



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS,
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL
COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING Y PROPUESTA DE UN
BALANCED SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA DE LÁCTEOS
FRILAC DE LA PARROQUIA SAN FRANCISCO DE MULALÓ
PROVINCIA DE COTOPAXI PARA UNA ADECUADA TOMA DE
DECISIONES EMPRESARIALES”**

**MARÍA BELÉN CARRERA MOLINA
JANETH ELIZABETH FREIRE CARRILLO**





OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Marketing y la propuesta de un Balanced Scorecard para la empresa de lácteos FRILAC de la provincia de Cotopaxi, que tiene como finalidad la de generar nuevas estrategias de mercadeo, fortalecer herramientas gerenciales, estableciendo una red de indicadores que reflejen el valor real de la organización para una adecuada toma de decisiones empresariales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa de lácteos FRILAC dentro de la provincia de Cotopaxi, para conocer el estado actual de la misma.
- Analizar la posición actual de la empresa dentro del mercado para darle un nuevo direccionamiento, conforme a los cambios del entorno.
- Plantear una nueva Filosofía Corporativa y Planificación Estratégica que fundamente el direccionamiento estratégico de la organización.
- Diseñar un plan de marketing para lograr un incremento de ventas en la empresa de lácteos FRILAC.
- Elaborar una propuesta de un Balanced Scorecard para un mejor proceso administrativo de los recursos dentro de la empresa.

CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETING



BALANCED SCORECARD

VENTAJAS:



Manera de comunicar la estrategia de la empresa muy eficiente.



Permite alinear toda la empresa con los objetivos del negocio.



Permite monitorear el estado actual de la empresa.

ANÁLISIS SITUACIONAL



E S P E
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA



MACROAMBIENTE



MICROAMBIENTE



LA EMPRESA

VISIÓN ACTUAL

- Ser una empresa láctea líder e innovadora en los mercados nacionales , a partir de la elaboración de productos alimenticios con valor agregado, con un nivel de eficiencia generando una cultura de servicio y calidad.

MISIÓN ACTUAL

- Ofrecer productos lácteos de excelente calidad, pensando en la nutrición y salud de las familias con gran responsabilidad en la calidad de los productos, servicio al cliente y precios de comercialización.

PRINCIPIOS Y VALORES

- Responsabilidad Perseverancia Creatividad
- Proactividad Honestidad Lealtad Unidad

POLITICAS

- Elaborar productos de óptima calidad.
- Cumplimiento en las normas sanitarias e higiene.
- Mejora de tecnología.
- Puntualidad en la entrega de los productos.

PROPUESTA

VISIÓN ACTUAL

- “En el 2017 ser reconocida como un referente de gestión empresarial, para consolidarse como líder en la región central del país en la pasteurización y comercialización de leche y sus derivados”.

MISIÓN ACTUAL

- “Somos una empresa que pasteuriza y comercializa leche y sus derivados, para pequeños, medianos y grandes comerciantes y distribuidores a nivel nacional para atender los requerimientos y necesidades de los clientes”.

PRINCIPIOS

- Productividad
 - Calidad
 - Creatividad
- Orientación al Cliente
Trabajo en Equipo

