



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR LAS VENTAS  
DE LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS FRIGO MAÑOSCA S.A. EN LA  
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Rommel Vinicio Avila Quillay

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR LAS VENTAS DE  
LA DISTRIBUIDORA DE HELADOS FRIGO MAÑOSCA S.A. EN LA CIUDAD  
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Mercadotecnia con mención  
en Gerencia de Marca.

Profesor Guía

José Patricio Torres Fernández, MBA

Autor

Rommel Vinicio Avila Quillay

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan Estratégico de Marketing para Mejorar las Ventas de la Distribuidora de Helados Frigo Mañosca S.A. en la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Rommel Vinicio Avila Quillay, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

José Patricio Torres Fernández  
Magíster en Administración de Empresas, MBA  
C.C: 171322241-0

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan Estratégico de Marketing para Mejorar las Ventas de la Distribuidora de Helados Frigo Mañosca S.A. en la Ciudad de Quito, del Ing. Rommel Vinicio Avila Quillay, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Juan Carlos Andrango Vicuña  
Magíster en Administración de Empresas, MBA  
C.C: 171224075-1

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Rommel Vinicio Avila Quillay  
C.C: 100302484-9

## RESÚMEN

La presente investigación busca conocer como el Plan de Marketing permite mejorar la atención y servicio al cliente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y con ello, entender cuáles son las verdaderas necesidades de los clientes, implica determinar cuáles son las expectativas en referencia al producto, por cuanto la ausencia de dicho plan podría ocasionar que a los clientes se lleve la competencia.

Hay que tomar en cuenta que los clientes buscan un producto que satisfaga sus requerimientos de la mejor manera, y es por ello que una empresa no puede mantenerse en el mercado sino no cumple con las necesidades del cliente, siempre que el consumidor esté a gusto con los productos o servicios que consume permanecerá fiel.

El marketing busca el conocimiento y entendimiento del cliente para que el producto se ajuste perfectamente a él, cuyo resultado es la tendencia inmediata del cliente por comprar el producto a disposición. Con ello, se puede incrementar el número de clientes satisfechos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. en la ciudad de Quito.

Palabras Clave: marketing, clientes, atención, consumidor, necesidades.

## **ABSTRACT**

The present investigation seeks to know how the Marketing Plan allows to improve customer service at the FRIGO MAÑOSCA S.A. Distributor and with this, understand what the true needs of the clients are, also determine what the expectations are in reference to the product, since the absence of said plan may cause the clients to take the competition.

It is necessary to take into account that the clients are looking for a product that meets the requirements in the best way, and that is why a company cannot stay in the market when it does not meet the needs of the client, provided that the consumer is comfortable with the products or services will remain faithful.

The marketing seeks the knowledge and understanding of the client so that the product fits perfectly to him, whose result is the client ready to buy the product at disposal. This can increase the number of satisfied customers in the FRIGO MAÑOSCA S.A. Distributor in the Quito city.

Keywords: marketing, customers, attention, consumer, needs.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA.....	2
1.1. Análisis interno.....	2
1.1.1. Estructura organizacional.....	2
1.1.2. Organigrama funcional.....	3
1.2. Análisis externo (PEST).....	4
1.2.1. Entorno político.....	4
1.2.2. Entorno económico.....	5
1.2.2.1. Producto interno bruto.....	6
1.2.2.2. Inflación.....	7
1.2.2.3. Tasas de interés.....	8
1.2.3. Entorno socio-económico.....	10
1.2.3.1. Desempleo.....	11
1.2.4. Entorno tecnológico.....	12
1.3. Análisis de las fuerzas de Porter.....	13
1.4. Análisis FODA.....	14
1.4.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	15
1.4.2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	17
1.4.3. Conclusiones.....	18
1.5. Matriz ERIC.....	19
2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	21
2.1. Determinación de la población y muestra.....	21
2.1.1. Población.....	21
2.1.2. Muestra.....	21
2.2. Análisis e interpretación de resultados.....	22
3 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	41
3.1. Plan estratégico de marketing.....	41
3.1.1. Misión.....	41
3.1.2. Visión.....	41
3.1.3. Estructura organizacional propuesta.....	41
3.2. Objetivo del plan estratégico de marketing.....	42
3.3. Marketing estratégico.....	42
3.3.1. Estrategia general de marketing.....	42
3.4. Marketing mix.....	42
3.4.1. Producto.....	42



3.4.2. Precio.....	43
3.4.3. Plaza.....	44
3.4.4. Promoción.....	45
3.5. Propuesta de valor.....	47
3.6. Cuadro resumen de la inversión en marketing.....	47
<b>4 ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>48</b>
4.1. Proyección de estados financieros.....	48
4.1.1. Proyección de ventas.....	48
4.1.2. Estado de resultados .....	49
4.1.3. Estado de flujo de caja.....	49
4.2. Evaluación financiera del proyecto.....	50
4.2.1. Indicadores financieros .....	50
4.2.1.1. Valor actual neto .....	50
4.2.1.2. Tasa interna de retorno .....	52
4.2.1.3. Periodo de recuperación de la inversión .....	52
4.2.1.4. Costo / beneficio.....	53
4.2.1.5. Punto de equilibrio.....	54
<b>5 CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional. Tomado de (Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., 2018). .....	2
Figura 2. Producto interno bruto (PIB). Tomado de (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018). .....	6
Figura 3. Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural. Tomado de (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2007- 2018). .....	11
Figura 4. Matriz ERIC. ....	19
Figura 5. Pregunta 1. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	23
Figura 6. Pregunta 2. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	24
Figura 7. Pregunta 3. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	25
Figura 8. Pregunta 4. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	26
Figura 9. Pregunta 5. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	27
Figura 10. Pregunta 6. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	28
Figura 11. Pregunta 7. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	29
Figura 12. Pregunta 8. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	30
Figura 13. Pregunta 9. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	31
Figura 14. Pregunta 10. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ....	32
Figura 15. Pregunta 1. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO	

MAÑOSCA S.A. ....	35
Figura 16. Pregunta 2. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO	
MAÑOSCA S.A. ....	36
Figura 17. Pregunta 3. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO	
MAÑOSCA S.A. ....	37
Figura 18. Pregunta 4. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO	
MAÑOSCA S.A. ....	38
Figura 19. Pregunta 5. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO	
MAÑOSCA S.A. ....	39
Figura 20. Pregunta 6. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO	
MAÑOSCA S.A. ....	40
Figura 21. Estructura organizacional propuesta. ....	41
Figura 22. Punto de equilibrio.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasas de inflación en Ecuador. ....	7
Tabla 2. Tasas de interés por sector. ....	8
Tabla 3. Tasas de interés activa.....	9
Tabla 4. Tasas de interés pasiva.....	10
Tabla 5. Equipos tecnológicos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.....	12
Tabla 6. Matriz FODA.....	14
Tabla 7. Matriz EFI.....	16
Tabla 8. Matriz EFE.....	17
Tabla 9. Población.....	21
Tabla 10. Marketing Mix, Producto.....	43
Tabla 11. Marketing Mix, Plaza. ....	44
Tabla 12. Marketing Mix, Promoción. ....	45
Tabla 13. Cuadro resumen de la inversión en marketing anual. ....	47
Tabla 14. Proyección de ventas. ....	48
Tabla 15. Estado de resultados, Distribuidora Frigo Mañosca S.A. ....	49
Tabla 16. Estado de flujo de caja, Distribuidora Frigo Mañosca S.A.....	50
Tabla 17. Valor actual neto, VAN. ....	51
Tabla 18. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, TMAR.....	51
Tabla 19. Tasa interna de retorno, TIR.Ç.....	52
Tabla 20. Periodo de recuperación de la inversión, PRI. ....	52
Tabla 21. Costo / Beneficio. ....	53
Tabla 22. Punto de equilibrio.....	54

## INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de la presente investigación es el de realizar el análisis de la implementación del Plan Estratégico de Marketing para el mejoramiento de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., y con ello lograr el incremento de ventas en el sector.

En los siguientes capítulos se desarrolla un análisis tanto teórico e investigativo de la aplicación del Plan Estratégico de Marketing.

En el Capítulo I, se hace un análisis situacional de la Distribuidora que comprende el análisis interno, análisis externo (PEST), análisis de las fuerzas de Porter, análisis FODA y Matriz ERIC.

En el Capítulo II, se realiza la investigación de mercado que comprende la determinación de la población y muestra, aplicación de la técnica de recolección de datos (encuesta y entrevista), así como el análisis e interpretación de resultados.

En el Capítulo III, se realiza el Plan Estratégico de Marketing que comprende la misión, visión, estructura organizacional propuesta, objetivo, marketing estratégico, marketing mix, propuesta de valor y resumen de la inversión en marketing.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis financiero del Plan Estratégico de Marketing propuesto tomando en cuenta el Estado de Resultados y Estado de Flujo de Caja de la Distribuidora para su evaluación a través de indicadores financieros como el valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión, costo / beneficio y punto de equilibrio.

Por último, se desarrolla las conclusiones referentes a la investigación realizada.

## 1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA

### 1.1. Análisis interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diversos aspectos o elementos que pueden darse en las actividades dentro de una empresa, con el objetivo de determinar el estado o la capacidad con que ésta cuenta, e identificar sus fortalezas y debilidades.

Se puede especificar que para realizar el análisis interno de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. se analizarán los procesos de la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

El análisis interno se lo realiza de diversas maneras, una forma de realizarlo es mediante el siguiente proceso: Estructura Organizacional y Organigrama Funcional.

#### 1.1.1. Estructura organizacional

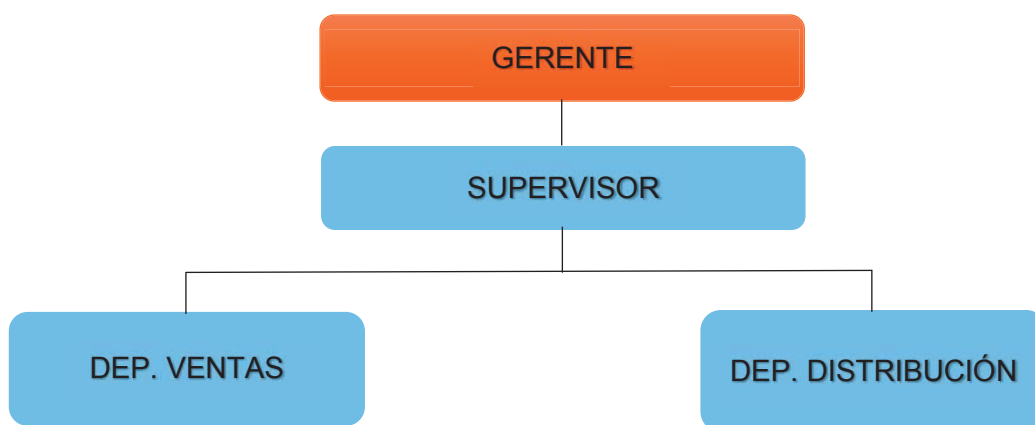


Figura 1. Estructura organizacional. Tomado de (Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., 2018).

### 1.1.2. Organigrama funcional

#### GERENTE GENERAL

Son funciones del Gerente General:

- ✓ La dirección y administración de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.
- ✓ Celebrar contratos de trabajo dentro de los lineamientos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.
- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA" S.A.
- ✓ Vigilar directamente la contabilidad.
- ✓ Confeccionar y representar una memoria razonada sobre la situación de la Distribuidora, ilustrado el particular con los estados financieros correspondientes.
- ✓ Concurrir a las sesiones de distribuidores a nivel nacional convocadas por UNILEVER.
- ✓ Firmar escrituras públicas a nombre y en representación de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., con las limitaciones previstas en los estatutos.
- ✓ Suscribir contratos a nombre y en representación de la compañía y obligar a esta en forma individual.
- ✓ Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la ley, las presentes estipulaciones o reglamentos y resoluciones de UNILEVER.

#### CONTADOR

Son funciones del Contador:

- ✓ Llevar el análisis y registros en libros contables.
- ✓ Elaborar y analizar los estados financieros de la empresa.

- ✓ Asesorar con información financiera al Gerente sobre el movimiento financiero.

## SUPERVISOR

Son funciones del Supervisor:

- ✓ Controlar a los vendedores y su eficiencia en el trabajo.
- ✓ Determinar las metas o presupuestos a los vendedores.
- ✓ Controlar la limpieza y orden de los congeladores en los puntos de venta.
- ✓ Comunicar diariamente los resultados del trabajo de los vendedores.

## CHOFERES

Son funciones de los Choferes:

- ✓ Trasladar el producto desde la bodega hasta el punto de venta.
- ✓ Cumplir con el itinerario establecido.
- ✓ Ser puntual, amable, cordial, sociable, respetuoso y responsable.
- ✓ Brindar seguridad.
- ✓ Es responsable del mantenimiento del vehículo y el producto a cargo de él.

## 1.2. Análisis externo (PEST)

### 1.2.1. Entorno político

En los últimos años, el factor político en el Ecuador ha impuesto restricciones sobre la libertad de las empresas para fijar precios en ciertos productos (alimentos, servicios bancarios), lo que se constituye en un riesgo para la libre oferta y demanda del mercado.



El sistema político que se establece a través de los gobiernos es un punto importante a considerar al momento de tomar la disposición de incursionar en un giro empresarial, puede tener incentivo o desmotivación, según la política de Estado o el pensamiento de quiénes administran la nación (funciones Ejecutiva y Legislativa).

