

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Fundada en 1551**

FACULTAD DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

E. A. P. DE INVESTIGACIÓN OPERATIVA

# **Plan estratégico de marketing para un producto de la Industria Alimentaria. Caso: hot-dog de pollo “San Armando”**

MONOGRAFÍA para optar el Título Profesional de: LICENCIADA EN INVESTIGACIÓN OPERATIVA

AUTORA

**MARJORIE YESSSENIA TENAZOA HUITRÓN**

**LIMA – PERÚ 2003**



..	1
<b>AGRADECIMIENTO .</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1. ANTECEDENTES GENERALES .</b>	<b>7</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES .</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1. HISTORIA DE “SAN ARMANDO” .</b>	<b>8</b>
<b>1.2. DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA . .</b>	<b>9</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .</b>	<b>9</b>
<b>1.4. LIMITACIONES .</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .</b>	<b>11</b>
<b>2.1. OBJETIVOS GENERALES . .</b>	<b>11</b>
<b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .</b>	<b>13</b>
<b>3.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING .</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1. NATURALEZA DEL MARKETING . .</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2. EL MARKETING Y EL MEDIO AMBIENTE .</b>	<b>15</b>
<b>3.1.3. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA . .</b>	<b>16</b>
<b>3.1.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS .</b>	<b>19</b>
<b>3.1.5. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING .</b>	<b>21</b>
<b>3.1.6. EL MERCADO CONSUMIDOR . .</b>	<b>22</b>
<b>3.1.7. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .</b>	<b>24</b>
<b>3.1.8. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA .</b>	<b>25</b>
<b>3.1.9. EL MARKETING MIX O LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA .</b>	<b>27</b>
<b>3.1.10. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MARKETING . .</b>	<b>34</b>
<b>3.2. CADENAS DE MARKOV .</b>	<b>35</b>
<b>3.2.1. DEFINICIÓN DE UN PROCESO ESTOCÁSTICO .</b>	<b>36</b>

3.2.2. DEFINICIÓN DE UNA CADENA DE MARKOV .	36
3.2.3. CADENAS DE MARKOV CON PROBABILIDADES ESTACIONARIAS . .	37
3.2.4. MATRIZ DE PROBABILIDADES .	37
3.2.5. VECTOR DE PROBABILIDAD INICIAL . .	37
3.2.6. COMPORTAMIENTO ASINTÓTICO DE UNA CADENA DE MARKOV . .	38
<b>Capítulo 4. DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO . .</b>	<b>41</b>
<b>4.1. DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .</b>	<b>41</b>
4.1.1. MISIÓN .	41
4.1.2. VISIÓN 2011 .	42
4.1.3. CULTURA CORPORATIVA .	42
4.1.4. POLÍTICAS DE CALIDAD .	43
4.1.5. POLÍTICA AMBIENTAL .	43
4.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA . .	44
4.3. ESTRUCTURA DEL SECTOR .	45
4.4. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXTERNA DE LA EMPRESA . .	46
4.4.1. Análisis de oportunidades y amenazas relacionados con los nuevos entrantes . .	46
4.4.2. Análisis de oportunidades y amenazas relacionadas con competidores actuales .	46
4.4.3. Análisis de oportunidades y amenazas relacionados con clientes y distribuidores . .	47
4.4.4. Análisis de oportunidades y amenazas relacionados a posibles sustitutos .	48
4.5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA .	48
4.5.1. Análisis de las fortalezas y debilidades relacionados con la tecnología y la infraestructura .	48
4.5.2. Análisis de las fortalezas y debilidades relacionados con los recursos humanos y la venta .	49
4.6. PROBLEMÁTICA .	50
4.7. LEALTAD HACIA LA MARCA UTILIZANDO “CADENAS DE MARKOV” .	50
<b>Capítulo 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SOLUCIONES ESTRATÉGICAS .</b>	<b>55</b>

<b>5.1. NUEVOS OBJETIVOS: . .</b>	<b>55</b>
<b>5.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO .</b>	<b>55</b>
<b>5.1.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO .</b>	<b>56</b>
<b>5.2. PROYECTOS PROPUESTOS . .</b>	<b>56</b>
<b>5.2.1. NIVEL INTERNO . .</b>	<b>56</b>
<b>5.2.2. PRODUCTO (HOT-DOG DE POLLO) .</b>	<b>57</b>
<b>5.2.3. PROMOCIÓN (SELECCIÓN DE MEDIOS ÓPTIMOS DE PROMOCIÓN) .</b>	<b>57</b>
<b>5.2.4. PLAZA (UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN PUNTOS POTENCIALES DE VENTA) .</b>	<b>58</b>
<b>5.2.5. PRECIO . .</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo 6. CONCLUSIONES Y ALCANCES DEL ESTUDIO .</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .</b>	<b>63</b>
<b>WEB SITES . .</b>	<b>64</b>



---

*A mi padre, por su gran apoyo y a mi maravillosa madre, que con su amor e invaluable fuerza me motivó empezar, continuar y terminar... Gracias.*





# AGRADECIMIENTO

*Mg. Esther Berger Vidal.*



# INTRODUCCIÓN

El presente estudio desarrolla un “Plan Estratégico de Marketing para un producto de la Industria Alimentaria” para el caso: Hot-dog de Pollo “San Armando”, que busca liderar el mercado a través de su producto. Para ello, este estudio relaciona conceptos: Plan Estratégico, Marketing Mix e Investigación Operativa al área de mercadotecnia de “San Armando”; a raíz de que la mencionada empresa no logra consolidar su producto en el mercado consumidor por la alta competencia de su principal competidora “La Favorita”.

Dado que la administración del marketing o mercadotecnia comprende no sólo el planeamiento estratégico, sino también su implantación, es necesario guiarnos de indicadores como: comportamiento del consumidor, pronóstico de la demanda, y un sinnúmero de variables que son de nuestro interés. En este estudio aplicaremos el análisis de las Cadenas de Markov como herramienta de Investigación Operativa al comportamiento del consumidor.

En el marco teórico presentamos los conceptos que nos permiten canalizar los objetivos del estudio, como lealtad hacia la marca, elevar las ventas, lograr posicionamiento y liderar el mercado a través del producto de la empresa, objeto de nuestro estudio.

La información recopilada fue analizada para ser utilizada y alcanzar los objetivos planteados. Con respecto a la aplicación de la herramienta de Investigación Operativa se utilizaron datos estimados para observar el comportamiento del consumidor con relación a la lealtad de la marca en el largo plazo mediante Cadenas de Markov que contribuye como una de las diversas herramientas posibles de aplicar a estudios de investigación en

marketing.

El capítulo I trata sobre los antecedentes generales de la empresa, así como la definición y formulación del problema en estudio, su justificación e importancia y limitaciones del estudio respectivamente. El capítulo II plantea los objetivos generales y específicos del estudio.

El capítulo III describe el ambiente teórico conceptual para aplicar un Plan Estratégico de Marketing y las Cadenas de Markov. El capítulo IV considera el desarrollo y análisis del estudio, aquí se profundiza el problema de marketing que existe en el interior de la empresa; asimismo, la importancia de la Investigación Operativa en el marketing en una aplicación de Cadenas de Markov.

En el capítulo V señala el Planeamiento Estratégico de Marketing en base al análisis y resultados obtenidos en el capítulo IV. Ya en el capítulo VI se plantea las conclusiones del estudio desarrollado y sus alcances respectivamente.

Finalmente, cabe señalar que uno de los objetivos de este estudio es presentar en forma didáctica los fundamentos de la Planeación Estratégica de Marketing y como se complementa con una herramienta de Investigación Operativa, a fin de motivar su aplicación.

# Capítulo 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1. ANTECEDENTES

“San Armando” S.A., se caracteriza por poseer un posicionamiento sólido en el mercado y cuya cultura corporativa garantiza tanto la calidad del trabajo empresarial así como la de sus productos. Mantiene el día de hoy un prestigio ya ganado, por ello busca orientarse a nuevas líneas de productos que antes no había desarrollado en el mercado, ya que sólo se le reconocía como avícola, y la venta de pollos y pavitas en sus diferentes presentaciones. En la búsqueda de la innovación abre hace aproximadamente 8 años la línea de embutidos rompiendo los esquemas de la competencia y de la empresa tradicional, pero hace 5 años ingresa al mercado el hot-dog de pollo, su producto de bandera y tradición, manteniendo la calidad y el prestigio del producto que se ve reflejado en su precio. El consumidor responde a las expectativas de la compañía, aún sabiendo que consumir su producto implica adquirirlo a un precio elevado que en un determinado momento se justificaba.

Sin embargo, hace dos años con la entrada al mercado de los hot-dogs de pollos sellados al vacío por cinco unidades y a un precio módico de un sol con ochenta

céntimos, lanzado por su más cercano competidor “La Favorita”, empezaron a bajar las ventas del hot-dog de pollo de “San Armando” considerablemente, reflejando la gran preferencia del consumidor hacia un producto más económico, adicionalmente se debe añadir las campañas masivas de las empresas competidoras para promocionar su producto en los diversos medios de comunicación que logrando impacto en el consumidor optan por adquirir el producto de “La Favorita”.

¿Qué hace “San Armando” con aquellos clientes fieles?, ¿Cómo trata de captar nuevos clientes? Introduciendo al mercado el hot-dog de pollo sellado al vacío por cinco unidades a un precio de dos soles con cincuenta céntimos. Sin embargo, el mercado no responde a las metas y objetivos planteados por la empresa.

En el presente estudio se evalúa y trabaja para establecer un plan de marketing estratégico replanteando nuevos objetivos. Además los problemas de preferencia por parte del cliente hacia una marca de hot-dog determinada se pueden analizar a lo largo del tiempo, realizando un análisis cuantitativo sobre el comportamiento del consumidor a través de una herramienta de Investigación Operativa.

Para comprender un poco el ambiente del estudio, debemos conocer los orígenes de la empresa.

### **1.1.1. HISTORIA DE “SAN ARMANDO”**

---

“San Armando” fue fundado en 1948 y se inicio como un negocio familiar con la crianza de patos. La familia inicia en 1963 la crianza de pollos parrilleros, y en 1971 la crianza y comercialización de pavos, después de eso en 1972 apertura la primera tienda “San Armando” orientado al comercio detallista, convirtiéndose desde 1994 en los Multimarket “San Armando”. Con el objetivo de controlar el proceso productivo en su totalidad y garantizar la calidad de sus productos, “San Armando” decide integrar verticalmente su negocio, iniciando la crianza de aves reproductoras lo que le permite autoabastecerse de pollitos bebé y en 1977 pone en operación su primera planta de alimento balanceado.

Con la experiencia y los buenos resultados obtenidos, “San Armando” decide incursionar en dos nuevos negocios: el de huevos comerciales en 1979 y la crianza de cerdos 1986. Durante más de medio siglo “San Armando” ha demostrado invalorable constancia y creatividad para adaptarse a las nuevas tecnologías y requerimientos de las empresas modernas; para exceder las expectativas de un cliente cada día más exigente.

Hoy el Grupo “San Armando” comercializa sus productos en todo el Perú, contando con: 7 plantas de incubación, 2 plantas de alimentos balanceados, 104 granjas de pollos, 8 granjas de pavos, 5 granjas de cerdos, 12 granjas de producción de huevos, 2 plantas de beneficio de aves y 1 planta procesadora de productos cárnicos. Para la distribución de sus productos cuenta con una extensa flota de camiones equipadas con sistemas de refrigeración.

Gracias a sus estándares de calidad reconocidos internacionalmente, los productos “San Armando” han logrado ingresar a mercados exigentes como Japón, México, Argentina, Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia y El salvador.

## 1.2. DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“San Armando”, deseoso siempre de mantenerse líder en la comercialización de sus productos y sobre todo en la línea de embutidos, específicamente el hot dog de pollo sellado al vacío, desea que se realice un plan de marketing para su producto.

Para esto se debe establecer con claridad los resultados de la promoción, las ventas obtenidas, análisis de la competencia, el comportamiento del consumidor a través de la lealtad y cambios de preferencia, especialmente de su competidor más cercano “La Favorita” y de esta forma desarrollar estrategias óptimas de marketing.

De este modo el problema consiste en que dado el producto hot-dog de pollo no tiene un posicionamiento satisfactorio en el mercado, es posible lograr posicionarlo como líder haciendo uso de un Plan Estratégico de Marketing con apoyo de la Investigación Operativa.

## 1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing para el producto, objeto de estudio, beneficiará no sólo a la empresa “San Armando”, a través de la maximización de sus beneficios, sino al público consumidor que reconocerá las bondades del producto y contará con mayor y mejor información para decidir, dado que la importancia de un Plan Estratégico de Marketing y de la Investigación Operativa en una economía de mercado es organizar el intercambio y la comunicación entre productores y compradores.

## 1.4. LIMITACIONES

Las limitaciones para el desarrollo de este estudio son las siguientes:

- Los datos no cuantitativos establecidos en el presente estudio están basados exclusivamente en “San Armando”, entre ellos, el mercado objetivo, los precios, manejados actualmente, y la plaza. No contamos con información cualitativa acerca del competidor.

- Se estudia solamente la estrategia de marketing a seguir para elevar el nivel de las ventas del producto de hot dog de pollo sellado al vacío, debido al acceso restringido a la información de la empresa.

- Dadas las limitaciones con respecto al acceso a la información no será posible desarrollar análisis de costo / beneficio.

- La única categoría para realizar una aplicación de cadenas de Markov en este estudio es la preferencia del consumidor hacia cada una de las marcas de una categoría de productos.
- Los datos numéricos utilizados en el estudio para el modelo Markoviano sobre el comportamiento del consumidor son estimados.



## Capítulo 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### 2.1. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales del presente estudio son los siguientes:

- Posicionar el producto; hot-dog de pollo sellado al vacío de la empresa “San Armando” como líder en el mercado, desarrollando un Plan Estratégico de Marketing y haciendo uso Investigación Operativa.
- Presentar didácticamente los conceptos y actividades que se desarrollan en un Plan Estratégico de Marketing a fin de motivar su uso y aplicación por los especialistas de Investigación Operativa.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del presente estudio son los siguientes:

- Encontrar las causas por las cuales el hot-dog de pollo no logra el posicionamiento anhelado en el mercado consumidor.

- Analizar los problemas que presenta el departamento de marketing con relación al producto: hot dog de pollo "San Armando".
- Utilizar herramientas de Investigación Operativa para un análisis cuantitativo sobre el comportamiento del consumidor en el largo plazo a través de cadenas de Markov que nos permita pronosticar.
- Tener un mercado consumidor fiel a "San Armando", reconocimiento a la empresa a través de un producto de calidad.