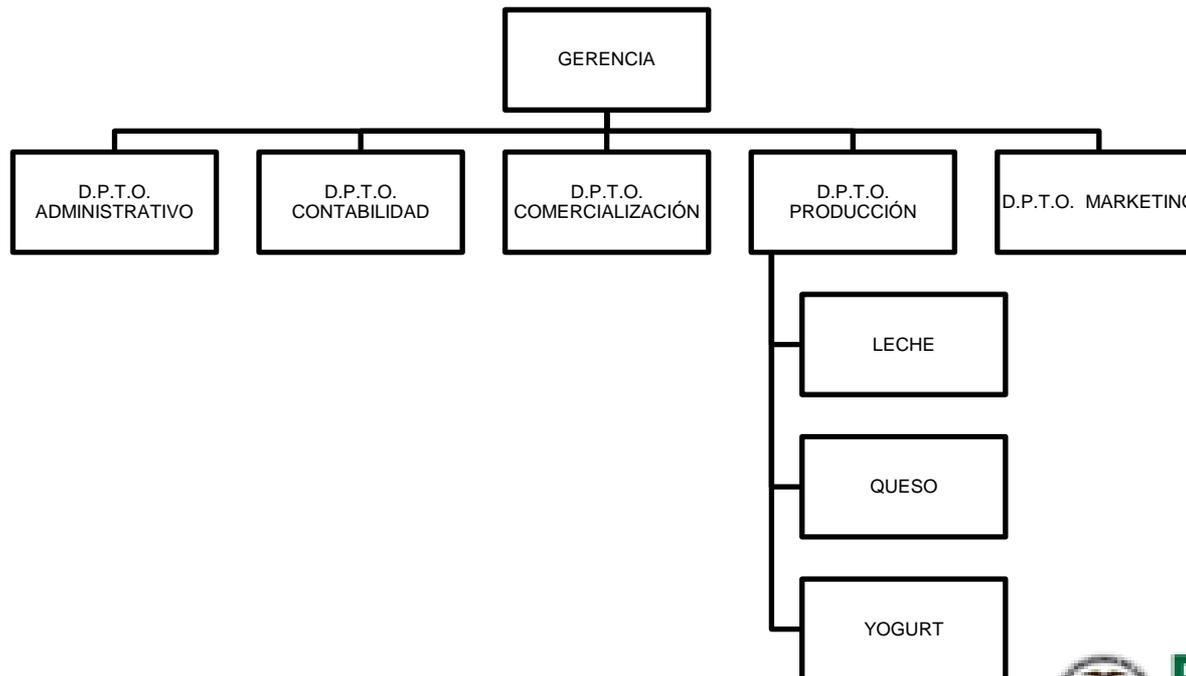
VALORES

- Lealtad
 - Responsabilidad
- Transparencia

ORGANIGRAMA ACTUAL FRILAC



ORGANIGRAMA PROPUESTO FRILAC





ANÁLISIS DEL MERCADO



E S P E
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