Si bien el país en la actualidad atraviesa por una cierta estabilidad económica, se prevé que para los años siguientes pueda existir crisis a todo nivel, esto constituye una amenaza para la industria de elaboración de productos alimenticios y en este caso de la línea de helados.

### **1.2.2. Entorno económico**

Al profundizar el análisis de un proyecto se hace mayor énfasis en el estudio del macro ambiente y es fundamental la consideración de los elementos económicos como la inflación, PIB, índices de precios al consumidor, tasas de interés. Otros factores particulares e influyentes en la empresa son el desarrollo tecnológico, su entorno político, legal y el comportamiento psico-social de la población; es fundamental analizar estos factores los cuales repercutirán directamente en el servicio o producto que se comercializará.

El estudio de este componente es trascendental puesto que sus variables confirman el volumen de compra e inciden en las pautas de consumo de los mercados. Por ejemplo, cuando aumenta el PIB, por regla general incrementa el consumo. Si la inflación crece por encima de los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de la población (Economía Internacional, 2008, pág. 45).

Según La Corporación Financiera Nacional (2017) la industria de alimentos y suplementos en el Ecuador, en el año 2016 suma USD 3.229,67 millones, es decir cuenta con una participación del PIB en el Ecuador de 4,67%.

### 1.2.2.1. Producto interno bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9% con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones (Banco Central del Ecuador, 2018).

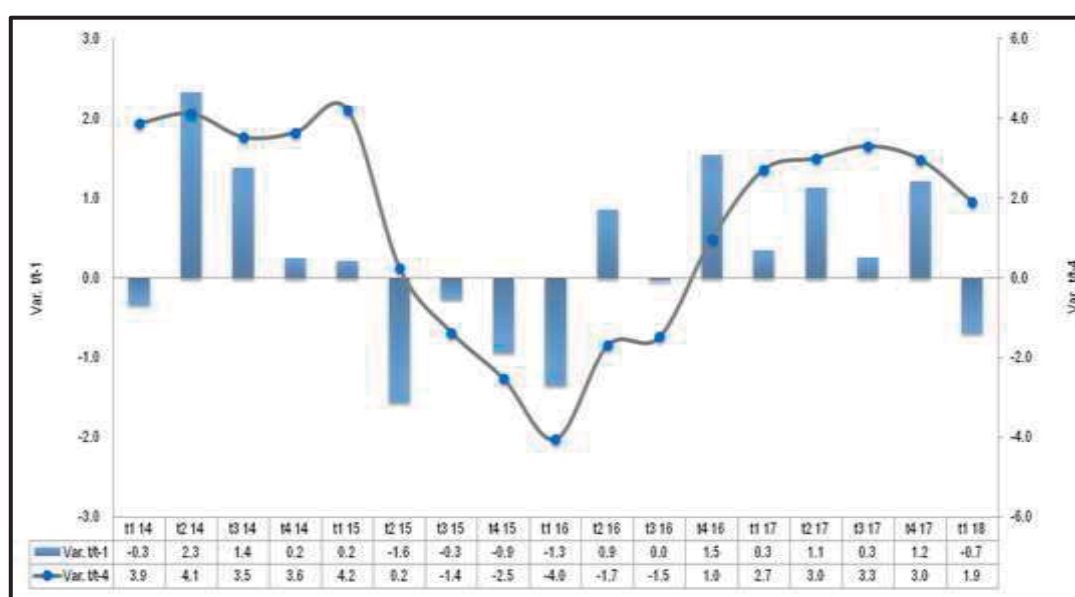


Figura 2. Producto interno bruto (PIB). Tomado de (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

Como se puede observar en el gráfico anterior el PIB del Ecuador viene reportando índices variables decrecientes, si se toma como ejemplo los últimos años se puede observar que el PIB del 2018 decreció en el último trimestre un -2 % con respecto del año 2017 (Banco Central del Ecuador, 2016).

El gobierno estima que el PIB crecerá en 1,5% en 2018 a pesar de las dificultades económicas por un agresivo endeudamiento.

Este factor repercute en el sector de los productos a nivel de precios para el segmento de bienes importados y con ello su impacto a nivel económico.

### 1.2.2.2. Inflación

La inflación es el aumento indiscriminado de los precios, en el Ecuador se presenta según el siguiente cuadro:

Tabla 1.  
*Tasas de inflación en Ecuador.*

FECHA	VALOR
Marzo-31-2018	-0.21 %
Febrero-28-2018	-0.14 %
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %

Tomado de (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

En referencia a la información emitida por el Banco Central del Ecuador (BCE) en el año 2018 se puede indicar que al 31 de marzo del 2018 la inflación fue de -0,21%.

### 1.2.2.3. Tasas de interés

Las tasas de interés constituyen el costo del dinero en el tiempo. En el estudio del macro ambiente es fundamental estar al tanto de la tasa que se va a recibir o se va a pagar en el caso de que se realice una inversión o un crédito. De acuerdo a estas variables la empresa tendrá una herramienta básica para una toma de decisiones eficiente.

Tabla 2.  
*Tasas de interés por sector.*

Año	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo Pymes	Máxima Productivo o Pymes
2011	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2012	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2013	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2014	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2015	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2016	8,97%	9,33%	10,17%	10,21%	11,63%	11,83%
2017	7,97%	9,33%	9,62%	10,21%	10,80%	11,83%
2018	7,93%	9,33%	9,52%	10,21%	11,10%	11,83%

Tomado de (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

#### 1.2.2.3.1. Tasa de interés activa

Se entiende como aquella que emplean las instituciones financieras dedicadas a prestar dinero a sus clientes y dentro de esta tasa está la ganancia en las operaciones crediticias que ejecutan diariamente.

Tabla 3.  
Tasas de interés activa.

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	7.63 %
Marzo-31-2018	7.26 %
Febrero-28-2018	7.41 %
Enero-31-2018	7.72 %
Diciembre-31-2017	7.83 %
Noviembre-30-2017	7.79 %
Octubre-31-2017	7.86 %
Septiembre-30-2017	8.19 %
Agosto-31-2017	7.58 %
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %
Diciembre-31-2016	8.10 %
Noviembre-30-2016	8.38 %
Octubre-31-2016	8.71 %
Septiembre-30-2016	8.78 %
Agosto-31-2016	8.21 %
Julio-31-2016	8.67 %
Junio-30-2016	8.66 %
Mayo-31-2016	8.89 %

Tomado de (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

Esta tasa es fijada por el Banco Central del Ecuador (BCE), distinta para cada área en la que se aplicará, como por ejemplo el interés que cobran por las tarjetas de crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, entre otros. Esta tasa puede transgredir en la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., debido a que es necesario créditos para enriquecer o implementar servicios adicionales.

#### 1.2.2.3.2. Tasa de interés pasiva

Se entiende como aquella que pagan las instituciones financieras a los clientes cuando se ha dado una inversión con dicho organismo, por ejemplo, depósitos a plazo fijo, pólizas de acumulación. Esta tasa al igual que la Tasa Activa es fijada por el Banco Central del Ecuador (BCE).

Tabla 4.  
Tasas de interés pasiva.

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	4.99 %
Marzo-31-2018	4.96 %
Febrero-28-2018	5.06 %
Enero-31-2018	4.98 %
Diciembre-31-2017	4.95 %
Noviembre-30-2017	4.91 %
Octubre-31-2017	4.80 %
Septiembre-30-2017	4.97 %
Agosto-31-2017	4.96 %
Julio-31-2017	4.84 %
Junio-30-2017	4.80 %
Mayo-31-2017	4.82 %
Abril-30-2017	4.81 %
Marzo-31-2017	4.89 %
Febrero-28-2017	5.07 %
Enero-31-2017	5.08 %
Diciembre-31-2016	5.12 %
Noviembre-30-2016	5.51 %
Octubre-31-2016	5.75 %
Septiembre-30-2016	5.78 %
Agosto-31-2016	5.91 %
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %

Tomado de (Banco Central del Ecuador (BCE), 2018).

La tasa de interés pasiva significa las inversiones que haría la empresa para ganar rendimiento si la misma tiene exceso de efectivo. Para el caso de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., es importante considerar las distintas tasas de inversión en diferentes escenarios.

### 1.2.3. Entorno socio-económico

En referencia al entorno socio-económico se puede indicar que el fundamento principal del negocio es contribuir a la calidad de vida del cliente al consumir el producto. Este tipo de producto satisface los requerimientos nutricionales de la comunidad, el cual es consumido tanto por el público joven como adulto.

### 1.2.3.1. Desempleo

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo se puede especificar que para marzo de 2018 la tasa nacional de desempleo fue de 4,4% de la PEA, además se indica que la tasa a nivel urbano fue del 5,7% y en lo que respecta al nivel rural es de 1,9%; se puede determinar además que las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural en el mes de marzo de 2017 no estuvieron estadísticamente significativas.

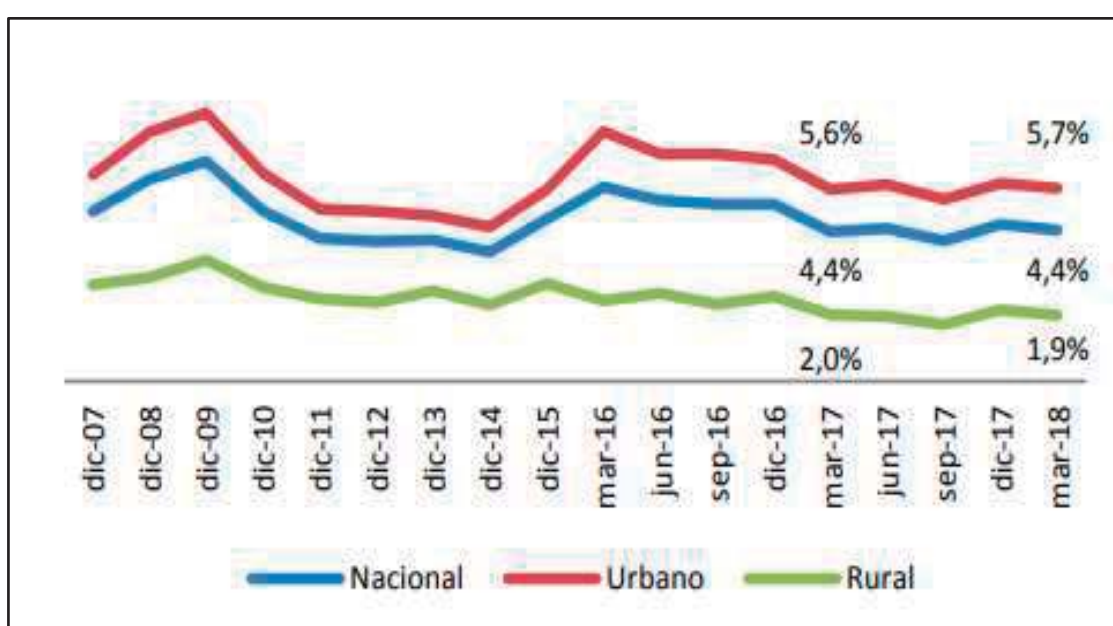


Figura 3. Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural. Tomado de (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), 2007- 2018).

El desempleo abierto es mayor al oculto, se puede identificar que a marzo del 2018 el 4,0% de la PEA a nivel nacional se encontraba buscando activamente un trabajo; y, el 0,4% se encontraba en condiciones de desempleo por lo que no se realizaba ninguna acción de búsqueda.

#### 1.2.4. Entorno tecnológico

El Entorno tecnológico se entiende como las derivaciones de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir en la comercialización y producción del producto.

Si la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. reciclara en lo que a este campo se refiere, cada 2 años se vería incrementada su eficiencia y por lo tanto sus beneficios.

Tabla 5.  
*Equipos tecnológicos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.*

CANTIDAD	EQUIPOS
1	Cámara de frío
2	Congeladores grandes ecológicos
12	Triciclos
1	Camión 100% equipado
1	Equipo de oficina completo

Tomado de (Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., 2018).

#### Análisis

En referencia al factor tecnológico la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. ha estado en constante desarrollo con los avances de la tecnología, por tal motivo se considera una oportunidad productiva la adquisición de estos materiales ya que permiten el mejoramiento continuo del servicio y la atención al cliente del sector norte de Quito.



### 1.3. Análisis de las fuerzas de Porter

Si se pretende analizar el mercado desde el punto de vista de la economía y rentabilidad, es necesario realizar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter que son las siguientes:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes
2. Poder de negociación de los vendedores o proveedores
3. Amenaza de nuevas empresas
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores

En referencia al poder de negociación de los compradores o clientes con respecto de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. se puede mencionar que existe una amplia variedad de compradores en el sector y clientes fieles que llevan siempre una variedad de productos.

En referencia al poder de negociación de los vendedores o proveedores se puede mencionar que existe una relación proveedor-comprador y vendedor-cliente de manera directa sin intermediarios, siendo favorable las negociaciones (ganar-ganar) con la Distribuidora.

En referencia a la amenaza de nuevas empresas en el sector se puede mencionar que no se encuentran distribuidoras de este tipo de productos, por lo que no existe competencia directa. Si bien se encuentran otras empresas que distribuyen helados como Coqueiros y American Deli estas como se indica no están en la zona.

