y trabajadores administrativos

Posicionamiento: Caseta principal de ventas reestructurada

Productos: empanadas, yogurt, postres; todos de primera calidad

Precio: justo y necesario dirigido a los estudiantes universitarios, similar al competidor más fuerte.

Fuerza de ventas: incrementarlas en función al volumen de ventas

Servicio: con personal experimentado para lograr ventajas competitivas.

Publicidad: desarrollar campañas que apoyen la estrategia de posicionamiento; dirigidas exactamente al mercado meta y en función a un presupuesto previsto.

Promoción de ventas: en coordinación con el departamento de marketing para desarrollar estrategias acorde con nuestros productos.

4.16.1. Programas de acción

Para lograr la estrategia de marketing se proponen cinco planes de acción específicos: contratación de personal de producción y ventas; productos dirigidos principalmente a los estudiantes; integración de las ventas por transferencias gratuitas en el sistema banner; complementación de ventas de otros productos en la caseta principal y posicionamiento en la mente del consumidor.

4.16.1.1. Contratación de personal de producción y ventas

Con la oportunidad del crecimiento de la población estudiantil, se deberá contratar más personal en producción y ventas. En producción se debe contratar a dos técnicos en pastelería para incrementar la producción (la rentabilidad en los productos de pastelería es el doble que otros productos similares); y en ventas se debe contratar a dos señoritas de ventas para mejorar la atención y el servicio en la caseta de ventas.

4.16.1.2. Producción dirigida a los estudiantes universitarios

En vista que la población estudiantil es el 90% de la población universitaria, se le debe dar especial importancia a los productos requeridos por ellos. Según las encuestas realizadas, los jóvenes estudiantes desean empanadas, yogurt, agua embotellada sin gas, postres, etc.

4.16.1.3. Integración de las ventas por transferencias gratuitas al sistema banner

Éstas son ventas realizadas a las diversas oficinas de la Universidad; pero no resalta en las utilidades de la Planta Piloto de Industrias Alimentarias. Por lo tanto se debe hacer la gestión pertinente para que dichas ventas figuren en el sistema banner y de esta manera disminuyan las pérdidas en estado de resultados de este centro de producción.

4.16.1.4. Complementación de ventas de otros productos que no se producen en la Planta Piloto de Industrias Alimentarias

El producto agua embotellada sin gas, helados, bebidas gaseosas, snacks y otros; debería incluirse dentro del portafolio de productos a la venta en la caseta principal; ya que son deleite de los estudiantes universitarios.

4.16.1.5. Posicionamiento en la mente del consumidor

Para lograr el posicionamiento de los productos en la mente del consumidor, debe crearse una personalidad de marca, con el fin de lograr una diferenciación de imagen. Esta personalidad haría al centro de producción ser más profesional, innovadores, atentos, expertos, preocupados y justos. A continuación se detalla la forma en que esta personalidad sedará a conocer al mercado meta:

4.16.1.6. Nombre, logotipo y slogan

El nombre señalado será simplemente “PANIFICADORA UPAO”, el logotipo será un pan baguette con sus cuadernos bajo el brazo y el slogan será: ***Panificadora UPAO.....rico y natural!!!!***

4.16.1.7. Publicidad

Para conseguir el posicionamiento deseado se realizará publicidad dirigida al mercado meta:

- Facebook
- Correo electrónico
- Volantes publicitarios
- Degustaciones

V. CONCLUSIONES

- Se elaboró un plan estratégico de marketing, para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO; para ello se tomó como base, las ventas del año 2012 (S/. 577,918) y como resultado de la aplicación del plan; se obtuvo un incremento del 7% (S/. 619,108) para el año 2013; sin embargo para el 2014 disminuyeron las ventas en 27% (S/. 450,896), debido a que no se monitoreó y controló las acciones propuestas en el plan.
- Según el resultado del análisis de situación, se tiene como fortalezas: la calidad de los productos alimenticios, capacidad financiera de la institución, ubicación estratégica de la caseta de ventas, el respaldo institucional, la infraestructura y la tecnología de punta. Las oportunidades están dadas por el crecimiento poblacional estudiantil, aumento de las ventas por descuento de planilla para los trabajadores de la institución, capacidad de diversificación de productos alimenticios, ventas en el mercado externo y la expansión de puntos de venta en el mercado interno. En cuanto a las debilidades, se tiene la falta de personal en producción y ventas, bajas remuneraciones del personal, limitación en un solo punto de venta, ventas por transferencias gratuitas, talleres de panadería y lácteos separados administrativamente y falta de productos complementarios. Y para las amenazas, se tiene el cierre de la planta de producción, renuncia de los técnicos de producción, contratos de trabajo limitados y el aumento de competidores internos y externos.
- Para el desarrollo de las estrategias de marketing; primero se debe mantener una comunicación con los clientes a través del correo corporativo, dándoles a conocer nuestros productos con sus respectivos precios; ofrecer descuentos por ventas al por mayor, recoger testimonios de los clientes, procurar que los clientes nos