# Capítulo 3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

## 3.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING

### 3.1.1. NATURALEZA DEL MARKETING

---

#### 3.1.1.a. Definición del marketing

Existen diversas definiciones acerca del marketing en la literatura especializada.

*Philip Kotler*<sup>1</sup>, señala que:

“El marketing es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio”.

*William Stanton*<sup>2</sup> establece una definición de marketing aplicable más al negocio u organización no lucrativa, según la cual:

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip; *Mercadotecnia*; México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; 1989; p.4.

"El marketing es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivos para lograr las metas organizacionales"

Este estudio, al hablar de marketing hace referencia al conjunto de actividades desarrolladas con el fin de realizar el intercambio de productos que van a satisfacer y mantener cubiertas las necesidades del mercado. De esta manera la toma de decisiones se efectuará principalmente tomando en cuenta las variables que conforman la mezcla de mercadotecnia o marketing mix, es decir, el producto, el precio, la plaza (o canal de distribución) y la promoción.

### **3.1.1.b. Diferencia entre publicidad, ventas y marketing**

Hay que resaltar la diferencia que existe entre los conceptos de publicidad, ventas y marketing, para evitar que estos sean sinónimos.

La publicidad forma parte de la variable promoción, la cual a su vez forma parte de la mezcla de la mercadotecnia, y consiste en el conjunto de actividades que se efectúan con la finalidad de presentar un mensaje sobre un producto que va a ser patrocinado y transmitido a través de un medio de comunicación, y que está dirigido a determinado grupo de personas. La venta también forma parte de la variable de la promoción y consiste en el proceso a través del cual una persona -en este caso un vendedor- busca persuadir a otra persona -el comprador- para que adquiera un producto.

El marketing, no sólo abarca las actividades de publicidad y ventas; además incluye actividades como el diseño y desarrollo del producto, la determinación del precio y la elección de los canales de distribución o plaza.

### **3.1.1.c. Desarrollo de la administración del marketing**

A través del tiempo se han ido adoptando diferentes orientaciones en la administración del marketing, como se muestra en el gráfico N° 1.

#### *- Orientación al producto*

Se ocupa principalmente de producir sin tener en cuenta el concepto mismo de la mercadotecnia.

#### *- Orientación a las ventas*

Para sobrevivir en el mercado ante un entorno competitivo, la empresa adopta una orientación más agresiva y ofrece sus productos a los clientes a través de un mayor esfuerzo de ventas.

#### *- Orientación al mercado*

Este enfoque es de largo plazo, la empresa busca identificar las necesidades insatisfechas del mercado para satisfacerlas.

#### *- Orientación a la responsabilidad social*

La empresa busca satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto,

---

<sup>2</sup> Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce; *Fundamentos de Marketing*; México: Mc.Graw-Hill / Interamericana de México; 1992; p.6.

promueven desarrollo y bienestar social.

- *Orientación al valor máximo*

A través de un uso eficiente de los recursos y de la constante búsqueda de innovación, la empresa buscará crear el valor que no sólo la beneficie particularmente, sino también a la sociedad en su conjunto.

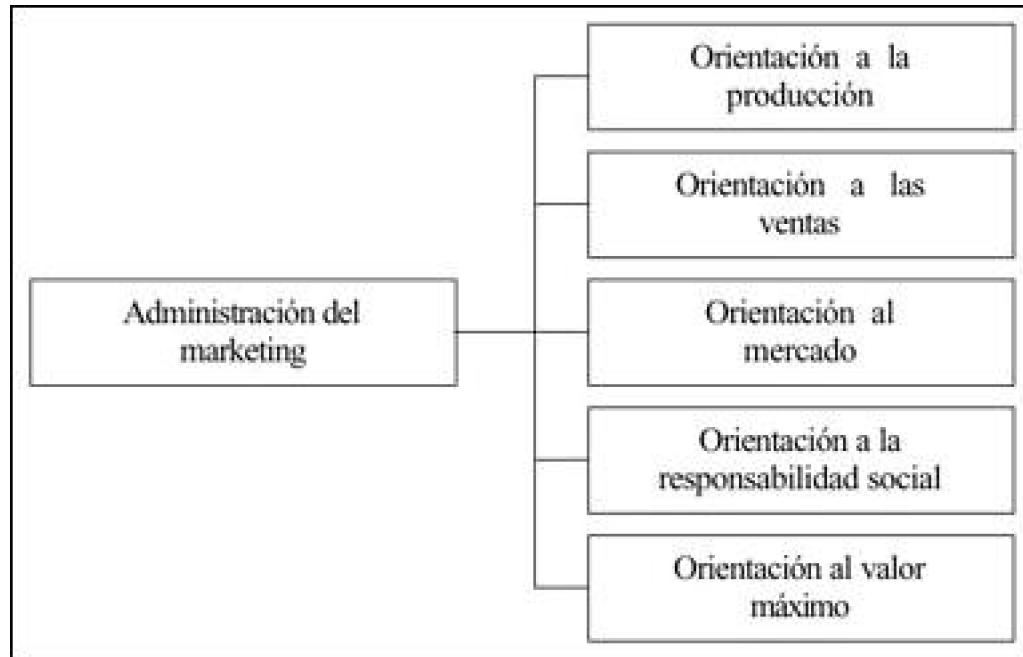


Gráfico N° 1. Desarrollo de la administración del marketing

#### 3.1.1.d. La defensa del consumidor y el marketing

Cabe señalar, que el marketing se orienta a la defensa del consumidor en la medida en que busca proteger el interés de los consumidores y prevenir que éstos se vean afectados en sus derechos por el propio sector empresarial al ser transgredidos.

### 3.1.2. EL MARKETING Y EL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente o entorno es el conjunto de fuerzas externas a la organización que influyen en el comportamiento de la empresa, y por ende, en las actividades de marketing que ella ejecuta. Estas fuerzas externas son:

#### 3.1.2.a. Demografía

Los estudios demográficos son importantes para la mercadotecnia porque estudian a la población, es decir, el mercado total al cual la empresa se dirige. En este ámbito, se debe tomar en cuenta un conjunto de variables como *población, tasas de natalidad y de fecundidad, tasa de mortalidad y esperanza de vida, nivel de empleo*. El estudio de estas variables posibilita el análisis de las principales características que presenta la población actual y específicamente el mercado objetivo y cuáles son sus proyecciones a futuro.

#### 3.1.2.b. Sociocultural

Los factores socio culturales también influyen en el comportamiento de compra del consumidor, por lo que la empresa debe tomarlos en cuenta en el momento de desarrollar sus actividades para poder aplicar con éxito la estrategia de marketing. Entre los factores de este tipo más relevantes se encuentran *los valores y costumbres, la calidad de vida de la población y el rol de la mujer en la sociedad*. Todas estas variables pueden determinar cambios en relación con los productos o la prestación de servicios que las empresas brindan al mercado, ya que las necesidades insatisfechas se diferencian de una sociedad a otra de acuerdo con las características que dichas variables presentan.

#### **3.1.2.c. Economía**

Las variables económicas también deben tomarse en cuenta en el momento de desarrollar la actividad empresarial. Entre las más importantes están el *Producto Bruto Interno (PBI), la inflación, las tasas de interés, y el tipo de cambio*. La primera mide el crecimiento de la actividad económica en el país y permite a la empresa proyectarse; las tres siguientes pueden influir directamente en la estructura de los costos de la empresa, dependiendo de las operaciones que esta realice.

#### **3.1.2.d. Político-legal**

El entorno político-legal que mantiene un país afecta las actividades que realiza la empresa. Ella no sólo se ve afectada por la situación político-legal del país, sino también por la situación externa, en especial cuando el país realiza transacciones de carácter internacional. Entre estas variables tenemos *la política general del gobierno, la legislación sectorial y la legislación aplicada sobre el marketing*. La primera de ellas influye en los diversos sectores de la economía, determina además las oportunidades y riesgos que deben enfrentar las empresas establecidas en ese país; mientras que la segunda sujeta a la empresa a la legislación que rige a los diferentes sectores económicos en el país y debe tomarla en cuenta en el desarrollo de sus operaciones.

#### **3.1.2.e. Otras variables**

Otras, variables como *la tecnología y el clima*, también son importantes en el desarrollo de las actividades del marketing en la empresa. En el primer caso, la posesión de una tecnología moderna puede otorgar una ventaja competitiva frente a las demás empresas establecidas en el sector; mientras que en el segundo caso algunas actividades empresariales se pueden ver afectada por el clima en forma directa lo que a su vez puede determinar los cambios de estrategia o en el producto ofrecido al mercado.

### **3.1.3. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

---

La empresa que aspira a ubicarse adecuadamente en el mercado debe desarrollar un plan estratégico que le brinde las mayores oportunidades de éxito en su accionar empresarial. El plan estratégico que ella aplique será el marco en el cual se desarrolle el programa de marketing, y dicho plan consistirá en una serie de pasos por seguir que deben determinarse previamente al establecimiento del programa.

#### **3.1.3.a. El proceso de planeamiento estratégico**

La empresa establece su estrategia como resultado del desarrollo de un proceso. Este proceso considera los siguientes pasos: el análisis FODA, la definición de la misión de la empresa, el establecimiento de objetivos, el planteamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de la estrategia a seguir (ver gráfico N° 2).

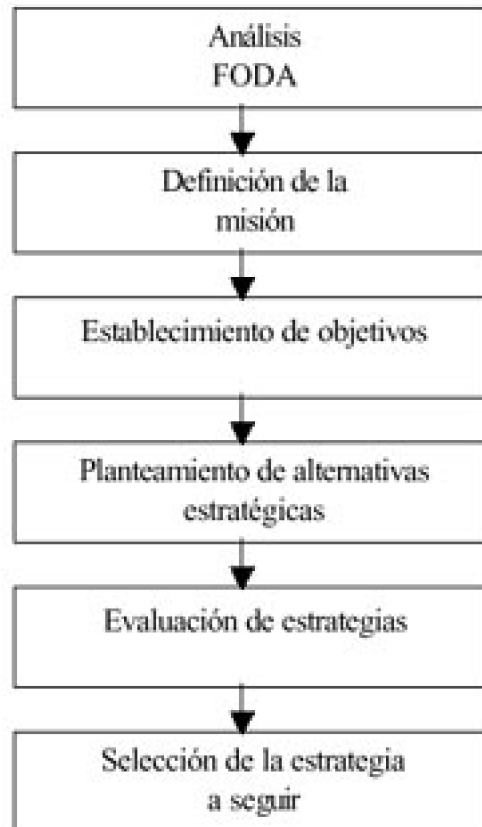


Gráfico N° 2. Proceso de Planeamiento Estratégico

#### - Análisis FODA

Consiste en tomar en cuenta el análisis del exterior de la empresa que le permite identificar las oportunidades o amenazas que presenta un entorno cambiante para el desarrollo de las actividades de la empresa y poder aprovecharlas o hacer frente a ellas, y el análisis del interior de la empresa que le permite identificar sus fortalezas y debilidades, para aprovechar sus ventajas y conocer sus limitaciones.

#### - Definición de la misión

La misión es la función o tarea básica de la organización en la sociedad. Según *Peter Drucker*<sup>3</sup>, los elementos que se deben tener en cuenta para definir la misión son la historia de la organización, las preferencias que mantiene la administración y los propietarios, los aspectos del medio ambiente, los recursos con los que cuenta la organización y la competencia que debe enfrentar la empresa.

<sup>3</sup> Citado por Kotler, Philip; *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación y control*; cuarta edición; México: Editorial Diana; 1991; pp.91-92

**- Establecimiento de objetivos**

Son los fines o metas hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa. Estos objetivos pueden ser generales o específicos y estar definidos de acuerdo con el tiempo, en corto plazo con un período menor a un año, mediano plazo de entre uno y cinco años; finalmente a largo plazo de más de cinco años.

**- Planteamiento de alternativas estratégicas**

Las estrategias pueden ser definidas como la forma en que la empresa busca cumplir sus objetivos y la misión, es decir, la manera específica de llegar a ellos. Es necesario establecer diversas alternativas porque, por lo general, para que los objetivos de una empresa se puedan cumplir existe más de una manera de hacerlo.

**- Evaluación de estrategias**

La evaluación de las alternativas estratégicas se realiza sobre la base de los criterios que la empresa considera como los más importantes y son los que le permitirán seleccionar la alternativa estratégica óptima. Estos criterios pueden ser la inversión requerida, el impacto sobre las utilidades, el control de las operaciones y el riesgo por asumir. Esto le permitirá desechar algunas opciones hasta llegar a la que crea que es la mejor alternativa de acuerdo con los términos de referencia adoptados.

**- Selección de la estrategia a seguir**

Finalmente la estrategia elegida es aquella que la empresa implantará para la consecución de la misión y objetivos establecidos, una vez que haya descartado las otras alternativas sobre la base de los criterios especificados.

**3.1.3.b. Niveles de estrategia**

Los niveles de estrategia que se dan en la empresa son tres: estrategia de negocios, estrategia corporativa, y estrategia de grupo económico.

**- Estrategia de negocios**

Según esta estrategia cada unidad de negocio de la empresa diversificada "X" compite en forma directa con la respectiva unidad de negocio de otra empresa diversificada "Y".

**- Estrategia corporativa**

Según la cual la empresa diversificada es considerada como un todo y en función de ello buscará generar un mayor valor sobre la base del portafolio de gerencia, la reestructuración, la transferencia de habilidades y actividades compartidas.

**- Estrategia de grupo económico**

Tales grupos son creados por las imperfecciones que presenta el mercado respecto a la posesión de capital, información y espíritu empresarial, y que se caracteriza por agrupar a una serie de compañías, contar con recursos financieros provenientes de fuentes externas y dedicarse a producir una gran variedad de productos.

**3.1.3.c. Programa de marketing**

Comprende el análisis de mercado y la mezcla de mercadotecnia. El análisis de



mercado consiste en evaluar las características que presenta el conjunto de clientes o segmento de mercado al cual esta dirigido el producto. Por su parte la mezcla de mercadotecnia comprende el diseño del producto, la determinación del precio, la plaza (o canales de distribución) y la promoción.

### 3.1.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS

---

Se dan generalmente sobre la base de modelos estratégico, y pueden ser de integración, producto-mercado, genéricas, la matriz Boston Consulting Group y competitivas.

#### 3.1.4.a. Estrategia de integración

Las estrategias de integración pueden ser:

- **De tipo vertical.-** *Hacia atrás*; cuando una empresa desea extender sus operaciones hacia la realización de las actividades que antes desarrollaba su proveedor; *hacia delante*; cuando ella busca incorporar dentro de sus actividades la labor que antes cubría un intermediario.

- **De tipo horizontal.-** Cuando la empresa expande su línea de productos hacia otros relacionados.