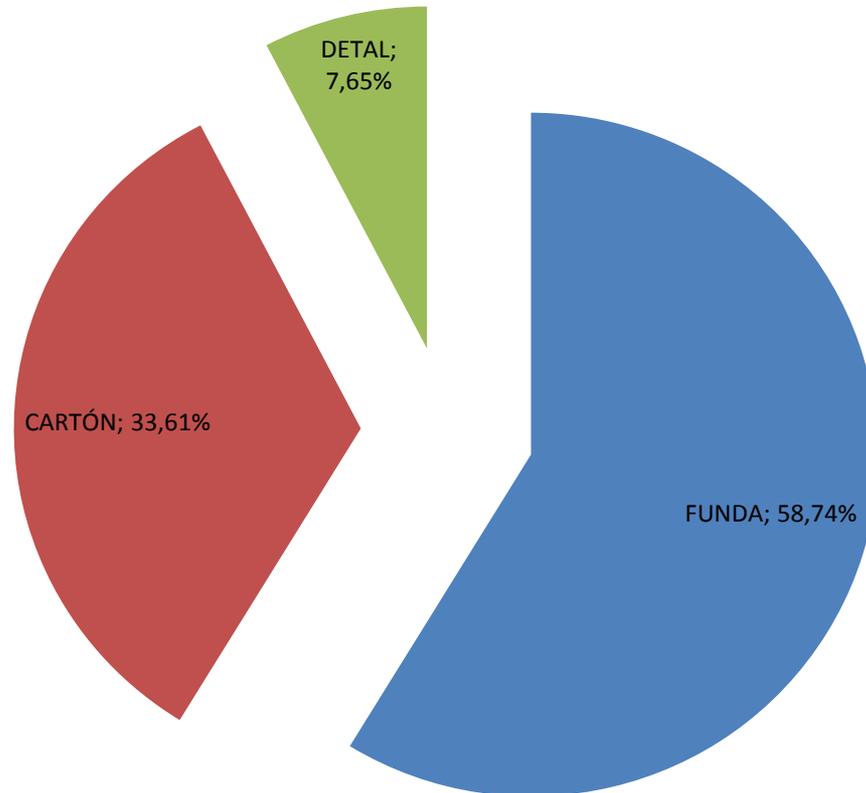
ENCUESTA

TAMAÑO MUESTRA POR CANTÓN

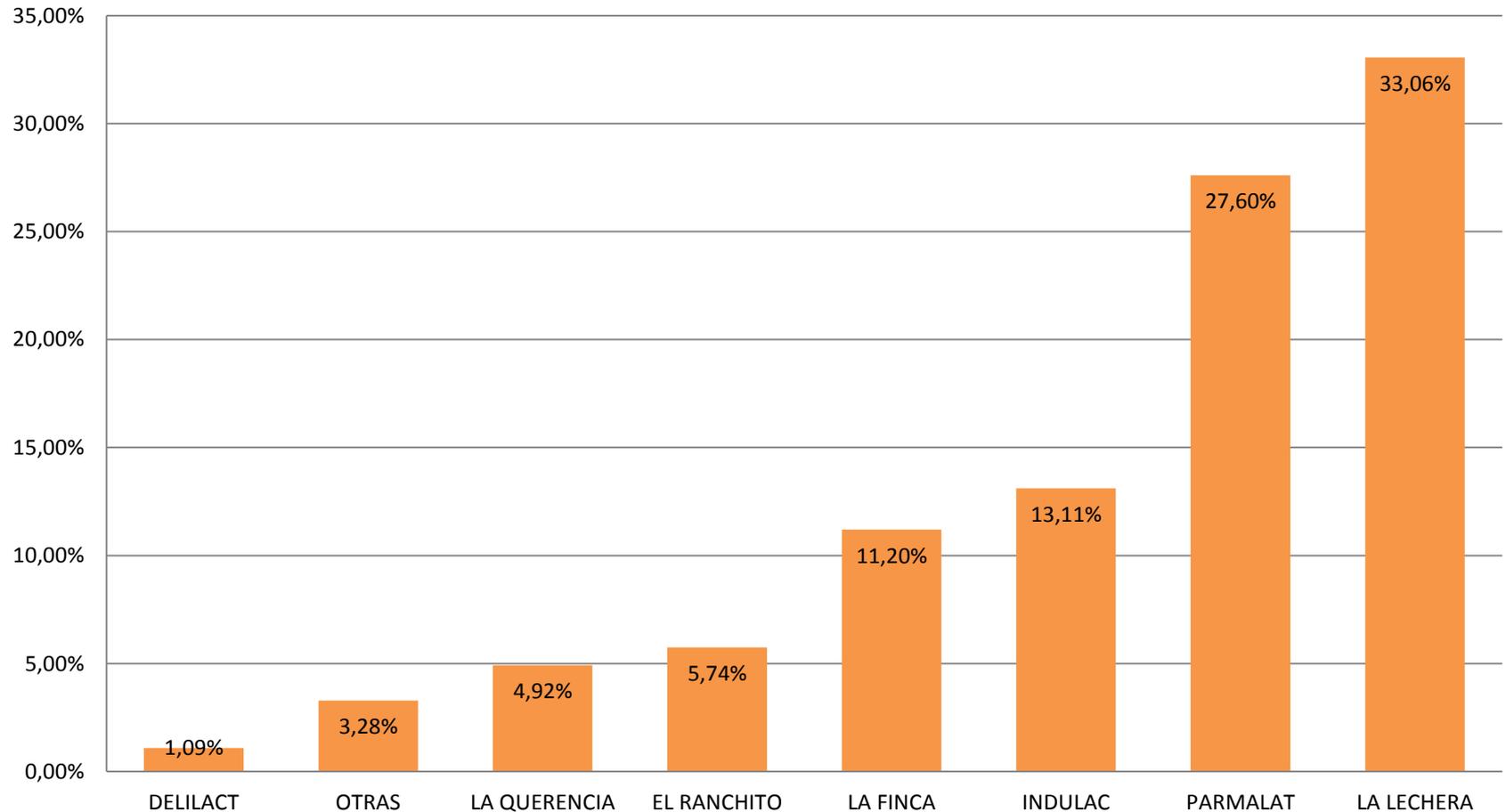
CANTÓN	Población	%	Muestra
LATACUNGA	170.489	52,77%	202
PUJILÍ	69.055	21,37%	82
SALCEDO	58.216	18,02%	69
SAQUISILÍ	25.320	7,84%	30
TOTAL	323.080	100,00%	384