En referencia a la amenaza de productos sustitutos se puede mencionar que si existen, pero en menor escala en el sector. La mayoría de tiendas comercializan productos de consumo pero no en la línea de helados, es por

ello que la Distribuidora expende a las tiendas el producto como el único proveedor de la zona.

Al no existir competencia directa de otros distribuidores en el sector no existe tampoco rivalidad entre los competidores más cercanos, si bien la marca Pingüino es un verdadero monopolio ésta no ocupa el total de la distribución en la zona norte de Quito existiendo la marca Coqueiros y American Deli, las cuales no distribuyen en el sector donde se encuentra la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

#### 1.4. Análisis FODA

Es una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección y que sirve como base para la creación y control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización (Díaz, 2005, p.105).

Tabla 6.  
Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Los accionistas de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. son profesionales calificados.	1. Creciente mercado potencial de consumo de productos alimenticios (línea de helados) en la ciudad de Quito.
2. Ubicación de la empresa en una zona céntrica (área centro norte) de gran flujo comercial en la ciudad de Quito.	2. Las personas que gustan de productos alimenticios en la línea de helados buscan soluciones alimenticias para su correcta nutrición y a su vez sentirse bien consigo mismas.
3. Productos de calidad y de bajo costo, altamente diferenciados respecto a la competencia.	3. Se promueve el desarrollo de las empresas por parte del Estado mediante programas de asesoramiento económico y crediticio de la CFN, así como incubadoras de negocios para crear nuevas fuentes de empleo y enfrentar la crisis económica que afecta al país.
4. Personal calificado y comprometido con	4. Alianzas estratégicas con distribuidoras de

los objetivos empresariales.	productos alimenticios (línea de helados), para un mayor posicionamiento en el mercado.
5. Gerencia orientada a ofrecer un servicio y atención de excelencia como valor agregado.	5. Las tasas de interés en el mercado financiero muestran una tendencia a la baja, lo que facilita el acceso a líneas de crédito.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Falta de experiencia de los accionistas en la industria alimenticia (línea de helados).	1. La inestabilidad política que predomina en el país, ocasiona riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.
2. La innovación de la empresa para el adecuado mantenimiento del producto es altamente costosa.	2. La constante subida de precios de la materia prima (insumos químicos y nutrientes) puede afectar la producción y comercialización del producto.
3. Falta de planificación estratégica a largo plazo para la toma de decisiones de la gerencia.	3. El alto costo de vida hace que las personas prioricen el consumo de productos de primera necesidad.
4. Falta de un plan de marketing para definir las estrategias a utilizar en el mercado alimenticio (línea de helados).	4. Competencia externa de productos alimenticios provenientes de terceros países como Colombia, Perú y EE.UU.
5. Los incentivos para los distribuidores no son eficaces.	5. Las continuas reformas tributarias por parte del Sistema de Rentas Internas (SRI), crean más obligaciones a las empresas.

#### 1.4.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite a los estrategas de la empresa multinacional, resumir y evaluar la información interna de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

Tabla 7.  
Matriz EFI.

<b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Los accionistas de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. son profesionales calificados.	0,16	4	0,64
2. Ubicación de la empresa en una zona céntrica (área centro norte) de gran flujo comercial en la ciudad de Quito.	0,06	4	0,24
3. Productos de calidad y de bajo costo, altamente diferenciados respecto a la competencia.	0,18	4	0,72
4. Personal calificado y comprometido con los objetivos empresariales.	0,12	3	0,36
5. Gerencia orientada a ofrecer un servicio y atención de excelencia como valor agregado.	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de experiencia de los accionistas en la industria alimenticia (línea de helados).	0,08	1	0,08
2. La innovación de la empresa para el adecuado mantenimiento del producto es altamente costosa.	0,15	2	0,30
3. Falta de planificación estratégica a largo plazo para la toma de decisiones de la gerencia.	0,6	1	0,6
4. Falta de un plan de marketing para definir las estrategias a utilizar en el mercado alimenticio (línea de helados).	0,6	1	0,6
5. Los incentivos para los distribuidores no son eficaces.	0,5	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,88</b>

### **Análisis**

El peso ponderado total de las fortalezas es de 2,20 y de las debilidades es 1,68 en la matriz EFI. La calificación de las fortalezas es mayor a las debilidades.

El total ponderado de la matriz EFI es de 3,88 y la calificación promedio es 2,50. El resultado indica que la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. tiene una posición interna fuerte.

#### 1.4.2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas de la empresa multinacional, resumir y evaluar la información externa de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

Tabla 8.  
Matriz EFE.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Creciente mercado potencial de consumo de productos alimenticios (línea de helados) en la ciudad de Quito.	0,08	3	0,24
2. Las personas que gustan de productos alimenticios en la línea de helados buscan soluciones alimenticias para su correcta nutrición y a su vez sentirse bien consigo mismas.	0,14	4	0,56
3. Se promueve el desarrollo de las empresas por parte del Estado mediante programas de asesoramiento económico y crediticio de la CFN, así como incubadoras de negocios para crear nuevas fuentes de empleo y enfrentar la crisis económica que afecta al país.	0,06	2	0,12
4. Alianzas estratégicas con distribuidoras de productos alimenticios (línea de helados), para un mayor posicionamiento en el mercado.	0,11	4	0,56
5. Las tasas de interés en el mercado financiero muestran una tendencia a la baja, lo que facilita el acceso a líneas de crédito.	0,09	4	0,36
<b>Amenazas</b>			
1. La inestabilidad política que predomina en el país, ocasiona riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones.	0,10	1	0,10
2. La constante subida de precios de la materia prima (insumos químicos y nutrientes) puede	0,07	3	0,21

afectar la producción y comercialización del producto.			
3. El alto costo de vida hace que las personas prioricen el consumo de productos de primera necesidad.	0,13	2	0,26
4. Competencia externa de productos alimenticios provenientes de terceros países como Colombia, Perú y EE.UU.	0,12	4	0,48
5. Las continuas reformas tributarias por parte del Sistema de Rentas Internas (SRI), crean más obligaciones a las empresas.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,09</b>

### Análisis

El peso ponderado total de las oportunidades es de 1,84 y de las amenazas es 1,25 en la matriz EFE. La calificación de las oportunidades es mayor a las amenazas.

El total ponderado de la matriz EFE es de 3,09. El resultado indica que el medio ambiente externo es favorable para la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

#### 1.4.3. Conclusiones

- Los totales ponderados muy por debajo de 2,50 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte (Planeación Estratégica, 2009).
- El peso ponderado total de las fortalezas es de 2,20 y de las debilidades es 1,68 en la matriz EFI. La calificación de las fortalezas es mayor a las debilidades.
- El total ponderado de la matriz EFI es de 3,88 y la calificación promedio es 2,50. El resultado indica que la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. tiene una posición interna fuerte.

- El peso ponderado total de las oportunidades es de 1,84 y de las amenazas es 1,25 en la matriz EFE. La calificación de las oportunidades es mayor a las amenazas.
- El total ponderado de la matriz EFE es de 3,09. El resultado indica que el medio ambiente externo es favorable para la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.
- En Conclusión, se tiene que la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. tiene una posición fuerte y su ambiente externo es muy favorable para la captación y retención de clientes, así como la comercialización del producto en el sector.

### 1.5. Matriz ERIC

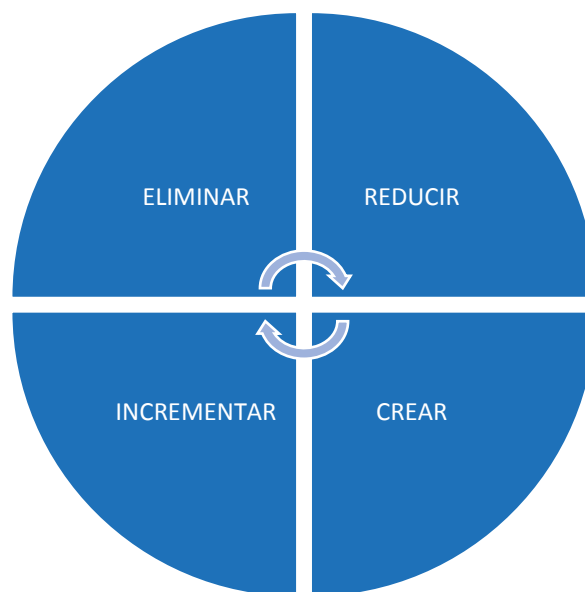


Figura 4. Matriz ERIC.

### Análisis

En referencia a la Matriz ERIC, se puede analizar que se debe eliminar el desperdicio del producto, así como las trabas para expender el mismo en las tiendas del sector, se debe crear formas más simples de envío y logística a los

clientes del sector, reducir los procesos que retrasan la entrega a tiempo de productos al por mayor a las tiendas, e incrementar el número de tricicleros para que se incrementen las ventas, con ello se logrará una mayor rentabilidad.



## 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.1. Determinación de la población y muestra

#### 2.1.1. Población

La presente investigación se aplicó a los clientes interno (tricicleros) y externo (tenderos) de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. en la ciudad de Quito.

La población es de 100 tenderos a los que la empresa distribuye el producto.

Tabla 9.  
*Población.*

<b>DETALLE</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>TÉCNICA</b>
Gerente	1	1	Entrevista
Cliente Interno	12	12	Encuesta
Cliente Externo	100	80	Encuesta
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>93</b>	

#### 2.1.2. Muestra

En la investigación realizada a los tricicleros no fue necesario calcular la muestra, puesto que son 12 empleados que lo conforman y con el objetivo de obtener un resultado con mayor exactitud se trabajó con el 100% de encuestados.

En la investigación realizada a los tenderos fue necesario calcular la muestra, puesto que el número de clientes es de 100 y con el objetivo de obtener un resultado con mayor exactitud se trabajó conforme al procedimiento detallado a continuación:

En el desarrollo de la investigación de campo se utiliza la siguiente fórmula estadística de población finita al desconocer los valores de desviación estándar de estudios anteriores.

En donde:

$n$ = Tamaño de la muestra.

$PQ$ = Constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia:  $(0,5) (0,5) = 0,25$ .

$N$ = Población (100 tenderos).

$E$ = Error de muestreo (5%).

$K$ = Coeficiente de corrección del error (2).

$$n = \frac{PQ * N}{(N - 1)\left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 * 100}{(100 - 1)\left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,25}$$

$$n = \frac{25}{(99)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{25}{0,311875}$$

$$n = 80,16$$

Para el estudio se trabajó con una muestra de 80 tenderos que fueron encuestados.

## 2.2. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos y tricicleros, y entrevista realizada al Gerente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., se han obtenido los siguientes resultados.

## ENCUESTAS APLICADAS A: TENDEROS DE LA DISTRIBUIDORA FRIGO MAÑOSCA S.A.

1. ¿Cómo considera usted la atención brindada a los clientes (tenderos) por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?

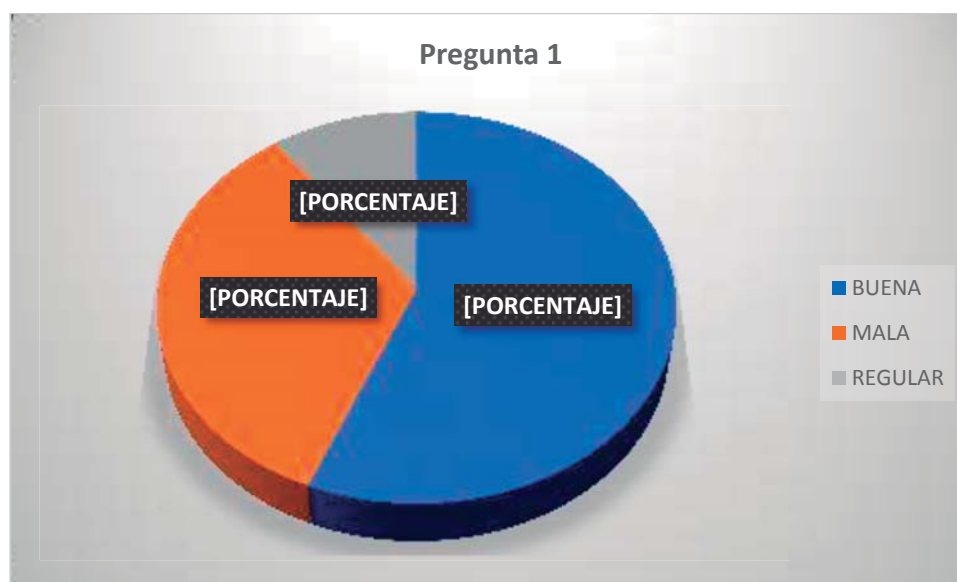


Figura 5. Pregunta 1. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

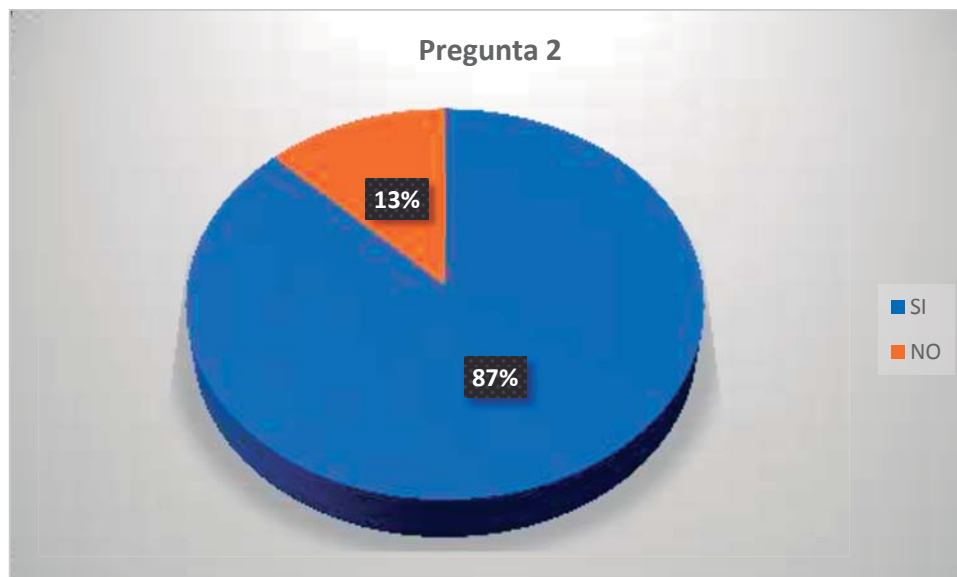
### Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Cómo considera usted la atención brindada a los tenderos por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.? se obtiene que el 56% considera que es BUENA, el 34% indica que es MALA y el 10% indica que es REGULAR.