#### 3.1.4.b. Matriz producto-mercado

La matriz producto-mercado presenta la formulación de cuatro alternativas estratégicas sobre la base de variables producto y mercado. Estas son:

- **Estrategia de penetración.-** Cuando la empresa intenta obtener una mejor posición con el mismo producto que venía ofreciendo y con el mercado al cual se venía dirigiendo.

- **Estrategia de desarrollo de productos.-** Cuando se produce el desarrollo de un nuevo producto que va a ser orientado hacia el mercado ya existente.

- **Estrategia de expansión de mercados.-** Cuando la empresa busca orientar su mismo producto hacia nuevos mercados.

- **Estrategia de diversificación.-** Cuando la empresa desarrolla nuevos productos que van a ser orientados a nuevos mercados.

#### 3.1.4.c. Estrategias genéricas

El modelo de estrategias genéricas define las estrategias en relación con la ventaja competitiva y el mercado al cual se dirige la empresa. Tenemos:

- **Estrategia de diferenciación.-** Que se basa en la competitividad que adquiere la empresa como resultado de la exclusividad que percibe el cliente por el producto.

- **Estrategia de liderazgo en costos.-** Cuando la empresa basa su competitividad en sus bajos costos que no pueden igualar los competidores.

- **Estrategia de segmentación.-** Cuando la empresa orienta su producto a una parte y no a todo el mercado, porque lo segmenta o divide según grupos homogéneos.

#### 3.1.4.d. Matriz del Boston Consulting Group

Se presenta cuando un determinado giro de la empresa o negocio cuenta con una alta participación en el mercado y con una alta tasa de crecimiento(Ver gráfico N° 3).

- **Negocio “estrella”**.- Que mantiene altas tasas de crecimiento y de participación en el mercado.

- **Negocio “vaca lechera”**.- Cuando presenta una alta participación en el mercado, pero una baja tasa de crecimiento.

- **Negocio “interrogante”**.- Cuando mantiene una baja tasa de participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento.

- **Negocio “perro”**.- Cuando mantiene bajas tasas de crecimiento y de participación en el mercado.

**3.1.4.e. Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas se basan en el comportamiento que asume la empresa en relación con sus competidores dentro del sector en que se desenvuelve. Según estas estrategias las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas.

- **Estrategias competitivas de la empresa líder**.- La empresa líder es aquella que el mercado percibe como tal a través de los productos que ofrece y que pueden recurrir a las estrategias de incremento de la demanda y de defensa, para mantener su posición en el mercado.

	Alta participación relativa en el mercado	Baja participación relativa en el mercado
Alta tasa de crecimiento	negocio “estrella”	negocio “interrogante”
Baja tasa de crecimiento	negocio “vaca lechera”	negocio “perro”

*Gráfico N° 3. Matriz del Boston Consulting Group*

- **Estrategias competitivas de la empresa retadora**.- Que puede recurrir a diversas estrategias de ataque frontal, flanqueo, guerrilla y nuevos mercados.

- **Estrategias competitivas de la empresa seguidora**.- Que son aquellas que se limitan a seguir las estrategias que otras empresas del sector aplican, con el fin de sólo permanecer en el mercado.

- **Estrategias competitivas de la empresa especializada**.- Es la estrategia que sólo se orienta a un segmento del mercado, sobre el cual tiene la ventaja competitiva de conocerlo bien.

### 3.1.5. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING

---

Un sistema de información de marketing es un elemento importante del programa de marketing de la empresa. Pero para que éste se pueda llevar a cabo es necesario establecer con anticipación los mecanismos que se requieren para la obtención de la información que será relevante en la toma de decisiones.

#### 3.1.5.a. Procedimiento de una investigación de mercados

La investigación de mercados cumple un rol importante, pues se utiliza para la solución de problemas vinculados con esta área. Existen diversos temas de investigación de mercados que pueden ser abordados, así como diversas empresas dedicadas a desarrollar estudios de este tipo en nuestro medio.

El desarrollo de un estudio de investigación comprende una serie de pasos, como son:

- **Definición del objetivo de la investigación.**- Que debe estar bien especificado, así como los alcances de la investigación.

- **Determinación de las fuentes de información requeridas.**- Que incluyen las fuentes de datos secundarios y las fuentes de datos primarios.

- **Establecimiento de la muestra.**- Que debe incluir el procedimiento del muestreo y el cálculo del tamaño de la muestra.

- **Diseño del cuestionario.**- Que puede ser directo o indirecto, además de estructurado o no estructurado, y que debe tomar en cuenta la secuencia de las preguntas, el lenguaje utilizado y su extensión.

- **Administración de la obtención de los datos.**- Que comprende la selección y adiestramiento de los encuestadores, la recopilación de datos, la preparación del informe y el seguimiento del estudio.

#### 3.1.5.b. Sistemas de información de mercadotecnia

El sistema de información de mercadotecnia es el conjunto de actividades que están orientadas a administrar la información que dispone la empresa de manera permanente, de forma tal que faciliten la toma de decisiones empresariales.

El sistema de información de mercadotecnia comprende los subsistemas tales como:

- **Reportes internos.**- Conformado por los documentos y trabajos elaborados al interior de la organización.

- **La investigación de mercados.**- Que se orienta a la solución de problemas concretos.

- **La inteligencia de mercadotecnia.**- Que enfatiza en la obtención de la información de tipo coyuntural.

### 3.1.6. EL MERCADO CONSUMIDOR

---

#### 3.1.6.a. Productos en el mercado consumidor

Los productos que se encuentran en el mercado del consumidor pueden ser clasificados, según los hábitos de compra que éste presenta, en bienes de conveniencia, bienes de comparación y bienes de especialidad.

- **Bienes de comparación.**- Aquellos que no requieren de un mayor esfuerzo para influir en la decisión del comprador para adquirirlos. Son bienes conocidos por el consumidor y de poco esfuerzo económico.

- **Bienes de comparación.**- Se caracteriza porque el consumidor tiene poco conocimiento acerca del producto y le representa un mayor esfuerzo económico con relación al que le demanda la adquisición de un bien de conveniencia.

- **Bienes de especialidad.**- El comprador conoce bastante bien el producto, que cuenta con una serie de características especiales o atributos que hacen que éste no tenga sustitutos.

#### 3.1.6.b. Principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor

El consumidor se ve influenciado por diversos factores que afectan su comportamiento de compra. Se pueden mencionar:

- **Factores externos.**- Tenemos aquí *la cultura*; que está integrada por procesos de aprendizaje que caracterizan a una sociedad y se transmite de generación en generación. *La clase social*; subdividida en grupos homogéneos que la califican como alta, media y baja según determinados criterios como los ingresos familiares, la posesión de bienes, el nivel de educación, la ocupación, entre otros. *El grupo de referencia*; conformado por aquel grupo de personas que ejerce una influencia directa sobre el individuo y es al que aspira pertenecer. *La familia*; núcleo que ejerce la mayor influencia sobre el comportamiento de compra del consumidor que forma parte de ella.

- **Factores internos.**- Los más importantes son *la motivación*; estímulo que se ejerce sobre la necesidad que presenta el individuo, hasta llegar a satisfacerla. *La percepción*; significados que da el individuo a la información que recibe a través de sus sentidos sobre diversos productos y que no necesariamente tienden a ser los mismos que los que otorgan otras personas. *La personalidad*; comportamiento que se espera que la persona adopte como resultado de su conducta habitual. *Las actitudes de la persona*; puntos de vista que asumen las personas sobre los objetos, personas, ideas y la vida en general.

#### 3.1.6.c. Proceso de toma de decisiones

Es importante reconocer que el proceso de la toma de decisiones que adopta el consumidor para efectuar la compra comprende una serie de pasos que se representa en el gráfico N° 4.

- **Identificación del problema o necesidad por satisfacer.**- Consiste en tratar de identificar el problema que afronta o la necesidad que el individuo desea satisfacer. En esta etapa la persona debe definir cuál es la necesidad que le provoca un estado de

insatisfacción.

- **Opciones para satisfacer la necesidad.**- Como el individuo ya definió su problema o necesidad, debe determinar las series de opciones o alternativas que le permitan encontrar una solución a su problema o satisfacer la necesidad de una manera adecuada.

- 
- Identificación del problema o necesidad por satisfacer
  - Opciones para satisfacer la necesidad
  - Evaluación de las opciones
  - La compra
  - Comportamiento de la postcompra

*Gráfico N° 4. Proceso de toma de decisiones*

- **Evaluación de las opciones.**- Representada por criterios tales como el precio, calidad, tiempo, entre otros. En esta etapa también pueden intervenir criterios de tipo subjetivo, como son afinidad con el vendedor, el servicio esperado, entre otros.

- **La compra.**- Una vez que el individuo evalúa las diferentes opciones que tiene para satisfacer su necesidad, elige aquella opción que le parece la más apropiada.

- **Comportamiento de la postcompra.**- El comportamiento de la post-compra busca conocer la satisfacción del cliente respecto del producto, o del servicio solicitado, luego de realizada la compra o firmado el acuerdo por el servicio.

#### **3.1.6.d. Cambios en el comportamiento de la compra**

Es importante resaltar algunos cambios que se vienen dando en el comportamiento de compra del consumidor y estos están vinculados con:

- **Salubridad de los productos.**- Se observa a través del tiempo, que el consumidor se está volviendo cada vez más exigente con relación a los productos que adquiere y busca que éstos no afecten su salud y el medio ambiente.

Se observan cambios, además en cuanto a la presentación de productos, que antes se ofrecía a granel y ahora embolsados para garantizar las condiciones en que se encuentra el producto y evitar contaminación, especialmente en los alimentos.

- **Uso de tarjetas de crédito.**- El uso de tarjetas de crédito para la adquisición de bienes o la prestación de servicios se va generalizando cada vez más entre la población peruana, llegando a convertirse en un mecanismo útil en las transacciones comerciales diarias que realiza una empresa o un individuo.

- **Cantidad comprada.**- Cuando la situación económica se deteriora muchas familias cambian su comportamiento de compra adquiriendo lo que necesitan día a día, razón por la cual las empresas se ven obligadas a adecuar su oferta a las cantidades solicitadas por el mercado.

### 3.1.7. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

---

El incremento de la competencia ha hecho que cada vez un mayor número de empresas, en lugar de orientarse al mercado en general, se concentren en determinados segmentos de mercado, a los cuales pueden satisfacer de una mejor manera.

La segmentación de mercado se basa en la división de un mercado heterogéneo en partes o segmentos de mercados que presentan características homogéneas.

#### 3.1.7.a. Criterios para segmentar el mercado de consumidores

En el mercado consumidor, existen diversos criterios de segmentación, los cuales se pueden agrupar en cuatro categorías: geográficos, conductuales, psicográficos y demográficos.

- **Geográficos.**- Se pueden incluir como criterios de segmentación a la región, al tamaño de la ciudad y al clima.

- **Conductuales.**- Aquí es posible ubicar a la ocasión de la compra, los beneficios esperados, la frecuencia de uso del bien, el tipo de usuario y el nivel de lealtad, que responden a los cambios de comportamiento que adopta el consumidor respecto al producto ofertado.

- **Psicográficos.**- Consideran la clase social, el estilo de vida que lleva y la personalidad de los compradores.

- **Demográficos.**- Encontramos una segmentación por edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, religión y ciclo de vida de la familia.

#### 3.1.7.b. Atractivo de los segmentos de mercado

La elección del segmento de mercado por parte de una empresa debe considerar el atractivo que éste representa en relación con las otras alternativas con la que cuenta. El atractivo que presenta los segmentos de mercado debe tomar en cuenta:

- **Tamaño.**- Debe contar con un tamaño adecuado que permita obtener ganancias y cumplir con los objetivos que se traza la empresa.

- **Crecimiento potencial.**- El segmento de mercado al cual se dirige la empresa debe permitir el desarrollo de un crecimiento potencial, es decir, se debe esperar una ampliación de clientes en períodos futuros, de modo tal que la empresa pueda colocar de manera adecuada sus productos, cuya oferta puede ir en aumento conforme se vaya posicionando.

- **Competencia.**- El segmento de mercado en la medida de lo posible, debe contar con una reducida competencia actual y potencial, aunque cabe resaltar que existen muchas actividades económicas en donde la competencia es fuerte y sólo permanecen en el mercado aquellas empresas que cuentan con suficiente capital, o que obtienen economías de escala, o que son competitivas por costos, entre otras razones.

- **Poder de negociación.**- El segmento de mercado al cual la empresa se orienta debe contar, en la medida de lo posible, con un reducido poder de negociación, de tal manera que la empresa pueda tener un mayor margen de acción.

### 3.1.7.c. Estrategias de selección de mercado

La empresa presenta tres alternativas estratégicas de selección de los segmentos de mercado objetivo:

- **Marketing no diferenciado.**- Que considera al mercado como un todo y desarrolla una estrategia de mercadotecnia para el conjunto.

- **Marketing concentrado.**- Que opta por seleccionar un segmento del mercado total al cual se orienta para el cual desarrolla un programa de mercadotecnia.

- **Marketing diferenciado.**- La empresa que desarrolla una estrategia de mercadotecnia diferenciada identifica dos o más segmentos de mercado a los cuales se dirige con programas de mercadotecnia desarrollados específicamente para cada uno de ellos.

### 3.1.7.d. Ventajas y desventajas de la segmentación de mercados

La segmentación del mercado brinda a la empresa una serie de ventajas y desventajas.

- **Ventajas de la segmentación de mercados.**- Existe una mayor atención al segmento de mercado, permitiendo ofrecer un mejor producto. Hay un mayor conocimiento de las oportunidades, ya que si la empresa conoce mejor su segmento de mercado objetivo estará dispuesta a reconocer de manera más rápida las oportunidades que se presentan en dicho mercado.

- **Desventajas de la segmentación de mercados.**- Encontramos el incremento de los costos de producción, ya que estos aumentan debido a las menores economías de escala con las que cuenta la empresa. Tenemos el incremento de los costos de marketing debido a que ahora la empresa va a necesitar una mayor publicidad, la cual será orientada a cada segmento de mercado.

### 3.1.7.e. Condiciones de una buena segmentación

Una buena segmentación de mercado debe presentar las siguientes características: que sea cuantificable, accesible y amplia.

- **Cuantificable.**- Ello le permitirá a la empresa conocer la demanda por su producto y elaborar sus planes de mercadotecnia, de esta manera proyecta sus ventas en función del segmento de mercado al cual se dirige.

- **Accesible.**- El segmento de mercado debe tener acceso a la oferta del producto, lo cual significa que éste debe llegar fácilmente al mercado objetivo.

- **Amplia.**- El tamaño del segmento de mercado debe ser lo suficientemente grande para que la empresa pueda obtener utilidades. El costo de la segmentación de mercado debe justificar para la empresa un adecuado margen de ganancias.