recomienden y hacer uso de las redes sociales; creando una cuenta en facebook como medio de publicidad.

- En cuanto a las propuestas de acciones, se propusieron cinco planes de acción específicos: contratación de personal de producción y ventas, para evitar la falta de stock de productos alimenticios en la caseta de ventas, y dar un mejor servicio a los clientes; es decir que los consumidores no esperen mucho tiempo para ser atendidos. Los productos deben ser dirigidos principalmente a los estudiantes; porque son el 90% de la población total universitaria. La integración de las ventas por transferencias gratuitas al sistema banner; para que se visualicen realmente las utilidades de este centro de producción. La complementación de ventas de otros productos en la caseta principal, para captar mayor cantidad de clientes. El posicionamiento en la mente del consumidor, mediante el establecimiento de un logotipo y slogan del centro de producción.

VI. RECOMENDACIONES

- Evaluar y monitorear el Plan Estratégico de Marketing, para estar alertas a cambios en los gustos de los consumidores y atentos a las innovaciones de la competencia; de tal manera que no se repita lo sucedido en el año 2014.
- Publicitar la Planta Piloto de Industrias Alimentarias, vía Intranet, volantes y/o afiches, con la finalidad de dar a conocer a toda la comunidad Orregiana, los productos que se elaboran.
- Evaluar la comercialización de nuestros productos, fuera de la Universidad, (distribución externa); para incrementar el nivel de ventas.
- Realizar convenios estratégicos con empresas proveedoras de insumos de panificación (Alicorp, Puratos, Bakels, Paniplast, etc); para dictar cursos de capacitación en panadería, pastelería, mermeladas, yogurt, quesos y otros; en nuestra Planta.
- Aplicar diversas técnicas administrativas, como el Benchmarking, coaching, kaizen, just in time, etc, para mejorar el sistema de producción y comercialización, procedimientos administrativos y logísticos.

VII. BIBLIOGRAFIA

Bush, R. y Burns, A. (2000), *Marketing research*. 3° Ed. New jersey; Prentice Hall.

CABALLERO, R. (2009). *Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Ed. Instituto metodológico. Alen Caro 1era Ed. Lima-Perú.

CALZADA, B. (1994), *Fundamentos de estadística*. 2° Edición Acribia

HERNADEZ, R. (1987). *Metodología de la investigación científica* (4° Ed) Edit. Prentice Hall. Bs As. Argentina.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2004), *Marketing* Ed. Pearson Educación S.A. 6° Ed. Madrid – España.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2002). *Fundamentos de marketing*, Ed. Pearson Educación S.A. 6° Ed. Madrid – España.

FERNANDEZ, R. (2001). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*- 2° Edición- México. International Thompson Editores.

JIMÉNEZ, G. (2009), *Diseño de un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de confituras en San Salvador*. El Salvador

LEVY, A. (1998), *Marketing avanzado*, Ed. Granica S.A. 3° Ed. Madrid – España.

MALHOTRA, N (1999) *Marketing Research; an applied orientation*, 3° Edición New Jersey: Prentice Hall

MÉNDEZ, C. 1998 *Metodología para diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. 9° Edición, Mc Graw Hill.

MUNUERA J. (2007), *Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*, Ed ESIC 5° Ed. Madrid – España.

SANCHEZ C. Hugo/REYES, M Carlos (2006), *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial Visión Universitaria. Lima – Perú.

SORIANO, J. (2011), *Plan de marketing para mejorar la gestión comercial en la Planta de Industrias Alimentarias de la Universidad Privada Antenor Orrego*. Trujillo - Perú

STANTON, William J. (1993), *Fundamentos de marketing* 1° edición. Ed Mc Graw Hill. México.

ZIKMUND W. (1998), *Investigación de mercados*- 6° Edición-México. Prentice Hall.