RESULTADOS

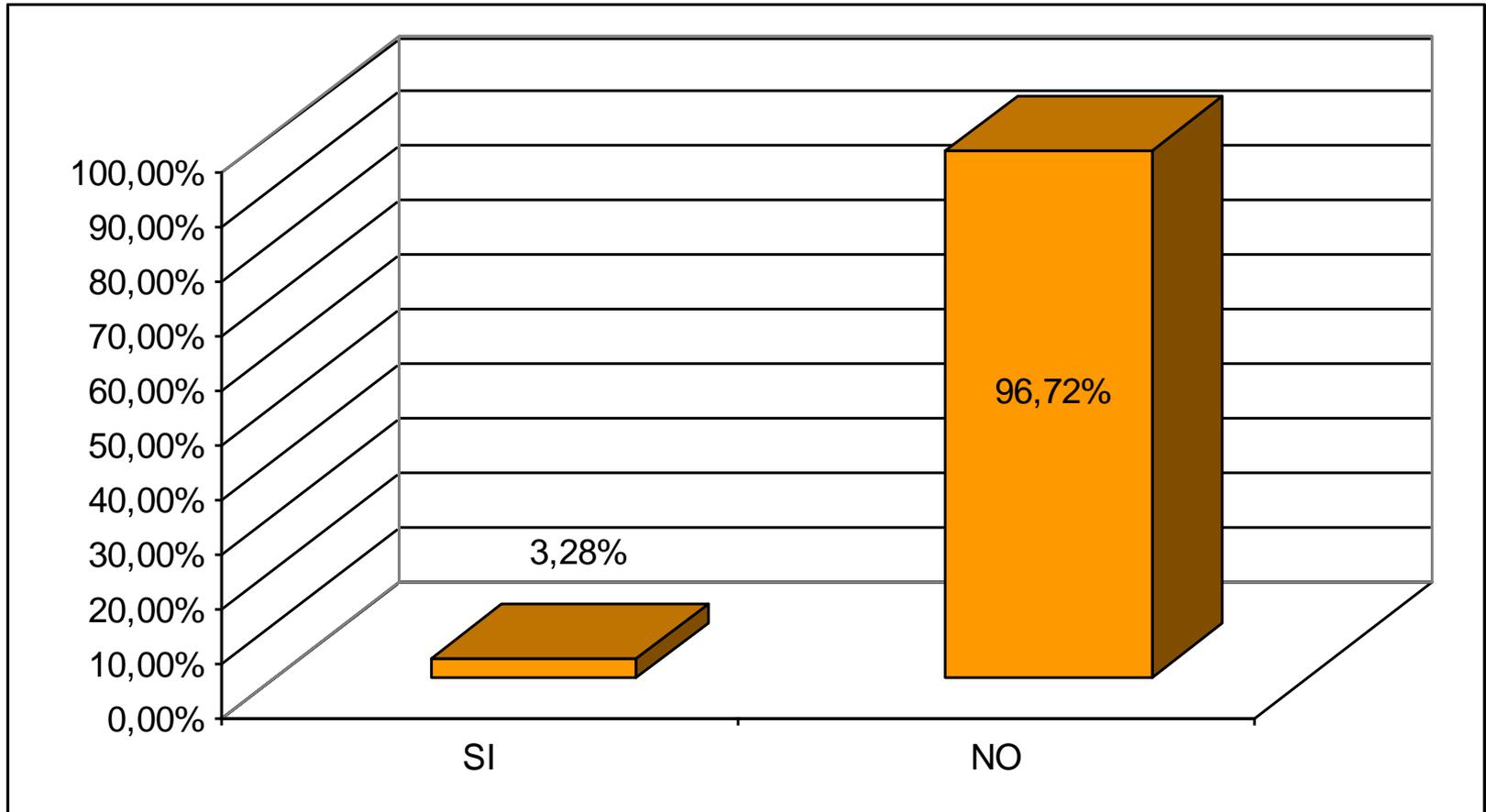
¿En qué presentación acostumbra usted a comprar la leche?



¿Qué marcas de productos lácteos adquiere con frecuencia?



¿Ha escuchado a la empresa de lácteos FRILAC?



OPCIONES ESTRATÉGICAS



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

FODA FRILAC

ENTORNO (MEDIO EXTERNO)			
1		2	
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Crecimiento dinámico del mercado.	1	Entrada de nuevos competidores.
2	Nuevas tecnologías.	2	Alza de precios.
3	La leche producto de consumo masivo.	3	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.
4	Crecimiento de la población.	4	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero).
5	Mayores expectativas de vida en la población infantil.	5	Grandes Competidores Multinacionales.
3		4	
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	Productos lácteos de alta calidad.	1	No se cuenta con una planificación estratégica.
2	Buena imagen corporativa.	2	No existe una unidad de marketing.
3	Estructura financiera adecuada.	3	La promoción y publicidad es limitada.
4	Sistema de producción eficiente.	4	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia.
5	Excelente atención al cliente.	5	No existe un sistema de planificación de ventas.
6	Recursos Humanos Comprometidos.	6	La capacidad instalada apenas es del 50%.
7	Buena infraestructura.	7	La marca no está posicionada a nivel nacional.
INSTITUCIÓN (MEDIO INTERNO)			

MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA "FO"

E.O.		OPORTUNIDADES				
		Crecimiento dinámico del mercado	Nuevas tecnologías	La leche producto de consumo masivo	Crecimiento de la población	Mayores expectativas de vida en la población infantil
FORTALEZA	Productos lácteos de alta calidad	Aprovechar el crecimiento del mercado para incrementar las ventas con estrategias de marketing directo.				
	Buena imagen corporativa.			Desarrollar estrategias de mercadotecnia para posicionar el consumo de leche en la población como saludable y vital.		
	Estructura financiera adecuada		Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.		Optimizar procesos administrativos y operativos internos para mantener los costos en niveles moderados.	
	Sistema de producción eficiente	Diseñar plan de producción para incrementar el uso de la capacidad instalada.				
	Excelente atención al cliente					Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.



MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVA ESTRATÉGICA "DA"

D.E.		AMENAZAS				
		Entrada de nuevos competidores	Alza de costos	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero)	Grandes Competidores Multinacionales
DEBILIDADES	No se cuenta con una planificación estratégica	Diseñar un Plan Estratégico Institucional.				
	No existe una unidad de marketing					Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.
	La promoción y publicidad es limitada	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.				
	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia			Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.		
	Carencia de planificación de ventas.	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.			Diseñar el Plan de Desarrollo del Proveedor para FRILAC y mantener relaciones de largo plazo.	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.



MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

R.E.		AMENAZAS				
		Entrada de nuevos competidores	Alza de costos	Los competidores con tecnología de punta y una capacidad económica eficiente.	Poder de negociación lo tiene el proveedor (ganadero)	Grandes Competidores Multinacionales
FORTALEZA	Productos lácteos de alta calidad	Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad para el sector.	Elaborar el Plan de Ventas Anual.			
	Buena imagen corporativa	Elaborar estrategias de posicionamiento de marca para llegar al mercado nacional.				
	Estructura financiera adecuada		Establecer un análisis de costos.	Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.		
	Sistema de producción eficiente				Diseñar plan de producción para incrementar el uso de la capacidad instalada.	
	Excelente atención al cliente	Realizar una encuesta de satisfacción al cliente.				Afrontar la entrada de nuevos competidores con estrategias de publicidad y promoción para generar lealtad a la marca.

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"

M.E.		OPORTUNIDADES				
		Crecimiento dinámico del mercado.	Nuevas tecnologías	La leche producto de consumo masivo	Crecimiento de la población.	Mayores expectativas de vida en la población infantil
DEBILIDADES	No se cuenta con una planificación estratégica	Diseñar un Plan Estratégico Institucional.				
	No existe una unidad de marketing				Rediseñar la Estructura Orgánica de FRILAC para incorporar la unidad de Marketing.	
	La promoción y publicidad es limitada			Aprovechar el crecimiento del mercado para incrementar las ventas con estrategias de marketing directo.		
	Tecnología llegando a niveles de obsolescencia		Renovar la tecnología en maquinaria y equipos de la empresa FRILAC.			
	No existe planificación de ventas					Elaborar el Plan de Ventas Anual.

DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)



PLAN OPERATIVO

	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	DIVISIÓN	RESPONSABLE	FECHA	RECURSO
PRODUCTO	Diseñar Plan de Producción	Producción	Jefe Planta	2012	-
	Optimizar Procesos	Producción	Jefe Planta	2012	-
	Generalizar Objetivos Estratégicos a todo el Personal	Gerencia	Todas	2012	-
	Evitar Conflictos Internos	Gerencia	Todas	2012	-
	Optimizar Costos de Producción	Producción	Jefe Planta	2012-2013	-
	Renovar la Tecnología en Maquinaria y Equipo.	Gerencia	Todas	2012-2013	48.000,00
	Generar un Excelente Clima Laboral	Gerencia	Todas	2012-2013	6.000,00
	Productos de Calidad	Producción	Jefe Planta	2012-2014	10.000,00
	Reducir Desperdicios	Producción	Jefe Planta	2012-2015	-
Realizar Encuesta de Satisfacción al Cliente	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	-	
PRECIO	Disminuir Gastos	Administración	Jefe Administración	2012-2013	-
PLAZA	Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC	Administración	Jefe Administración	2012	3.000,00
	Aumentar Canales de Distribución	Marketing	Jefe Ventas	2012-2014	15.000,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Implementar Estrategias de Marketing Directo	Marketing	Jefe Ventas	2012-2014	8.000,00
	Realizar Promociones	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	20.000,00
	Elaborar Plan de Promoción y Publicidad	Marketing	Jefe Ventas	2012-2017	12.000,00
	Capacitar a los Empleados en Forma Continua.	Administración	Todas	2012-2017	8.000,00
	Motivar al Personal	Administración	Todas	2012-2017	6.000,00
TOTAL DE PRESUPUESTO					136.000,00