## 3.1.8. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

---

Una labor importante que debe llevar a cabo la empresa es la de estimar la demanda por sus productos. La empresa deberá medir el tamaño del mercado de cada uno de sus

productos, además de efectuar los pronósticos sobre si éste crecerá lo suficiente en el futuro, con el fin de desarrollar las estrategias de mercadotecnia adecuadas.

### 3.1.8.a. Medida del tamaño del mercado

Se refiere al número de compradores que pueden existir para una oferta determinada de un producto específico. Sobre esta base se identifica cinco categorías:

- **Población total.**- Es el conjunto total de personas que habitan en una determinada área geográfica, que puede ser un país una ciudad, región, entre otras.

- **Mercado potencial.**- Se refiere al conjunto de personas que manifiestan un interés por un producto o servicio específico, que es ofrecido por una determinada empresa.

- **Mercado disponible.**- Conformado por el conjunto de personas que no sólo presentan interés por un producto o servicio, sino que además cuentan con el ingreso económico que les permite acceder a la oferta de este bien o servicio.

- **Mercado objetivo.**- Es la porción del mercado disponible al cual la empresa pretende orientarse.

- **Mercado actual.**- Como su nombre lo indica es el conjunto de compradores actuales del producto, dado que la empresa finalmente logrará vender sólo parte de su mercado objetivo y no al total, aunque cabe señalar que la parte a la cual se orienta podría ser la más significativa.

### 3.1.8.b. Demanda del mercado

Al hablar de demanda, se hace referencia a la cantidad de un producto o cantidad demandada (x); que el mercado desea adquirir a un determinado precio (Px). La curva de demanda está representada por la unión de los puntos que determinan la cantidad que demanda el mercado para cada nivel de precio. (Ver gráfico N° 5)

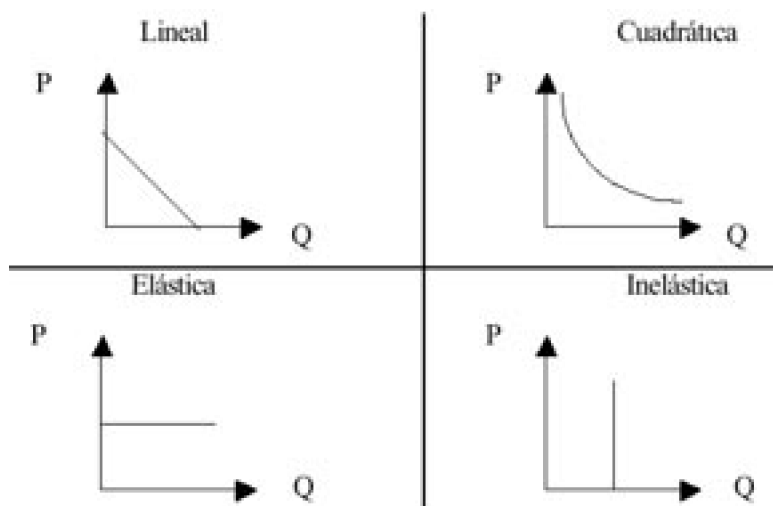


Gráfico N° 5. Ejemplos de curva de demanda

Cabe resaltar que además del precio, existen otros factores que afectan la curva de demanda, entre los cuales se pueden considerar los ingresos, el mercado los gustos y las preferencias, los productos sustitutos, entre otros.

### 3.1.8.c. Demanda potencial y pronóstico de la demanda



Para que una empresa pueda desarrollar sus estrategias de mercadotecnia, requiere de la determinación de la demanda potencial y de los pronósticos de la demanda de sus productos.

- **Demanda potencial.**- Se refiere a los requerimientos esperados de un producto que se efectúa en condiciones ideales. Para la estimación de la demanda potencial de un producto, se pueden recurrir a varios métodos como el método descendente que consiste en la evaluación de variables del entorno general, el método de agregación o ascendente que es utilizado por empresas que cuentan con diversos puntos de venta, con la finalidad que la información sobre la demanda de su producto ascienda de abajo hacia arriba, es decir desde los centros de distribución hacia la empresa central o casa matriz y el método del factor mercado, se utiliza cuando la empresa cuenta con productos cuya demanda guarda relación con el comportamiento de ciertos factores de mercado.

- **Pronóstico de la demanda.**- Se refiere a la estimación de las ventas de un producto para un período futuro específico, para lo cual se toma en consideración el desarrollo de un determinado esfuerzo de mercadotecnia. Los métodos más utilizados son las encuestas sobre intenciones de compra que representan una serie de preguntas que se hacen a los potenciales clientes con la finalidad de determinar su predisposición a la compra del producto. Otro método es la opinión personal, que consiste en obtener los estimados de venta de la compañía según la opinión de su personal de ventas. Además, se tiene el método de opinión de expertos que se basa en solicitar a los especialistas de la industria o sector correspondiente, sus opiniones sobre la demanda de los productos que están siendo analizados, en este caso, los expertos pueden ser proveedores, distribuidores o consultores de mercadotecnia. Se tiene también la prueba de mercado que consiste en simular la colocación del producto en mercados seleccionados con la finalidad de conocer su aceptación y pronosticar el tamaño de la demanda.

### 3.1.9. EL MARKETING MIX O LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

---

Analizaremos cada uno de sus componentes:

#### 3.1.9.a. Producto

##### - Naturaleza del producto

El producto es importante en las actividades de mercadotecnia en la medida en que estas se realizan en función de aquel. Una buena determinación de la promoción, del canal de distribución y del precio se verán obstaculizados si el producto al cual se aplica es un mal producto; por el contrario un buen producto facilitará las labores de mercadotecnia.

El producto puede ser concebido por un conjunto de atributos tangibles e intangibles (servicios) que son visualizados como un todo por el mercado. Por ejemplo la calidad el diseño, la cantidad, el empaque, la marca, la garantía y la reputación del fabricante y del distribuidor que lo ofrece.

##### - El producto y la competencia en el mercado

La definición de producto es importante para la empresa, ya que ello facilitará la

determinación de la competencia en el mercado. La competencia puede ser actual o potencial.

**Competencia actual.-** Que puede ser directa; esto quiere decir, que se da entre productos que presentan las mismas características físicas y usos similares. Competencia de productos sustitutos, se da entre bienes que no son físicamente parecidos, pero que cuentan con usos similares por los que se les considera productos similares. Competencia por capacidad adquisitiva o capacidad de compra del cliente, que enfrenta al cliente ante productos con características físicas y usos diferentes.

**Competencia potencial.-** Está dada por la posibilidad de que existan nuevos competidores en el mercado, lo que podría afectar la posición de la empresa.

#### **- Ciclo de vida del producto**

Las etapas que comprenden el ciclo de vida de un producto son introducción, crecimiento, madurez y declinación (Ver gráfico N° 6).

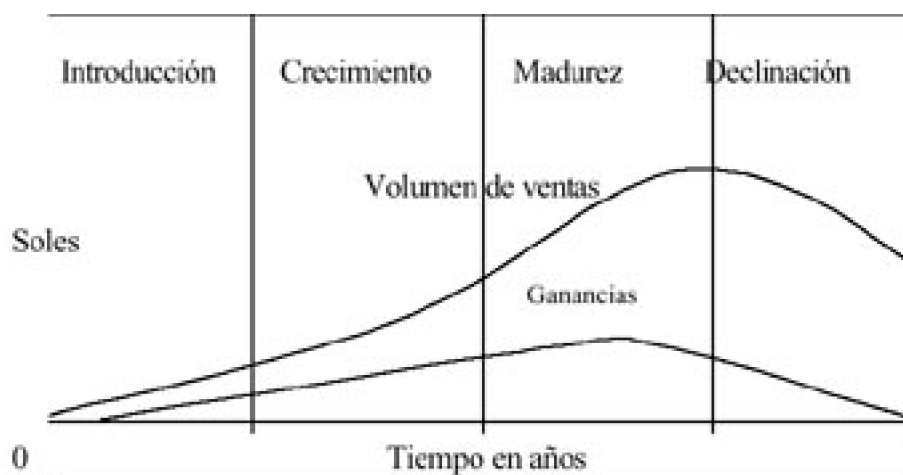


Gráfico N° 6. El ciclo de vida de un producto

#### **- Estrategias de la mezcla de productos**

Para empezar la mezcla de productos consiste en la combinación de los diferentes productos que mantiene la empresa. Una de ellas es la extensión que se refiere al número de líneas de productos. Y la profundidad se refiere a la variedad que presenta la línea de productos en su interior.

La empresa puede optar por una estrategia de ampliación de su mezcla de productos o por una estrategia de reducción de dicha mezcla.

La estrategia de ampliación consiste en el incremento del número de líneas de productos con el que cuenta la empresa o de la profundidad de estas.

Por el contrario, la estrategia de reducción consiste en la disminución del número de líneas de productos o de la profundidad de estas.

#### **- El posicionamiento del producto**

Una vez seleccionado el mercado meta, la empresa buscará *posicionar* su producto en el mercado. Es decir, buscará establecer la posición del producto en la mente del consumidor en relación con aquellos otros productos que ofrece la competencia.

Este posicionamiento se logrará sobre la base de los criterios de la competencia establecidos, las características del consumidor y la preocupación de la empresa por la sociedad.

Cabe resaltar que el posicionamiento es un esfuerzo de la empresa por tratar de influir en la creación de la imagen que ésta desea que el consumidor tenga acerca del producto que ofrece o servicio que brinda.

### **3.1.9.b. Los canales de distribución**

#### **- Los intermediarios y su importancia**

Se califica a intermediarios a los individuos o instituciones que sirven de enlace entre el productor y el cliente consumidor.

Los intermediarios se pueden clasificar en:

- **Los comerciantes.**- Individuos o empresas que adquieren la propiedad del producto para luego revenderlo.
- **Los agentes.**- Individuos o empresas que no adquieren la propiedad del producto, pero participan en la negociación de la venta del mismo, por lo que reciben una comisión.
- **Las entidades facilitadoras.**- Son aquellas que no adquieren la propiedad ni negocian la venta del bien, pero facilitan la llegada del producto al cliente.

Entre las funciones que deben cumplir los intermediarios se encuentran: facilitar el transporte y el flujo de los productos que comercializan, surtir de diversos productos al mercado, facilitar el almacenamiento de los bienes y establecer los contactos que permiten llevar a buen término la negociación.

#### **- El canal de distribución**

El canal de distribución está conformado por el conjunto de entidades que realizan actividades que permiten el traslado del producto y el cambio de propiedad, del lugar de producción al consumo.

Cabe resaltar que en el canal de distribución el producto no experimenta alguna alteración física ni química de sus características.

- **Principales canales de distribución.**- En los canales de distribución participan el productor, los agentes, los mayoristas, los minoristas y los clientes.

Para distribuir su producto, la empresa productora puede optar entre un canal directo es decir, la empresa productora opta por atender a sus clientes por sí misma; y el canal indirecto, donde participan intermediarios minoristas, mayoristas, agentes.

#### **- El comercio minorista**

El comercio minorista está relacionado con el conjunto de actividades que son necesarias para vender los productos al consumidor final, el cual los utiliza para su uso personal. Según las operaciones que se realizan, se pueden clasificar en venta dentro del local comercial y venta fuera del local comercial (Ver gráfico N° 7).

En venta al por menor dentro del local comercial tenemos las bodegas, tiendas de especialidad, cadenas comerciales, puestos de mercado, centros comerciales, supermercados, hipermercados.

Venta al por menor fuera del local comercial tenemos venta personal a domicilio, venta por teléfono, venta por correo, venta automática.

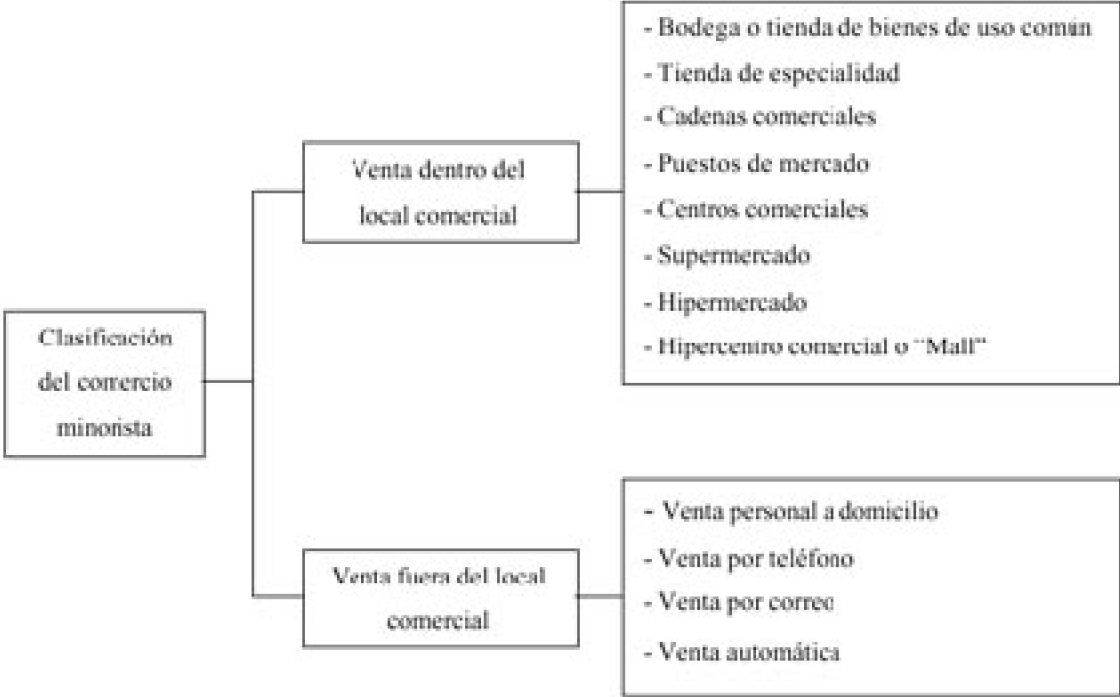
**- El comercio mayorista**

El comercio mayorista incluye una serie de actividades que posibilitan la venta de productos a clientes que los adquieren con fines de lucro. Manejan mayores volúmenes y montos que las compras del minorista.

Se pueden clasificar en comerciantes al por mayor que se caracterizan por adquirir importantes volúmenes de productos con la finalidad de venderlos posteriormente a otros mayoristas, minoristas o fabricantes, productores que presentan tres modalidades: distribuidor-productor, crean una distribuidora para sus productos, crean una distribuidora para diversos productos. Finalmente, los agentes que si bien es cierto que no adquieren la propiedad del producto, participan de manera importante en la negociación de venta al por mayor de productos a cambio de una comisión.

**3.1.9.c. La promoción**

A través de la promoción, la gerencia de la empresa informa al mercado y busca persuadirlo respecto a los productos que le ofrece. El desarrollo de una buena comunicación en el mercado, así como una adecuada campaña de promoción son aspectos importantes en la mercadotecnia de una empresa.



*Gráfico N° 7. Clasificación del comercio minorista*

**- La comunicación**

Es el proceso a través del cual, se transmite información de una persona a otra. El lenguaje puede ser escrito verbal, escrito o corporal.

**- La campaña de promoción**

Se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa con la finalidad de cumplir sus objetivos promocionales. Estas actividades deben ser coordinadas adecuadamente para que el cumplimiento de los objetivos se consiga de manera efectiva y eficiente.

La promoción comprende la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing directo y el merchandising.

- **La venta personal.**- Es el proceso a través del cual el ejecutivo de la empresa ofrece de manera personal el producto de la compañía a clientes potenciales con el fin de poder realizar sus ventas.

El proceso de venta personal comprende las etapas de preventa o desarrollo de actividades que garanticen una adecuada presentación del producto, entrevista de venta a través de la técnica Atención, Interés, Deseo, Adopción, el vendedor busca hacer efectiva la venta de su producto y postventa o el conjunto de actividades que son necesarias para garantizar que el cliente se encuentre satisfecho por la compra realizada del producto.

- **Publicidad.**- La publicidad es el proceso a través del cual se muestra el producto al mercado comercial de un producto que es patrocinado. Además esta se caracteriza porque el mensaje no es personal. Los objetivos de la publicidad son informar, persuadir y recordar.

La diferencia entre la publicidad y la propaganda es que la primera tiene por objetivo elevar las ventas de su producto y mantener en la mente del consumidor el producto presentado, sin embargo la propaganda es la publicidad no comercial.

Según lo publicitado la publicidad puede ser del producto o de la institución, así como también se da la publicidad competitiva.

Los medios de comunicación son la televisión, la radio, los diarios, las gigantografías, internet, etc.

- **Las relaciones públicas.**- Son actividades que realiza la empresa con la finalidad de influir en el mercado respecto a sus opiniones. A través de las relaciones públicas se busca favorecer la imagen de la empresa en la sociedad.

Casi siempre las relaciones públicas han sido desarrolladas en un área independiente de la mercadotecnia, esto se debe a que se da mayor énfasis a la imagen de la empresa en conjunto y no a la venta de sus productos al mercado.

- **La promoción de ventas.**- La promoción de ventas busca favorecer la demanda del usuario del producto y se caracteriza por no ser de carácter permanente y por atraer al cliente mediante mecanismos de obsequios, descuentos, canjes, muestras gratis o

degustaciones, cupones, concursos y sorteos, auspicio de eventos, etc.

- **El marketing directo.**– Se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa con la finalidad de tener una respuesta directa del mercado. El desarrollo de la tecnología ha permitido la disminución del costo de procesamiento de la información con la computadora, que posibilita la elaboración de bases de datos más económicas para las empresas. Y esta base de datos permite registrar datos de clientes actuales, potenciales de la empresa, así como evaluar el comportamiento de la compra.
- **El merchandising.**– Se refiere a todas las acciones que se realizan en el punto de venta (autoservicios, bodegas, tiendas, entre otros) con la finalidad de persuadir al cliente a adquirir el producto. Es decir, el campo del merchandising es el lugar de la venta.

La ventaja competitiva del merchandising es que favorece la posición de la empresa productora y del comerciante minorista. A través de esta técnica se busca reforzar la promoción, además de destacar las fortalezas del producto y aumentar el número de compras por impulso que pueda realizar el cliente potencial.

#### **3.1.9.d. Precio**

El precio es el valor del producto que se expresa en términos monetarios. La determinación del precio del producto se dará en función de los objetivos que fije la empresa.

##### **- Objetivos en la fijación de precios**

Al determinar el precio de un producto, la empresa toma en consideración el cumplimiento de una serie de objetivos que van a estar determinados en función de una serie de variables como el nivel de las utilidades, el nivel de las ventas, entre otros.

- **Utilidades.**– Cuando la empresa determina el precio de sus productos puede tener como objetivo obtener una utilidad meta o buscar la maximización de sus utilidades.

El cálculo de la utilidad meta está dado en la siguiente expresión:

$$Ut = PxQ - CT$$

Donde:

Ut = utilidad

P = precio

Q = cantidad

CT= costo total

- **Ventas.**– La empresa al determinar el precio de su producto, puede tener como objetivo el obtener un determinado volumen de ventas o una determinada participación de las ventas del sector. Estos objetivos se pueden establecer en unidades físicas o monetarias.
- **Otros.**– En la determinación del precio del producto, la empresa puede no sólo fijarse

como objetivos determinadas utilidades o volúmenes de ventas, también puede plantearse como objetivos tratar de mantenerse en el mercado, sobrevivir en él o introducir un producto en el mercado.

**- Métodos para determinar el precio**

La empresa que desea determinar el precio de sus productos puede recurrir a los siguientes métodos:

- **Costo más utilidad.-** El costo total comprende la suma de los valores fijos y los valores variables. En la determinación del precio la empresa debe estimar primero sus costos totales para luego añadir una utilidad esperada.
- a) *Punto de equilibrio.-* Se refiere al nivel de las ventas en que los ingresos que la empresa percibe igualan a los costos en que incurre (Ver gráfico N° 8).
- **Análisis de la oferta y la demanda.-** La empresa puede determinar el precio de su producto de acuerdo con el análisis de la oferta y la demanda, es decir, dicho precio será determinado en el punto de encuentro de la oferta y la demanda de éste. En la medida que haya mayor demanda habrá más posibilidades de colocar un precio alto a su producto o viceversa. (Ver gráfico N° 9).
- **Evaluación de las condiciones competitivas.-** La competencia es un método simple para el establecimiento del precio. La empresa puede optar por establecer precios iguales, por debajo o sobre los niveles establecidos por la competencia. Las empresas que asignan precios en el nivel de la competencia lo hacen generalmente en productos que presentan poca diferenciación y mercados bastante competitivos.

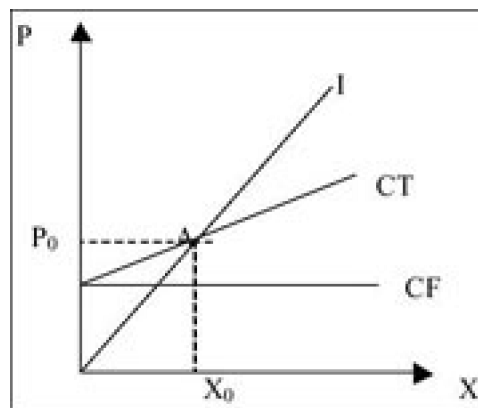


Gráfico N° 8. El punto de equilibrio

CF = Costo fijo

A = Punto de equilibrio

CT = Costo total

$X_0$  = Punto de equilibrio en unidades

**I = Ingreso**

**$X_0 * P_0$  = Punto de equilibrio en soles**

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

CT = Costo total

Q = Cantidad

CF = Costo fijo total

CV= Costo variable total

I = Ingreso

cv = costo variable unitario

P = Precio

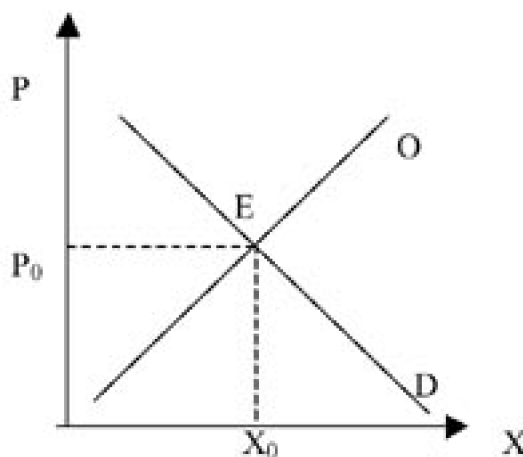


Gráfico N° 9. Determinación del precio según la oferta y la demanda

#### - Las tácticas de precios

Con el incremento de la competencia, el precio se viene convirtiendo en una variable fundamental de la estrategia de la mercadotecnia de la empresa.

Las tácticas de precio permiten a la empresa influir en el comportamiento de compra del consumidor y consolidarse en el mercado. Entre las tácticas de precios existentes tenemos la de los precios psicológicos, la de descuentos y la de discriminación.

#### - El precio total y las condiciones de venta

En muchos casos, el vendedor negocia con el cliente tratando de no enfatizar en la variable precio total, ya que intenta concentrar la atención en las facilidades de pago que le puede ofrecer.

### 3.1.10. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MARKETING

---

Una vez definida la estrategia y el programa de mercadotecnia el siguiente paso es su implementación. Esta implementación del programa de marketing comprende las siguientes etapas: organización, dirección y control del área de marketing.



### **3.1.10.a. Organización del marketing**

Consiste en estructurar el área de mercadotecnia, de tal manera que se facilite el desarrollo de actividades que permita cumplir el programa que se ha planteado la empresa.

El conjunto de actividades que realiza la empresa debe organizarse de manera adecuada a través de la coordinación y la división de tareas. La coordinación de tareas se evidencia en la coherencia con que éstas se realizan en conjunto. Por su parte, la división de tareas de mercadotecnia se da a través de la departamentalización.

La departamentalización del área de mercadotecnia puede darse por funciones, producto, cliente o de acuerdo con una distribución geográfica.

### **3.1.10.b. Dirección**

Busca crear un ambiente que facilite a sus subordinados el logro de los objetivos empresariales y, para el cumplimiento de esta función, se requieren personas que asuman determinados roles.

### **3.1.10.c. Control**

El control es importante porque busca evaluar lo realizado en función de lo planeado por la organización. Esto permitirá a la empresa hacer los cambios necesarios para el logro de sus objetivos.

Los mecanismos de control con que cuenta la empresa son:

#### **- Análisis del volumen de las ventas**

Consiste en comparar las ventas realizadas con las ventas planeadas en un determinado período. El análisis se realiza tanto en unidades como en soles.

#### **- Análisis de costos**

Es una actividad importante en la función de control de la empresa. Permite evaluar el uso adecuado, o no, de los recursos con los que cuenta la empresa. Estos costos pueden ser fijos (que no varían con el nivel de producción de la empresa) o variables (aquellos que varían según la producción de la empresa).

#### **- Satisfacción del cliente**

Son mecanismos de control que permiten determinar el grado de satisfacción del cliente, por ejemplo los sistemas de quejas y sugerencias, desarrollo de cuestionarios, etc.

## **3.2. CADENAS DE MARKOV**

Una Cadena de Markov es un proceso estocástico representado mediante un modelo matemático que trata de predecir un resultado a partir de los que se han obtenido anteriormente mediante la información brindada por la distribución de probabilidad relacionada con un proceso estocástico determinado. Este modelo debe cumplir una

condición que no siempre se da en el mercado cuando se aplica en el análisis del comportamiento del consumidor: la homogeneidad de los consumidores respecto al comportamiento de la compra durante cada periodo. Algunas de sus aplicaciones más usuales en marketing son para determinar, el grado de preferencia de una marca por parte de un grupo de consumidores y la participación del mercado, basándose en el consumo realizado por una muestra de consumidores durante un período de tiempo, primeras y segundas compras, se intenta predecir el consumo que realizarán en el futuro.

### 3.2.1. DEFINICIÓN DE UN PROCESO ESTOCÁSTICO

---

La sucesión de observaciones  $X_1, X_2, \dots$  es **proceso estocástico** o **proceso aleatorio** si estas son variables aleatorias cuyos valores se observan en ciertos puntos del tiempo. La primera observación  $X_1$  se conoce como el **estado inicial** del proceso y para  $n = 2, 3, \dots$ ,  $X_n$  es el **estado del proceso** en el tiempo  $n$ . En un proceso de este tipo los valores de las observaciones no pueden predecirse con precisión. Sin embargo, puede especificarse una probabilidad de observar determinado valor, asociada a una distribución de probabilidad, semejante a todas las variables de la sucesión.

En un proceso estocástico el estado varía en una forma aleatoria. Para describir el modelo de probabilidad es necesario especificar una probabilidad para cada uno de los posibles valores del estado inicial. También es necesario especificar para cada estado subsiguiente  $X_{n+1}$  todas las probabilidades condicionales de la forma siguiente:  $P(X_{n+1} = s_{n+1} | X_1 = s_1, X_2 = s_2, \dots, X_n = s_n)$ . Esto quiere decir que para todos los tiempos  $n$ , el modelo de probabilidad debe especificar la probabilidad condicional de que el proceso esté en el estado  $s_{n+1}$  en el tiempo  $n+1$ , dado que en los tiempos  $1, 2, \dots, n$ ; el proceso estuvo en los estados  $s_1, s_2, \dots, s_n$ .

### 3.2.2. DEFINICIÓN DE UNA CADENA DE MARKOV

---

Muchos procesos reales, se pueden modelar examinando únicamente la historia más reciente, es decir, examinando su último estado, sin considerar todos los estados anteriores.

“Una **cadena de Markov** (general) es un proceso de esta naturaleza: en el momento  $n$  el estado actual del proceso y todos los estados anteriores son conocidos, entonces las probabilidades de todos los estados futuros  $X_j$  ( $j > n$ ) dependen únicamente del estado actual  $X_n$  y no de los anteriores,  $X_1, X_2, \dots, X_{n-1}$ ”.

Formalmente, una cadena de Markov es un proceso estocástico tal que para  $n = 1, 2, \dots$  y para cualquier sucesión posible de estados  $s_1, s_2, \dots, s_{n+1}$ , tenemos:

$$P(X_{n+1} = s_{n+1} | X_1 = s_1, X_2 = s_2, \dots, X_n = s_n) = P(X_{n+1} = s_{n+1} | X_n = s_n),$$

Ésta se conoce como la propiedad de Markov.

- **Cadena de Markov finita.**- En general, consideramos una cadena de Markov que en cualquier momento estará en alguno de un número finito  $k$  de estados  $s_1, s_2, \dots, s_k$ . Un proceso aleatorio de esta naturaleza se llama una cadena de Markov finita.

### 3.2.3. CADENAS DE MARKOV CON PROBABILIDADES ESTACIONARIAS

La probabilidad condicional  $P(X_{n+1} = s_j | X_n = s_i)$ , de que la cadena estará en el estado  $s_j$  en el tiempo  $n + 1$  si está en el estado  $s_i$  en el tiempo  $n$  se conoce como una *probabilidad de transición*. Si para una cadena de Markov esta probabilidad de transición tiene el mismo valor para todo los tiempos  $n$  ( $n = 1, 2, 3, \dots$ ) decimos que la cadena tiene probabilidades de transición estacionarias. Es decir una cadena de Markov tiene probabilidades de transición estacionarias, que indican que si para cualquier estado  $s_i$  y  $s_j$  existe una probabilidad de transición  $p_{ij}$  tal que  $P(X_{n+1} = s_j | X_n = s_i) = p_{ij}$  para  $n=1, 2, 3, \dots$

### 3.2.4. MATRIZ DE PROBABILIDADES

En general, se considera una cadena de Markov con  $k$  estados posibles  $s_1, s_2, \dots, s_k$  y probabilidades estacionarias. Para  $i = 1, 2, 3, \dots, k$  y  $j = 1, 2, 3, \dots, k$  denotaremos por  $p_{ij}$  la probabilidad condicional de que el proceso estará en el estado  $s_j$  en un determinado momento si está en el estado  $s_i$  en el momento inmediatamente anterior. Entonces la matriz de transición de la cadena de Markov se define como una matriz de dimensiones  $k \times k$ , que llamamos  $\mathbf{P}$  con elementos  $p_{ij}$ :

$$\mathbf{P} = \begin{pmatrix} p_{11} & p_{12} & \dots & p_{1k} \\ p_{21} & p_{22} & \dots & p_{2k} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ p_{k1} & p_{k2} & \dots & p_{kk} \end{pmatrix}$$

El elemento en la fila  $i$ , columna  $j$ ,  $p_{ij} = P(X_n = s_j | X_{n-1} = s_i)$ , representa la probabilidad de transición de un paso, indican la probabilidad de pasar del estado  $i$  en el tiempo actual al estado  $j$  en el tiempo siguiente. Vemos que  $p_{ij} \geq 0$  para todo  $i, j$  y que además la suma de estos valores en cada fila es igual a 1:

$$\sum_{j=1}^k p_{ij} = 1$$

Esto nos dice que si estamos en el estado  $i$ , entonces la suma de las probabilidades de ir a un estado  $s_1, s_2, \dots, s_k$  es uno, formando una distribución de probabilidades.

### 3.2.5. VECTOR DE PROBABILIDAD INICIAL

Podemos extender la notación de matrices a las probabilidades iniciales, esta vez usando un vector de probabilidad. Consideramos una cadena de Markov con  $k$  estados posibles  $s_1, s_2, \dots, s_k$ . Supongamos que al inicio, la cadena puede estar en cualquiera de los  $k$  estados con la probabilidad de que esté en el estado  $s_i$  con probabilidad  $w_i \geq 0$ , es decir  $P(X_1 = s_i) = w_i$  para  $i = 1, 2, \dots, k$  y que además  $w_1 + w_2 + \dots + w_k = 1$ . Estas probabilidades describen un vector de probabilidad  $\mathbf{w} = (w_1, w_2, \dots, w_k)$ , en este caso llamado **vector de probabilidad inicial**. Usando este vector de probabilidad inicial podemos calcular por ejemplo,

$$\begin{aligned} P(X_2 = s_j) &= \sum_{i=1}^k P(X_1 = s_i \text{ y } X_2 = s_j) \\ &= \sum_{i=1}^k P(X_1 = s_i) P(X_2 = s_j | X_1 = s_i) = \sum_{i=1}^k w_i P_{ij} \end{aligned}$$

Esta última sumatoria corresponde al componente  $j$  del vector  $\mathbf{wP}$ , así las probabilidades de que  $X_2$  esté en cualquiera de los  $k$  estados están dadas por el vector  $\mathbf{wP}$ . Podemos generalizar este resultado aún más. Supongamos que en el tiempo  $n$ , la probabilidad de que el sistema esté en el estado  $s_i$  es  $P(X_n = s_i) = v_i$ , entonces:

$$P(X_{n+1} = s_j) = \sum_{i=1}^k v_i P_{ij}$$

para  $j = 1, 2, \dots, k$ . Dicho de otra forma, si las probabilidades de los estados en el tiempo  $n$  están especificadas por el vector de probabilidad  $\mathbf{v}$ , entonces las probabilidades en el tiempo  $n+1$  están especificadas por el vector de probabilidad  $\mathbf{vP}$ . De aquí podemos ver que si el vector de probabilidad inicial para una cadena de Markov con probabilidades de transición estacionarias es  $\mathbf{w}$ , entonces las probabilidades de los varios estados en el tiempo  $n+1$  están especificados por el vector de probabilidad  $\mathbf{wP}^n$ .

### 3.2.6. COMPORTAMIENTO ASINTÓTICO DE UNA CADENA DE MARKOV

---

Antes de definir una cadena de Markov asintótica haremos un cambio matemático al vector inicial  $\mathbf{w}$  por  $\boldsymbol{\mu}^{(0)}$  y para fines del estudio  $\mathbf{v}$  por  $\boldsymbol{\mu}^{(n)}$ . Entonces dadas la ley de probabilidad inicial  $\boldsymbol{\mu}^{(0)}$  y la matriz de las probabilidades de transición  $P$  bastan para determinar la ley de probabilidad en todo instante posterior  $n$ .

- **Definición.**- Se dice que una cadena de Markov es regular, que está en el caso regular, si  $P^{(n)}$ , distribución de probabilidad en el instante  $n$ , tiende para  $n \rightarrow \infty$ , hacia un límite  $P^*$  independiente de  $P^{(0)}$ , distribución inicial.

Matemáticamente representada por la siguiente expresión:

$$\boldsymbol{\mu}^{(n)} = \boldsymbol{\mu}^{(0)} P^n$$

que nos da el comportamiento a largo plazo de la cadena de Markov



# Capítulo 4. DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO

## 4.1. DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 4.1.1. MISIÓN

---

**“Contribuir al bienestar de la humanidad suministrando alimentos de consumo masivo en el mercado global”**

El éxito de la misión se logra:

- Con personal que practique los valores de la empresa, competente, con espíritu de superación, comprometido con el cambio y promotor del trabajo en equipo.
- Con el desarrollo de una organización ágil, eficaz e innovadora que obtenga ventajas competitivas y sea rentable.
- Con el mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios, en estrecha cooperación con nuestros proveedores, para satisfacer y exceder las expectativas del cliente.

- Con una cultura basada en los valores de honestidad, lealtad, laboriosidad, responsabilidad y respeto, la práctica de la filosofía de calidad total y una clara actitud de liderazgo.
- Con acciones orientadas a proteger y conservar el medio ambiente.
- La riqueza que generamos debe fortalecer nuestra empresa, contribuir a la realización personal y al bienestar de nuestros trabajadores, retribuir el capital invertido y permitirnos participar en el desarrollo de la comunidad.

#### **4.1.2. VISIÓN 2011**

---

**“Ser competitivos a nivel mundial suministrando productos de valor agregado para la alimentación humana”**

Es tener la capacidad de conquistar y sostener la preferencia de los clientes y además ser rentables, operando con los más altos estándares de calidad, procesos y servicios relevantes; de esta manera la empresa crece y aumenta su participación en el mercado. La competitividad se crea y se desarrolla a través del aprendizaje, mejoramiento e innovación, y con la participación de los clientes, proveedores, personal de la empresa, accionistas y la comunidad.

Compite con los suministradores de alimentos no sólo del país sino del resto del mundo, operando como una empresa de clase mundial. Se rige por los más altos estándares, por los procesos de planeamiento estratégico y gerencia de recursos totalmente integrados, con un enfoque intensivo al cliente. Se sustenta en la innovación tecnológica, mejora continua, una óptima gestión de personal y del conocimiento; y se mantiene vigente con las tendencias mundiales. De esta manera, obtiene una alta productividad.

La cadena de suministro abarca desde la recepción del pedido, pasando por los procesos de producción animal e industrial y comercialización, hasta el servicio post venta atendiendo tanto los mercados internos como los externos. Sus productos son transformados y creados a través de investigación y desarrollo para satisfacer y exceder las expectativas de los clientes, mejorando su calidad de vida.

Se dedica a satisfacer las necesidades de alimentación de las personas, acorde a los nuevos hábitos alimentarios y en todas las oportunidades de consumo masivo.

#### **4.1.3. CULTURA CORPORATIVA**

---

La cultura empresarial de “San Armando” se basa en los principios de la calidad total, bajo estos principios ha logrado estandarizar sus procesos, lo que le ha permitido obtener 12 certificaciones internacionales ISO 9000 y se encuentra actualmente en proceso de obtener ISO 14000.

“San Armando” ha logrado eficiencia a través de la integración vertical de la cadena productiva, desde el procesamiento de alimentos balanceados, reproducción e incubación, crianza, beneficio y finalmente la comercialización y distribución de los



productos en el ámbito nacional e internacional.

El éxito en “San Armando” se basa fundamentalmente en el trabajo en equipo de su personal altamente calificado y la adquisición de nuevas y modernas tecnologías, todo esto ha logrado posicionar a “San Armando” como la empresa líder en todas las líneas que produce y comercializa: Pollo, Pavo, Huevo, Cerdo y Productos Procesados. Y este liderazgo logrado a base de esfuerzo conjunto produce para “San Armando” ventas anuales de alrededor de los \$300'000,000 de dólares americanos y una marca que es sinónimo de calidad y garantía para todo el mundo.

#### 4.1.4. POLÍTICAS DE CALIDAD

---

**“Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes mediante el mejoramiento de los procesos, productos y servicios y con la capacitación permanente del personal”**

- Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes:

La razón de ser de nuestra empresa es el Cliente. Por tanto, debemos hacer lo necesario para satisfacer sus requerimientos e ir aun más allá, colmar sus expectativas. Debemos estar permanentemente indagando y escuchando sus opiniones y sugerencias, atendiendo sus reclamos y quejas. El cliente es la fuente del mejoramiento continuo.

- Mejoramiento de los procesos, productos y servicios:

El entender cómo es que se hacen bien las cosas y hacerlas, nos conduce a mejorar constantemente nuestros procesos, productos y servicios. La obtención de datos y su correcta interpretación por medio de las herramientas de calidad nos permitirán conocer nuestros procesos para controlarlos y mejorarlos continuamente.

- Capacitación permanente del personal:

La capacitación es un proceso que permite al trabajador adquirir los conocimientos necesarios para hacer bien su labor. Tiene que aplicar los conocimientos adquiridos hasta lograr destreza en la ejecución de su labor, de tal manera que se sienta orgulloso por el trabajo realizado.

#### 4.1.5. POLÍTICA AMBIENTAL

---

**“San Armando se ha comprometido con la protección y conservación del medio ambiente en el marco de la norma ISO 14000”**

Proteger y conservar el medio ambiente realizando las siguientes acciones:

- Usar racionalmente los recursos.
- Reducir continuamente los impactos ambientales significativos que puedan generar nuestros procesos, productos y servicios.

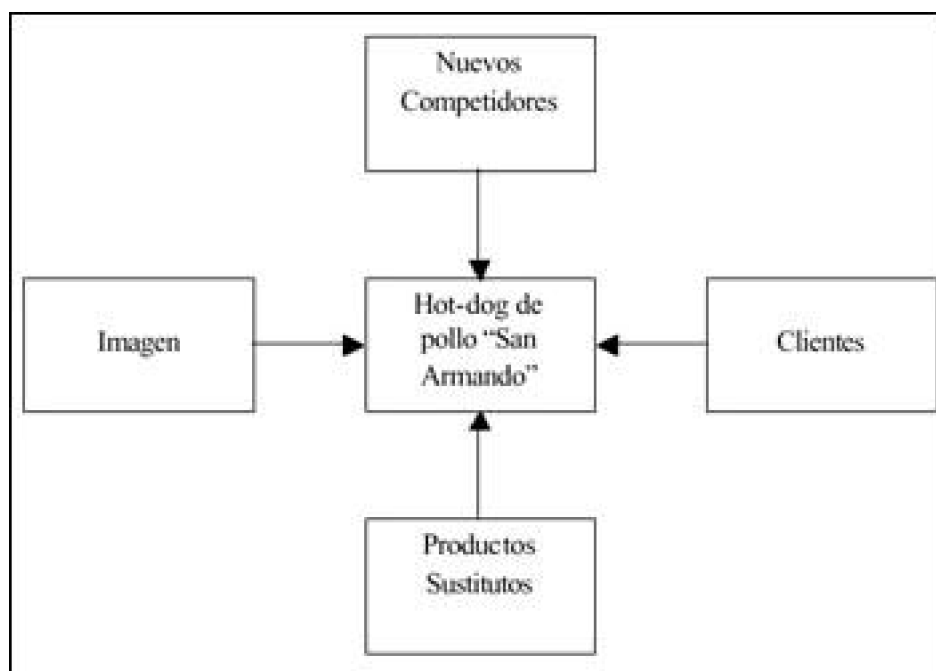
- Mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión ambiental.
- Administrar adecuadamente los residuos.
- Cumplir la reglamentación legal vigente.
- Educar a nuestro personal en su conducta responsable con el medio ambiente.

## 4.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<b>D1.</b> Falta de comunicación en el departamento de marketing.	<b>O1O1.</b> Capacidad de seguir accediendo a nueva tecnología
<b>D2.</b> Precio alto para el mercado nacional (S/. 2.50 para el Hot-dog de pollo "San Armando").	<b>O2.</b> Diferenciación del producto (calidad).
<b>D3.</b> Personal con poca experiencia en impulsar el producto (hot-dog de pollo).	<b>O3.</b> Ampliar el mercado.
<b>D4.</b> No cumplen cuotas de ventas estimadas para cubrir costos.	<b>O4.</b> Reconocimiento de la empresa en el mercado.
<b>D5.</b> Dificultad en la comunicación y control de la información.	<b>O5.</b> Alianzas estratégicas con otras empresas.
<b>D6.</b> La imagen de la empresa representa una debilidad.	<b>O6.</b> El mercado nacional es considerado ya saturado de empresas extranjeras en la línea de embutidos, lo que permite el no ingreso de nuevos competidores (foráneos).

FORTALEZAS	AMENAZAS
<b>F1.</b> Producto de alta calidad con normas ISO 9000.	<b>A1.</b> Crecimiento de nuevas empresas nacionales en la línea de embutidos.
<b>F2.</b> Producto con garantía completa.	<b>A2.</b> Política económica actual del país.
<b>F3.</b> Ubicación estratégica del producto en diversos puntos de venta a través de los canales de distribución.	<b>A3.</b> Capacidad de innovación de promoción por parte de la competencia.
<b>F4.</b> Maneja sus propios canales de distribución.	<b>A4.</b> Los clientes consumen a la competencia que ofrecen el mismo producto a precio módico.
<b>F5.</b> Habilidad de competir a través de promociones.	
<b>F6.</b> Capacidad tecnológica para crear un producto sustituto.	
<b>F7.</b> Clientes fieles y conocidos.	
<b>F8.</b> Merchandising en los puntos de venta principales.	
<b>F9.</b> Capacidad de financiamiento publicitario.	

### 4.3. ESTRUCTURA DEL SECTOR



## 4.4. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXTERNA DE LA EMPRESA

Al hacer el análisis del entorno de la empresa se identifica componentes principales, las cuales nos van a dar una fácil identificación de las oportunidades y amenazas entorno al estudio.

### 4.4.1. Análisis de oportunidades y amenazas relacionados con los nuevos entrantes

---

		Repulsión			Atracción			
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Acceso a nueva tecnología	Amplia				x			Limitada
Inversión de capital	Baja					x		Alta
Políticas gubernamentales	Alta				x			Baja
Restricciones sociales	Baja					x		Alta
Innovación	Baja				x			Alta

- Debido a las facilidades de acceso a tecnología de punta y la estandarización de costos, aparecen con facilidad nuevos competidores, lo cual constituye una amenaza para la empresa.

- Algunas barreras para la entrada de posibles competidores se derivan de la necesidad de la inversión alta de capital además de cumplir engorrosas políticas gubernamentales y restricciones sociales; lo cual se traduce en oportunidades que la empresa no debe desperdiciar.

### 4.4.2. Análisis de oportunidades y amenazas relacionadas con competidores actuales

---

		Repulsión			Atracción			
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Prod. con similares caract.	Poca					x		Mucha
Capacidad crecimiento	Baja					x		Alta
Empresas foráneas	Alta				x			Baja
Alianzas empresariales	Alta				x			Baja
Productos sustitutos	Alta			x				Limitada
Capacidad de compra	Baja					x		Alta

- Existen numerosas empresas solidamente instaladas en el sector embutidos, su crecimiento es rápido y el costo de producción, almacenaje de un producto tiene un promedio relativamente bajo lo que se convierte en amenaza.

- “San Armando” tiene una gran capacidad de crecimiento, tanto tecnológico como de infraestructura, además tiene una posición estratégica dentro del sector y coloca el hot-dog de pollo a través de alianzas con renombrados hipermercados, todo esto se reconoce como una oportunidad.

#### 4.4.3. Análisis de oportunidades y amenazas relacionados con clientes y distribuidores

		Repulsión			Atracción			
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Diversidad de clientes	Baja					x		Alta
Canales de distribución	Alta				x			Baja
Actitud a la compra	Baja					x		Alta
Comunicación comercial	Baja		x					Alta
Oportunidades de compra	Baja					x		Alta

- Las amenazas que identificamos son los cambios de los clientes hacia la competencia, es decir, nuestros clientes son absorbidos fácilmente por otras empresas, además la capacidad de compra ha disminuido.

- Por el lado de los distribuidores la empresa cuenta con sus propios canales de distribución además de sus concesionarios que representa una gran oportunidad.

- La diversidad de clientes es alta, además ellos contribuyen a la calidad del producto con sugerencias para mejorar la calidad del hot dog y de la línea de embutidos que "San Armando" tiene en general, es una gran fortaleza para la empresa.

- La existencia de numerosos distribuidores hacen que exista una gamma de información de alta calidad, contribuyendo ellos mismos en la mejora de la calidad del producto, oportunidad para “San Armando”.

#### 4.4.4. Análisis de oportunidades y amenazas relacionados a posibles sustitutos

		Repulsión			Atracción			
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Diferenciación del producto	Mucha					x		Poca
Productos sustitutos	Mucha		x					Poca
Aceptación de precios	Alta		x					Baja
Mezcla de productos	Alta				x			Baja
Política económica del país	Baja						x	Alta
Posicionamiento	Alta				x			Baja

- El costo del hot-dog de pollo de “San Armando” por más que represente un valor estándar es caro para el cliente y esto constituye una amenaza, a pesar de que se puede seguir esperando la aceptación del consumidor al producto sustituto de “San Armando” (salchicha de pollo en lanzamiento) y con un valor relativamente económico.

## 4.5. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA

### 4.5.1. Análisis de las fortalezas y debilidades relacionados con la tecnología y la infraestructura

		Repulsión			Atracción			
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Información oportuna	Poca					x		Mucha
Puntos de venta	Alta				x			Baja
Capacidad tecnológica	Amplia					x		Limitada
Investigación y desarrollo	Amplia						x	Limitada
Capacitación gerencial	Baja				x			Alta

- Dificultad en la comunicación y control de la información por parte de la gerencia, es una debilidad observada.

- Capacidad de la empresa para investigar y desarrollar nuevos productos e incluso hacer análisis con respecto a las preferencias del consumidor. Una gran fortaleza para la empresa.

- Cuenta con el financiamiento necesario para capacitar a los gerentes del área de marketing, sino que en estos momentos lo han dejado de lado, por los cambios internos de la empresa.

#### 4.5.2. Análisis de las fortalezas y debilidades relacionados con los recursos humanos y la venta

		Repulsión			Atracción			
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Capacitación de personal	Poca					x		Mucha
Fuerza de ventas	Alta				x			Baja
Publicidad y promociones	Amplia					x		Limitada
Venta directa	Alta				x			Limitada
Degustadoras	Mucha					x		Poca
Comisiones	Baja						x	Alta

- Se cuenta con degustadoras en los hipermercados y supermercados para promocionar el producto, constituyendo una fortaleza para la empresa.

- Imagen de la empresa se encuentra reflejada el producto es una fortaleza que aprovecha al máximo.

- Si bien es cierto la empresa tiene capacidad financiera sin embargo cuenta con personal con poca experiencia y no existe un plan de capacitación para el personal encargado de marketear el hot-dog de pollo ya que se encuentran dedicados a otros productos como el huevo, pavita, pollo, precocidos, etc.; constituyendo una debilidad.

- Cuenta con la habilidad para competir con los precios del mercado, además de contar con clientes fieles y nuevos clientes que buscan calidad en los productos, una fortaleza de "San Armando".

- Realizan "merchandising" en sus diferentes puntos de venta dependiendo de la campaña promocional, sobre todo en los supermercados, constituye una fortaleza de la empresa.

## 4.6. PROBLEMÁTICA

- Niveles de venta bajos, existe una insatisfacción por parte de la gerencia de marketing por el desempeño ineficiente con respecto a las ventas de la línea de embutidos “San Armando” específicamente el hot-dog de pollo.
  - El precio del hot-dog de pollo está dado por el concepto precio/prestigio y se debe a que la empresa maneja estándares de calidad, reconocimiento, marca, tradición para cada uno de sus productos y el hot-dog de pollo no es la excepción.
  - Deficiencia en los sistemas de información para medir la aceptación del cliente respecto al producto.
  - El producto es bueno y cumple con los estándares de calidad, sin embargo, no lidera las ventas en comparación con otros productos de la empresa (pavita, pollo, pre-cocidos, huevo, etc.) y productos de la competencia respectivamente (“La Favorita”).
  - Necesidad de contar con un plan de capacitación a las impulsadoras y degustadoras para el manejo de la venta directa.
  - Si bien es cierto el producto es colocado por los diversos canales de distribución que administra la propia empresa, estas van orientadas sólo a las grandes cadenas de supermercados y los diferentes concesionarios de “San Armando”.
  - Las alianzas estratégicas con las grandes tiendas no son evaluadas desde hace seis meses por la empresa.
  - No se realiza un análisis del comportamiento del consumidor con respecto a la lealtad hacia la marca.
  - “San Armando” cae en la trampa de la imagen de la marca, que provoca una confusión entre la imagen de marca y la identidad de marca, esto quiere decir, que se cae en el error de proveer lo que buscan los consumidores (imagen) y no lo que la marca busca ofrecer (identidad).

## 4.7. LEALTAD HACIA LA MARCA UTILIZANDO “CADENAS DE MARKOV”

Al inicio de este estudio se especificó lo importante que es el análisis de mercado a partir de la información que maneja el departamento de marketing de la empresa, el cual no se está haciendo en forma eficiente.

Por seguridad de la empresa se hace uso de datos estimados, para medir el comportamiento del consumidor con respecto a que vuelva a comprar la misma marca que compró la vez anterior y las magnitudes de “migración” entre marcas en compras



consecutivas.

Dentro de este contexto, una pregunta relevante es la siguiente: de mantenerse los actuales niveles de migración entre marcas, ¿qué pasará con la categoría a largo plazo? ¿cómo serán las participaciones de mercado en el futuro? entonces contestaremos estas preguntas mediante el uso de las llamadas Cadenas de Markov, a través de ellos se puede simular las participaciones de mercado en el largo plazo, bajo el supuesto que los patrones de compra y recompra del hot-dog de pollo de la marca “San Armando” se mantengan estables.

Como ejemplo veamos datos ya estimados para la categoría hot-dog sellados al vacío por cinco unidades, partamos de que a los consumidores se les preguntó por un lado, por la marca de hot-dog que adquirieron en su penúltima compra y por otro, la marca de hot-dog que compraron la última vez y supongamos que la muestra inicial de consumidores se compone de 318 participantes distribuidos entre siete marcas (“San Armando”, La Favorita, La Española, Otto Pig, Malagueña, La Especial, Otros). Una suposición adicional es que la muestra representa todo la población de interés. Entonces tenemos la tabla 1 y la tabla 2 respectivamente:

TABLA 1

Marca	Penúltima	Ganancias	Pérdidas	Última
	Compra (N° de clientes)			Compra (N° de clientes)
La Favorita	93	21	17	97
San Armando	72	33	14	91
La Española	33	9	15	27
Otto Pig	31	8	15	24
Malagueña	22	6	9	19
La Especial	12	2	6	8
Otros	55	15	18	52
TOTAL	318	94	94	318

TABLA 2

Marca	Penúltima	Última	Lealtad	Deslealtad
	Compra	Compra		
Base	318	318	0.70	0.30
TOTAL	100.0%	100.0%	318	318
La Favorita	29.2%	30.4%	0.82	0.18
San Armando	22.6%	28.5%	0.81	0.19
La Española	10.4%	8.5%	0.55	0.45
Otto Pig	9.7%	7.5%	0.52	0.48
Malagueña	6.9%	6.0%	0.59	0.41
La Especial	3.8%	2.5%	0.50	0.50
Otros	17.4%	16.6%	0.67	0.33

En la tabla 2, la medida de lealtad utilizada es la fracción de entrevistados que compraron la misma marca de hot-dog en ambas ocasiones y la deslealtad corresponde al complemento a uno de la lealtad ( $1 - \text{lealtad}$ ). La deslealtad se mide como el porcentaje de entrevistados que migraron de una marca entre dos compras consecutivas.

Las lealtades y deslealtades individuales pueden ordenarse como lo ilustra la tabla 3 para hacer un análisis más detallado con respecto a las ganancias y pérdidas de clientes para las siete marcas. Las probabilidades de transición se definen entonces como la probabilidad de que determinada marca, conserve sus clientes. Para determinar esto a partir de la tabla 1 dividimos el número de clientes retenidos entre el número de clientes en el período inicial. Por ejemplo, para la marca "La Favorita" ( $93 - 17 = 76$ ) se divide  $76/93$  lo que nos da 0.82, para "San Armando" (0.81), "La Española" 0.55, "Otto Pig" 0.52, "Malagueña" 0.59, "La Especial" 0.50 y Otros 0.67.

Para aquellos clientes que cambiaron de marcas, es necesario mostrar también las ganancias y pérdidas de clientes a fin de completar la matriz de probabilidades de transición. El paso consiste entonces en convertir el cambio de marcas de los clientes de modo que todas las pérdidas y ganancias tomen forma de probabilidades de transición, obteniendo la matriz de probabilidades de transición final (tabla 3).

		Última Compra							
		Deslealtad con							
		La Favorita	San Armando	La Española	Otto Pig	Malagueña	La Especial	Otros	Total
Penúltima Compra	La Favorita	0.82	0.08	0.05	0.02	0.01	0.01	0.03	1.00
	San Armando	0.05	0.81	0.01	0.01	0.01	0.00	0.10	1.00
	La Española	0.09	0.21	0.55	0.06	0.06	0.00	0.03	1.00
	Otto Pig	0.16	0.16	0.10	0.52	0.00	0.00	0.06	1.00
	Malagueña	0.14	0.09	0.00	0.00	0.59	0.00	0.18	1.00
	La Especial	0.00	0.25	0.17	0.00	0.00	0.50	0.08	1.00
	Otros	0.11	0.13	0.02	0.04	0.03	0.00	0.67	1.00

TABLA 3

Las cantidades sombreadas son las probabilidades de que compraron la misma marca en ambas ocasiones (lealtad de marca), es decir un 81% de los entrevistados que compraron hot dog de pollo “San Armando” en su penúltima compra, volvieron a hacerlo la siguiente vez, los demás valores muestran los porcentajes de migración entre marcas. Por ejemplo de los que compraron hot-dog “La Favorita” en su penúltima compra el 8% compraron “San Armando” la siguiente vez y 3% “La Española”. Nótese que los valores en cada fila suman uno.

A partir del arreglo anterior de valores numéricos, se puede obtener las llamadas “Participaciones Esperadas De Markov”, que corresponden a las participaciones que esperaríamos que alcanzaran cada una de las marcas (sobre todo “San Armando”) en el largo plazo, si los patrones de compra exhibidos en la penúltima y última compra se mantuvieran. Para ello lo único que hay que hacer es considerar al arreglo de valores numéricos anteriores como una *matriz estocástica* ( $P$ ), donde cada entrada nos muestra la probabilidad de transición (migración) entre dos estados (marcas). Esta matriz contiene toda la información que requiere un modelo Markoviano o cadena de Markov.

El resultado matemático más importante de estos modelos, nos dice que la evolución de la cadena (las participaciones de mercado) está determinada por esta matriz  $P$  y las particiones de mercado iniciales  $\mu^{(0)}$ . De hecho bajo el modelo Markoviano, las participaciones de mercado para la  $n$ -ésima compra ( $\mu^{(n)}$ ) serán:

$$\mu^{(n)} = \mu^{(0)} P^n$$

Donde  $\mu^{(0)}$  son las particiones de mercados iniciales y  $P^n$  es la  $n$ -ésima potencia de  $P$ . Si evaluamos esta ecuación para un  $n$  “grande” digamos 64, obtendremos una estimación de las participaciones de mercado esperadas para la categoría (hot-dog de pollo) en el largo plazo (participaciones esperadas de Markov).

En la tabla 4 se muestran las participaciones esperadas para las marcas consideradas en el ejemplo. Se aprecia que la participación esperada a largo plazo para “San Armando” (36%) es superior a la correspondiente para “La Favorita” (31%), lo que nos es fácil de visualizar con un análisis de los datos correspondientes al cruce de la penúltima compra vs. la última compra.