### Interpretación

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 56% de los encuestados consideran que la atención brindada a los tenderos por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. es buena, siendo un no tan amplio de clientes que indica que la atención es buena.

**2. ¿Considera usted que el personal de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. está capacitado para el servicio prestado?**



*Figura 6.* Pregunta 2. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

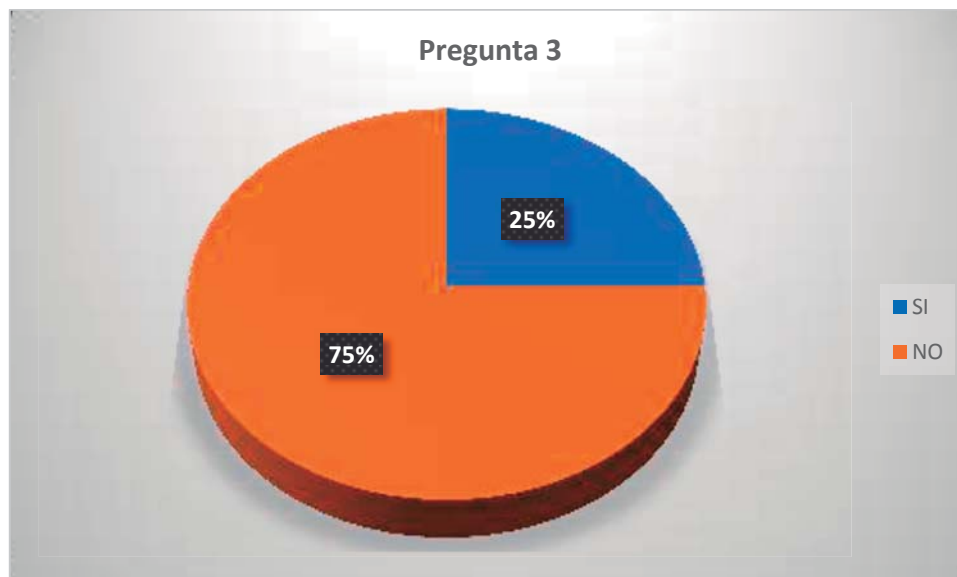
### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Considera usted que el personal de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. está capacitado para el servicio prestado? se obtiene que el 87% considera que SI y el 13% indica que NO.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 87% de los encuestados consideran que el personal de la Distribuidora Frigo Mañosca S.A. si está capacitado para el servicio prestado.

**3. ¿Considera usted que los vehículos y equipos utilizados por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. son satisfactorios?**



*Figura 7.* Pregunta 3. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

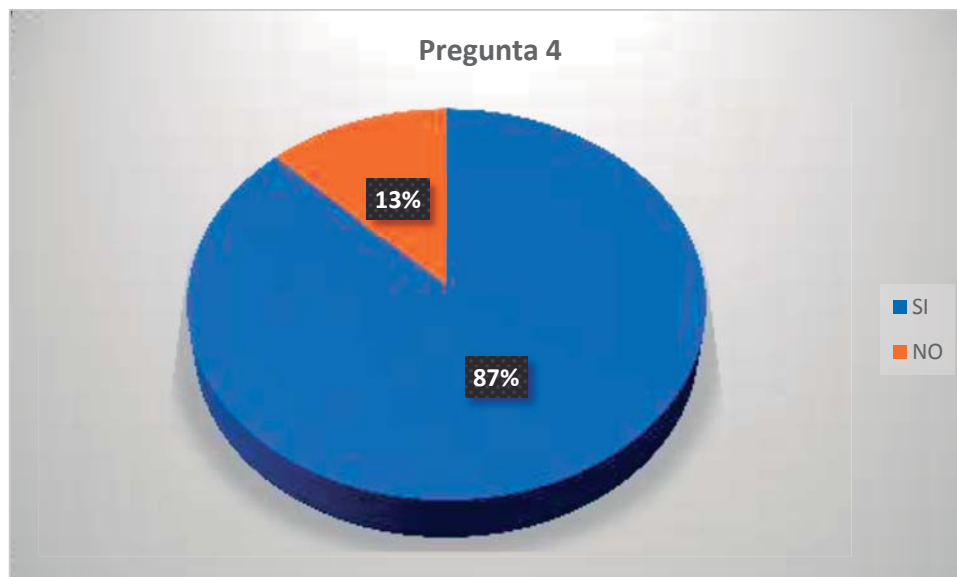
### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Considera usted que los vehículos y equipos utilizados por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. son satisfactorios? se obtiene que el 75% considera que NO y el 25% indica que SI.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 75% de los encuestados consideran que los vehículos y equipos utilizados por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. no son satisfactorios, siendo una desventaja para la comercialización de productos.

**4. ¿Considera usted como cliente que son adecuados los costos de los helados por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?**



*Figura 8.* Pregunta 4. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Considera usted como cliente que son adecuados los costos de los helados por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.? se obtiene que el 87% considera que SI y el 13% indica que NO.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 87% de los encuestados consideran que los costos de los helados por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. si son adecuados, siendo una ventaja para comercialización de productos.

5. A su criterio, indique usted como cliente si los equipos (congeladores, vitrinas, coneras) proporcionados por la empresa PINGUINO son adecuados para conservar la calidad del helado.

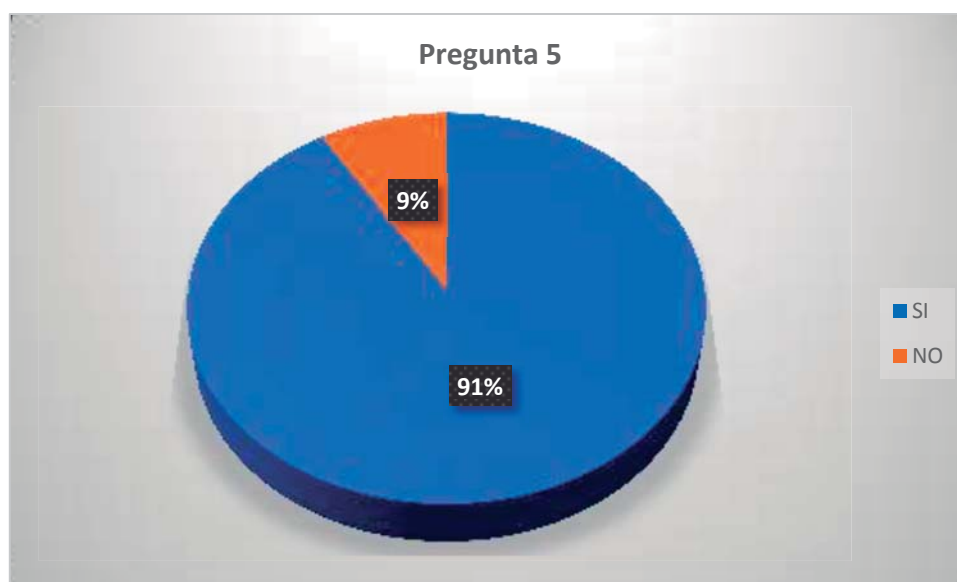


Figura 9. Pregunta 5. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta A su criterio indique usted como cliente si los equipos (congeladores, vitrinas, coneras) proporcionados por la empresa PINGUINO son adecuados para conservar la calidad del helado, se obtiene que el 91% indica que SI y el 9% indica que NO.

### Interpretación

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 91% de los encuestados consideran que los equipos (congeladores, vitrinas, coneras) proporcionados por la empresa PINGUINO si son adecuados para conservar la calidad del helado, siendo una ventaja para la comercialización de productos.

6. Indique usted como cliente si los equipos estaban en buenas condiciones para los servicios que presta la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

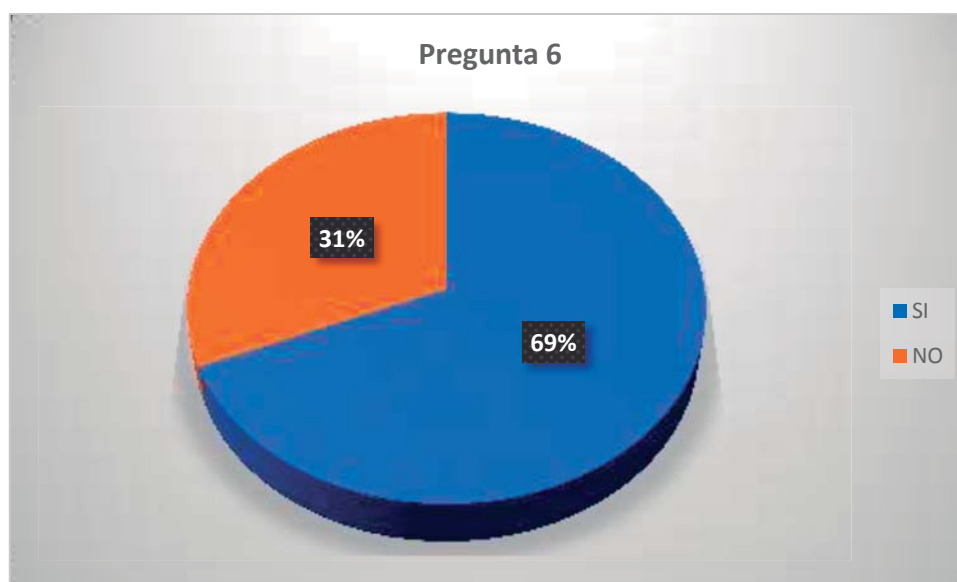


Figura 10. Pregunta 6. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### Análisis

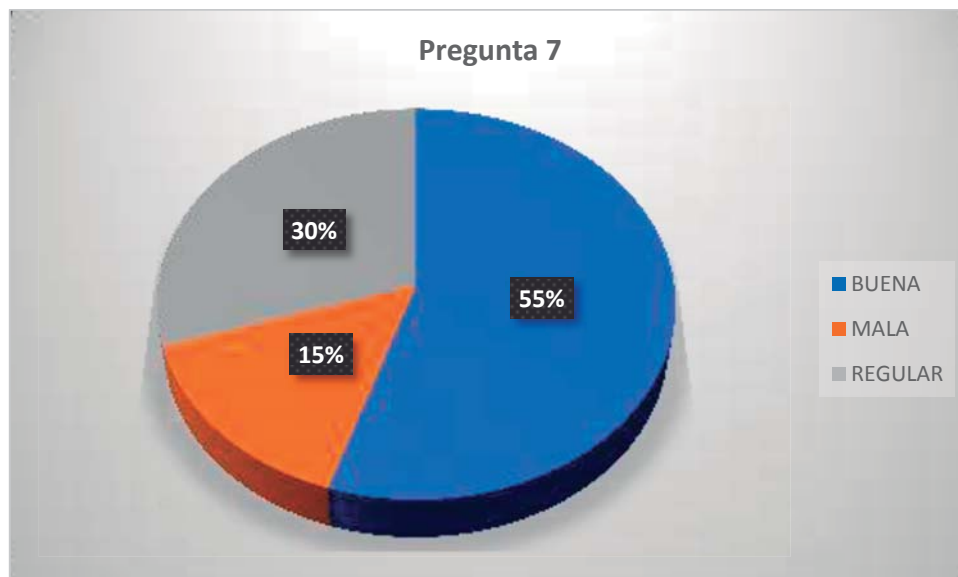
De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta Indique usted como cliente si los equipos estaban en buenas condiciones para los servicios que presta la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., se obtiene que el 69% indica que SI y el 31% indica que NO.

### Interpretación

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 69% de los encuestados consideran que los equipos si estaban en buenas condiciones para los servicios que presta la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., siendo una ventaja para la comercialización de los productos.



**7. ¿Cómo calificaría usted el servicio de venta desde que inicia la preventa en la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?**



*Figura 11.* Pregunta 7. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

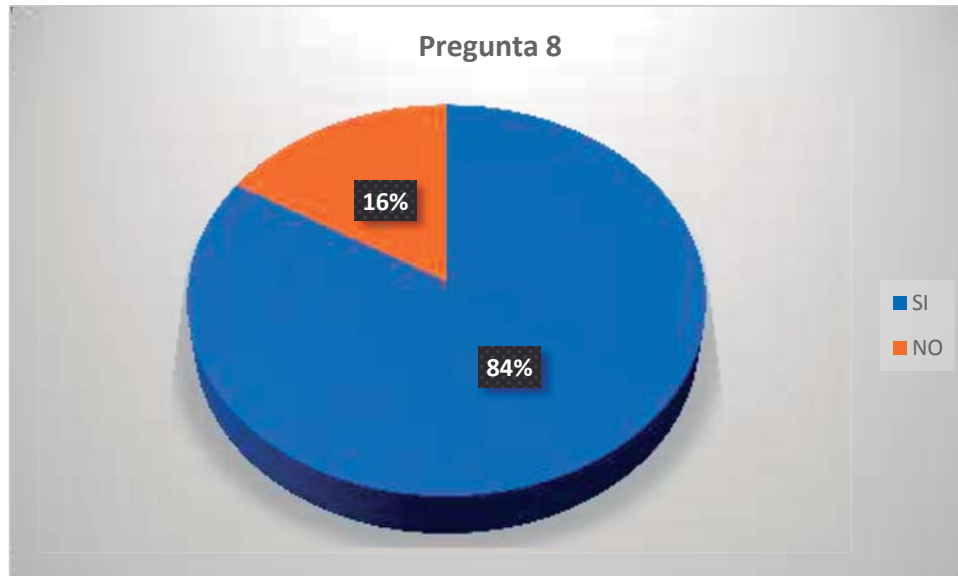
### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Cómo calificaría usted el servicio de venta desde que inicia la preventa en la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.? se obtiene que el 55% indica que es BUENA, el 30% indica que es REGULAR y el 15% indica que es MALA.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 55% de los encuestados califican que el servicio de venta desde que inicia la preventa en la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. es buena, siendo un servicio óptimo en la comercialización de productos.

**8. ¿Recomendaría usted a otras personas a comprar productos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?**



*Figura 12.* Pregunta 8. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

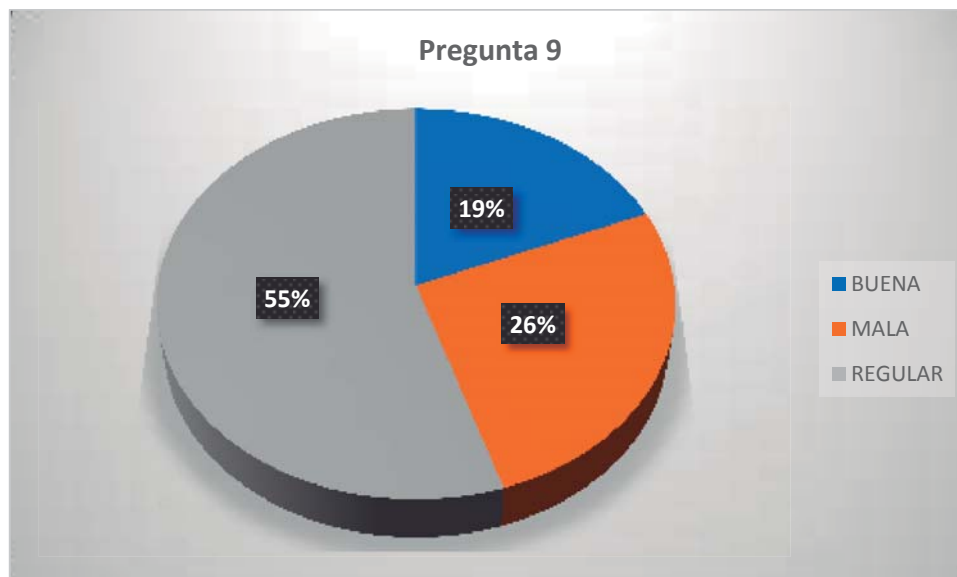
### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Recomendaría usted a otras personas a comprar productos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.? se obtiene que el 84% indica que SI y el 16% indica que NO.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 84% de los encuestados consideran que si recomendaría a otras personas a comprar productos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., lo que demuestra que existe mucha confianza en la Distribuidora y sus productos.

**9. Usted como cliente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., ¿cómo calificaría la atención y servicio entregado?**



*Figura 13.* Pregunta 9. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

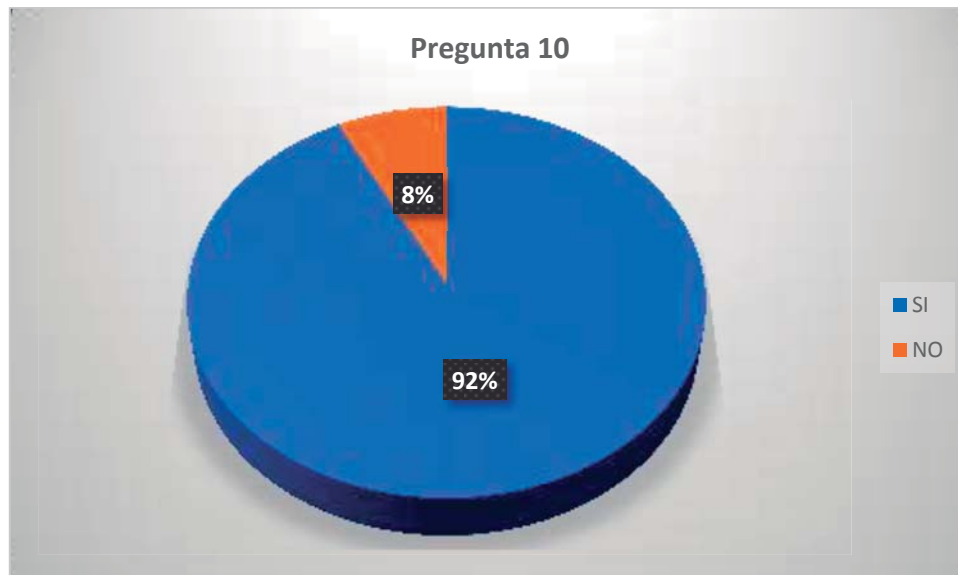
### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Usted como cliente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. cómo calificaría la atención y servicio entregado? se obtiene que el 55% indica que es REGULAR, el 26% indica que es MALA y el 19% indica que es BUENA.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 55% de los encuestados califican que la atención y servicio entregado por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. es regular, lo que demuestra que aún se debe mejorar en la atención y servicio al cliente.

**10. ¿La atención, así como el servicio prestado por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., requiere de cambios urgentes?**



*Figura 14.* Pregunta 10. Encuesta a Tenderos del Sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tenderos del sector de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿La atención, así como el servicio prestado por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. requiere de cambios urgentes? se obtiene que el 92% indica que SI y el 8% indica que NO.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 92% de los encuestados consideran que la atención, así como el servicio prestado por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. si requieren de cambios urgentes, esto determina que se debe realizar mejoras urgentes tanto en la atención como en el servicio al cliente.

**ENTREVISTA APLICADA A: GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA FRIGO  
MAÑOSCA S.A.**

- 1. De acuerdo a sus expectativas en el servicio entregado a los clientes, ¿cree usted que se han cumplido?**

Se cumple no con el 100% que se quisiera, por cuanto existen muchas falencias ya sea por el transporte o por la falta de productos que satisfagan al cliente cumpliendo con estándares de calidad, donde la atención y el servicio sean eficientes y que cubran los requerimientos de los clientes del sector.

- 2. Desde su perspectiva, ¿cómo cree usted que se alcanzaría a fidelizar aún más al cliente directo?**

De acuerdo a mi experiencia para fidelizar al cliente se debe dar una atención personalizada donde los requerimientos de los mismos sean tomados en cuenta hasta en su mínimo detalle, cumpliendo estándares de calidad y atención.

- 3. ¿Qué tipos de estrategias ha implementado para lograr fidelizar a los clientes y mejorar el servicio en la actualidad?**

Dentro de las estrategias que se han realizado están las campañas publicitarias dando a conocer los beneficios y características del producto, así como del servicio que brinda la Distribuidora, en especial se ha implementado nuevos equipos y se ha implementado un cuarto frío para conservar de mejor manera los productos.

**4. ¿Cree usted que para mejorar la comercialización del producto se requiere aplicar una estrategia acorde a los clientes del sector?**

Si, es posible mejorar la comercialización mediante estrategias agresivas para los clientes del sector ya sea mediante campañas de información, publicidad, así como también dar a conocer los beneficios de ser un cliente de la Distribuidora ya sea con descuentos o con paquetes informativos publicitarios.

**5. ¿Puede usted explicar de manera resumida cómo ha sido la atención brindada por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., y si ésta ha sido efectiva?**

Desde el inicio de la apertura de la Distribuidora Frigo Mañosca S.A., se ha podido evidenciar una amplia acogida por parte de los clientes por el trato personalizado que da la Gerencia, con lo que se logra cubrir las necesidades de los clientes en lo referente al producto y la atención; pero, en la actualidad es necesario realizar un cambio en la forma de comercializar para aumentar más clientes y mejorar el servicio.

## ENCUESTAS APLICADAS A: TRICICLEROS DE LA DISTRIBUIDORA FRIGO MAÑOSCA S.A.

1. ¿Está usted de acuerdo con las políticas y reformas aplicados por el Gerente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?

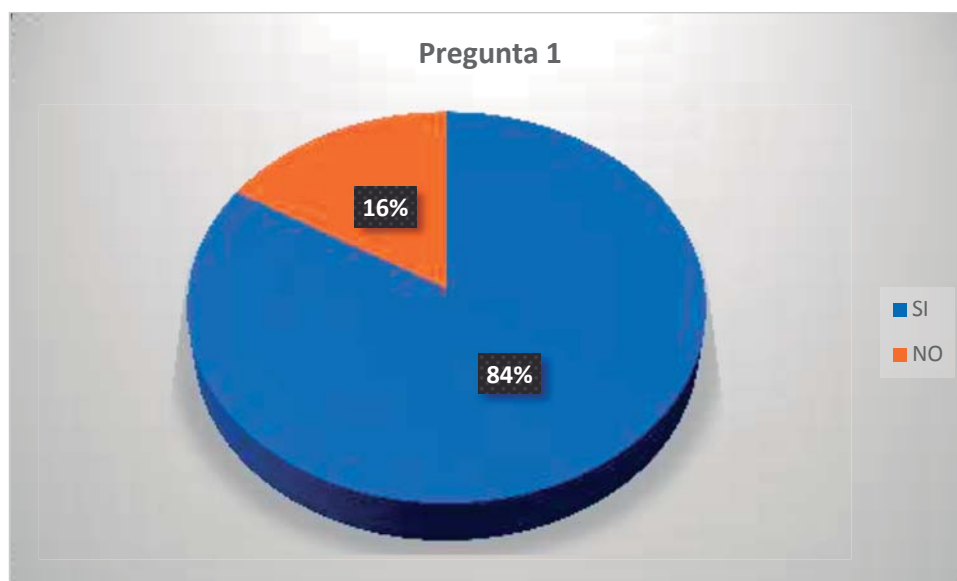


Figura 15. Pregunta 1. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Está usted de acuerdo con las políticas y reformas aplicados por el Gerente de FRIGO MAÑOSCA S.A.? se obtiene que el 84% indica que SI y el 16% indica que NO.

### Interpretación

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 84% de los encuestados consideran que si están de acuerdo con las políticas y reformas aplicados por el Gerente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., pero se deben priorizar algunas de ellas.

**2. ¿Cree usted que el equipo de transporte se encuentra en buen estado y permite llegar de mejor forma al cliente?**

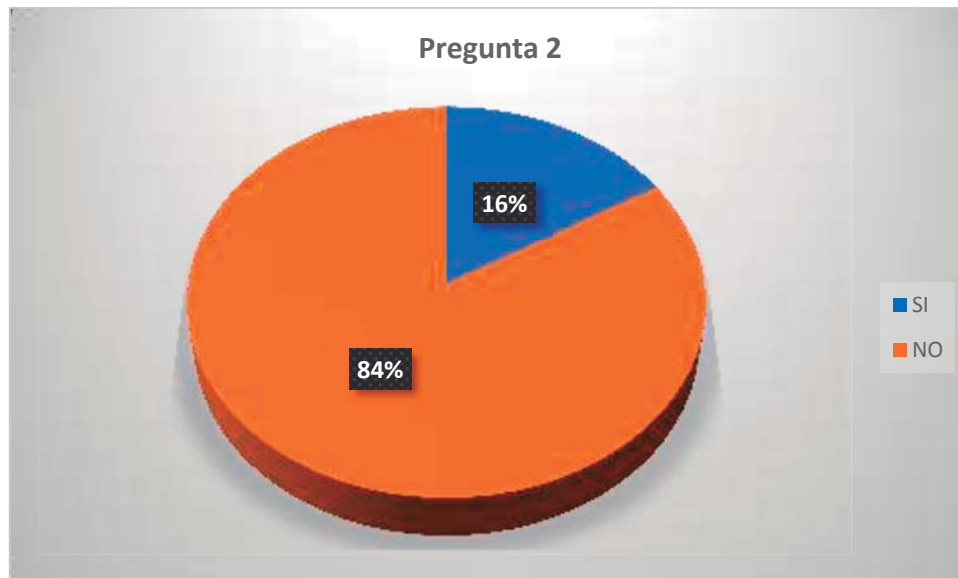


Figura 16. Pregunta 2. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Cree usted que el equipo de transporte se encuentra en buen estado y permite llegar de mejor forma al cliente? se obtiene que el 84% cree que NO y el 16% indica que SI.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 84% de los encuestados creen que el equipo de transporte no se encuentra en buen estado y no permite llegar de mejor forma al cliente, esto determina que este tipo de transporte se debe mejorar urgentemente.



3. De acuerdo a sus expectativas, ¿se están resolviendo los requerimientos de los clientes en la zona con los productos entregados?

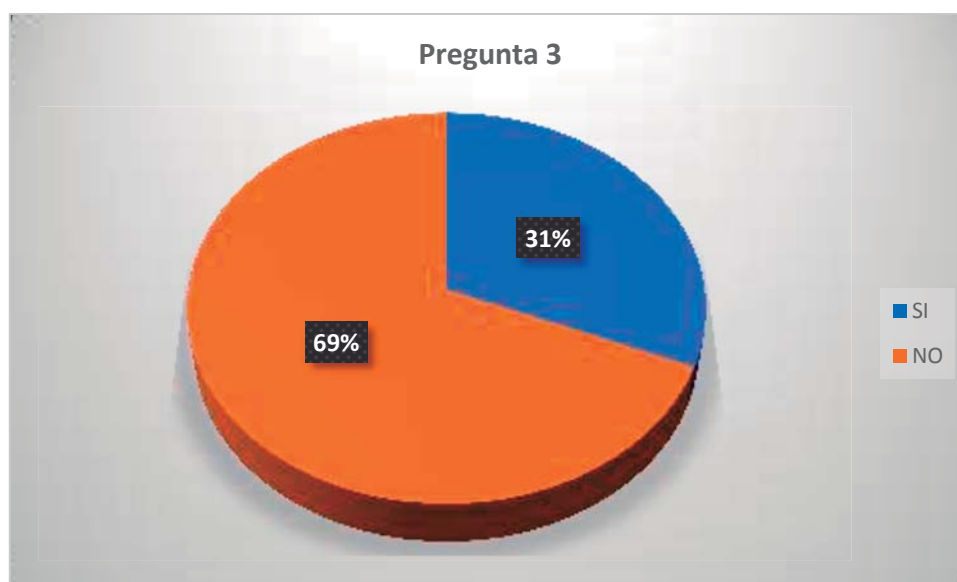


Figura 17. Pregunta 3. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

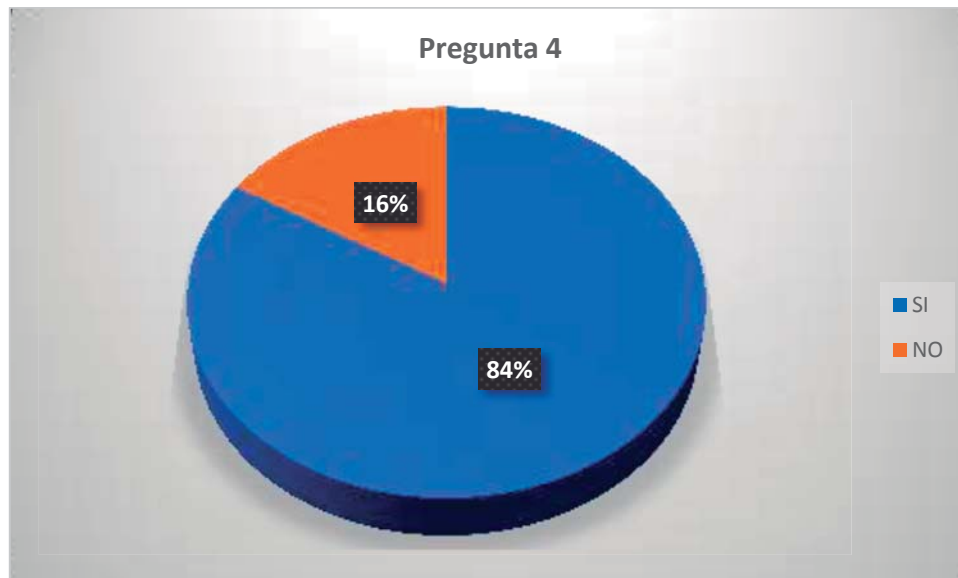
### Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿De acuerdo a sus expectativas se están resolviendo los requerimientos de los clientes en la zona con los productos entregados? se obtiene que el 69% indica que NO y el 31% indica que SI.

### Interpretación

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 69% de los encuestados consideran que no se están resolviendo los requerimientos de los clientes en la zona con los productos entregados, esto determina revisar urgentemente el plan de marketing establecido.

**4. ¿Usted cree que los productos se encuentran a disposición de toda persona en referencia a su costo?**



*Figura 18.* Pregunta 4. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Usted cree que los productos se encuentran a disposición de toda persona en referencia a su costo? se obtiene que el 84% cree que SI y el 16% indica que NO.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 84% de los encuestados creen que los productos si se encuentran a disposición de toda persona en referencia a su costo.

**5. Si se pudiera mejorar los equipos, ¿cree usted que se obtendría más clientes?**

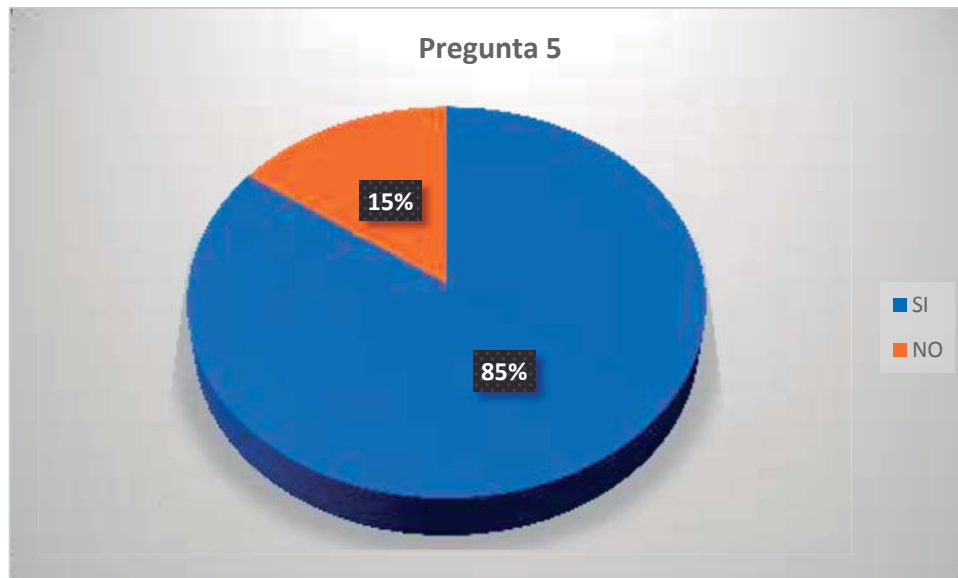


Figura 19. Pregunta 5. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

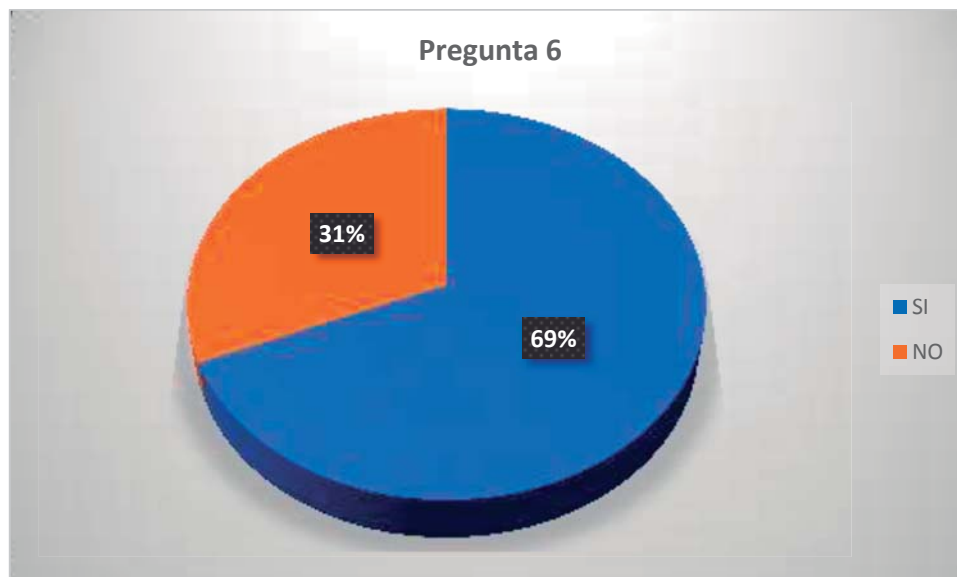
### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Si se pudiera mejorar los equipos cree usted que se obtendría más clientes? se obtiene que el 85% cree que SI y el 15% indica que NO.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 85% de los encuestados creen que si se puede mejorar los equipos y obtener más clientes, y con ello mejorar comercialmente el expendio de productos.

**6. ¿Requiere un verdadero cambio la atención al cliente y el servicio de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?**



*Figura 20.* Pregunta 6. Encuesta a Tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### **Análisis**

De acuerdo a las encuestas realizadas a los tricicleros de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. y en base a la pregunta ¿Requiere un verdadero cambio la atención al cliente y el servicio de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.? se obtiene que el 69% indica que SI y el 31% indica que NO.

### **Interpretación**

De acuerdo a la tabulación de datos se puede evidenciar que un 69% de los encuestados consideran que si se requiere un verdadero cambio en la atención al cliente y en el servicio de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

### 3 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

#### 3.1. Plan estratégico de marketing

El plan estratégico de marketing permitirá lograr una mejor atención, servicio y comercialización de los productos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. en la ciudad de Quito, sector La Mañosca.

##### 3.1.1. Misión

*“Servir cada vez a un amplio número de clientes con cordialidad y liderazgo, comprometida con sus clientes a nivel nacional, ofreciendo productos de alta calidad, garantizando la comercialización y distribución del producto”.*

##### 3.1.2. Visión

*“Ser una empresa responsable, con amplia rentabilidad y con un elevado liderazgo en distribución del sector, entregando un óptimo y excelente servicio, de manera que se satisfagan las necesidades del cliente”.*

##### 3.1.3. Estructura organizacional propuesta

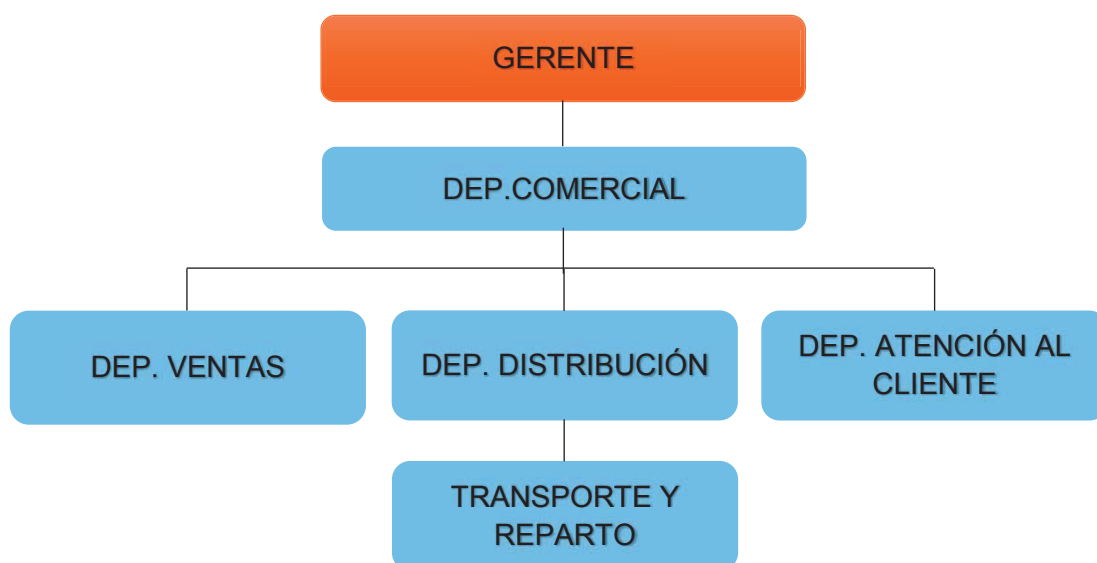


Figura 21. Estructura organizacional propuesta.

### **3.2. Objetivo del plan estratégico de marketing**

El objetivo del plan estratégico de marketing es el de aumentar las ventas ofreciendo un servicio y atención de excelencia y a su vez captar y retener el mayor número de clientes fidelizándolos a través de campañas de promoción y publicidad, a fin de lograr un 15% más en el año 2019 siempre que se tomen en cuenta y desarrollen las estrategias planteadas. Si bien la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. terminó el año 2018 con un total de 206.600,20 dólares en ventas, para finales del año 2019 se espera que su rendimiento sea superior con la implementación del plan estratégico.

### **3.3. Marketing estratégico**

#### **3.3.1. Estrategia general de marketing**

Estrategia de Diferenciación

La esencia de ésta estrategia está en otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor y sea sostenible en el tiempo. Así, a través de la implementación del marketing mix con estrategias que encuentran una forma distinta de competir se crea un valor distinto para el consumidor o cliente, permitiendo a la Distribuidora prosperar y lograr una superior rentabilidad.

### **3.4. Marketing mix**

#### **3.4.1. Producto**

Es aquello que deseamos vender, sea un servicio, un bien intangible o un producto con valores físicos. El producto debe tener gran calidad o avances de innovación superiores a los de la competencia; aquí debemos fijarnos en todo: desde los procesos de producción, el diseño del producto, su sabor (si es alimento), su manufactura y su calidad hasta el empaque. Este último debe ser

un reflejo de la calidad que ofrecemos, con un diseño profesional y adecuado o llamativo para el público consumidor que deseamos captar (Medina, 2012).

Tabla 10.  
*Marketing Mix, Producto.*

ESTRATEGIAS		TÁCTICA	FECHA		PRESUPUESTO ANUAL
			INICIO	FINAL	
Rápida Introducción y Penetración en el Mercado.	Crear un catálogo de productos por temporadas con precios actualizados.	Creación por parte de la Distribuidora con logotipo propio.	4 de Enero 2019	6 de Enero 2019	\$ 220,00
<b>PRESUPUESTO DE PRODUCTO</b>					<b>\$ 220,00</b>

### 3.4.2. Precio

El valor del producto que vamos a vender es fundamental; si para la gente comprar lo que ofrecemos es caro, puede ser que no lo haga. Es necesario comparar precios con aquellos productos semejantes al nuestro. Debemos ser competitivos, hay que ofrecer un precio adecuado; si damos el producto muy barato, puede ser percibido como de mala calidad, si lo damos caro, como un robo. Entonces busquemos su justa medida (Medina, 2012).

La estrategia de precio viene fijada del productor que es Helados Pingüino, Matriz Calderón, quien se encarga de poner un precio con la ganancia para la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., razón por la cual no se puede incrementar ni disminuir un centavo por cuanto se dañaría el mercado.

Unilever Andina que es el representante oficial de la marca Helados Pingüino en Ecuador mantiene precios fijados para la zona. Lógicamente, existe un margen de ganancia para la Distribuidora, pero este no es muy amplio.

### 3.4.3. Plaza

Se refiere a los lugares donde venderemos nuestro producto y a los canales de distribución. A mayor cantidad de sitios donde el consumidor pueda encontrar lo que ofrecemos, mayor cantidad de ventas. De muy poco nos servirá tener un producto de excelente calidad y precio, cuando es difícil encontrarlo. Para la gente es muy molesto tener deseos de adquirir un producto de difícil acceso. Si, por ejemplo, fabricamos y vendemos un delicioso licor de café, y alguien tiene ganas de tomarse una copa, ese alguien comprará el que encuentre más fácilmente, que esté a buen precio, sea de buena calidad y le llame la atención. Si el nuestro no se encuentra en el anaquel, entonces perderemos un cliente (Medina, 2012).

Tabla 11.  
*Marketing Mix, Plaza.*

ESTRATEGIA		TÁCTICA	FECHA		PRESUPUESTO ANUAL
			INICIO	FINAL	
Distribución Selectiva	Realizar una campaña de cobertura del sector con los vendedores para incrementar la cartera de clientes de la Distribuidora.	Los vendedores realizarán visitas puerta a puerta en las tiendas, restaurantes y detallistas del sector.	1 de Enero 2019	31 de Enero 2019	\$ 800,00
	Mejorar los procesos y logística de distribución de la Distribuidora para llegar al detallista.	Cambiar los triciclos defectuosos del equipo de ventas por nuevos.	1 de Enero 2019	12 de Enero 2019	\$ 200,00
	Controlar los tiempos de entrega de los helados para mejorar la satisfacción del cliente.	Capacitar a los tricicleros y personal de ventas de la Distribuidora.	4 de Enero 2019	8 de Febrero 2019	\$ 700,00



	Realizar alianzas estratégicas con restaurantes, tiendas, detallistas y centros educativos del sector para incrementar la cartera de clientes de la Distribuidora.	Buscar los mejores aliados estratégicos.	18 Febrero 2019	28 de Febrero 2019	\$ 300,00
<b>PRESUPUESTO DE PLAZA</b>					<b>\$ 2.000,00</b>

### 3.4.4. Promoción

En este punto del proceso nos encargaremos de decirle a la gente que existimos y por qué le conviene adquirir nuestro producto. La labor de la publicidad es dar a conocer un producto o un servicio en un mercado determinado, la promoción nos ayudará a acelerar el proceso de venta. La publicidad que realicemos debe ser de elevada calidad, orientada a comunicar las ventajas y conveniencias del producto o servicio que ofrecemos, y tiene que ser transmitida en los medios adecuados para que sea vista por la gente que sabemos que puede comprar nuestro producto (ENTREPRENEUR, 2016).

Tabla 12.  
*Marketing Mix, Promoción.*

ESTRATEGIA		TÁCTICA	FECHA		PRESUPUESTO ANUAL
			INICIO	FINAL	
Híbrida o Combinada	Tirón o de Pull	Dar a conocer los productos de la Distribuidora mediante la entrega de trípticos por parte de los tricicleros a clientes del	1 de Enero 2019	31 de Enero 2019	\$ 600,00

		sector.			
		Diseñar una página web para promocionar los productos.	4 de Enero 2019	18 de Febrero 2019	\$ 400,00
		Entregar productos en calidad de donativo a centros infantiles y adultos mayores.	1 de Diciembre 2019	15 de Diciembre de 2019	\$ 1.000,00
	Empujón o de Push	Brindar capacitaciones de atención y servicio al cliente a los tricicleros de la Distribuidora.	1 de Enero 2019	31 de Enero 2019	\$ 2.700,00
		Dar motivaciones económicas a los tricicleros a manera de bonos por cumplimiento de metas o presupuestos.	4 de Enero 2019	26 de Febrero 2019	\$ 2.300,00
		Realizar la búsqueda de aliados estratégicos en el sector de la Mañosca.	1 de Enero 2019	31 de Diciembre 2019	\$ 300,00
		Crear un ambiente agradable para el cliente (tenderos) de la Distribuidora Frigo Mañosca mediante área de cafetería o self service pequeña.	1 de Febrero 2019	4 de Febrero 2019	\$ 600,00
		Capacitar a los colaboradores de la Distribuidora.	2 de Febrero 2019	6 de Febrero 2019	\$ 400,00

		Realizar un evento en las instalaciones de la Distribuidora con los principales detallistas del sector para dar a conocer los productos.	12 de Febrero 2019	14 de Febrero 2019	\$ 700,00
<b>PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN</b>					<b>\$ 9.000,00</b>

### 3.5. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. es crear una experiencia de compra en torno al servicio y atención al cliente, mediante un ambiente agradable en sus instalaciones y la inmejorable atención y servicio de los tricicleros con sus adecuados equipos para la distribución del producto.

### 3.6. Cuadro resumen de la inversión en marketing

La inversión en marketing se muestra en el cuadro resumen que se detalla a continuación:

Tabla 13.  
Cuadro resumen de la inversión en marketing anual.

DETALLE	ANUAL
PRESUPUESTO DE PRODUCTO	1.020,00
PRESUPUESTO DE PLAZA	1.200,00
PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN	9.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN MARKETING</b>	<b>11.220,00</b>

## 4 ANÁLISIS FINANCIERO

Según Jorge Burbano (1995) el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

También indica que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo (BURBANO, 2004).

### 4.1. Proyección de estados financieros

#### 4.1.1. Proyección de ventas

Tabla 14.  
*Proyección de ventas.*

VENTAS ANUALES	2018	2019	2020	2021	2022	20,23	TOTAL
	206.600	225.675	226.100	226.546	227.015	227.507	1.339.443

### Análisis

En referencia a la proyección de ventas se tiene un incremento significativo en los siguientes años por cuanto se realiza el cálculo tomando en cuenta el valor del PVP por día de la Distribuidora, multiplicado por la capacidad del frigo en cajas que son de diez para almacenamiento, esto multiplicado por los 365 días del año, por el 5% de ventas de incremento anual y el 5% de incremento de ventas por parte de los tricicleros en proyección a los siguientes años. Se demuestra por tanto que, existe un incremento al año 2019 con respecto del año 2018 de 19.075 dólares americanos al implementar el Plan de Marketing.

#### 4.1.2. Estado de resultados

Una vez que se dispone de la información necesaria se procede a estructurar el Estado de Resultados, el cual es importante porque representa un detalle ordenado de los ingresos y egresos, con el fin de establecer la utilidad resultante en un período determinado. Lo que demuestra el grado de eficiencia en la administración de los recursos disponibles para lograr el incremento en ventas de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

Tabla 15.  
Estado de resultados, Distribuidora Frigo Mañosca S.A.

Periodo	Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados					
	0	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		225.675,00	226.100,00	226.546,25	227.014,81	227.506,80
Costo de venta (Helados)		67.702,50	67.830,00	67.963,88	68.104,44	68.252,04
Utilidad Operativa		157.972,50	158.270,00	158.582,38	158.910,37	159.254,76
Gastos Administración		33.783,10	34.135,46	34.491,49	34.851,24	35.214,74
Gastos de Producción		26.827,46	33.651,09	47.155,12	74.300,85	142.509,47
Gastos de Ventas		33.364,10	33.712,09	34.063,71	34.418,99	34.777,98
<b>BAITD</b>	-	<b>63.997,84</b>	<b>56.771,36</b>	<b>42.872,05</b>	<b>15.939,29</b>	<b>(53.247,42)</b>
Depreciación		48.491,13	48.491,13	48.491,13	48.491,13	48.491,13
<b>EBIT</b>	-	<b>15.506,71</b>	<b>8.280,23</b>	<b>(5.619,08)</b>	<b>(33.151,85)</b>	<b>(101.738,56)</b>
Intereses		20.000,00	16.000,00	12.000,00	8.000,00	4.000,00
<b>EBT</b>	-	<b>(4.493,29)</b>	<b>(7.719,77)</b>	<b>(17.619,08)</b>	<b>(41.151,85)</b>	<b>(105.738,56)</b>
Impuestos		(1.514,24)	(2.601,56)	(5.937,63)	(13.868,17)	(35.633,89)
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>(2.979,05)</b>	<b>(5.118,21)</b>	<b>(11.681,45)</b>	<b>(27.283,67)</b>	<b>(70.104,66)</b>

De acuerdo a la tabla el costo de ventas variará año a año al ser el 30% de las Ventas Netas en los valores proyectados en referencia a lo presupuestado, el cual guarda concordancia con los valores de cada año para las ventas al cliente manteniéndose una variación mínima.

#### 4.1.3. Estado de flujo de caja

El Flujo de Caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja (SAPAG, 2003). El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de los ingresos y egresos del proyecto y del inversionista, es decir del movimiento de efectivo.

Para su cálculo se proyecta una serie de cinco años, con el objetivo de realizar los cálculos posteriores del VAN y TIR.

Tabla 16.  
Estado de flujo de caja, Distribuidora Frigo Mañosca S.A.

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Normal						
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)						
Periodo	0	2019	2020	2020	2022	2023
EBIT		15.506,71	8.280,23	(5.619,08)	(33.151,85)	(101.738,56)
Impuestos		5.225,76	2.790,44	(1.893,63)	(11.172,17)	(34.285,89)
EBIAT		10.280,95	5.489,79	(3.725,45)	(21.979,67)	(67.452,66)
Mas depreciación		48.491,13	48.491,13	48.491,13	48.491,13	48.491,13
Cambio en NOF	200.000,00	(110.984,84)	643,21	1.031,54	1.981,62	4.836,07
CAPEX		-	-	-	-	-
FCF sin VT	(200.000,00)	169.756,92	53.337,72	43.734,14	24.529,83	(23.797,60)
FCF con VT	(200.000,00)	169.756,92	53.337,72	43.734,14	24.529,83	(23.797,60)
Flujo de la deuda						
Periodo	0	2019	2020	2020	2022	2023
Principal de la deuda	200.000,00	160.000,00	120.000,00	80.000,00	40.000,00	-
Intereses: $D \cdot Kd$		16.000,00	12.000,00	8.000,00	4.000,00	-
Flujo de la deuda	200.000,00	(56.000,00)	(52.000,00)	(48.000,00)	(44.000,00)	(40.000,00)
Escudo fiscal: $Tc \cdot D \cdot Kd$		3.520,00	2.640,00	1.760,00	880,00	-
Escudo Fiscal con VT		3.520,00	2.640,00	1.760,00	880,00	-

De acuerdo a la tabla se puede establecer el flujo de caja libre donde se observa que existe un crédito por 200.000 dólares americanos correspondientes a un crédito para inversión en la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A, además es preciso indicar que los valores correspondientes al Plan de Marketing por el valor de \$11.220,00 dólares americanos son parte del Gasto de Ventas que se encuentran indicados en el Estado de Resultados. (Ver Anexo.)

## 4.2. Evaluación financiera del proyecto

### 4.2.1. Indicadores financieros

#### 4.2.1.1. Valor actual neto

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además,

descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado.

La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera (Escuela Politécnica Nacional, 2014, pág. 45).

Los datos de tasas máximas e Inflación han sido tomados del Banco Central del Ecuador.

$$VAN = \sum \left( \frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

Tabla 17.  
Valor actual neto, VAN.

Valoración	Sin VT	Con VT
Valor presente FCF	22.619,38	252.997,85
Deuda	200.000,00	180.000,00

Se determina el Valor Presente del flujo de caja libre sin préstamo y tomando en cuenta el préstamo para la inversión en la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

Se determina una TMAR del préstamo por 200.000 dólares americanos a PRODUBANCO a una tasa de interés del 10% a 5 años plazo.

Tabla 18.  
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, TMAR.

<b>Banco Produbanco</b>	
Tasa de interés	10,00%
Línea de Crédito	200.000
Tiempo (años)	5

#### 4.2.1.2. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto, ya que cuando la TIR es mayor que la Tasa de Oportunidad o TMAR el rendimiento que obtendrá el inversionista es mayor que el que tendrá en la mejor alternativa de inversión.

Se puede evidenciar que la TIR o Tasa Interna de Retorno (22,58%) es mayor que la Tasa de Descuento o TMAR del préstamo (10%), por lo que se demuestra que el proyecto es viable y es conveniente realizar la inversión.

Tabla 19.  
Tasa interna de retorno, TIR.

TIR	22,58%
-----	--------

#### 4.2.1.3. Periodo de recuperación de la inversión

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo, a partir de ese momento el proyecto contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

Tabla 20.  
Periodo de recuperación de la inversión, PRI.

PRI	(2)	Años
$PRI = a + (b - c)/d$		



De acuerdo a los cálculos en la fórmula indicada se puede determinar que el periodo de recuperación de la inversión será de dos años.

Donde:

a= Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b= Inversión inicial.

c= Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

#### 4.2.1.4. Costo / beneficio

Tabla 21.  
Costo / Beneficio.

CALCULOS RELACION BENEFICIO COSTO		
AÑO	INGRESOS	COSTOS
1	\$ 225.675,00	67.702,50
2	\$ 226.100,00	67.830,00
3	\$ 226.546,25	67.963,88
4	\$ 227.014,81	68.104,44
5	\$ 227.506,80	68.252,04
Sumatoria Ingresos	\$ 1.132.842,87	
Sumatoria de Costos	339.852,86	
B/C	3,3	

Los resultados del costo / beneficio se toman de forma general de los valores en inversión de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. tanto del Plan de Marketing como del Crédito solicitado a PRODUBANCO.

#### Análisis

Cuando el beneficio es mayor a 1 se determina que el valor de los beneficios es mayor a los costos del proyecto, es decir, que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia. Se recomienda la inversión porque al final existen

beneficios, por cuanto los ingresos serán superiores a los egresos en el tiempo proyectado a cinco años

#### 4.2.1.5. Punto de equilibrio

Tabla 22.  
Punto de equilibrio.

Concepto	Año 1
<b>Costos Variables</b>	
Producto	\$ 67.702,50
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 67.702,50</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Gastos administrativos	\$ 33.783,10
Gastos de Producción	\$ 26.827,46
Gastos de Ventas	\$ 33.364,10
Depreciaciones	\$ 48.491,13
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 142.465,79</b>
	<b>Año 1</b>
Costos Fijos	\$ 142.465,79
Costos Variables	\$ 67.702,50
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 210.168,29</b>

$$Pe = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left( \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}} \right)}$$

Cálculos:

$$142.465,79 / 1 - (67.702,50 / 225.675) = 142.465,79 / (1 - 0,3) = 142.465,79 / 0,7 = 203.522,55 / 12 \text{ meses} = 16.960,21 / 30 \text{ días} = 565 \text{ u.}$$

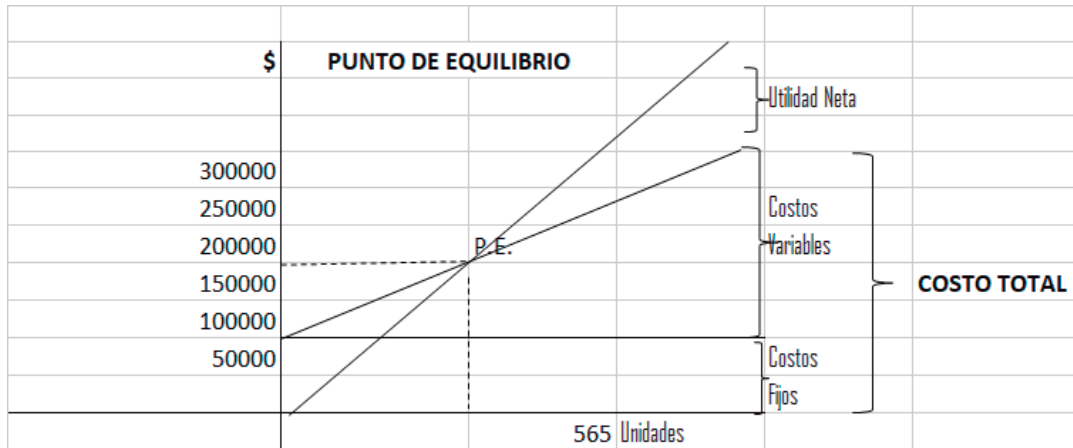


Figura 22. Punto de equilibrio.

### Análisis

El punto de equilibrio en unidades se puede determinar de acuerdo a la fórmula anterior, la que permite establecer la relación existente entre costos fijos y costos variables. Para el proyecto se determina que se deben vender mínimo 565 unidades de helados diariamente y mensualmente un total de 16.960 unidades para ni ganar ni perder.

## 5 CONCLUSIONES GENERALES

Una vez que se ha desarrollado el estudio se llega a la conclusión que la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. a pesar de tener varios años en el mercado no posee aún una estructura organizacional bien definida, la cual no está integrada ni tampoco organizada; también se puede evidenciar que carece de planificación y un plan de marketing por cuanto la mayor parte de los esfuerzos que se realizan en esta área son de forma empírica.

De acuerdo con el diagnóstico realizado al macro entorno, el sector de influencia donde se encuentra ubicada la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. cuenta con un sin número de competencias. Se ha determinado que las fortalezas internas y las oportunidades que presenta el sector, así como la influencia entre sus clientes son muy convenientes para el mejoramiento de sus productos, servicio y atención brindada.

El fortalecimiento de las capacidades humanas del personal que está directamente vinculado con los clientes tanto en el proceso de comercialización como de atención y servicio, ha permitido el desarrollo de productos y servicios de calidad, es por ello que, se promueve el entrenamiento y formación del personal de ventas y personal administrativo en varios campos de acción como de servicio posventa, preventa, perchado y fortalecimiento organizativo.

La Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. presenta óptimas fortalezas las cuales han permitido su posicionamiento en el mercado como una empresa netamente local, representativa, con responsabilidad social, comprometida con el medio ambiente y a la vanguardia de eventos comerciales.

Por último, el análisis financiero de la implementación del Plan Estratégico de Marketing presenta excelentes resultados que se pueden evidenciar en el análisis de los indicadores de gestión financiera más relevantes como son el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), Periodo de

Recuperación de la Inversión (PRI), C/B (Costo/Beneficio) y Punto de Equilibrio, los cuales demuestran la viabilidad económica e incremento en ventas desde el año 2019.

## REFERENCIAS

- Borrero, J. (2005). *Marketing Estratégico*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Córdova, M. (2009). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Editorial Thomson.
- Díaz, H., Alfonso, E. (2001). *Proyectos Turísticos, Formulación y Evaluación*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, R. (2007). *Segmentación de Mercados*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Harrington, J. (2003). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. (2002). *Administración un Enfoque basado en Competencias*. Bogotá, Colombia: Editorial Thomson.
- Jean-Jacques, L. (2012). *Casos Prácticos de Marketing*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Jobber y Fahí. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2001). *Administración una Perspectiva Global*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2004). *Marketing*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Osorio, L. (2010). *Ecuador Proyección 2020*. Ecuador: Editorial Patricio Herrera Crespo.
- Saporosi, G. (2010). *Clínica Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ediciones Machi.
- Stanton, W. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial McGraw-Hill.
- UNILEVER. (2019). *PINGÜINO*. Obtenido de <https://www.heladospinguino.com.ec>

## **ANEXOS**



Quito, 13 de Agosto del año 2018

### AUTORIZACIÓN

A quien interese.

Autorizo al Ing. Rommel Vinicio Avila Quillay, portador de la cédula de identidad 100302484-9, a utilizar información en referencia al área de Marketing de Frigo Mañosca Distribuidora de Helados Pinguino, que permita la elaboración de la tesis de Maestría en Mercadotecnia mención Gerencia de Marca.

Atte,

  
Lcdo. Francisco Silva

Frigo Mañosca

Distribuidora de Helados Pinguino

GERENTE GENERAL



## ENCUESTA

### TENDEROS DE LA DISTRIBUIDORA FRIGO MAÑOSCA S.A.

Tiempo aproximado: 2 min.

#### INSTRUCCIONES

Estimado cliente, le agradecemos de antemano por tomarse unos minutos a completar esta encuesta.

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la fiabilidad de la información. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.
- Marque con una X en el casillero, según corresponda su respuesta.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Cómo considera usted la atención brindada a los clientes (tenderos) por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?

Buena ( )                      Mala ( )                      Regular ( )

2. ¿Considera usted que el personal de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. está capacitado para el servicio prestado?

SI ( )                      NO ( )

3. ¿Considera usted que los vehículos y equipos utilizados por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A. son satisfactorios?

SI ( )                      NO ( )

4. ¿Considera usted como cliente que son adecuados los costos de los helados por parte de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?

SI ( )                      NO ( )

5. A su criterio, indique usted como cliente si los equipos (congeladores, vitrinas, coneras) proporcionados por la empresa PINGUINO son adecuados para conservar la calidad del helado.

SI ( )            NO ( )

6. Indique usted como cliente si los equipos estaban en buenas condiciones para los servicios que presta la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.

SI ( )            NO ( )

7. ¿Cómo calificaría usted el servicio de venta desde que inicia la preventa en la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?

Buena ( )            Mala ( )            Regular ( )

8. ¿Recomendaría usted a otras personas a comprar productos de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?

SI ( )            NO ( )

9. Usted como cliente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., ¿cómo calificaría la atención y servicio entregado?

Buena ( )            Mala ( )            Regular ( )

10. ¿La atención, así como el servicio prestado por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., requiere de cambios urgentes?

SI ( )            NO ( )

## ENCUESTA

### TRICICLEROS DE LA DISTRIBUIDORA FRIGO MAÑOSCA S.A.

Tiempo aproximado: 2 min.

#### INSTRUCCIONES

Estimado cliente, le agradecemos de antemano por tomarse unos minutos a completar esta encuesta.

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- La encuesta es anónima para garantizar la fiabilidad de la información. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.
- Marque con una X en el casillero, según corresponda su respuesta.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Está usted de acuerdo con las políticas y reformas aplicados por el Gerente de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?  
SI ( )            NO ( )

2. ¿Cree usted que el equipo de transporte se encuentra en buen estado y permite llegar de mejor forma al cliente?  
SI ( )            NO ( )

3. De acuerdo a sus expectativas, ¿se están resolviendo los requerimientos de los clientes en la zona con los productos entregados?  
SI ( )            NO ( )

4. ¿Usted cree que los productos se encuentran a disposición de toda persona en referencia a su costo?  
SI ( )            NO ( )

5. Si se pudiera mejorar los equipos, ¿cree usted que se obtendría más clientes?

SI ( )            NO ( )

6. ¿Requiere un verdadero cambio la atención al cliente y el servicio de la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A.?

SI ( )            NO ( )

## ENTREVISTA

### GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA FRIGO MAÑOSCA S.A.

Tiempo aproximado: 20 min.

#### CUESTIONARIO

1. De acuerdo a sus expectativas en el servicio entregado a los clientes, ¿cree usted que se han cumplido?
2. Desde su perspectiva, ¿cómo cree usted que se alcanzaría a fidelizar aún más al cliente directo?
3. ¿Qué tipos de estrategias ha implementado para lograr fidelizar a los clientes y mejorar el servicio en la actualidad?
4. ¿Cree usted que para mejorar la comercialización del producto se requiere aplicar una estrategia acorde a los clientes del sector?
5. ¿Puede usted explicar de manera resumida cómo ha sido la atención brindada por la Distribuidora FRIGO MAÑOSCA S.A., y si ésta ha sido efectiva?

## CUADRO DE GASTOS DE VENTAS INCLUIDO LOS VALORES DEL PLAN DE MARKETING

<b>Gastos Ventas</b>											
Cenas cortesía (Comunicación)	12	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Movilización ejecutivos clave	12	\$	40,00	\$	480,00	\$	480,00	\$	485,01	\$	490,07
Presupuesto (Promoción)	12	\$	750,00	\$	9.000,00	\$	9.000,00	\$	9.093,87	\$	9.188,72
Presupuesto (Producto)	12	\$	85,00	\$	1.020,00	\$	1.020,00	\$	1.030,64	\$	1.041,39
Pago de servicios paginas de alojamiento	12	\$	90,00	\$	1.080,00	\$	1.080,00	\$	1.091,26	\$	1.102,69
Internet	12	\$	45,00	\$	540,00	\$	540,00	\$	545,63	\$	551,32
Telefonía Móvil	12	\$	40,00	\$	480,00	\$	480,00	\$	485,01	\$	490,07
Presupuesto (Distribución o Plaza)	12	\$	100,00	\$	1.200,00	\$	1.200,00	\$	1.212,52	\$	1.225,16
Sueldos y Salarios	1	\$	19.564,10	\$	19.564,10	\$	19.564,10	\$	19.768,16	\$	19.974,34
<b>Total</b>					<b>\$ 33.364,10</b>		<b>\$ 33.364,10</b>		<b>\$ 33.712,09</b>		<b>\$ 34.063,71</b>
									<b>\$ 34.418,99</b>		<b>\$ 34.777,98</b>