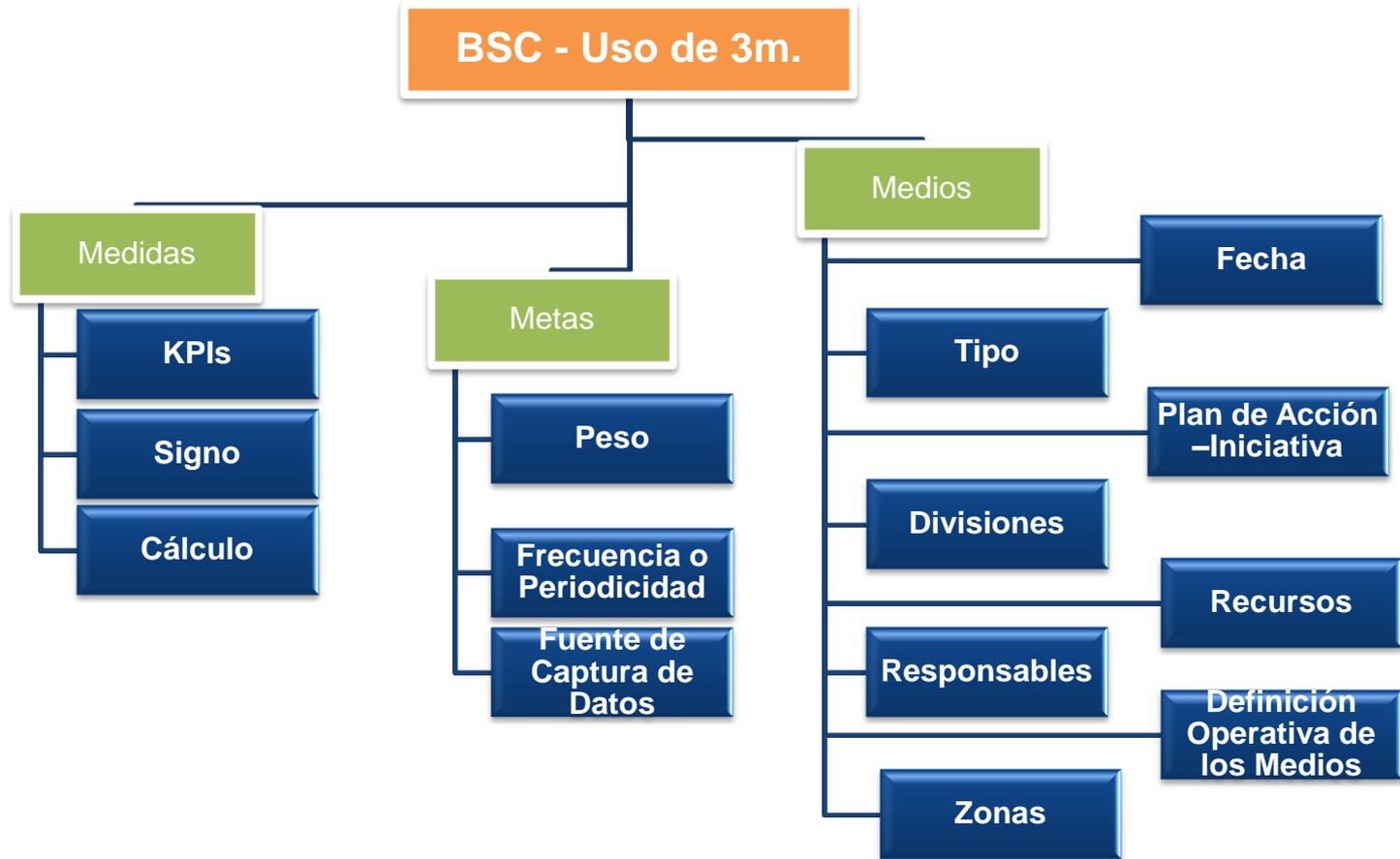
PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD



PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN



BALANCED SCORECARD



Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo estratégico	Indicador	Línea base	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Responsable	Fecha
FINANZAS	Valor para los accionistas	Incrementar la utilidad neta	Utilidades con respecto al capital	18%	19%	20%	21%	22%	23%	Contador	2012-2017
		Incrementar el Nivel de Ventas	Ventas Netas	5%	6%	7%	8%	9%	10%	Jefe Ventas	2012-2017
	Rentabilidad financiera	Disminuir Gastos	Gastos Operacionales	22%	20%	19%	18%	16%	15%	Jefe Administración	2012-2013
	Productividad financiera	Optimizar Costos de Producción	Costo de Producción	25%	24%	23%	22%	20%	19%	Jefe Planta	2012-2013
		Reducir Desperdicios	Costos de Mala Calidad	6%	5%	4%	3%	2%	1%	Jefe Planta	2012-2015
CLIENTE	Atributos básicos	Productos de Calidad	Nivel de Satisfacción	50%	60%	65%	70%	75%	80%	Jefe Planta	2012-2014
	Atributos diferenciadores	Aumentar Canales de Distribución	Participación del canal de distribución de mis ventas totales	2%	4%	5%	6%	8%	10%	Jefe Ventas	2012-2014
		Realizar encuesta de satisfacción al cliente	Cientes Satisfechos	2%	3%	4%	6%	8%	10%	Jefe Ventas	2012-2017
	Imagen y marca	Elaborar Plan de Promoción y Publicidad	No. campañas ejecutadas	0	15	35	45	50	65	Jefe Ventas	2012-2017
	Crecimiento	Implementar estrategias de Marketing Directo	Incremento de Ventas	2%	4%	5%	6%	8%	10%	Jefe Ventas	2012-2014
Rediseñar Estructura Orgánica de FRILAC		Clima Laboral	50%	55%	60%	68%	74%	80%	Jefe Administración	2012	