TABLA 4

Marca	Participación
	Esperada de Markov
Base	318
TOTAL	100%
La Favorita	31%
San Armando	36%
La Española	5%
Otto Pig	4%
Malagueña	4%
La Especial	2%
Otros	18%

Finalmente, se nota que bajo un modelo Markoviano, las participaciones de mercado alcanzarán la estabilidad en el largo plazo; es decir, el mercado para la categoría hot-dog de pollo alcanzará un punto de equilibrio. Esto muestra además, la relevancia del único supuesto necesario para utilizar un modelo Markoviano: las lealtades y deslealtades son *constantes*.

# Capítulo 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SOLUCIONES ESTRATÉGICAS

## 5.1. NUEVOS OBJETIVOS:

Los nuevos objetivos para elevar los niveles de venta son los siguientes:

### 5.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

---

- Incrementar el volumen de ventas del hot-dog de pollo, utilizando para ello El Plan Estratégico de Marketing y técnicas de Investigación Operativa para analizar los datos.
  - Orientación de campañas publicitarias en los diferentes medios masivos de comunicación para lograr impactos de preferencia en el consumidor.
  - A través de las encuestas conseguir opiniones y sugerencias necesarias para analizarlos y encontrar en que punto de aceptación se encuentra el producto respecto del consumidor.

- Crear oportunidad de compra, colocando eficientemente el producto en los lugares de venta.
- Competir ahora con empresas que se encuentran en niveles inferiores a la posición de "San Armando".
- Programar ofertas a los clientes.
- Continuar consolidando la imagen de la empresa con la marca del producto para neutralizar acciones comunicacionales de la competencia.

### **5.1.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO**

---

- Elaborar mensajes eficaces que rodean el comportamiento de compra del consumidor que es nuestro mercado objetivo, sobre el producto el hot-dog de pollo.
  - Lograr el posicionamiento del producto a través del Target Market (Objetivos de Mercado).
  - Cultivar la imagen de "San Armando" a la línea de embutidos y consolidarlo específicamente en el hot-dog de pollo; y no solamente asociar a "San Armando" a la pavita o al pollo.
  - Liderazgo de ventas del producto en los sectores C y D y en puntos estratégicos en los sectores A y B.
  - Fortalecimiento del equipo humano que representa la fuerza de ventas de la empresa para ingresar a nuevos mercados.

## **5.2. PROYECTOS PROPUESTOS**

### **5.2.1. NIVEL INTERNO**

---

- Optimizar la información que maneja el departamento de marketing, específicamente la línea de embutidos "San Armando".
- Los recursos humanos administrativos deben conocer sobre toma de decisiones, técnicas y métodos de investigación en relación con el producto en estudio.
- Dedicación exclusiva al mercadeo de la línea de embutidos, hasta cumplir con el posicionamiento deseado sobre todo para el hot-dog de pollo.
- Programar a la brevedad posible capacitación a las impulsadoras sobre "merchandising" y así mismo apoyo a los vendedores que representan la fuerza de ventas en los diferentes conos de Lima.

---

## 5.2.2. PRODUCTO (HOT-DOG DE POLLO )

---

- Realizar pruebas de investigación, de conceptos de lo que el cliente percibe, el valor que le atribuye, etc; con respecto al hot-dog de pollo.
- Consolidar el producto frente a la competencia.
- Es importante que el producto siga manteniendo atributos de calidad, cantidad, empaque, marca, garantía y reputación de la empresa.
- Impulsar la tendencia al crecimiento del producto a través de sus cualidades y de las preferencias que presenta el mercado en los canales de distribución y de ésta forma lograr un rápido acceso al mercado meta y así bloquear el incremento de la competencia.

## 5.2.3. PROMOCIÓN (SELECCIÓN DE MEDIOS ÓPTIMOS DE PROMOCIÓN)

---

- Manejar una política de comunicación a través de las impulsadoras y vendedores de manera que se escuche y transmita ventajas del producto que permitan su adecuación y adaptación competitiva.
- A través de las relaciones públicas de nuestra fuerza vendedora transmitir la imagen global de la empresa en el producto y facilitar de esta manera el empuje comercial.
- Inducir y persuadir hacia la compra, mediante ofertas que se le ofrecen.
- Programar campañas de compra para fidelizar al cliente, recordando al cliente dónde puede adquirir el producto.
- Ofrecer periódicamente incentivos promocionales con respecto al producto para una repetición de compra.
- El equipo humano que representa la fuerza de ventas debe facilitar la ubicación de los productos en cualquiera de los puntos de comercialización (mayoristas, minoristas y compradores finales).
- Estimular a los vendedores que se acercan a los diferentes conos a través de un incremento en sus comisiones (incentivos).
- Realizar una publicidad competitiva y comparativa del hot-dog de pollo "San Armando" frente a marcas de la competencia en la campaña promocional.
- Crear una actitud favorable hacia "San Armando" con relación al hot-dog de pollo, difundiendo información precisa en los diferentes medios de comunicación como revistas, gigantografías, televisión, internet, etc.; que permitan su aprobación.
- Ofrecer una percepción del valor económico del producto, estimulando al cliente a través de ofertas de precio, descuentos, etc.; de esta manera se incrementará las ventas.

- El “merchandising” nos ayudará a reforzar la promoción en los puntos de venta para lograr la predisposición del cliente hacia la compra y debe influir positivamente en las decisiones del consumidor cuando se encuentre frente o dentro de un punto de venta. De este modo se va a tener un efecto continuo, a corto plazo, sobre las ventas.
- Durante el proceso del “merchandising” manejar técnicas de animación física, de estímulo, psicológicas (color, textura, sabor, etc.) y personal.
- Aumentar los incentivos publicitarios a los vendedores y distribuidores mayoristas.
- Establecer un programa de premios a los compradores.
- Facilitar la muestra del producto a través de la degustación, de esta forma aplicaremos el AIDA (atención, interés, deseo, adopción).
- Diferenciarnos de la competencia utilizando los atributos del producto, para posicionarnos.
- El marketing directo nos ayuda a conocer a nuestros clientes potenciales, así como evaluar sus respuestas y comportamiento de compra.
- En las góndolas de los supermercados en la sección de embutidos, el hot-dog de pollo será exhibido junto a los avisos publicitarios colocados en la parte superior y no a los lados como casi siempre se exhiben, de manera que sean visibles para el cliente.
- Llevar publicidad a zonas socio-económicas A y B vía gigantografías en las avenidas, de esta forma captamos clientes que consumen marcas de embutidos mucho más caras.
- Para publicitar en medios de comunicación como radio ó televisión solicitar presupuestos a las mismas empresas, ya que ellos poseen datos de r ating y entregan sus presupuestos con dicha información incluida, de este modo se puede escoger un medio de comunicación más idóneo.
- La campaña navideña representa para “San Armando” el más alto e indiscutiblemente mayor número de ventas de todo el año, por ello es mejor aumentar el presupuesto destinado para publicidad y de esta forma elevar los volúmenes de venta del hot-dog de pollo independientemente de la acogida de pavos y asimismo hacerlo extensivo a las demás líneas que maneja la empresa.

#### **5.2.4. PLAZA (UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN PUNTOS POTENCIALES DE VENTA)**

---

- Distribuir uniformemente el producto en los lugares requeridos ya sean las cadenas de supermercados, concesionarios y asimismo bodegas de los diferentes conos para abarcar toda la gran ciudad de Lima, en la cantidad necesaria, en el tiempo oportuno y con la calidad de servicio requerido.
- Cambiar algunos canales de distribución para adecuarlos a los patrones de actitudes



---

del consumidor.

- Organizar los canales de venta, haciendo más eficaz la tarea de las empresas con quienes están aliadas para almacenar, manejar e inventariar el producto sobre todo en supermercados.
- Como “San Armando” distribuye su propio producto es necesario proveer un servicio de atención rápido para urgencias que pueda tener con sus aliados estratégicos.
- Agregar el número de vendedores para abarcar más territorio y ubicar el producto.
- Reestructurar las zonas de venta en función de territorios o tipos de cliente.
- Dar días de prueba del hot-dog de pollo en los nuevos puntos de venta .
- Asignar los fines de semana y en campaña a degustadoras e impulsadoras para buscar una afluencia de clientes en los supermercados, puntos mayoristas, ferias, etc.

### **5.2.5. PRECIO**

---

- Rentabilidad del producto, conjugando competitivamente las variables de costos, demanda y competencia.
- Ofrecer descuentos especiales del producto para lograr una distribución masiva.
- Seguir manejando el concepto precio/prestigio del hot-dog de pollo y en casos especiales ofertarlo con el precio estratégico de la salchicha de pollo de “San Armando” (producto sustituto de la empresa).
- Elevar el precio del producto de una manera mínima durante las campañas promocionales (navidad, fiestas patrias, ferias, etc.).
- Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras.
- Ofrecer un mejor margen de ganancia a sus aliados a fin de lograr una mejor mezcla de ventas.
- Utilizar tácticas de precio (precios psicológicos), específicamente para influir en el comportamiento de compra del consumidor y lograr el posicionamiento esperado.



## Capítulo 6. CONCLUSIONES Y ALCANCES DEL ESTUDIO

- Uno de los objetivos de un Plan Estratégico de Marketing es precisar la misión de la empresa, definirlo para elaborar una estrategia de desarrollo, sin embargo en el Plan Estratégico de Marketing planteado no se realizó, porque la empresa tiene ya bien clara la misión de su organización desde su creación e incluso la visión al 2011 que vela por mantener una estructura equilibrada como organización.
- El producto: hot-dog de pollo sellado al vacío de “San Armando” se basa principalmente en la calidad, reconocimiento de la marca, por lo que es importante reforzar el merchandising en los lugares de venta constantemente.
- Luego de la compra es preciso recoger las medidas de satisfacción o insatisfacción de parte del consumidor a modo de ajustar la oferta a la reacción de los compradores.
- El comprador potencial, responde ante promociones, anuncios, estímulos y ofertas; y cada una de ellas representa una variable por analizar utilizando diversas herramientas de Investigación Operativa.
- Después de la producción, es el departamento de mercadotecnia que a través de la comunicación se orienta a la distribución, para obtener información del producto, por ello es necesario cooperar con los canales de distribución en materia de espacio de venta, promoción y precio.

- Realizar las actividades de promoción, como son la publicidad o la fuerza de venta, destina a dar posicionamiento a un producto en el mercado.
- El Plan Estratégico de Marketing se ocupa del análisis de las necesidades del individuo, de las organizaciones y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados, asimismo, los segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar y es aquí donde la Investigación Operativa a través de una gamma de herramientas da el soporte a la investigación y desarrollo.
- Es posible modelar muchas situaciones existentes en la empresa, en este caso se realizó un análisis cuantitativo sobre el comportamiento del consumidor, también puede realizarse pronóstico de la demanda, análisis del volumen de ventas, fijación de precios, etc.
- La participación esperada de Markov en el largo plazo es válida bajo el supuesto que los patrones de lealtad a la marca se mantengan estables, es decir, sea homogéneo, sin embargo, el comportamiento deja de ser válido si adicionamos la variabilidad en las preferencias del consumidor causada por la publicidad, promociones, desabasto, nuevos productos, cambios en los productos, etc.

---

# BIBLIOGRAFÍA

- BUFFA, Elwood S. y DYER, James S.; "Ciencias de la Administración e Investigación de Operaciones: Formulación de Modelos y Métodos de solución"; Editorial Limusa; México 1983.
- DAVIS K., Roscoe y McKEOWN, Patrick G.; "Modelos Cuantitativos para Administración"; Grupo editorial Iberoamericana S.A. de C.V.; México 1995.
- GALLAGHER, Charles A. y WATSON, Hugh J.; "Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración"; Mc.Graw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V.; México 1991.
- GOULD, F.J. EPPEN, G.D. y C.P.; "Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa"; Tercera Edición; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; México 1992.
- GILTINAN, Joseph y GORDON, Paul W.; "Administración de Mercadeo"; Mc.Graw-Hill / Interamericana de México S.A.; México 1988.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; "Mercadotecnia"; Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México 1998.
- LERNER, Mauricio y ARANA, Alberto; "Marketing"; Lima: Universidad del Pacífico; Biblioteca Universitaria; 1993.
- STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce; "Fundamentos del Marketing"; Mc.Graw-Hill / Iberoamericana de México; 1992.
- MAYORGA, David y ARAUJO, Patricia; "La Administración Estratégica de la

Mercadotecnia en la Empresa Peruana"; Lima: Universidad del Pacífico; Biblioteca Universitaria; 1997.

## WEB SITES

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm)  
[www.ciberconta.unizar.es/LECCION/planmarketing/200.HTM](http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/planmarketing/200.HTM)  
[www.didojerez.org/textos/PlanMarketing.pdf](http://www.didojerez.org/textos/PlanMarketing.pdf)  
[www.hipermarketing.com/nuevo%204/herramientas/tests/mktestrategico.html](http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/herramientas/tests/mktestrategico.html)  
[www.udec.cl/~cbaqueda/TEMA.htm](http://www.udec.cl/~cbaqueda/TEMA.htm)  
[qsoft.es/Html/Descar/doc/Marketing.DOC](http://qsoft.es/Html/Descar/doc/Marketing.DOC)  
[www.manapro.com/manapro/sitecft/resources%5Cdownload%5Cmit\\_76.htm](http://www.manapro.com/manapro/sitecft/resources%5Cdownload%5Cmit_76.htm)  
[www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml)  
[buscador.hispavista.com/ejemplos-de-cadenas-de-markov/](http://buscador.hispavista.com/ejemplos-de-cadenas-de-markov/)  
[www.vc.ehu.es/campus/centros/farmacia/deptos-f/depme/profesor/gracia/defi.pdf](http://www.vc.ehu.es/campus/centros/farmacia/deptos-f/depme/profesor/gracia/defi.pdf)  
[dns1.mor.itesm.mx/~emorales/Cursos/Busqueda/node68.html](http://dns1.mor.itesm.mx/~emorales/Cursos/Busqueda/node68.html)  
[www.uv.es/~ferrandi/probprocC.htm](http://www.uv.es/~ferrandi/probprocC.htm)  
[www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cbtc13.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cbtc13.pdf)  
[www.sistema.itesm.mx/va/graduados/plan98/Sinteticos/sin-ma.html](http://www.sistema.itesm.mx/va/graduados/plan98/Sinteticos/sin-ma.html)  
[www.ehu.es/econap4/cast/docencia.htm](http://www.ehu.es/econap4/cast/docencia.htm) - 51k - 12 Nov 2003  
[www.lorien.die.upm.es/~macias/doc/pubs/iberdiscap2000/iberdiscap2000\\_4.ppt](http://www.lorien.die.upm.es/~macias/doc/pubs/iberdiscap2000/iberdiscap2000_4.ppt)