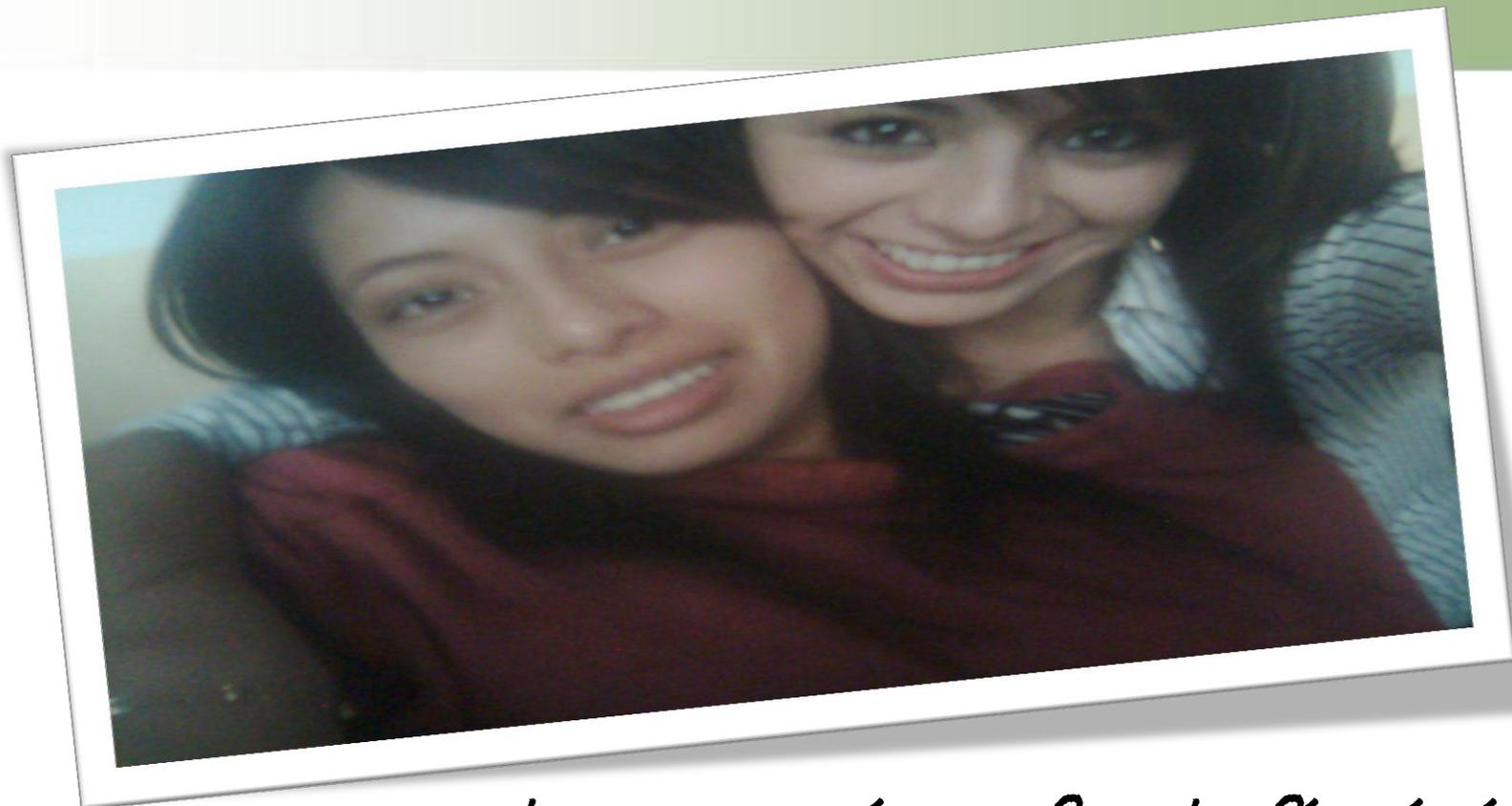
PROCESOS	Operativos	Diseñar Plan de Producción	Aprovechamiento de la capacidad	50%	60%	65%	70%	75%	80%	Jefe Planta	2012
	Innovación	Renovar la Tecnología en Maq y Eq.	Porcentaje de Renovar la Tecnología	0%	20%	40%	60%	70%	80%	Todas	2012-2013
	Regulación	Optimizar procesos	Producción Leche	2500	2800	3500	4000	4500	5000	Jefe Planta	2012
APRENDIZAJE	Capital humano	Capacitar a los Empleados en forma continua.	Cursos de capacitación	0	2	4	6	7	8	Todas	2012-2017
		Motivar al personal	Satisfacción Empleados	40	50	60	65	70	80	Todas	2012-2017
	Cultura organizacional	Generar un excelente clima laboral	Satisfacción Empleados	40	48	55	60	70	77	Todas	2012-2013
		Evitar Conflictos Internos	Satisfacción Empleados	40	55	60	65	70	80	Todas	2012
	Gestión organizacional	Generalizar objetivos estratégicos a todo el personal	Incremento de Ventas	8500	12000	18000	25000	35000	35000	Todas	2012

CONCLUSIONES:

- Mediante el Análisis del Mercado, se comprobó que en la Provincia de Cotopaxi existe una gran aceptación por los productos lácteos de marcas reconocidas, siendo la leche en funda, el producto más consumido.
- De acuerdo al Estudio de Mercado se constató que la empresa no cuenta con un posicionamiento en el mercado de Cotopaxi, lo cual es una oportunidad de crecimiento e inversión.
- Se diseñó un plan de marketing para crear estrategias que fortalezcan la dirección hacia el nuevo mercado objetivo, ganando posicionamiento en la provincia de Cotopaxi.
- La propuesta del Balanced Scorecard será de gran beneficio para la empresa, puesto que medirá el desempeño y apoyará al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización.

RECOMENDACIONES:

- Difundir los resultados del diagnóstico FODA a los directivos y empleados de FRILAC y las estrategias de acción planteadas para superar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.
- Es recomendable para la empresa de productos lácteos FRILAC incursionar en el mercado Cotopaxense, con la finalidad de dar a conocer su marca y lograr un posicionamiento en el mercado.
- Aplicar el modelo de Gestión Estratégica de Marketing descrito en este estudio, asegurando de esta manera el poder cumplir con la filosofía propuesta.
- Actualizar el plan, de acuerdo al logro y medición de las metas planteadas e indicadores seleccionados para cada acción estratégica.



*No se trata de un triunfo definitivo,
sino de una lucha sin fin.
Gracias...*



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA