

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE MERCADOTECNIA



**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

TEMA:

“PLAN DE VENTAS PARA LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LA FÁBRICA QUESERA “LA DELICIA” EN EL CANTÓN OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA.”

AUTOR(A):

GRECIA ESTEFANIA QUEL RODRÍGUEZ

DIRECTOR(A)

MSC. JUAN GUILLERMO BRUCIL ALMEIDA

Ibarra, 2024

Ibarra, 06 de junio del 2023

Magister Marlon Pineda

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

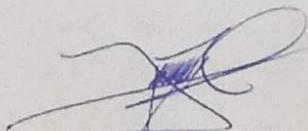
Presente. -

Señor Decano:

En referencia a la resolución del H. Consejo Directivo RESOLUCIÓN No. 0136-HCD-FACAE-UTN-2021 Ibarra, 17 de marzo del 2021, en el que se me designa como director del Trabajo de Grado, comunico que he procedido a la revisión del documento y una vez cumplidas las observaciones por parte del autor (a) (es), consigno la siguiente calificación que avala la sustentación del trabajo de grado, previo a la defensa oral pública.

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS DEL AUTOR	TEMA DE TRABAJO DE GRADO	CARRERA	CALIFICACIÓN EN LETRAS
GRECIA ESTEFANIA QUEL RODRIGUEZ	"PLAN DE VENTAS PARA LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LA FÁBRICA QUESERA "LA DELICIA" EN EL CANTÓN OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA."	MERCADOTECNIA	NUEVE/DIEZ

Atentamente



ING. GUILLERMO BRUCIL

ING. GUILLERMO BRUCIL MSC.

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003795927		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Quel Rodríguez Grecia Estefanía		
DIRECCIÓN:	Otvalo, panamericana Norte, sector la Bolsa,		
EMAIL:	greciaquel1994@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	s/n	TELÉFONO MÓVIL:	0992852309

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	PLAN DE VENTAS PARA LOS PRODUCTOS ELABORADOS POR LA FÁBRICA QUESERA "LA DELICIA" EN EL CANTÓN OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA.
AUTOR (ES):	Quel Rodríguez Grecia Estefanía
FECHA: DD/MM/AAAA	7 de agosto del 2024
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Mercadotecnia
ASESOR /DIRECTOR:	Guillermo Brucil

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19. días del mes de Febrero 2024

EL AUTOR:

(Firma)

Nombre: Quel Rodríguez Grecia Estefanía

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de ventas para los productos elaborados por la fábrica quesera “La Delicia” en el cantón Otavalo provincia de Imbabura, tiene el propósito de incrementar las ventas en la categoría Quesos frescos.

En el Diagnóstico situacional se conocerá el estado actual y real en el que se encuentra la fábrica. Para ello, se realiza un análisis acerca de los antecedentes de la microempresa, así como macro y micro ambiente, a través de entrevistas, permitiendo así recolectar la información necesaria para elaborar una matriz FODA, basada en la investigación.

Cabe resaltar que para establecer el marco teórico se procede a la revisión de varios criterios de diferentes autores sustentando los conceptos y términos a utilizar.

En el Estudio de Mercado se evalúa las preferencias de consumo, frecuencia de compra y satisfacción de los consumidores, utilizando el estudio no probabilístico con el fin de obtener toda la información necesaria que respalde la propuesta planteada.

La propuesta del Plan de ventas se plantea con la información obtenida del Diagnóstico Situacional y Estudio de Mercado, con el objetivo de elevar las ventas de la quesería, el cual es el propósito de la presente investigación.

Finalmente, en el Análisis Financiero se define los tres escenarios: pesimista, esperado y optimista, incluido el costo total de la propuesta, su viabilidad y los beneficios que se obtendrán una vez ejecutado el Plan de ventas, estos resultados se presentan mediante los estados e indicadores financieros apropiados para la presente propuesta.

ABSTRACT

This Sales Plan for the products produced by the cheese factory “La Delicia” in the canton Otavalo province of Imbabura, aims to increase sales in the Fresh Cheeses category.

In the Situational Diagnosis, the current and real state of the factory will be known. To do this, an analysis is carried out about the background of microenterprise, as well as the macro and micro environment, through interviews, thus allowing to collect the necessary information to elaborate a FODA matrix, based on research.

It should be noted that to establish the theoretical framework, several criteria from different authors are reviewed, supporting the concepts and terms to be used.

In the Market Study, consumption preferences, purchase frequency and consumer satisfaction are evaluated, using the non-probabilistic study to obtain all the necessary information to support the proposed proposal.

The proposal of the Sales Plan is proposed with the information obtained from the Situational Diagnosis and Market Study, with the aim of increasing the sales of the cheese factory, which is the purpose of this investigation.

Finally, in the Financial Analysis the three scenarios are defined: pessimistic, expected, and optimistic, including the total cost of the proposal, its viability and the benefits that will be obtained once the Sales Plan is executed, these results are presented through the states and appropriate financial indicators for this proposal.

DEDICATORIA

A lo largo de mi vida estudiantil siempre he puesto en práctica la frase: “Por más difícil que parezca la vida, siempre hay algo que hacer y en lo que puedes tener éxito” de Stephen Hawking, esto me ha ayudado a nunca perder la esperanza de que algún día lograré cumplir mis metas y sueños.

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios quien me ha guiado a lo largo de esta etapa universitaria, siendo mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad, además de ser mi fuente de inspiración para culminar este proceso y obtener uno de mis sueños anhelados.

A mi padre quien me enseñó el valor del sacrificio, compromiso, esfuerzo y trabajo duro para que las cosas salgan como uno las quiere, a mi madre quien inculco valores morales como la humildad, bondad, sinceridad, gratitud, responsabilidad y amor a las cosas que se hace sean estas grandes o pequeñas no importa mientras se lo haga bien, les agradezco por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis hermanos (as) por su cariño y apoyo incondicional, durante este proceso, por estar conmigo en todo momento.

A mis amigas por apoyarme cuando mas lo necesite, por haberme extendido su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, siempre las llevare en mi corazón.

Finalmente, en memoria de una persona que fue muy especial y formo parte de este proceso educativo, quien me enseñó que la vida no solo era estudiar, sino también disfrutarla.

Grecia Quel

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad Ciencias Administrativas y Económicas, en la escuela de Mercadotecnia, donde se me dio la oportunidad de culminar mis estudios y obtener mi título de tercer nivel, convirtiéndome en una profesional con ética y responsabilidad social.

Agradecer al Grupo de Danza Tradicional y Latinoamericana por las amistades que hice, quienes me enseñaron a expresar mis emociones a través del baile, obtuve a lo largo de 4 años experiencias inolvidables, logré representar con gran honor, orgullo y satisfacción a la Universidad.

Quiero agradecer al propietario Marco Puentestar por confiar en mí, por todas las atenciones, por abrirme las puertas de su fábrica quesera “La Delicia” y por la información brindada a lo largo de la indagación, permitiéndome realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

Agradecer a todos mis profesores quienes compartieron todos sus conocimientos y experiencias laborales en las aulas durante todos los años de estudio, de ante mando agradecer a mi director de tesis el Msc. Guillermo Brucil y a mis lectores Msc. Pinargote Maribel y Msc. Martínez Rosalva, quienes han sido pilares importantes para el desarrollo del trabajo de grado, mis infinitas gracias por el apoyo incondicional, por la guía en el desarrollo de este trabajo, por sus recomendaciones y buenos consejos para ser mejor humano y profesional cada día.

Les agradezco a mis compañeros (as) de mi promoción por los buenos momentos, a mis amigas quienes me regalaron su valioso tiempo, por escucharme, por aconsejarme, por darme ánimos y por los momentos felices que vivimos y compartimos durante esta etapa.

Grecia Quel

ÍNDICE

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
CAPÍTULO I.....	5
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Definición del Problema	7
1.3. Diagrama de causa-efecto.....	8
1.3.1. Interpretación del diagrama de causa-efecto	9
1.4. Alcance	9
1.5. Objetivos del Diagnóstico.....	10
1.5.1. Objetivo General	10
1.5.2. Objetivos Específicos.....	10
1.6. Variables Diagnósticas	11
1.7. Indicadores por cada variable.....	11

1.7.1.	Análisis interno	11
1.7.2.	Marketing mix	12
1.7.3.	Análisis externo.....	12
1.8.	Matriz relación diagnóstico	13
1.9.	Macro Ambiente	15
1.9.1.	Análisis de los escenarios	15
1.9.1.1.	Análisis político	15
1.9.1.2.	Análisis Económico	17
1.9.1.3.	Análisis Socio Cultural	18
1.9.1.4.	Análisis Tecnológico	21
1.9.2.	Matriz resumen oportunidades y amenazas del macro ambiente	24
1.9.3.	Diagnóstico de la organización en relación con el macro ambiente.....	25
1.10.	Microambiente.....	26
1.10.1.	Análisis de la competencia del sector mediante las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter .	26
1.10.1.1.	Poder de negociación de proveedores	27
1.10.1.2.	Poder de negociación de clientes.....	27
1.10.1.3.	Amenazas de nuevos entrantes:.....	28
1.10.1.4.	Amenaza de productos sustitutos:	28
1.10.1.5.	Rivalidad entre competidores:.....	30
1.10.2.	Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente.....	31

1.10.3.	. Diagnóstico de la organización en relación con el microambiente	31
1.11.	Análisis Interno.....	32
1.11.1.	Localización.....	32
1.11.1.1.	Macro localización.....	32
1.11.1.2.	Micro localización	32
1.11.2.	Identidad Corporativa	33
1.11.2.1.	Misión.....	33
1.11.2.2.	Visión.....	33
1.11.2.3.	Valores.....	34
1.11.2.4.	Logotipo Actual.....	34
1.11.3.	Cadena de valor.....	35
1.11.4.	Mapa de procesos.....	37
1.11.4.1.	Recepción de la materia prima	37
1.11.4.2.	Proceso de elaboración del queso.....	38
1.11.4.3.	Comercialización de los productos.....	39
1.11.5.	Aspectos jurídicos.....	40
1.11.6.	Aspectos organizacionales.....	40
1.11.6.1.	Organigrama funcional.....	41
1.11.6.2.	Manual de funciones y puestos.....	41
1.11.6.3.	Sistemas de control.....	45
1.11.6.4.	Infraestructura de comercialización	46

1.11.6.5.	Infraestructura de almacenamiento	46
1.11.6.6.	Reglamento interno de trabajo.....	46
1.11.6.7.	Análisis del área de Recursos Humanos	46
1.11.7.	Análisis del área de Marketing y Ventas	47
1.11.7.1.	Área Marketing.....	47
1.11.7.2.	Ventas / Comercialización.....	47
1.11.8.	Análisis del área financiera.....	48
1.11.8.1.	Presupuestos de marketing	48
1.11.8.2.	Presupuestos de ventas	48
1.11.9.	Matriz de resumen de Fortalezas y Debilidades	49
1.11.10.	Diagnóstico de la organización en relación al ambiente interno.....	50
1.12.	Análisis de Matrices	50
1.12.1.	Matriz de evaluación externa Oportunidades y Amenazas	50
1.12.2.	Matriz de evaluación interna Fortalezas y Debilidades.....	52
1.12.3.	Análisis de matrices de impacto	54
1.12.3.1.	Matriz de Aprovechabilidad.....	54
1.12.3.2.	Matriz de Vulnerabilidad.....	58
1.12.4.	Matriz interna- Externa de la ubicación actual de la empresa.....	60
1.12.5.	FODA relevante	62
1.12.6.	Matriz cruce estratégico	63

1.12.7. Identificación del problema diagnóstico.....	65
CAPÍTULO II	66
MARCO TEÓRICO	66
2.1. Marketing.....	66
2.2. Plan de Marketing.....	66
2.3. Presupuesto de Marketing	66
2.4. Presupuesto de ventas.....	67
2.5. Demanda.....	67
2.6. Oferta	67
2.7. Demanda Insatisfecha.....	68
2.8. Marketing Estratégico.....	68
2.9. Marketing Operativo.....	69
2.10. Mix de Marketing	69
2.11. Estrategias.....	69
2.12. Posicionamiento.....	70
2.13. Segmentación.....	70
2.14. Evaluación financiera	70

2.15. Tipos de intermediarios	71
2.16. Fuerza de ventas	71
2.17. Tipos de ventas	71
2.18. Divisiones especializadas (territorios de ventas).....	72
2.19. Pronóstico de ventas	72
2.20. Compensaciones del equipo de ventas	73
2.21. Proyecciones de ventas.....	73
CAPÍTULO III	74
ESTUDIO DE MERCADO.....	74
3.1. Definición del problema	74
3.2. Objetivo de la Investigación.....	74
3.2.1. Objetivo general.....	74
3.2.2. Objetivos específicos	75
3.3. Justificación	75
3.4. Análisis de Mercado	76
3.4.1. Análisis de Mercado Macro	76
3.4.1.1. Tipos de quesos:.....	78

3.4.2.	Análisis de Mercado Meso.....	79
3.4.2.1.	Los 10 mejores quesos Iberoamericanos.....	81
3.4.3.	Análisis de Mercado Micro.....	83
3.4.3.1.	Análisis Imbabura.....	87
3.5.	Aspectos Metodológicos.....	87
3.5.1.	Tipos de Investigación.....	87
3.5.1.1.	Investigación descriptiva.....	87
3.5.1.2.	Investigación aplicada.....	87
3.5.1.3.	Investigación transversal.....	88
3.5.1.4.	Investigación documental.....	88
3.6.	Metodología para el levantamiento de información.....	89
3.6.1.	Estudio de mercado no probabilístico.....	89
3.6.2.	Muestreo no probabilístico.....	89
3.6.2.1.	Muestreo de bola de nieve.....	90
3.6.3.	Justificación de la metodología.....	91
3.6.4.	Diseño de la muestra.....	92
3.6.4.1.	Muestra no probabilística.....	92
3.6.4.2.	Mercado meta.....	92
3.6.4.3.	Tamaño de la muestra.....	92
3.6.5.	Técnicas de recolección.....	93

3.6.5.1.	La entrevista.....	93
3.6.5.2.	La Encuesta.....	93
3.7.	Presentación de resultados.....	94
3.7.1.	Análisis de los resultados de la entrevista.....	94
3.7.1.1.	Formato de la entrevista.....	95
3.7.1.2.	Análisis e interpretación.....	96
3.7.2.	Análisis de los resultados de la encuesta.....	97
3.7.2.1.	¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?.....	98
3.7.2.2.	¿En qué tamaño acostumbra a comprar queso?.....	99
3.7.2.3.	¿Qué precio paga usted por el producto?.....	100
3.7.2.4.	¿Con qué frecuencia consume queso?.....	101
3.7.2.5.	¿En qué lugar prefiere adquirir este producto?.....	102
3.7.2.6.	¿Qué marca de queso prefiere usted al momento de comprar?.....	103
3.7.2.7.	¿Qué forma de queso prefiere al momento de comprar?.....	105
3.7.2.8.	¿Usted prefiere comprar queso por su?.....	106
3.7.2.9.	¿Usted adquiere el producto para?.....	107
3.7.2.10.	¿Ha consumido queso de la marca “La Delicia”?.....	108
3.7.2.11.	Si su respuesta fue no, ¿Le gustaría adquirir el queso?.....	109
3.7.2.12.	¿Cómo califica usted la calidad del queso de “La Delicia” ¿.....	110
3.7.2.13.	¿Cuál es el medio que utiliza para informarse?.....	111
3.7.2.14.	¿Cuál es la red social que más utiliza?.....	112

3.7.2.15.	¿En qué horario utiliza más las redes sociales?.....	113
3.7.2.16.	Me podría ayudar con: Su Edad	114
3.7.2.17.	Género.....	115
3.7.2.18.	Ocupación:.....	116
3.7.2.19.	Nivel de instrucción.....	117
3.7.3.	Cruce de variables	118
3.7.3.1.	¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Edad.....	118
3.7.3.2.	¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Género	120
3.7.3.3.	¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Nivel de Instrucción	121
3.7.3.4.	¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs ¿Con qué frecuencia consume queso?....	123
3.7.3.5.	¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad.....	125
3.7.3.6.	Ocupación*¿En qué horario utiliza más las redes sociales?	127
3.8.	Análisis de la Oferta y Demanda	129
3.8.1.	Análisis de la Oferta.....	129
3.8.1.1.	Proyección de la Oferta	132
3.8.2.	Análisis de la demanda	133
3.8.2.1.	Proyección de la demanda	135
3.8.3.	Análisis Demanda Insatisfecha.....	135
3.8.3.1.	Proyección de la Demanda insatisfecha	136
CAPÍTULO IV		137

PROPUESTA	137
4.1. Objetivos de la propuesta	137
4.1.1 Objetivo general	137
4.1.2. Objetivos específicos	137
4.2. Diagnóstico.....	138
4.3. Estructura de la propuesta.....	138
4.3.1. Matriz de la propuesta.....	139
4.4. Elaboración del plan	141
4.4.1. Política 1.....	141
4.4.1.1. Objetivo de la política 1:	141
4.4.2. Política 2.....	170
4.4.2.1. Objetivo de la política 2.....	170
4.5. Presupuesto para la implementación del Plan de ventas y Plan de Marketing	204
4.6. Cronograma anual de ejecución de las actividades del Plan de Venas y Plan de Marketing.....	206
4.7. Cronograma operativo de estrategias del Plan de ventas y Plan de Marketing	208
CAPÍTULO V	210
ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.....	210

5.1.	Objetivos.....	210
5.1.1.	Objetivo general.....	210
5.1.2.	Objetivos específicos	210
5.2.	Finalidad del estudio económico financiero	210
5.3.	Estados financieros	211
5.3.1.	Escenarios	211
5.3.1.1.	Escenario pesimista +15%	211
5.3.1.2.	Escenario esperado +21.96%.....	211
5.3.1.3.	Escenario optimista.....	212
5.3.2.	Balance general	212
5.3.3.	Estado Financieros de las Ventas.....	214
5.3.4.	Presupuesto de Ventas	217

5.3.4.1.	Presupuesto de ventas de Quesería “La Delicia” (escenario pesimista +15%) año 2022: ...	217
5.3.4.2.	Presupuesto de ventas de Quesería “La Delicia” (escenario pesimista +21.96%) año 2022: 220	
5.3.3.3.	Presupuesto de ventas de Quesería “La Delicia” (escenario pesimista +29.04%) año 2022:..	223
5.3.5.	Estado de Resultados.....	226
5.5.	Análisis de los indicadores financieros.....	227
5.5.1.	Índice de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia”.....	227
5.5.1.1.	Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021.....	227
5.5.1.2.	Indicador de liquidez de la fábrica “LA Delicia” del año 2021 (escenario pesimista +15%)...	228
5.5.1.3.	Indicador de liquidez de la fábrica “LA Delicia” del año 2021 (escenario medio +21.96 %) ..	228
5.5.1.4.	Indicador de liquidez de la fábrica “LA Delicia” del año 2021(escenario optimista +29.04 %)	229
5.5.2.	Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia”.....	229
5.5.2.1.	Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2021	230
5.5.2.2.	Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario pesimista +15%).....	230
5.5.2.3.	Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario medio +21.96 %)	231
5.5.2.4.	Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario pesimista + 29.04 %).....	231
5.5.3.	Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia”	232

5.5.3.1. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021	232
5.5.3.2. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)	232
5.5.3.3. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 21,96%)	233
5.5.3.4. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 29,04%)	233
5.5.4. Índice de crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia”	234
5.5.4.1. Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)	234
5.5.4.2. Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +21,96%)	234
5.5.4.3. Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +29,04%)	235
5.5.6. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia”	235
5.5.6.1. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)	236
5.5.6.2. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +21,96%)	236
5.5.6.3. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +29,04%)	237
CONCLUSIONES	238

RECOMENDACIONES	240
Bibliografía y Linkografía.....	241
ANEXOS.....	249

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica	13
Tabla 2 Matriz resumen oportunidades y amenazas del macro ambiente.....	24
Tabla 3 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente.....	31
Tabla 4 Manual de funciones y puestos	42
Tabla 5 Recursos humanos	47
Tabla 6 Matriz de resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis interno	49
Tabla 7 Matriz de evaluación externa Oportunidades y Amenazas.....	50
Tabla 8 Matriz de evaluación interna Fortalezas y Debilidades	52
Tabla 9 Matriz de Aprovechabilidad.....	54
Tabla 10 Matriz de Vulnerabilidad.....	58
Tabla 11 Matriz IE.....	61
Tabla 12 FODA relevante.....	62
Tabla 13 Matriz cruce estratégico	63
Tabla 14 Los quesos más caros del mundo.....	78
Tabla 15 Los quesos con un precio de menos de 5 euros	78
Tabla 16 Artículos fabricados por las empresas, según clasificación central de productos (cpc ver. 2.0).....	85
Tabla 17 Empresas certificadas a nivel Nacional.....	86
Tabla 18 Muestra de la Oferta	87
Tabla 19 Entrevista.....	94
Tabla 20 Tipo de queso de consumo frecuente	98
Tabla 21 Tamaño del queso.....	99
Tabla 22 Precio del producto.....	100
Tabla 23 Precio del producto.....	100

Tabla 24 Frecuencia de consumo	101
Tabla 25 Lugar de compra preferido.....	102
Tabla 26 Marca preferida de queso	103
Tabla 27 Forma de queso preferida.....	105
Tabla 28 Preferencia de compra.....	106
Tabla 29 Función de la adquisición.....	107
Tabla 30 Consumo del queso “La Delicia”	108
Tabla 31 Preferencia de adquisición del producto	109
Tabla 32 Calificación del producto	110
Tabla 33 Medio de información	111
Tabla 34 Red social más utilizada.....	112
Tabla 35 Horario de conexión en redes sociales	113
Tabla 36 Edad de los encuestados	114
Tabla 37 Género de los encuestados	115
Tabla 38 Ocupación de los encuestados.....	116
Tabla 39 Nivel de Instrucción	117
Tabla 40 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Edad	118
Tabla 41 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Género.....	120
Tabla 42 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Nivel de Instrucción.....	121
Tabla 43 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs ¿Con qué frecuencia consume queso?	123
Tabla 44 ¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad.....	125
Tabla 45 Ocupación vs ¿En qué horario utiliza más las redes sociales?	127
Tabla 46 Análisis de la Oferta.....	129
Tabla 47 Proyección de la oferta.....	133
Tabla 48 Demanda de productos	134

Tabla 49 Proyección de la demanda.....	135
Tabla 50 Demanda insatisfecha.....	136
Tabla 51 Estructura de la propuesta.....	139
Tabla 52 Cruce estratégico para segmento de mercado.....	142
Tabla 53 Cruce estratégico para nicho de mercado (género masculino).....	144
Tabla 54 Nichos de mercado identificado (género masculino).....	147
Tabla 55 Cruce estratégico para nicho de mercado (género femenino).....	148
Tabla 56 Nicho de mercado género femenino	154
Tabla 57 Identificación de las zonas	163
Tabla 58 Clasificación de territorios, vendedore y rutas zona Urbana.....	164
Tabla 59 Clasificación de territorios, vendedores y rutas zona Urbana	165
Tabla 60 Comisiones por producto	167
Tabla 61 Presupuesto del Plan de ventas	204
Tabla 62 Presupuesto de Marketing	205
Tabla 63 Cronograma anual de ejecución del Plan de Ventas.....	206
Tabla 64 Cronograma de ejecución del Plan de Marketing.....	207
Tabla 65 Presupuesto del Plan de ventas	208
Tabla 66 Presupuesto de Marketing	209
Tabla 67 Balance general "La Delicia"	212
Tabla 68 Ventas mensuales en unidades 2021.....	214
Tabla 69 Ventas mensuales en dólares 2021	215
Tabla 70 Proyección de ventas pesimista en unidades 2022.....	217
Tabla 71 proyección de ventas pesimista en dólares 2022	218
Tabla 72 Proyección de ventas en unidades escenario medio 2022	220
Tabla 73 Proyección de ventas en dólares escenario medio 2022.....	221

Tabla 74 Proyección de ventas en unidades escenario optimo 2022.....	223
Tabla 75 Proyección de ventas en dólares escenario optimo 2022.....	224
Tabla 76 Estado de resultados proyectado 2022	226
Tabla 77 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021.....	227
Tabla 78 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021 (escenario pesimista +15%)	228
Tabla 79 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” el año 2021 (escenario medio +21.96 %) 228	
Tabla 80 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021(escenario optimista +29.04 %)	229
Tabla 81 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2021	230
Tabla 82 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario pesimista +15%).....	230
Tabla 83 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario medio +21.96 %).....	231
Tabla 84 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario pesimista + 29.04 %).....	231
Tabla 85 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021.....	232
Tabla 86 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%).....	232
Tabla 87 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 21,96%)	233
Tabla 88 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 29,04%)	233
Tabla 89 Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%).....	234

Tabla 90 Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +21,96%).....	234
Tabla 91 Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +29,04%).....	235
Tabla 92 Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%).....	236
Tabla 93 Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +21,96%).....	236
Tabla 94 Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +29,04%).....	237

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diagrama de causa-efecto.....	8
Ilustración 2 Matriz de Michael Porter	26
Ilustración 3 Ubicación provincia del Carchi	32
Ilustración 4 Ubicación Quesería “La Delicia”	33
Ilustración 5 logotipo	34
Ilustración 6 Cadena de Valor	35
Ilustración 7 Recepción de la materia prima	37
Ilustración 8 Proceso de elaboración del queso.....	38
Ilustración 9 Comercialización de los productos de la quesería.....	39
Ilustración 10 Organigrama funcional.....	41
Ilustración 11 Instrumento de control de la producción.....	45
Ilustración 14 Ranking de las empresas lácteas a nivel mundial	77
Ilustración 15 Muestreo bola de nieve.....	90
Ilustración 16 Tipo de queso de consumo frecuente	98
Ilustración 17 Tamaño del queso.....	99
Ilustración 18 Frecuencia de consumo	101
Ilustración 19 Lugar de compra preferido	102
Ilustración 20 Marca preferida de queso	104
Ilustración 21 Forma de queso preferida	105
Ilustración 22 Preferencia de compra	106
Ilustración 23 Función de la adquisición.....	107
Ilustración 24 Consumo del queso “La Delicia”	108
Ilustración 25 Preferencia de adquisición del producto	109

Ilustración 26 Calificación del producto.....	110
Ilustración 27 Medio de información	111
Ilustración 28 Red social más utilizada	112
Ilustración 29 Horario de conexión en redes sociales	113
Ilustración 30 Edad de los encuestados	114
Ilustración 31 Género de los encuestados.....	115
Ilustración 32 Ocupación de los encuestados.....	116
Ilustración 33 Nivel de Instrucción	117
Ilustración 34 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Edad.....	119
Ilustración 35 ¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad.....	120
Ilustración 36 ¿Usted prefiere comprar queso por su? vs Edad	122
Ilustración 37 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs ¿Con qué frecuencia consume queso?	124
Ilustración 38 ¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad.....	126
Ilustración 39 Ocupación vs ¿En qué horario utiliza más las redes sociales?	128
Ilustración 40 Registro del usuario.....	156
Ilustración 41 Obtención de código.....	156
Ilustración 42 Página general del EZ Map	157
Ilustración 43 Ingreso de datos de los clientes	157
Ilustración 44 Punto de ubicación de los clientes.....	158
Ilustración 45 Elaboración de rutas en territorios y zonas.....	159
Ilustración 46 Modelo de mensajes por WhatsApp.....	160
Ilustración 47 Hoja de control física para las rutas	162
Ilustración 48 Hoja de control de rutas Excel.....	163
Ilustración 49 División zonal del cantón Otavalo.....	164
Ilustración 50 propuesta de comisiones para la fuerza de ventas.....	168

Ilustración 51 Propuesta de Dashboard de ventas	169
Ilustración 52 Logo quesería "La Delicia"	171
Ilustración 53 Propuesta de logo.....	171
Ilustración 54 Cromática del nuevo logo.....	173
Ilustración 55 Búsqueda de Keywords	191
Ilustración 56 Resultados de la búsqueda.....	191
Ilustración 57 Página Web, Quesería “La Delicia”	192
Ilustración 58 Landing page Quesería “La Delicia”	193
Ilustración 59 Fanpage Quesería La Delicia"	194
Ilustración 60 Perfil de Instagram Quesería "La Delicia"	194
Ilustración 61 diseño del contenido para Facebook	196
Ilustración 62 Hoja Excel del Calendario de Publicidades en Facebook.....	196
Ilustración 63 Diseño del contenido para Instagram	197
Ilustración 64 Hoja Excel del Calendario de Publicidades en Instagram	198
Ilustración 65 presupuesto de Facebook.....	199
Ilustración 66 Presupuesto de Instagram.....	199
Ilustración 67 CRM base de datos de los clientes	200
Ilustración 68 Pagina web promocional Quesería "La Delicia"	201
Ilustración 69 Diseño de la promoción de las Storytelling.....	202
Ilustración 70 Diseño del contenido de los concursos.....	203
Ilustración 71 Encuesta en Google Forms	250
Ilustración 72 Reglamento interno de la microempresa.....	250
Ilustración 73 Área de recepción de materia prima camión 1	250
Ilustración 74 Área de recepción de materia prima camión 2.....	250
Ilustración 75 Recolección de materia prima	250

Ilustración 76 Tanque de almacenamiento de la leche cruda.....	250
Ilustración 77 Área de lavado de moldes.....	250
Ilustración 78 Laboratorio de control de calidad de la leche	250
Ilustración 79 Área de procesamiento del queso	250
Ilustración 80 Cuarto frío o Área de almacenamiento del producto	250
Ilustración 81 Calderos para la pasteurización de la leche.....	250
Ilustración 82 Área de desinfección del personal.....	250
Ilustración 83 Área de almacenamiento de los insumos.....	250
Ilustración 84 Personal de la Quesería "La Delicia"	250

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un Plan de ventas para la fábrica “La Delicia”, para su ejecución se procederá a realizar las siguientes actividades como: un diagnóstico situacional, redacción del marco teórico, estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha existente en la ciudad de Otavalo y los resultados obtenidos serán necesarios para la elaboración del plan de ventas y finalmente se realizará una evaluación financiera de la propuesta.

Capítulo I.- Diagnóstico Situacional: Se recopilará la información referente al entorno interno de la empresa, así como factores relacionados a la demografía poblacional, situación política, económica y social. A partir de la interpretación de los factores y actores que determinará su situación actual con un análisis de la misma, estas acciones se ejecutarán a través de la aplicación de entrevistas y observación directa para la elaboración la matriz de relación diagnóstica, matriz FODA, análisis del PEST y de las cinco Fuerzas de PORTER.

Capitulo II.- Marco Teórico: Mediante la recolección de información, revisión y análisis previo de fuentes de información secundaria como: revistas, libros, internet, periódicos y proyectos de tesis, posteriormente se redactará conceptos, importancia y utilidad de los términos relacionados con los criterios de los especialistas en el área, considerados como pilares fundamentales para el desarrollo de la presente investigación.

Capitulo III.- Estudio de Mercado: El objetivo de la búsqueda es conocer la demanda potencial del producto en un tiempo determinado, utilizando como herramienta la encuesta que será realizada en el cantón Otavalo, dando como resultado un análisis cualitativo y cuantitativo, acerca

del comportamiento de la demanda y oferta, justificando el desarrollo de la propuesta planteada acorde a la necesidad de la fábrica.

Capitulo IV.- Propuesta: Con los resultados que se obtendrán de la evaluación del diagnóstico situacional, marco teórico y estudio de mercado, se podrá elaborar una propuesta mercadológica para la fábrica “La Delicia” que consta de un Plan de ventas, que estará estructurado con estrategias de marketing, herramientas digitales y a su vez mejorará la identidad corporativa de la empresa en la ciudad de Otavalo, obteniendo un crecimiento en ventas y posicionamiento de la fábrica.

Capitulo V.- Análisis Económico – Financiero: Finalmente en este capítulo se realizará un análisis de los estados financieros, con ello se determinará la rentabilidad de la propuesta mediante los indicadores financieros y el retorno de la inversión, es decir los ingresos que tendrá la empresa con la aplicación del plan de ventas. Además, se podrá predecir las cantidades vendidas en un tiempo específico y medir la factibilidad.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica ya que permite brindar una solución a la problemática anteriormente identificada en la fábrica “La Delicia”, mediante técnicas de recolección de información se identificará con claridad las causas y efectos, por los cuales la empresa está presentando problemas, además se destacarán los aspectos positivos que esta posee, los cuales serán aprovechados para la creación de estrategias que incrementen las ventas de los productos, en la ciudad de Otavalo.

En cuanto al aspecto social, se tiene el conocimiento de la situación actual de cada cantón y ciudad; por lo que se pretende realizar este tipo de estudio, el cual facilitará la toma de decisiones y el trabajo en equipo por parte del propietario y sus colaboradores, de modo que, los principales beneficiarios serán sus proveedores, trabajadores, propietario y clientes, ya que se crearán estrategias adecuadas para cada sector, esperando que la fábrica obtenga mayores ingresos, buscando cumplir con las expectativas de sus consumidores.

La propuesta del plan de ventas se deberá establecer mediante los métodos de investigación tanto exploratoria como descriptiva; además de fundamentar la información con la elaboración de una investigación de mercado, el cual proporcionará datos de vital importancia, para la toma de decisiones acerca de las estrategias que serán ejecutadas en el mercado de Otavalo.

En el aspecto académico, la presente investigación me permitirá proponer de manera creativa estrategias con fundamentos verídicos y sustentados ejecutando el plan de ventas, proponiendo soluciones a las dificultades de la empresa, aplicando de manera práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la trayectoria estudiantil.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de ventas para los productos elaborados por la fábrica quesera “La Delicia”, en el cantón Otavalo, de la provincia de Imbabura, a través de la utilización de técnicas investigativas, con la finalidad de determinar las estrategias mercadológicas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional a través de la ejecución de metodologías de investigación.
- Estructurar un marco teórico con relación al tema de estudio, con el fin de obtener un apoyo técnico basado en autores y teoría para la consecución de la investigación
- Desarrollar un estudio de mercado con la finalidad de analizar la oferta y la demanda existente en la ciudad de Otavalo.
- Establecer un plan de ventas, que solucione la problemática identificada en la fábrica “La Delicia”.
- Elaborar un estudio financiero mediante herramientas de gestión que permitan una evaluación de los diferentes componentes económicos, para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Según (Democrática, 2019-2023) menciona en su Plan de trabajo que los datos obtenidos en INEC (2010), las actividades agrícolas y ganaderas son la base de la economía ya que el 47% de la población se dedican a estas. El cantón posee una predominante área rural. El 58.66% del territorio es utilizado para la producción de cultivos y pastos, este último representa más de un tercio del territorio y muestra la importancia de esta actividad.

De acuerdo con (La Hora, 2021) destaca que, Montúfar vive de las actividades agrícolas y ganaderas, donde más del 70% se dedica a la producción de pasto, que a su vez generan la producción de leche. Además, San Gabriel siendo la cabecera cantonal, cuenta con potencialidad agrícola y pecuaria. Cabe recalcar que el 1 de diciembre del 2020, el Estado aprobó un nuevo Plan de Desarrollo Multisectorial Productivo, Montúfar se convierte en el primer cantón de la provincia del Carchi en alcanzar la denominación de Polo de Desarrollo Multisectorial por su principal enfoque ganadero, lácteo y de servicios, debido a que Carchi tiene una producción de 379.916 litros diarios de leche, de los cuales 352.933 litros se comercializa en líquido, esto equivale al 93%, mismos que se reparten a las empresas para el procesamiento de lácteos y sus derivados.

Es por ello que, el Sr. Marco Puentestar, decide dedicarse a la compra y venta de leche por un lapso de 2 años; recolectando alrededor de 2.000 litros diarios, los cuales eran recolectados de todos los barrios pertenecientes a San Gabriel, el producto era adquirido a un precio de 0.20 ctvs.

por litro, comercializando a las fábricas lácteas existentes en el sector Capulí a un precio de a 0.25 ctvs el litro, según información proporcionada por el propietario.

Al observar que sus ingresos eran bajos decide crear La quesería “La Delicia” la cual está ubicada en la Panamericana norte sector el Capulí kilómetro 50, ciudad de San Gabriel, provincia del Carchi, enfocada en la elaboración de quesos de forma artesanal; cuyo producto logra ser comercializado en el mercado, siendo sus principales clientes los familiares, moradores del sector en donde se encuentra la fábrica, además de panaderías, tiendas de barrio y bodegas de acopio. La producción se la realizaba de manera artesanal, debido a que no contaba con maquinaria tecnológica; este proyecto familiar se enfocó en vender sin estrategias mercadológicas en las provincias del Carchi, Imbabura y Pichincha, a pesar de la competencia y desconocimiento del mercadeo por parte del propietario, el producto tuvo una gran acogida.

Actualmente “La Delicia” lleva 18 años en el mercado dedicada a la producción y distribución de tres tipos de quesos: amasado, tierno y mozzarella, recolectando 5.000 litros diarios, con una producción de 1.500 quesos en diferentes presentaciones en peso y textura, ofreciendo así a sus clientes calidad, frescura y buen sabor; es importante recalcar que la venta del queso amasado y tierno se realiza a los intermediarios, finalizando aquí su proceso de comercialización, por otro lado las tiendas de barrio adquieren en menor cantidad queso mozzarella y por temporada queso amasado y tierno; en el caso de los mercados únicamente se distribuye queso amasado en los sectores de Atuntaqui e Ibarra.

El objetivo del presente estudio es posicionar la marca en la provincia de Imbabura específicamente en el cantón de Otavalo, se decide optar por este mercado enfocándose en el

posicionamiento y acogida del consumidor, elevando así su cartera de clientes potenciales cubriendo la demanda.

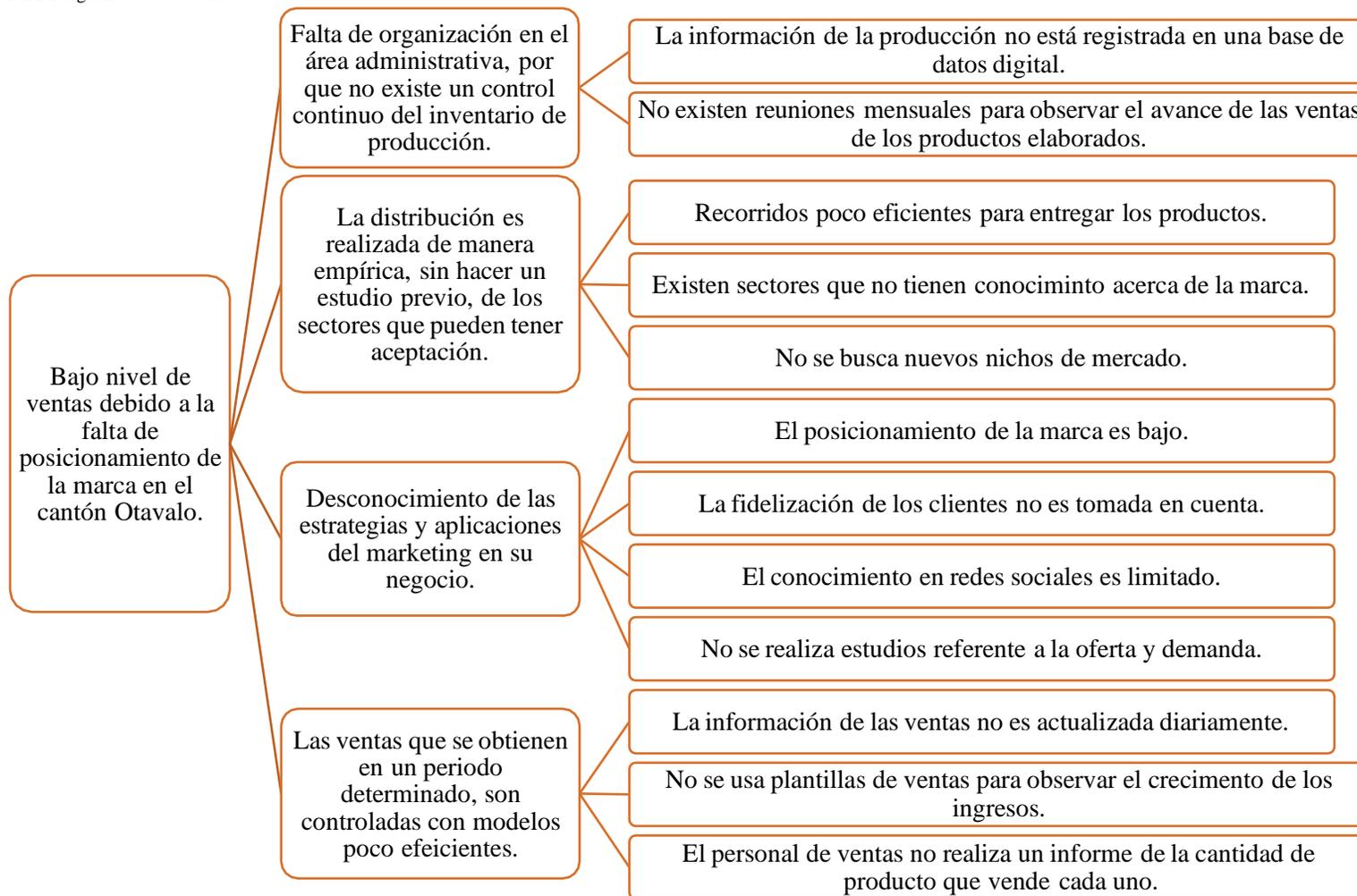
1.2. Definición del Problema

La quesería “La Delicia”, en la actualidad no presenta un nivel alto en ventas, debido a que no existe posicionamiento de marca en la provincia de Imbabura, específicamente en el cantón Otavalo, puesto que la microempresa no aplica estrategias mercadológicas planificadas tales como: Posicionamiento de marca, Fidelización de clientes, Promociones publicitarias, manejo de Medios Digitales, Segmentación de mercado.

La finalidad de desarrollar estrategias mercadológicas es, promocionar los productos y mejorar las ventas de forma significativa para la microempresa, por lo tanto, se requiere determinar nuevos nichos de mercado para ofertar los productos. A continuación, se representa el diagrama de causa y efecto, señalando los aspectos relevantes dentro de la Quesería “La Delicia”:

1.3. Diagrama de causa-efecto

Ilustración 1 Diagrama de causa-efecto



Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

1.3.1. Interpretación del diagrama de causa-efecto

Las grandes empresas que logran permanecer en el mercado son aquellas que se manejan bajo estrictos estándares y procesos de calidad, esto implica que la microempresa innove y mejore constantemente toda su estructura organizacional, así evitará deficiencias en la parte administrativa y la distribución de sus productos.

La fábrica “La Delicia” no tiene los conocimientos necesarios en medios de comunicación digital, ya sea para promocionar sus productos o conseguir clientes potenciales, por ende, se implementará estrategias de Marketing, las mismas que ayudarán a posicionar la marca en el cantón Otavalo, además los productos serán dirigidos para cada nuevo nicho de mercado.

Los clientes actuales de la empresa son vendedores ambulantes, tiendas de barrio y familias del sector donde se ubica la fábrica, sin embargo, no se ha realizado el seguimiento necesario para identificar el número de productos que continúan en stock y el tiempo que se demoran en vender, por lo cual es importante desarrollar estrategias que ayuden a la marca a obtener un mayor reconocimiento por parte de los consumidores.

1.4. Alcance

El presente proyecto tiene la finalidad de elaborar un plan de ventas para la comercialización de los productos “La Delicia” en el cantón de Otavalo, implementando estrategias mercadológicas, que permitan cumplir los objetivos, metas y proyecciones de crecimiento que van a ser propuestas, alcanzando un posicionamiento de la marca en este mercado y a la vez cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes; además

de obtener nuevos puntos de venta, a los cuales se les puede medir el alcance con una propuesta sólida y aplicable al mercado actual.

1.5. Objetivos del Diagnóstico

1.5.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico situacional a través de la ejecución de metodologías de investigación con la finalidad de conocer cómo se encuentra la microempresa en la actualidad, analizando los aspectos positivos y negativos del entorno interno y externo.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del macroentorno mediante el análisis PEST para identificar la situación actual de la quesería “La Delicia”
- Ejecutar un diagnóstico del microambiente, a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para determinar oportunidades y amenazas.
- Examinar la situación interna de la fábrica “La Delicia” por medio de un análisis interno con el fin de conocer las fortalezas y debilidades.
- Efectuar una valorización con las matrices de impacto tanto de aprovechabilidad y vulnerabilidad para identificar el problema diagnóstico.

1.6. Variables Diagnósticas

- Análisis interno
- Marketing mix
- Análisis externo

1.7. Indicadores por cada variable

1.7.1. Análisis interno

- **Localización**
 - Macro localización
 - Micro localización
- **Identidad corporativa**
- **Cadena de valor**
- **Mapa de procesos**
- **Aspectos jurídicos**
- **Aspectos organizacionales**
 - Organigrama funcional
 - Manual de funciones y presupuesto
 - Sistema de control
 - Infraestructura de comercialización
 - Reglamento de trabajo
 - Análisis del área de recursos humanos
- **Análisis del área de marketing y ventas**
 - Área de marketing
 - Área de ventas/ comercialización

- **Análisis financiero**
 - Presupuestos de marketing
 - Presupuesto de ventas

1.7.2. Marketing mix

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

1.7.3. Análisis externo

- **Microentorno**
 - Clientes
 - Proveedores
 - Productos sustitutos
 - Nuevos entrantes

- **Macroentorno**
 - Factor Político
 - Factor Socioeconómico
 - Factor Tecnológico
 - Factor Cultural
 - Factor Ambiental

1.8. Matriz relación diagnóstico

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
Analizar la situación actual de la fábrica “La Delicia”, con una investigación sobre los aspectos internos, para conocer la organización que esta aplica.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Localización <ul style="list-style-type: none"> ○ Macro localización ○ Micro localización • Identidad corporativa • Cadena de valor • Mapa de procesos • Aspectos jurídicos • Aspectos organizacionales <ul style="list-style-type: none"> ○ Organigrama funcional ○ Manual de funciones y presupuesto ○ Sistema de control ○ Infraestructura de comercialización ○ Reglamento de trabajo ○ Análisis del área de recursos humanos • Análisis del área de marketing y ventas <ul style="list-style-type: none"> ○ Área de marketing ○ Área de ventas/ comercialización • Análisis financiero <ul style="list-style-type: none"> ○ Presupuestos de marketing ○ Presupuesto de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación • Investigación 	Gerente propietario Empleados
Diagnosticar el desempeño de las variables del Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing mix: 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Producto ○ Precio ○ Plaza 	Entrevista	Gerente propietario

para entender el estado actual del producto.

- Promoción

Examinar la situación externa para comprender los aspectos que afectan al crecimiento y desarrollo de la empresa.

- Análisis externo

- **Microentorno**

- Clientes
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Nuevos entrantes

- **Macroentorno**

- Factor Político
- Factor Socioeconómico
- Factor Tecnológico
- Factor Cultural
- Factor Ambiental

- Entrevista
- Observación
- Investigación

Gerente propietario

Fuente: Directivos y empleados de la quesería "La Delicia"

Elaborado por: La Autora

1.9. Macro Ambiente

Es el conjunto de oportunidades que los escenarios tanto político, económico, social y tecnológico le dan a la microempresa, sin embargo, estos factores pueden representar amenazas para la misma, por lo cual se evaluará realizando un análisis PEST.

1.9.1. Análisis de los escenarios

1.9.1.1. Análisis político

En la actualidad está vigente el Plan Nacional de Desarrollo el cual abarca políticas, programas y proyectos públicos, a quienes se les asigna un presupuesto para dicha ejecución. Según (Plan Nacional de Desarrollo- Toda una Vida, 2017), en el “*Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria,*” menciona algunas políticas que favorecen a la microempresa tales como:

- Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.
- Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.
- Promover la investigación, la formación, la capacitación, al desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la

propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

- Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

Estas políticas propuestas por el gobierno nacional son favorables para la fábrica “La Delicia” porque contribuyen a la mejora continua de ésta, como en el caso de la normativa que promueve la investigación y capacitación para impulsar el cambio de la matriz productiva, ya que ayuda a fomentar alianzas tanto en el sector público, privado y con instituciones educativas mejorando sus procesos de producción y comercialización.

Y “*Objetivo 6: desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.*” Hace mención a otras políticas que son importantes para el desarrollo de la fábrica como:

- Fomentar el trabajo y el empleo digno con énfasis en zonas rurales, potenciando su productividad, combatiendo la precarización y fortaleciendo el apoyo focalizado del Estado e impulsando el emprendimiento.
- Impulsar la producción de alimentos suficientes y saludables, así como la existencia y acceso a mercados y sistemas productivos alternativos, que permiten satisfacer la demanda nacional con respecto a las formas de producción local y con pertinencia cultural.

- Promover el comercio justo de productos, con énfasis en la economía familiar campesina y en la economía popular y solidaria, reduciendo la intermediación a nivel urbano rural, e incentivando el cuidado del medioambiente y la recuperación de los suelos.

Las políticas de este objetivo representan una oportunidad para la industria “La Delicia” debido a que se enfocan en impulsar emprendimientos, fomentar el trabajo justo, impulsar la producción y el precio justo, estas leyes y reglas son un apoyo que sigue la empresa para no verse afectada en ningún de los puntos antes mencionados, evitando problemas a futuro.

1.9.1.2. Análisis Económico

(FEDELECHE, 2017) Afirma que los productos lácteos como es la leche en polvo, leche líquida, quesos y la mantequilla están entre los productos más influyentes en el índice de precios al consumidor (IPC). Contrastando con el bajo precio que reciben los productores por cada litro de leche fresca por parte de las principales industrias, con un valor que bordea los 200 dólares en promedio.

Además, (FEDELECHE, 2017) menciona que los datos sobre los precios de los diferentes lácteos que entregó el Instituto Nacional de Estadísticas (INEC) reflejan que la variación mensual muestra un aumento de 1.9%. Por otra parte, la variación en 12 meses por categoría arroja que la mantequilla lidera el crecimiento con un alza de un 10.8%, seguido de los postres lácteos con un 8.4%, el yogurt con un 6.8%, la leche en polvo subió de 6.7%, la líquida 3.7% y el queso registra un incremento del 5%, en cuanto a la variación anual muestra que la leche en polvo lidera el

índice con un crecimiento del 8.4%, seguida por la líquida con 7.3%; la mantequilla con 7.0% y el queso aumento en 4.2%.

Los productos lácteos son indispensables para el consumo de los ecuatorianos, debido a que poseen altos niveles de nutrientes, los índices de crecimiento del precio es el verificador más confiable relacionado al incremento adquisitivo de los clientes, siendo una ventaja para la fábrica “La Delicia” a quien la incentiva para innovar, mejorar y sobre todo cumplir con las expectativas de los clientes y la comunidad en general.

(Lácteos LATAMCOM, 2020) Menciona que al mismo tiempo la Cadena de Valor de los Productos Lácteos representan alrededor del 14% del PIB Agroalimentario del Ecuador, lo que evidencia su alto grado de impacto en la economía del país. El sector lácteo nacional, además, tiene un gran potencial para exportar productos innovadores y con valor agregado.

Este impacto en la economía es favorable y siendo una oportunidad de crecimiento para la quesería “La Delicia” ya que pertenece a este sector productivo y se considera que los lácteos pueden llegar a ser una estrategia para el país, porque el principal sustento de las personas que viven en el campo es la recolección y venta de leche, debido a que ellos comercializan la materia prima a las grandes empresas que se encuentran en el sector donde habitan.

1.9.1.3. Análisis Socio Cultural

De acuerdo con (Lara, Oficina Económica y Comercial, 2020) el mercado del queso en Ecuador está en pleno crecimiento y esto se viene desarrollando desde el año 2017, las explicaciones para dicho crecimiento radican en la demanda de queso por parte del consumidor y el Acuerdo Multipartes Ecuador-Unión Europea que entró en vigor en 2017(...) además dentro de

la industria formal, la producción de queso es la categoría láctea a la que más se le destina leche, con una cifra de 37%.

También se menciona que el Centro de la Industria de Ecuador (CIL), en el lado de la demanda existente entre los años 2006-2017 se ha incrementado un 126% en Ecuador, pasando de un consumo promedio per cápita de 0.75 kilos a 1.7 kilos. Este incremento se debe a tres factores: el retorno de los ecuatorianos al país con nuevos hábitos de consumo, el desarrollo de la cultura quesera de los ecuatorianos y la llegada de nuevas franquicias extranjeras al país tales como: Cueva, Don Bernardo, Don Coronas, El Pastor, Flor de mi Pueblo, García Baquero, Gran Capitán y Romcari. Además, en los hogares urbanos el 84.3% de las principales ciudades consumen habitualmente queso. El consumidor ecuatoriano tiene preferencia por el queso fresco y de sabor suave, como el mozzarella y de crema, sin dejar de lado que las personas están consumiendo quesos semimaduros y maduros.

Es un punto muy favorable para la Fábrica “La Delicia” ya que puede aumentar el número de las ventas, debido a que los ecuatorianos han incrementado el nivel de consumo referente al queso, por lo que le permitirá desarrollarse en otros mercados, donde los consumidores están optando por quesos maduros y semimaduros, considerándose como una oportunidad de crecimiento en la cartera de productos y comercialización, puesto que la microempresa solo se dedica a la elaboración de quesos frescos. Cabe recalcar que los quesos españoles que ingresaron al mercado son una amenaza para la fábrica, ya que se estaría compitiendo con marcas extranjeras.

Según (Lácteos LATAMCOM, 2020) menciona que la emergencia sanitaria por el coronavirus ha provocado cambios en los hábitos de consumo, provocando que los productos nacionales se fortalezcan, ya que los pobladores se vieron obligados a consumirlos, haciendo que las industrias lácteas ecuatorianas estén comprometidas con la innovación y desarrollo, elaborando productos saludables con los estándares óptimos de bioseguridad.

Por las medidas de emergencia los ciudadanos se vieron obligados a adquirir productos de primera necesidad en formatos de larga vida y alto volumen, en ese sentido los productos lácteos más demandados son: leche de cartón, leche en polvo, yogurt en formatos de gran tamaño y quesos frescos o tipo mozzarella.

Debido a la situación actual del Ecuador la fábrica “La Delicia” han mejorado sus estándares de calidad, en cuanto al aseo y normas de bioseguridad ya que la manipulación de estos productos se debe realizar de una manera cuidadosa para que estos estén libres de algún tipo de bacteria que pueda afectar al consumidor. Así se convierte en una oportunidad ya que asegura que el cliente tenga un producto de calidad, garantizado y a su vez cotizado.

El queso ha conquistado el corazón de los ecuatorianos, por lo que cada provincia modifica la manera de preparar y el consumo se da acompañado o a través de platillos típicos menciona (Ramírez, 2021), los quesos más populares por factores tradicionales y económicos son: queso fresco o criollo, queso maduro cada día gana más adeptos debido a la variedad y sabores que se ofrece en el mercado (de roas, laurel y especias en general); los tres tipos de quesos más conocidos son: queso manaba, producto de Manabí es un tipo de queso fresco, suele ser acompañante de plátano verde, choclos o ensaladas; queso de hoja, se denomina así porque se

encuentra envuelto en una hoja verde de achira, es usado para la preparación de postres en la zona andina y el queso amasado se lo encuentra en la provincia del Carchi, servido con papas cholas o chauchas, además los ecuatorianos consumen queso fresco como el mozzarella, maduros como el gruyere, parmesano, tilsiter, brie o fondué y quesos andinos con especias de la región.

Sin duda existe una gran variedad de quesos que son adquiridos por los pobladores de las diferentes regiones del Ecuador, se considera como una gran oportunidad para la quesería “La Delicia” para aumentar la cartera de productos, innovando su sabor, calidad, precio, envase, etc.; abriendo nuevos mercados y logrando un posicionamiento de marca en los diferentes puntos de venta de la región.

1.9.1.4. Análisis Tecnológico

La producción de leche es una industria tecnológica. La innovación y desarrollo es una constante a nivel de producción y de industria (Guevara J. , 2020). Esto se debe a que este sector productivo debe estar siempre a la vanguardia tecnológica para minimizar costes y obtener una ganancia, además de que sus productos deben ser de calidad y muy higiénicos.

Para innovar los procesos productivos se requiere inversiones importantes y si detrás de este proceso- productivo no existe un estudio de mercado que realmente satisfaga las necesidades podría llegar a ser un problema, debido a que importar maquinaria que ayude a la innovación de la industria implica costos elevados.

Por otro lado (Centro de la Industria Láctea- CIL ECUADOR, 2020) menciona que, existe una creciente preocupación por el cuidado del ambiente, en este sentido las industrias lácteas deben implementar acciones que permitan cuidar los recursos naturales mientras se llevan a cabo los

procesos productivos, e incluso se desarrollan tendencias en el marco de la tecnología 4.0 para potencializar el trabajo de los integrantes de la cadena.

Según (ANER, 2020) afirma que esta tecnología es la cuarta revolución industrial, en donde se refiere a la transformación de la industria y la digitalización e integración de todos los procesos industriales que conforman la cadena de valor permitiendo así cubrir las necesidades de los clientes en el mercado. Esta tecnología enfrenta muchos desafíos como en lo económico debido a que el Ecuador no está en las condiciones para reformar modelos de negociación, la inversión para estos equipos es muy elevada; en lo social, los puestos de trabajo serán reemplazados por maquinaria y los empleados no se resistirán al cambio, respecto a lo político se tendría que reformar la normativa de la regulación industrial por lo cual, la actual quedaría obsoleta y en lo organizacional, se tendría que aumentar la seguridad de cualquier ataque cibernético, además de evitar problemas con telecomunicaciones o informáticos pues esto produciría pérdidas millonarias y no existe el personal capacitado para manejar este tipo de tecnología.

En la actualidad el país aún no se encuentra estable económicamente por lo cual traer este tipo de tecnología para las empresas que se dedican a la elaboración de productos lácteos, es una gran inversión, además de que se debería hacer algunos cambios en las políticas, reformando las entidades que están a cargo de controlar y verificar que se cumpla el reglamento de las diferentes productoras de lácteos, por lo cual se considera que es una amenaza para la fábrica “La Delicia” ya que no cuenta con una gran inversión para tecnificar los procesos de producción referente a los quesos, para realizar estos cambios debería contratar personal experto en este campo y los empleados actuales serían despedidos lo que generaría el aumento del desempleo, con pérdidas económicas.

Según (Vistazo, 2020) dice que la tecnología blockchain le permitió a Ecuador unirse a la solución alimentaria IBM Food Trust, la cual permite compartir información de una manera segura a sus clientes, además de brindar transparencia para certificar que los productos cumplan con todos los procesos y pasos de calidad para llegar a la mesa de todos los ecuatorianos, indico Guilherme Franklin, COO de El Ordeño. Esto permitirá tener un control más exhaustivo al momento de monitorear el transporte del producto desde que sale de la fábrica hasta que llega al destino, así el cliente estará más seguro al momento de adquirir un queso, leche o mantequilla.

Según (El Telégrafo, 2016) menciona para concentrar el apoyo, el ministerio del Magap, Javier Ponce, suscribió un convenio de cooperación con Lincoln University y Massey University. A tal efecto, un equipo de ingenieros agropecuarios y médicos veterinarios se capacitan como “formador de formadores”. Por ello el Ministerio contará con 45 expertos que impartirán los conocimientos a 300 técnicos que trabajan en la estrategia “Hombro A Hombro”.

En el programa constarán 120 fincas monitoreadas ubicadas en las cuencas lecheras de la Sierra Norte (Cayambe, Imbabura, Carchi), Sierra Centro (Pichincha y Cotopaxi) y Sierra Sur (Tungurahua, Chimborazo y Bolívar). Hasta mayo de 2017 se plantean como objetivos trabajar con 400 fincas monitoras, incluir 12.000 ganaderos y aplicar el Software de evaluación productiva y reproducción a 60.000 vacas.

Este nuevo proyecto favorecerá a la microempresa “La Delicia” ya que le abrirá más posibilidades de capacitarse maximizando sus tiempos de recolección de leche, además de aumentar la producción y satisfacer la demanda que existe en los diferentes cantones.

1.9.2. Matriz resumen oportunidades y amenazas del macro ambiente

Tabla 2 Matriz resumen oportunidades y amenazas del macro ambiente

Oportunidades				
Orden	Factor	Nivel de impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Las políticas ayudan a fomentar alianzas estratégicas con el sector público, privado y Universidades.	X		
2	Leyes que impulsan emprendimientos, fomentan el trabajo y precio justo e impulsan la producción.	X		
3	Demanda de productos indispensables (leche en polvo, líquida, quesos, mantequilla, etc) por la emergencia sanitaria.	X		
4	Los ecuatorianos incrementan el consumo del queso.	X		
5	Variedad de quesos e incremento de comercialización.		X	
6	Los lácteos pueden ser una estrategia para apoyar el crecimiento de la economía del país.	X		
7	Empresas lácteas comprometidas con la innovación y elaboración de productos con los estándares de bioseguridad.	X		
8	Retorno de ecuatorianos con nuevos hábitos de consumo.	X		
9	Fortalecimiento de productos nacionales.	X		
10	Implementar acciones que permitan cuidar los recursos naturales mientras se lleva a cabo los procesos de producción.		X	
11	Mejoras en sus estándares de calidad.	X		
12	Tecnología blockchain (control y monitoreo de los procesos de producción, salida y entrega del producto al cliente.)	X		

13	Estrategia “Hombro a Hombro” (capacitaciones de maximizar los tiempos de recolección de leche y aplicar el software de evaluación productiva y reproducción.)	X		
Amenazas				
Orden	Factor	Nivel de impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Desarrollo de la tecnología 4.0 (transformación de la industria y digitalización e integración de todos los procesos de producción.	X		
2	Inversión alta en la importación de maquinaria.		X	
3	Personal no apto para manejar la tecnología 4.0	X		
4	Llegada de marcas españolas al mercado ecuatoriano.	X		

Elaborado por: La Autora

1.9.3. Diagnóstico de la organización en relación con el macro ambiente

Según el análisis realizado en la matriz del macro ambiente se ha encontrado un gran número de oportunidades, que ayudarían directamente a que la fábrica “La Delicia” obtenga un crecimiento en ventas, posicionamiento de marca, creación de nuevos productos; además de recibir capacitaciones para mejorar su metodología de producción, estas serán utilizadas de manera muy eficiente para complementar el plan de ventas que se pretende elaborar, contribuyendo a tener un enfoque más relativo en cuanto al cambio y búsqueda de nuevos clientes potenciales, sin embargo, existen amenazas que son muy importantes como el cambio de la matriz productiva de la microempresa, pero se buscará la mejor opción para elevar la producción y que está no se vea afectada, satisfaciendo la demanda existente en el mercado y las expectativas de los consumidores.

1.10. Microambiente

Se relaciona con hacer un análisis al entorno macroeconómico, a través de las cinco fuerzas de Porter que definen el nivel de afectación en su capacidad para ofertar los productos a sus clientes y llega a tener un beneficio por el mismo.

1.10.1. Análisis de la competencia del sector mediante las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Ilustración 2 Matriz de Michael Porter



Fuente: (escolares.net, s.f.)

Elaborado por: La Autora

1.10.1.1. Poder de negociación de proveedores

Los quesos son elaborados con materia prima que se adquiere en el cantón Montúfar, capital San Gabriel, la cual se encuentra rodeada por haciendas, fincas y pequeños lotes de terreno en donde se genera la producción de leche, con un precio de 0.35 ctvs por litro, siendo un costo fijo propuesto por parte de la microempresa, por tal motivo el poder de negociación es alto por parte de la fábrica, ya que existe una gran cantidad de proveedores siendo una oportunidad de crecimiento.

La compra de la leche es realizada en función a la demanda de los productos, los cuales no cuentan con políticas de devolución. La microempresa maneja dos tipos de pagos; el efectivo y el acumulativo cada 15 días.

1.10.1.2. Poder de negociación de clientes

Actualmente cuenta con un punto de venta situada en la ciudad de San Gabriel, frente a la iglesia Matriz, junto a la panadería San Gabriel en las calles Bolívar y García Moreno, adicionalmente tiene vendedores que hacen de intermediarios para la comercialización y entrega de los diferentes productos; cuando son cantidades grandes los clientes realizan el pago en efectivo, depósito bancario y cheques en un plazo de 30 días máximo, después de haber sido entregado el producto, mientras que a los compradores que adquieran mínimas cantidades o solo unidades el pago lo hacen al contado en ese momento.

Los clientes se encuentran en los diferentes cantones de Imbabura y Pichincha, teniendo al alcance de la mano otros productos de la competencia, es decir, cuentan con la información para analizar, evaluar y comparar los quesos de la fábrica con otras marcas que ofertan los mismos

productos, motivo por el cual el poder de negociación es alto para los clientes ya que tienen opciones para elegir otro producto.

1.10.1.3. Amenazas de nuevos entrantes:

La amenaza de nuevos entrantes se basa en la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado con un producto homogéneo que ofrezca los mismos beneficios que el producto que se analiza en la presente investigación.

El mercado de lácteos crece a un ritmo poco acelerado, además existen varias empresas dedicadas a la producción de derivados de la leche incluyendo una amplia variedad de quesos, a esto se suma que existen algunas barreras de entrada como: la diferenciación que se le agregue al producto, debido a que se necesita fidelizar a los clientes creando una relación de apego hacia la marca, otra barrera es el precio que impone el mercado, lo que dificulta a los nuevos entrantes.

Por lo cual, se considera que es una amenaza de bajo riesgo puesto que las nuevas microempresas que deseen ingresar en este mercado deben considerar el factor económico, maquinaria, infraestructura, materia prima e insumos para la elaboración de los quesos.

1.10.1.4. Amenaza de productos sustitutos:

(Paz-y-Miño, 2021) Afirma que, el 70% de la población mestiza es intolerante en algún grado y el 30% restante es tolerante a la lactosa. Del análisis de la composición genética ecuatoriana se desprende que mientras más genes europeos tiene alguien es más tolerante a la lactosa y mientras más genes amerindios y afros se detectan, se es menos tolerante.

Es fundamental satisfacer las necesidades de los clientes y en este sentido es una ventaja para la innovación de la cartera de productos al tener la oportunidad de crear un alimento apto para el consumo en estas personas, además es importante recalcar que este debería contar con los mismos nutrientes que el queso tradicional.

Según (comerbeber, 2015) menciona que, todos quieren encontrar un producto que ofrezca los mismos beneficios para la salud que el queso.

Es posible conseguir los mismos beneficios nutricionales con los sustitutos del queso, la soja, las nueces y algunos de los aceites que se utilizan en estos productos contienen proteínas vegetales que pueden suministrar algunos de los mismos aminoácidos de una forma muy saludable. Los quesos a base de almendras contienen poco sodio, se funden bien y a menudo se comportan de forma similar a los quesos regulares, los sustitutos de queso a base de tofu también son una opción popular, el tofu es especialmente bueno como sustituto del queso fresco o del queso estilo ricota, la textura es similar y el sabor se puede mejorar con hierbas; el tofu puede ser la base de muchos otros tipos de queso de soja, incluso pueden encontrarse sustitutos del queso parmesano, mozzarella y del queso Cheddar. También se puede buscar quesos de soja, arroz, almendras y otros tipos de nueces y levadura nutricional. Se pueden hacer sustitutos del queso en caso de que no contengan leche.

No es posible encontrar un sustituto del producto como tal, pero existen sustitutos de la materia prima con la cual es procesada y al final se tendrá un queso terminado, estas condiciones son beneficiosas para un público que no tolera la lactosa o veganos, quienes buscan alternativas para no quitar el queso de su dieta alimenticia. Se concluye que en este punto existe una amenaza

media, sin embargo, hay que tomar medidas para estar en constante innovación referente a este punto.

1.10.1.5. Rivalidad entre competidores:

Según (Otavalo, 2018) menciona que la competencia indirecta que se identificó en la ciudad de Otavalo fue la microempresa “Queso fresco artesanal Santa” ubicada en la parroquia de San Pablo, entre las calles González Suárez e Ibarra, a nombre de la razón social de Trujillo Suárez Carmen Elena, su actividad económica es la producción de queso. Se puede concluir que: existe una amenaza alta para la quesería “La Delicia”, ya que existe una fábrica registrada en esta zona, además de que se ofertan quesos de distintas marcas de grandes industrias como Alpina, Floralp, Toni, Dulac’c, Cayambe, entre otras, en el mercado Otavaleño.

1.10.2. Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente

Tabla 3 Matriz resumen de oportunidades y amenazas del microambiente

Oportunidades				
Orden	Factor	Nivel de impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Público no tolerante a la lactosa (vegano)		X	
2	Facilidades de pago a los empleados			X
3	Productos que brinden los mismos beneficios que el queso tradicional			X
4	Facilidades de cobros a los clientes.			X
5	Proveedores de la materia prima			X
6	Precio de la leche fijo			X
7	Clientes en las diferentes provincias			X
Amenazas				
Orden	Factor	Nivel de impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Productos sustitutos		X	
2	Marcas potenciales productoras de quesos			X
3	Nuevos entrantes al mercado.		X	

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

1.10.3. . Diagnóstico de la organización en relación con el microambiente

La fábrica “La Delicia” posee una gran oportunidad en cuanto al poder de negociación con los proveedores de la zona, ya que mantiene acuerdos que benefician la compra de materia prima, estableciendo precios justos. Por otro lado, posee una fuerte competencia directa referente a las marcas ya que ofrecen los mismos productos; la oportunidad que existe es un público vegetariano y no tolerante a la lactosa, se puede tomar como una ventaja para elaborar productos sustitutos para los quesos y acaparar diferentes nichos de mercado.

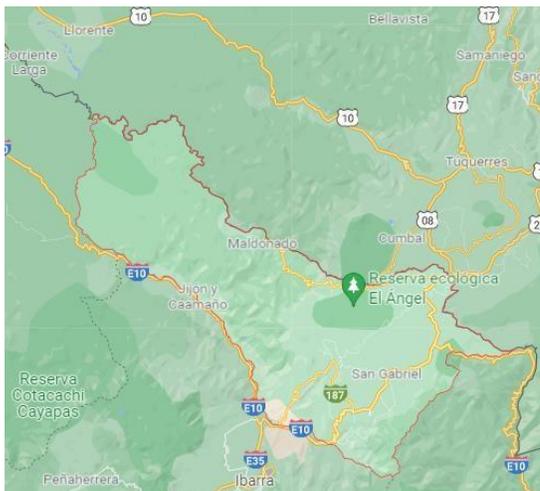
1.11. Análisis Interno

1.11.1. Localización

1.11.1.1. Macro localización

La fábrica “La Delicia” se encuentra ubicada en la zona norte del Ecuador, específicamente en la provincia del Carchi, cantón Montúfar, sector el Capulí a 500 metros de la gasolinera Petroecuador, ésta limita al norte con Tulcán, al sur con Bolívar y al este con el Ángel.

Ilustración 3 Ubicación provincia del Carchi

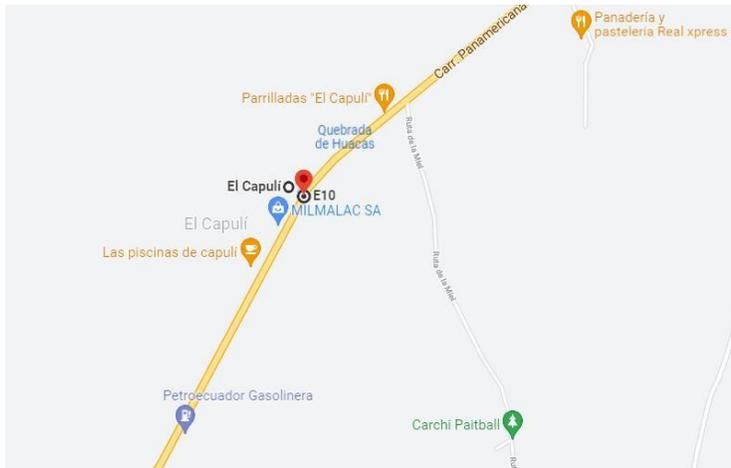


Fuente: Google Maps
Elaborado por: La Autora

1.11.1.2. Micro localización

La fábrica “La Delicia” se encuentra en la ciudad de San Gabriel, sector el Capulí Panamericana Norte Ibarra – San Gabriel.

Ilustración 4 Ubicación Quesería “La Delicia”



Fuente: Google Maps
Elaborado por: La Autora

1.11.2. Identidad Corporativa

1.11.2.1. Misión

“Ser una empresa líder en el proceso de la elaboración y comercialización de variedades de quesos en la provincia y el país, garantizando la calidad e inocuidad en sus productos para cumplir con las necesidades de sus clientes, generando una cultura de servicio.”

1.11.2.2. Visión

“Para el año 2024 quesería “La Delicia” brindará productos inocuos, nutritivos y de alta calidad a la sociedad, elaborados con ética, responsabilidad social y cultural ambiental, promoviendo así el crecimiento gradual de empresa.”

1.11.2.3. Valores

- Respeto
- Obediencia
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Compromiso

1.11.2.4. Logotipo Actual

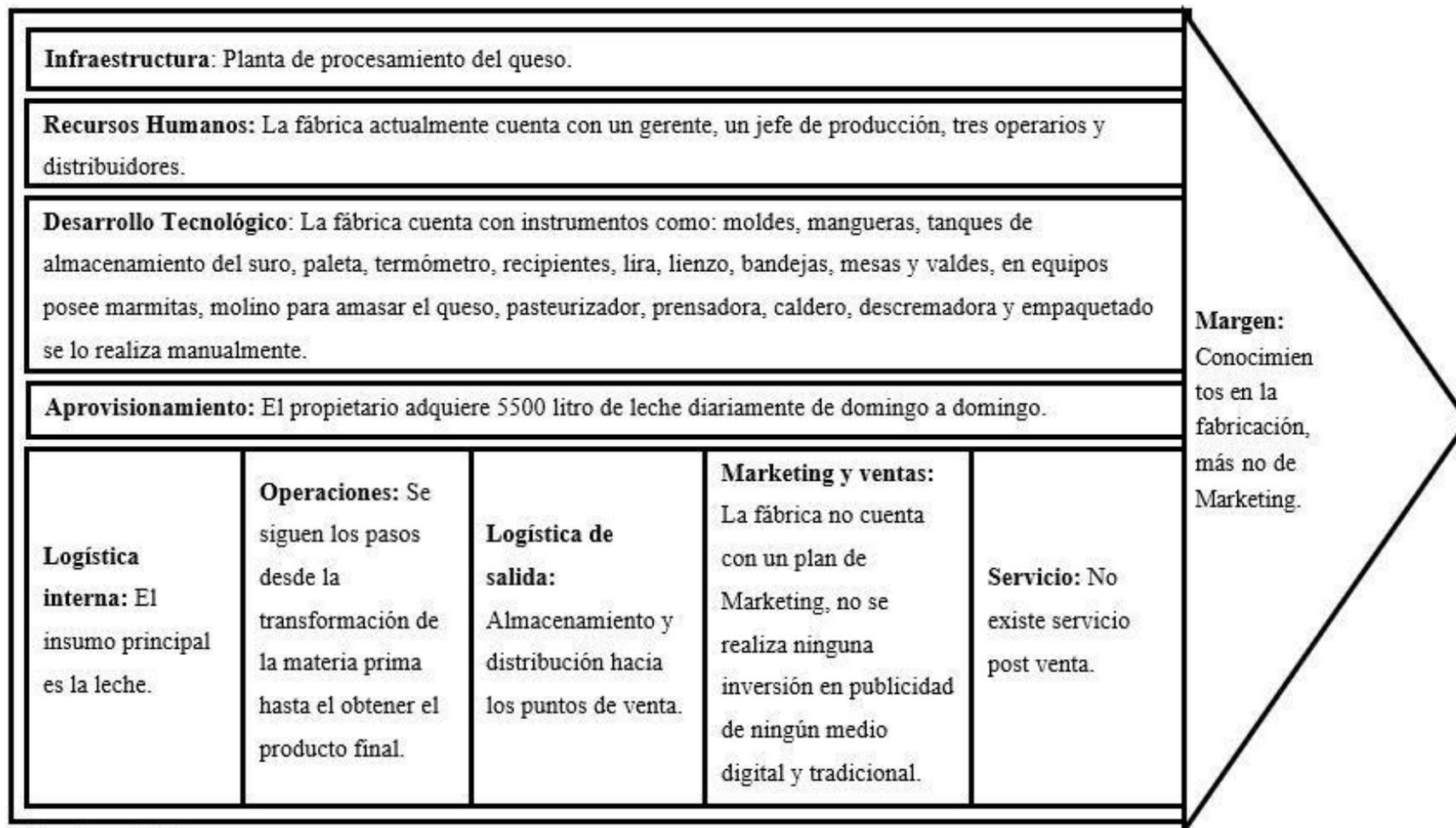
Ilustración 5 logotipo



Fuete: Quesería "La Delicia"
Elaborado por: La Autora

1.11.3. Cadena de valor

Ilustración 6 Cadena de Valor



Elaborado por: La Autora
Fuente: Propietario quesería "La Delicia"

Mediante la elaboración de la cadena de valor se identificó las actividades de apoyo que sustentan a las actividades primarias, debido a que se encuentran el talento humano, infraestructura, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

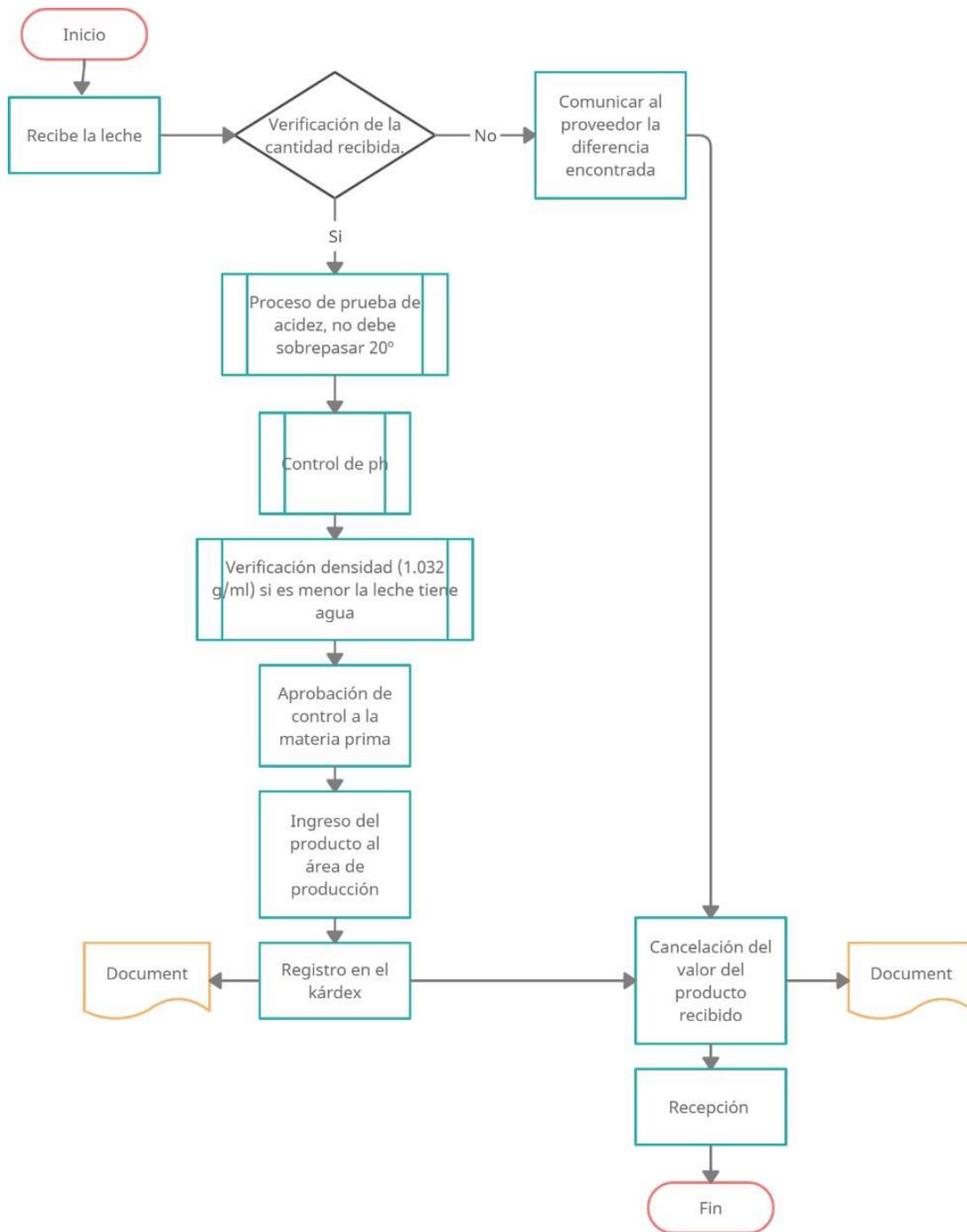
Por otro lado, las actividades primarias especialmente, en el área de marketing, ventas y servicio al cliente se ha identificado que existe escasos conocimientos de cómo implementar y ejecutar estrategias de mercadeo que vayan acorde a las necesidades del consumidor, es por ello que representa una debilidad de alto impacto para la fábrica.

Evidentemente la microempresa necesita solucionar de manera urgente los puntos antes mencionados, de esta manera mejorará sus niveles de rentabilidad en las ventas, incrementando su poder adquisitivo y posicionamiento de marca en el mercado Otavaleño.

1.11.4. Mapa de procesos

1.11.4.1. Recepción de la materia prima

Ilustración 7 Recepción de la materia prima

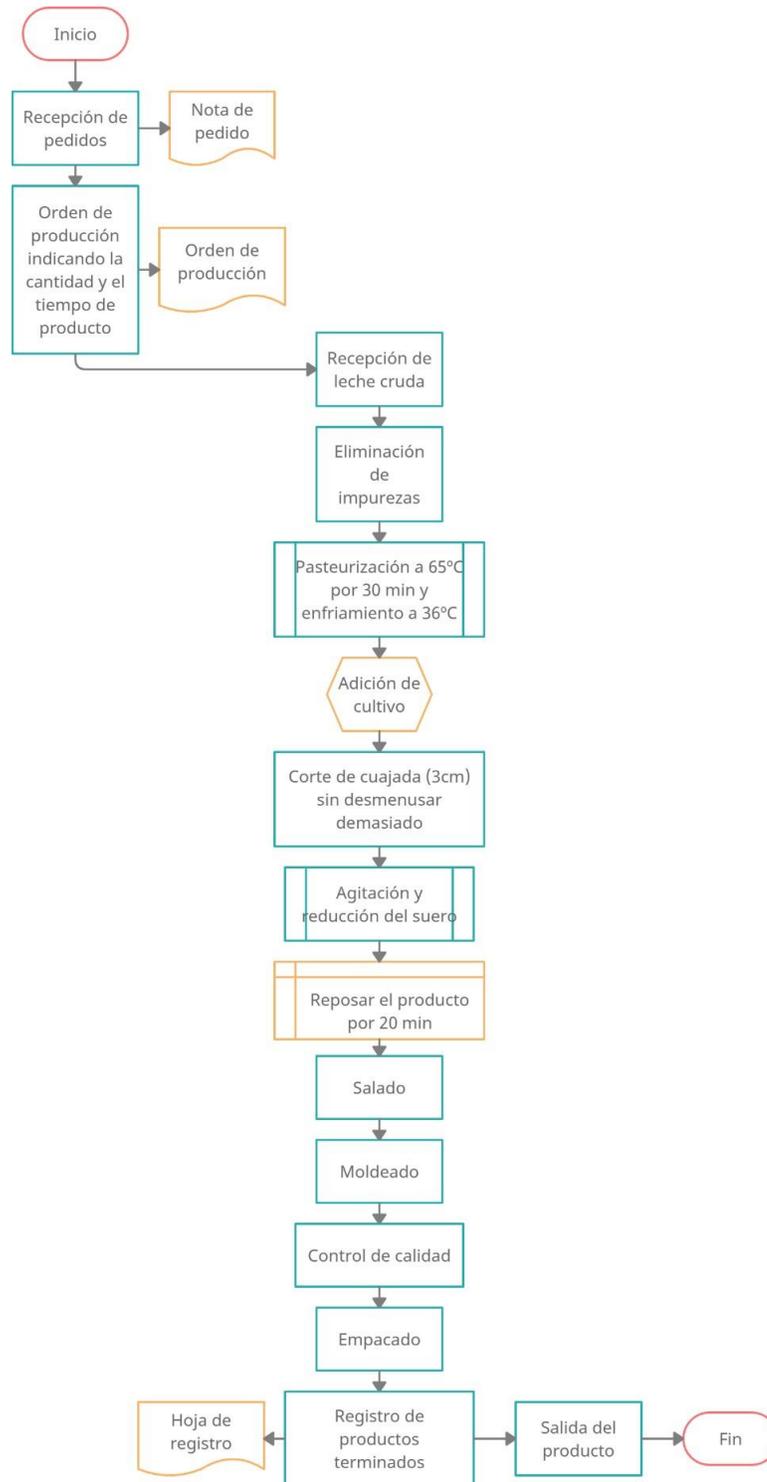


Elaborado por: La Autora

Fuente: Propietario quesería "La Delicia"

1.11.4.2. *Proceso de elaboración del queso*

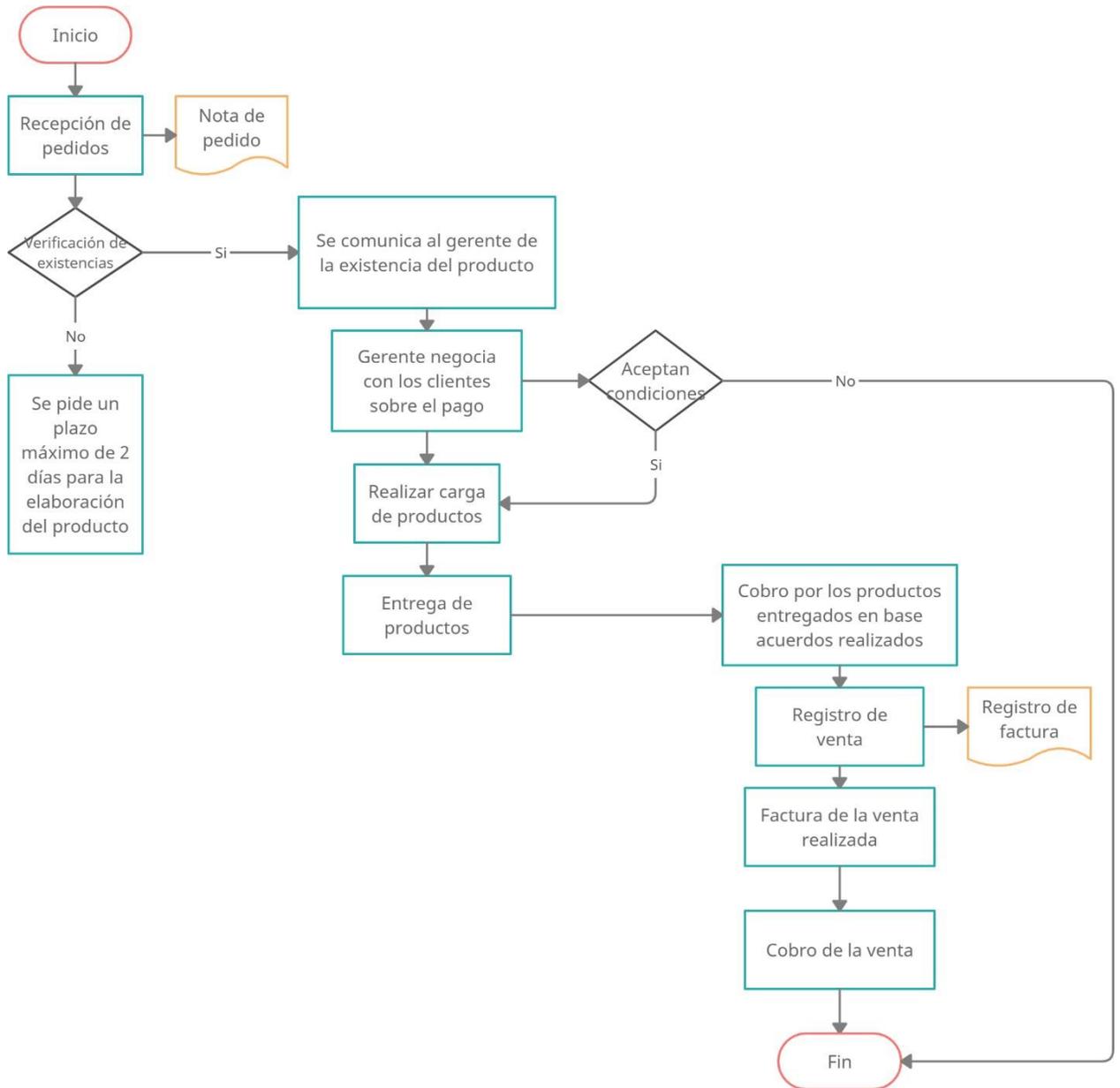
Ilustración 8 Proceso de elaboración del queso



Elaborado por: La Autora
Fuente: Propietario quesería “La Delicia”

1.11.4.3. Comercialización de los productos

Ilustración 9 Comercialización de los productos de la quesería.



Elaborado por: La Autora
Fuente: Propietario quesería "La Delicia"

1.11.5. Aspectos jurídicos

La quesería “La Delicia” se encuentra legalmente constituida desde el año 2018 mediante el acuerdo ministerial Nro. 0176, está administrada por el Sr. Puentestar Rodríguez Marco Olivo con cédula 1712768405001, la cual cuenta con el Registro Único de Contribuyente (RUC), Registro Único de MIPYMES, permiso de funcionamiento, patente municipal y registro sanitario, la razón de su creación fue la producción y comercialización de diferentes tipos de quesos como: amasado, cuajada pasteurizada, cuajada madura, mozzarella y de mesa.

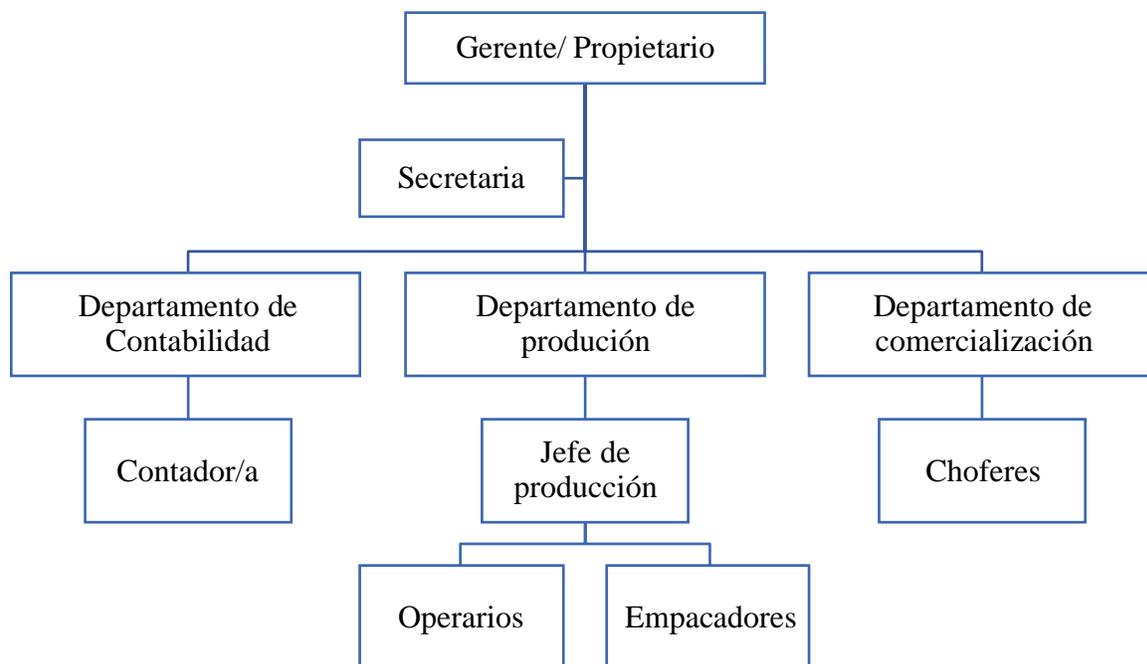
La microempresa está sujeta a las siguientes normas: Licencia Ambiental Categoría II de la Agencia Nacional de Regulación, control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Actualmente la quesería se encuentra registrada como persona natural obligada a llevar contabilidad, la institución quien controla sus actividades económicas es el SRI (Servicio de Rentas Internas).

1.11.6. Aspectos organizacionales

La quesería “La Delicia” realiza sus funciones con la ayuda del organigrama vertical jerárquico de arriba hacia abajo, de tal forma que los niveles más altos son los que poseen mayor autoridad, de esta manera el gerente es responsable de todas las acciones o decisiones pertinentes que se tomen para la microempresa.

1.11.6.1. *Organigrama funcional*

Ilustración 10 Organigrama funcional



Elaborado por: La Autora

Fuente: Propietario quesería "La Delicia"

1.11.6.2. *Manual de funciones y puestos*

El manual de funciones es una herramienta con la cual se describe la delimitación de las funciones, responsabilidades, cargos y tareas de cada uno de los trabajadores pertenecientes a la microempresa quesería "La Delicia". A continuación, se describe el cargo, desempeño, actividades y competencias que fueron asignadas:

Tabla 4 Manual de funciones y puestos

Cargo:	Desempeño:	Actividades:	Competencias:
Gerente	Coordinar y gestionar actividades estratégicas que ayuden a la optimización de recursos y cumpliendo con los objetivos y metas propuestas con el fin de tener un buen funcionamiento para la microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer más funciones de representante legal de la microempresa. • Desarrollar estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos y metas propuestas. • Coordinar con los responsables o encargados de contabilidad y comercialización, con la finalidad de verificar los procedimientos de cada departamento. • Evaluar de forma periódica a los empleados con el fin de comprobar el rendimiento dentro de su lugar de trabajo • Mantener una relación excelente con los clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Iniciativa • Eficaz y eficiente • Destrezas interpersonales • Conocimiento de leyes vigentes • Capacidad de poder resolver problemas • Negociación • Disciplina
Secretaria	Apoyar al jefe en las tareas establecidas, además coordinar todas las actividades de compra a los proveedores y negociación con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y acatar las instrucciones que son asignadas por el gerente. • Gestionar la documentación de su jefe, leer, dar trámite según las instrucciones del gerente y archivar los mismos. • Mantener el buen estado del equipo de la oficina que se encuentra bajo su responsabilidad. • Receptar las solicitudes por parte de los clientes en caso de tener alguna queja. • Realizar una evaluación a los proveedores con el fin de controlar el cumplimiento de los servicios o productos ofertados. • Guardar discreción con la información contable, producción y comercialización referente a la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional • Liderazgo • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo
Jefe de producción	Controlar, organizar y coordinar la cadena de producción, asegurándose	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo con el fin de obtener productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional • Eficiencia

	que los productos estén realizados bajo las normas de calidad que fueron establecidas, verificando que estos se encuentren fabricados dentro de un tiempo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a cada uno de los empleados que están encargados en la producción, con el fin de supervisar las funciones y que éstas sean realizadas de la forma correcta. • Supervisar y controlar daños en la maquinaria. • Controlar diariamente la asistencia de los operarios. • Examinar que los productos estén en excelentes condiciones antes de ser comercializados en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Liderazgo
Contador(a)	Entregar los informes financieros a gerencia en los momentos importantes para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros contables de las actividades de la microempresa. • Cumplir con los principios y políticas contables vigentes. • Llevar un registro adecuado de las facturas de clientes y proveedores en referencia a los montos y plazos de vencimiento de cobros. • Asesorar de forma correcta al gerente de la microempresa en aspectos contables financieros y administrativos. • Revisar periódicamente los cambios que se realizan en la legislación tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honestidad • Ética profesional • Compromiso • Excelente comunicación • Transparencia • Trabajo en equipo • Liderazgo
Operarios	Elaborar productos de calidad de una forma eficiente y eficaz cumpliendo responsablemente con las metas y objetivos propuestos por el gerente.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los materiales e insumos en condiciones óptimas para realizar la producción. • Manejar de una forma correcta los insumos para no crear costos adicionales innecesarios o desperdicios de la materia prima en el proceso de producción. • Inspeccionar los procesos de análisis de calidad de la materia prima, pasteurización, nivel de coagulación de la leche, el batido de la cuajada reposo y extracción del suero de la leche, elaboración del queso, niveles de sal, empaquetado y registro del ingreso y egreso de productos terminados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Responsabilidad • Competencia • Puntualidad • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión

Empacador	Realizar y revisar las actividades de empaquetamiento, cumpliendo las normas de higiene; además de los objetivos y metas establecidos por la microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los productos terminados provenientes del área de producción y realizar el empaquetado una manera adecuada para cada uno. • Manejar de una forma eficiente las maquinarias y herramientas para realizar este procedimiento. • Respetar las normas de higiene en los productos manipulados además de colocar adecuadamente los productos en las gavetas y trasladar al área de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Eficiencia • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión
Vendedor	Ser intermediario entre la empresa y el cliente, con el fin de ofertar un producto de calidad al consumidor, satisfaciendo los gustos y necesidades de éste.	<ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos en los diferentes cantones de la provincia. • Cuidar la imagen que representa la marca de la microempresa. • Entregar diariamente las cuentas al cierre del día al señor gerente. • En caso de faltante de dinero la persona encargada se hará responsable y devolverá el monto que haga falta • Dar un reporte de ventas y elaborar pedidos al área de producción en base a los pedidos existentes por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Responsabilidad • Respeto • Amabilidad • Tener buena actitud • Brindar confianza
Chofer	Brindar un excelente servicio de transporte al momento de distribuir los productos a los diferentes puntos de venta y en excelentes condiciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar la materia prima y productos terminados a los destinos que ya son programados. • Realizar un mantenimiento adecuado al vehículo que se encuentra a cargo. • Mantener discreción en relación a las actividades encomendadas. • Acatar las reglas y leyes de tránsito para evitar problemas en su lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honestidad • Confianza • Respeto • Discreción • Profesionalismo

Elaborado por: La Autora

Fuente: Propietario quesería “La Delicia”

1.11.6.3. Sistemas de control

El instrumento de control que usa la quesería “La Delicia” detalla las actividades que son realizadas internamente, ayudando a desarrollar los procesos que deben ser cumplidos en las diferentes áreas, con el objetivo de tener una secuencia lógica en los procedimientos, manteniendo así un control acerca de los litros de leche recibidos diariamente, el número de paradas que se hace para la elaboración de los diferentes productos y además se registra el stock diario existente en bodega.

Ilustración 11 Instrumento de control de la producción

 QUESERÍA "LA DELICIA"								
FECHA:	Sábado 07-11-2020			HORA:				
RECEPCION DE LECHE					VALOR			
TOTAL DE LITROS	5877							
LITROS VENDIDOS	472							
PARADAS								
N°	LITROS	QUESO GRANDE	QUESO PEQUEÑO	ENANO	CUAJADAS NORM.	CUAJADAS GRANDES	DOBLE CREMA	BLOQUE
1	600				124			
2	1201	488		45				
3	1320	289	104					
4	2271						301	43
15 (1000g)								
STOCK DIARIO								
PRODUCTO	QUESO GRANDE	QUESO PEQUEÑO	ENANO	CUAJ NOR. CON SAL	CUAJADS NORM. SIN SAL	CUAJADAS GRANDES	DOBLE CREMA	BLOQUE
CANTIDAD	757	104	45	—	118	—	609	76

Elena Salgado.

RECIBI CONFORME:

Elaborado por: La Autora

Fuente: Propietario quesería “La Delicia”

1.11.6.4. *Infraestructura de comercialización*

El área de logística de la quesería “La Delicia”, se encuentra dividida en cuatro áreas, en donde se realiza la gestión de: inventarios, servicio al cliente, almacenamiento y despacho de la mercadería en la zona urbana del cantón San Gabriel y a su vez a los diferentes cantones de la provincia de Imbabura; los cuales funcionan en óptimas condiciones.

1.11.6.5. *Infraestructura de almacenamiento*

La infraestructura de la fábrica “La Delicia” se encuentra dividida en diferentes áreas, las cuales son: área de recepción de la materia prima, de producción del queso, de empaquetado y de almacenamiento (cuarto frío), siendo estos importantes en el proceso, de fabricación y producción del queso.

1.11.6.6. *Reglamento interno de trabajo*

El reglamento interno de la quesería “La Delicia” es una herramienta que ayuda al cumplimiento de metas y objetivos establecidos, cuya finalidad es la de orientar al personal en el desempeño de sus actividades mediante indicaciones, además de aplicar las respectivas sanciones a quienes incumplan con su trabajo. Anexo N ° 3

1.11.6.7. *Análisis del área de Recursos Humanos*

La microempresa “La Delicia” considera que los recursos humanos son un apoyo importante para el desempeño de las actividades de producción, por lo que sus empleadores

están enfocados en el trabajo y cumplimiento del contrato, además cada uno de ellos está debidamente cubierto por el seguro contra accidentes y afiliados al IESS.

Tabla 5 Recursos humanos

Función:	Número de empleados:
Gerente	1
Secretaria	1
Contadora	1
Jefe de producción	1
Operarios	3
Empacadores	2
Choferes	2
Total	11

Elaborado por: La Autora

Fuente: Propietario quesería "La Delicia"

1.11.7. Análisis del área de Marketing y Ventas

1.11.7.1. Área Marketing

La fábrica no cuenta con un departamento de Marketing, es por ello que, el gerente toma las decisiones respectivas en cuanto a la publicidad que realizan.

1.11.7.2. Ventas / Comercialización

Las ventas se realizan de manera directa con los clientes, de esta forma la marca afianza la relación entre empresa – cliente, además, posee un punto de venta en la ciudad de San Gabriel. La fábrica no maneja un servicio posventa, por lo cual, las recomendaciones de sus clientes no son atendidas y es por esto que no se puede generar una fidelización con los mismos.

1.11.8. Análisis del área financiera

1.11.8.1. Presupuestos de marketing

Al no existir un departamento de marketing, la fábrica no ha fijado una cantidad determinada para esta área, como consecuencia no ejecuta estrategias mercadológicas.

1.11.8.2. Presupuestos de ventas

La fábrica no cuenta con personal de ventas, por tal motivo no dispone de un presupuesto establecido.

1.11.9. Matriz de resumen de Fortalezas y Debilidades

Tabla 6 Matriz de resumen de Fortalezas y Debilidades del Análisis interno

Fortalezas				
Orden	Factor	Nivel de impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	Ubicación de la fábrica			X
2	Cuenta con todos los permisos pertinentes para el funcionamiento.			X
3	Infraestructura de almacenamiento y comercialización adecuadas			X
4	Cuenta con los implementos y equipo adecuado			X
5	Talento humano con experiencia en la elaboración de los quesos			X
6	Entrega del producto directamente al cliente.			X
7	Existe distribución adecuada de los espacios para la producción			X
8	Existe un sistema de control para la producción			X
9	Posee un reglamento escrito para el personal			X
Debilidades				
Orden	Factor	Nivel de impacto		
		Bajo	Medio	Alto
1	No cuenta con el Área de marketing			X
2	No se realizan planes de marketing			X
3	No existe un servicio post venta			X
4	No utiliza medios digitales para promocionar sus productos			X
5	No posee un sistema de control adecuado en estrategias de ventas			X
6	No cuenta con un departamento de ventas			X
7	No lleva un control digital de las ventas			X
8	No se destina un presupuesto al área de marketing y ventas			X

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

1.11.10. Diagnóstico de la organización en relación al ambiente interno

La fábrica “La Delicia” posee fortalezas en cuanto a maquinaria, infraestructura de almacenamiento y comercialización, los cuales están acorde a la cantidad diaria de producción, cumpliendo con los pedidos a tiempo; por otra parte, no tiene un área de marketing y ventas que se ocupe de realizar estrategias post venta, posicionamiento de la marca e incremento de ventas.

1.12. Análisis de Matrices

1.12.1. Matriz de evaluación externa Oportunidades y Amenazas

Tabla 7 Matriz de evaluación externa Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Peso	Cali.	Total pon.
Las políticas ayudan a fomentar alianzas estratégicas con el sector público, privado y Universidades.	0,04	3	0,12
Leyes que impulsan emprendimientos, fomentan el trabajo y precio justo e impulsan la producción.	0,02	2	0,04
Demanda de productos indispensables (leche en polvo, líquida, quesos, mantequilla, etc) por la emergencia sanitaria	0,03	4	0,12
Los ecuatorianos incrementan el consumo del queso.	0,03	3	0,09
Variedad de quesos e incremento de comercialización.	0,03	4	0,12
Los lácteos pueden ser una estrategia para apoyar el crecimiento de la economía del país.	0,05	2	0,1
Empresas lácteas comprometidas con la innovación y elaboración de productos con estándares de bioseguridad.	0,02	2	0,04
Retorno de ecuatorianos con nuevos hábitos de consumo.	0,04	3	0,12
Fortalecimiento de productos nacionales.	0,05	4	0,2
Implementar acciones que permitan cuidar los recursos naturales mientras se lleva a cabo los procesos de producción.	0,04	3	0,12
Mejoras en sus estándares de calidad.	0,06	3	0,18
Tecnología blockchain (control y monitoreo de los procesos de producción, salida y entrega del producto al cliente.)	0,03	4	0,12

Estrategia “Hombro a Hombro” (capacitaciones para maximizar los tiempos de recolección de leche y aplicar un software de evaluación productiva y reproducción).	0,02	2	0,04
Público no tolerante a la lactosa (vegano).	0,04	3	0,12
Facilidades de pago a los empleados	0,03	2	0,06
Productos que brinden los mismos beneficios que el queso tradicional	0,04	4	0,16
Facilidades de cobros a los clientes.	0,03	3	0,09
Proveedores de la materia prima	0,04	4	0,16
Precio fijo de la leche	0,03	3	0,09
Cientes en las diferentes provincias	0,02	3	0,06
Amenazas			
Desarrollo de la tecnología 4.0 (transformación de la industria, digitalización e integración de todos los procesos de producción	0,05	4	0,2
Inversión alta en la importación de maquinaria.	0,04	3	0,12
Personal no apto para manejar la tecnología 4.0	0,04	4	0,16
Llegada de marcas españolas al mercado ecuatoriano.	0,02	3	0,06
Productos sustitutos	0,05	3	0,15
Marcas potenciales productoras de quesos	0,06	4	0,24
Nuevos entrantes al mercado.	0,05	3	0,15
	1		3,23

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a la matriz anterior se concluye que, las oportunidades poseen una ponderación más elevada, debido a que se encontraron varios factores como: proveedores de la materia prima cercanos a la fábrica, estándares de calidad óptimos y hábitos de consumo siendo este último muy significativo ya que la población cambio su alimentación debido a la situación actual que presenta el país, por lo cual los consumidores están en la constante búsqueda de productos sustitutos que les brinden los mismos beneficios que un queso tradicional en el caso de los pobladores que no son tolerantes a la lactosa, a pesar de que existen buenos porcentajes de oportunidad cabe mencionar que la competencia entre marcas nacionales y locales es muy fuerte en el mercado local, por lo cual es fundamental

aplicar estrategias que ayuden a diferenciar al producto y así logré sobresalir de entre la competencia.

1.12.2. Matriz de evaluación interna Fortalezas y Debilidades

Tabla 8 Matriz de evaluación interna Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Peso	Cali.	Total pon.
Ubicación de la fábrica	0,08	3	0,24
Cuenta con todos los permisos pertinentes para el funcionamiento.	0,07	4	0,28
Infraestructura de almacenamiento y comercialización adecuadas	0,05	3	0,15
Cuenta con los implementos y maquinaria adecuado	0,07	4	0,28
Talento humano con experiencia en la elaboración de los quesos	0,06	3	0,18
Entrega del producto directamente al cliente.	0,05	2	0,1
Existe distribución adecuada de los espacios para la producción	0,07	3	0,21
Existe un sistema de control para la producción	0,05	4	0,2
Posee un reglamento escrito para el personal	0,07	3	0,21
Debilidades			
No cuenta con el Área de Marketing	0,07	5	0,35
No se realizan planes de marketing	0,06	4	0,24
No existe un servicio post venta	0,04	3	0,12
No utiliza los medios digitales para promocionar sus productos	0,05	4	0,2
No posee un sistema de control adecuado en estrategias de ventas	0,07	3	0,21
No cuenta con un departamento de ventas	0,07	3	0,21
No lleva un control digital de las ventas	0,07	4	0,28
No se destina un presupuesto al área de Marketing y ventas	0,08	4	0,32
	1		3,54

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

Se concluye que, al ser una fábrica de producción de quesos, su mayor fortaleza está en la infraestructura que posee, debido a que cuenta con maquinaria especializada para el proceso de fabricación, producción y entrega del producto.

El área de marketing y ventas se considera una debilidad debido, a que no implementan herramientas digitales para promocionar sus productos que ayuden a mejorar el estado actual de la microempresa.

1.12.3. Análisis de matrices de impacto

1.12.3.1. Matriz de Aprovechabilidad

Tabla 9 Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS									TOTAL
	F 1: Ubicación de la fábrica	F 2: Cuenta con todos los permisos pertinentes para el funcionamiento.	F 3: Infraestructura de almacenamiento y comercialización adecuadas	F 4: Cuenta con los implementos y equipo	F 5: Talento humano con experiencia en la elaboración de los quesos.	F 6: Entrega del producto directamente al cliente.	F 7: Existe distribución adecuada de los espacios para la producción	F 8: Existe un control de la producción	F 9: Posee un reglamento escrito para el personal	
O1: Las políticas ayudan a fomentar alianzas estratégicas con el sector público, privado y Universidades.	3	3	5	3	3	1	3	3	1	25
O2: Leyes que impulsan emprendimientos, fomentan el trabajo y precio justo e impulsan la producción. (factor político)	1	1	1	1	3	1	1	1	5	15
O3: Demanda de productos indispensables (leche en polvo, líquida, quesos, mantequilla, etc.) por la emergencia sanitaria.	1	1	1	1	1	3	3	3	1	15
O4: Los ecuatorianos incrementan el consumo del queso.	3	1	1	3	3	5	3	1	1	21

O5: Variedad de quesos e incremento de comercialización.	3	1	3	3	3	5	3	3	1	25
O6: Los lácteos pueden ser una estrategia para apoyar el crecimiento de la economía del país.	3	1	1	3	1	1	1	1	1	13
O7: Empresas lácteas comprometidas con la innovación y elaboración de productos con los estándares de bioseguridad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
O8: Retorno de ecuatorianos con nuevos hábitos de consumo.	1	3	3	1	1	1	1	1	1	13
O8: Fortalecimiento de productos nacionales.	1	1	3	3	3	3	3	5	1	23
O9: Implementar acciones que permitan cuidar los recursos naturales mientras se lleva a cabo los procesos de producción.	1	5	5	3	1	3	3	5	1	27
O10: Mejoras en sus estándares de calidad.	3	5	5	5	3	3	3	5	3	35
O11: Tecnología blockchain (control y monitoreo de los procesos de producción, salida y entrega del producto al cliente.)	1	1	1	1	1	3	3	1	1	13
O12: Estrategia “Hombro a Hombro” (capacitaciones de maximizar los tiempos de recolección de leche y aplicar el un software de evaluación productiva y reproducción).	3	1	3	1	1	1	1	1	1	13
O13: Público no tolerante a la lactosa (vegano).	1	1	1	3	1	5	5	5	1	23
O14: Facilidades de pago a los empleados	1	3	1	1	5	1	1	1	3	17
O15: Productos que brinden los mismos beneficios que el queso tradicional.	1	1	3	3	3	1	1	1	1	15
O16: Facilidades de cobros a los clientes.	1	1	1	1	1	3	3	1	1	13
O17: Proveedores de la materia prima	5	3	3	3	1	1	1	1	1	19

O18: Precio de la leche	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11
O19: Clientes en las diferentes provincias	1	1	1	1	1	5	5	1	1	17
TOTAL	38	36	44	42	38	48	46	42	28	362

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

En la matriz de aprovechabilidad se presentó una variación de 1 siendo el más bajo y 5 el más alto tanto para las fortalezas como las oportunidades, realizando la sumatoria de forma horizontal y vertical, sacando un promedio de 25, el cual fue tomado como un punto importante para obtener la información más relevante para el análisis.

1.12.3.1.1. Las fortalezas de la fábrica “La Delicia” son:

- Ubicación de la fábrica con 38 puntos.
- Cuenta con todos los permisos pertinentes para el funcionamiento con 36 puntos.
- Infraestructura de almacenamiento y comercialización adecuada con 44 puntos.
- Cuenta con los implementos y maquinaria adecuada con 42 puntos.
- Talento humano con experiencia en la elaboración de los quesos con 38 puntos.
- Entrega del producto directamente al cliente con 48 puntos.

- Existe distribución adecuada de los espacios para la producción con 46 puntos.
- Existe un control en la producción con 42 puntos.
- Posee un reglamento escrito para el personal con 28 puntos.

1.12.3.1.2. Las oportunidades más importantes son:

- Las políticas ayudan a fomentar alianzas estratégicas con el sector público, privado y Universidades con 25 puntos.
- Variedad de quesos e incremento de comercialización con 25 puntos.
- Implementar acciones que permitan cuidar los recursos naturales mientras se lleva a cabo los procesos de producción con 27 puntos.
- Mejoras en sus estándares de calidad con 35 puntos.

1.12.3.1.3. Índice de Aprovechabilidad

$$\text{Índice de aprovechabilidad} = \frac{\text{valor de la matriz}}{\text{afeccion total} * \text{No. filas} * \text{No. columnas}} * 100$$

$$\text{Índice de aprovechabilidad} = \frac{271}{5 * 19 * 9} * 100$$

$$\text{Índice de aprovechabilidad} = 42,33$$

Después del análisis de la matriz de Aprovechabilidad dio un total de 42,33%, por lo cual la quesería “La Delicia” está utilizando al máximo las fortalezas y oportunidades que esta posee, siendo una ventaja dentro de su empresa, permitiéndose mejorar su desempeño.

1.12.3.2. Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 10 Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS								TOTAL
	A1: Desarrollo de la tecnología	A2: Inversión alta en	A3: Tecnificación de procesos de	A4: Llegada de marcas españolas al mercado	A5: Productos sustitutos	A6: Competencia	A7: Nuevos entrantes al	A8: Marcas potenciales productoras de quesos	
D1: No cuenta con el Área de Marketing	3	3	5	3	5	5	3	5	32
D2: No se realizan planes de marketing	1	1	1	5	5	5	3	5	26
D3: No existe un servicio post venta	1	1	1	3	3	3	3	3	18
D4: No utiliza los medios digitales para promocionar sus productos	1	1	1	3	3	5	5	3	22
D5: No posee un sistema de control adecuado en estrategias de ventas	1	1	1	1	3	3	3	3	16
D6: No cuenta con un departamento de ventas	1	1	1	1	5	3	5	3	20
D7: No lleva un control digital de las ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D8: No se destina un presupuesto al área de Marketing y ventas	1	1	1	3	5	3	5	3	22
TOTAL	10	10	12	20	30	28	28	26	164

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

En la matriz de vulnerabilidad entre las debilidades y amenazas existe una variación de 1 como bajo y 5 como alto, de la misma forma se realiza una sumatoria tanto de las filas como de las columnas, obteniendo un promedio de 20, el cual favorecerá al momento de tomar las opciones más importantes.

1.12.3.2.1. Las debilidades más relevantes:

- No cuenta con el Área de Marketing con 32 puntos.
- No se realizan planes de marketing con 26 puntos.
- No existe un servicio post venta con 22 puntos.
- No utiliza los medios digitales para promocionar sus productos con 20 puntos.
- No se destina un presupuesto al área de Marketing y ventas con 22 puntos.

1.12.3.2.2. Las amenazas más notorias fueron:

- Llegada de marcas españolas al mercado ecuatoriano con 20 puntos.
- Productos sustitutos con 30 puntos.
- Competencia directa con 28 puntos.
- Nuevos entrantes al mercado con 28 puntos.
- Marcas potenciales productoras de quesos con 26 puntos.

1.12.3.2.3. Índice de vulnerabilidad

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = \frac{\text{valor de la matriz}}{\text{afeccion total} * \text{No. filas} * \text{No. columnas}} * 100$$

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = \frac{164}{5 * 8 * 7} * 100$$

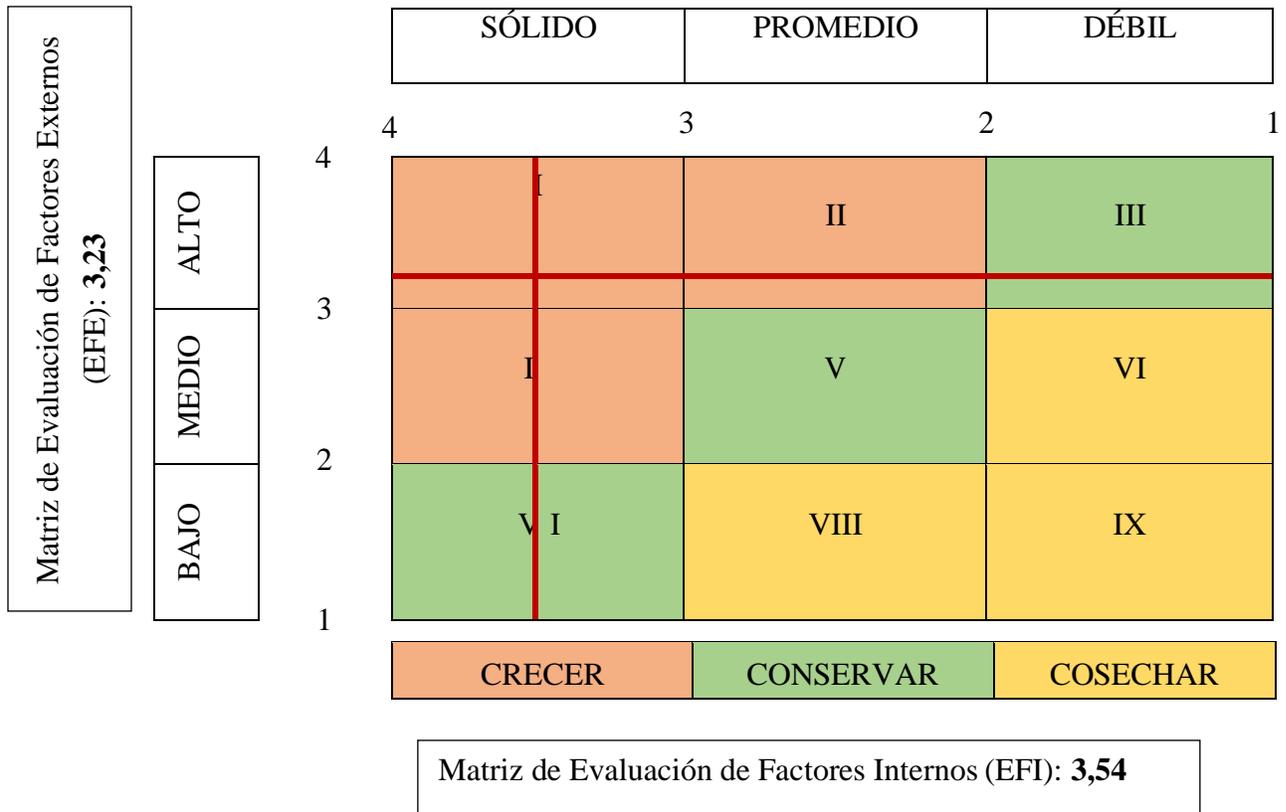
$$\text{Índice de vulnerabilidad} = 58,57$$

Al culminar con el debido proceso de análisis de la matriz de vulnerabilidad, da un valor del 58,57%, por tal motivo se deben tomar las respectivas acciones que ayuden a la microempresa a diferenciarse, ya que si no se realiza cambios a corto plazo las debilidades y amenazas identificadas pueden llegar a afectar su desempeño en el ámbito comercial.

1.12.4. Matriz interna- Externa de la ubicación actual de la empresa

La matriz IE o interna/ externa se diseña para tomar decisiones estratégicas de cartera de negocios. Se basa principalmente en dos dimensiones totales ponderadas de la matriz EFI y la matriz EFE. En donde los cuadrantes I, II y IV serán estrategias para crecer y construir, mientras que los cuadrantes III, V y VII van estrategias para conservar y mantener y por último los cuadrantes VI, VII y IX corresponde a las estrategias de venta. (Robles, 2015); Mediante esta matriz se busca evaluar los resultados obtenidos en los factores tanto internos como externos e identificar la posición actual de la empresa en estos cuadrantes implementando así las estrategias idóneas para esta microempresa.

Tabla 11 Matriz IE



Elaborado por: La Autora

Se puede observar en la gráfica que la microempresa se encuentra en el cuadrante I, el cual representa “crecer y construir”. La quesería “La Delicia” internamente debe mejorar algunos puntos para su desenvolvimiento en el mercado, debido a que las condiciones del medio dan la apertura en desarrollo de estrategias, las más recomendables son: penetración de mercados y desarrollo de mercados integrados en el Plan de ventas propuesto.

1.12.5. FODA relevante

Tabla 12 FODA relevante

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Ubicación de la fábrica. F2: Cuenta con todos los permisos pertinentes para el funcionamiento. F3: Infraestructura de almacenamiento y comercialización adecuadas. F4: Cuenta con los implementos y equipo adecuado. F5: Talento humano con experiencia en la elaboración de los quesos. F6: Entrega del producto directamente al cliente. F7: Existe distribución adecuada de los espacios para la producción. F8: Existe un control de la producción. F9: Posee un reglamento escrito para el personal.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Las políticas ayudan a fomentar alianzas estratégicas con el sector público, privado y Universidades. O2: Variedad de quesos e incremento de comercialización. O3: Implementar acciones que permitan cuidar los recursos naturales mientras se lleva a cabo los procesos de producción. O4: Mejoras en sus estándares de calidad.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: No cuenta con el Área de Marketing. D2: No se realizan planes de marketing. D3: No existe un servicio post venta. D4: No utiliza los medios digitales para promocionar sus productos. D5: No se destina un presupuesto al área de Marketing y ventas.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Llegada de marcas españolas al mercado ecuatoriano. A2: Productos sustitutos A3: Competencia directa. A4: Nuevos entrantes al mercado. A5: Marcas potenciales productoras de quesos.</p>

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

1.12.6. Matriz cruce estratégico

Tabla 13 Matriz cruce estratégico

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Ubicación de la fábrica	D1: No cuenta con el Área de Marketing
	F2: Cuenta con todos los permisos pertinentes para el funcionamiento	D2: No se realizan planes de marketing.
	F3: Infraestructura de almacenamiento y comercialización adecuadas	D3: No existe un servicio post venta.
	F4: Cuenta con los implementos y equipo adecuado.	D4: No utiliza los medios digitales para promocionar sus productos.
	F5: Talento humano con experiencia en la elaboración de los quesos.	D5: No se destina un presupuesto al área de Marketing y ventas.
	F6: Entrega del producto directamente al cliente.	
	F7: Existe distribución adecuada de los espacios para la producción.	
	F8: Existe un control de la producción.	
	F9: Posee un reglamento escrito para el personal.	
Oportunidades	Estrategias	Estrategias
O1: Las políticas ayudan a fomentar alianzas estratégicas con el sector público, privado y Universidades.	F5, O1: Aprovechar las políticas establecidas con el fin de crear alianzas con las instituciones públicas o privadas.	D4, O2: Utilizar los medios digitales para promocionar los diferentes productos.
O2: Variedad de quesos e incremento de comercialización.	F3, O2: Ampliar la cartera de productos, aprovechando los hábitos alimenticios e incremento de consumo de la población.	D2, O3: Hacer planes de marketing que determinen el alcance de los proyectos eco amigables que serán planteados.
O3: Implementar acciones que permitan cuidar los recursos naturales mientras se lleva a cabo los procesos de producción.		

O4: Mejoras en sus estándares de calidad.	F1, O3: Proponer un ante proyecto eco amigable para el cuidado del medio ambiente que rodea a la quesería.	D1, O4: Implementar un departamento de marketing y ventas, mejorando continuamente los estándares de calidad.
Amenazas	Estrategias	Estrategias
A1: Llegada de marcas españolas al mercado ecuatoriano.	A4, F1: Reducir el nivel de competencia por parte de los nuevos entrantes aprovechando la ubicación de la quesería.	A3, D4: Posicionamiento de la marca en medios digitales, mejorando la imagen de la quesería frente a la competencia.
A2: Productos sustitutos.	A2, F3: Buscar los procesos de producción de los productos sustitutos, aprovechando la infraestructura.	A2, D5: Destinar un presupuesto establecido por el gerente al área de marketing y ventas, para identificar los productos más demandados y fortalecer el equipo de ventas.
A3: Competencia directa.	A3, F5: Reforzar los conocimientos del talento humano, aprovechando su experiencia laboral, minimizando el impacto de la competencia.	A5, D2: Crear estrategias mercadológicas como apoyo al Plan de ventas, identificando los puntos de venta de la competencia y la quesería.
A4: Nuevos entrantes al mercado.		
A5: Marcas potenciales productoras de quesos.		

Fuente: La Autora

Elaborado por: La Autora

1.12.7. Identificación del problema diagnóstico

Se analizó el estado situacional de la quesería “La Delicia”, en donde se determinó que existen varios factores que le afectan tales como: no cuenta con un departamento de Marketing, no se realiza publicidad en los medios digitales y no existe un presupuesto destinado para marketing y ventas, por lo que la empresa no tiene un posicionamiento de marca en la ciudad de Otavalo, en base a esto es fundamental mejorar los aspectos mencionados anteriormente para brindar un servicio post venta adecuado, un producto de calidad y a la vez fidelizar a los clientes, por lo cual el presente plan de ventas ayudará al crecimiento y correcto manejo de la marca “La delicia” en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, justificando de esta manera su creación y ejecución, esperando contribuir y dar soluciones acertadas a la problemática actualmente identificada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marketing

Kotler y Armstrong (2007, p.3-4) El marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer clientes prometiéndoles un valor superior, y por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarle satisfacción. (Harold Silva, 2014) Es el conjunto de actividades totales con las cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores para luego satisfacerlos de una manera que cumpla sus expectativas al promover el intercambio del producto o servicio.

2.2. Plan de Marketing

(Parmerlee, 1993) Menciona que, *“El plan de marketing es un proyecto que definen la manera en que se comercializan sus productos o servicios en el mercado (...) tiene la función de una hoja de ruta para la instrumentación de sus estrategias de marketing.”* Es una guía que orienta a la empresa al momento de determinar los pasos a seguir con una investigación que desarrolla el despliegue de su viabilidad económica, delimitando objetivos a corto y largo plazo.

2.3. Presupuesto de Marketing

El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado. Es un método sistemático y formalizado para lograr responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. (Presupuesto de Marketing y Evaluacion de Beneficios generados por el

Producto) Este debe estar enfocado en los resultados esperados por el gerente propietario y tener como referencia notas históricas de montos económicos dirigidos al área de marketing.

2.4. Presupuesto de ventas

El presupuesto es una definición de lo que se prevé vender y lo que se necesita gastar para alcanzar las ventas deseadas y obtener beneficios, y en el plan de marketing se ponen las formas en que se va a gastar el dinero asignado para la realización de las diferentes actividades de marketing. (El proceso de venta, 2008) Es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de la empresa o compañía. Además de obtener información acerca del volumen de ventas estimadas.

2.5. Demanda

Es la demanda del conjunto de individuos que se puede cuantificar y pronosticado con los diferentes servicios y/o productos de las organizaciones. la demanda social se define una vez que se identifican los perfiles de la población objetivo o mercado meta con sus respectivas necesidades sociales. (Romero, 2004) Demanda es el conjunto total de consumidores en un determinado lugar, que buscan satisfacer necesidades de adquisición de un producto, bien o servicio cumpliendo con sus expectativas.

2.6. Oferta

Es el análisis de los satisfactores del agente de cambio y de la competencia que de manera directa o indirecta se presenta en el mercado social. Se puede tener competencia directa para los diferentes programas sociales en los que se recomiendan la participación conjunta con el fin de

que los diferentes programas tengan un mayor impacto social, Aunque todas las organizaciones sociales deben competir entre sí para la adquisición de fondos. La competencia indirecta es la que ejercen personas físicas como orales (organizaciones públicas y privadas) que se oponen a los programas sociales o bien que realizan programas de marketing para seguir fomentando la idea, actitud o conducta nociva para la persona y para la sociedad. (Romero, 2004) Es la cantidad de bienes y servicios de diversas organizaciones que están dispuestos a poner en venta un cierto producto o servicio en el mercado, en un lugar determinado a un precio dado bien por el interés del ofertante como la determinación del mercado.

2.7. Demanda Insatisfecha

En efecto, existe demanda insatisfecha cuando las demandas detectadas en el mercado no están suficientemente atendidas. se puede observar algunas señales de esta situación: al no existir control por parte de las autoridades los precios se manifiestan muy elevados con respecto a la cantidad de pago de los compradores usuarios. (Miranda, 2005) Es un aspecto muy importante el cual se desarrolla en el transcurso de la elaboración del proyecto, su determinación ayuda a sustentar la intervención y los recursos necesarios que serán utilizados en el proceso de creación en nuevas estrategias para el posicionamiento de la marca.

2.8. Marketing Estratégico

Tiene como función guiar a la empresa en el proceso de adopción de las siguientes estrategias de marketing que han de permitir la conseguir sus objetivos (...) no se niega la importancia de las acciones dirigidas a la conquista de los mercados existentes, sino que se resalta que para

hacer eficaz toda actuación concreta debe ir precedida de un profundo análisis del mercado y una rigurosa reflexión estratégica. (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 56)

2.9. Marketing Operativo

(Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007) Desciende al plano de la acción para hacer frente a la propuesta en marcha en esas estrategias (...) tiene carácter funcional, son más repetitivas y frecuentes y en consecuencia están más estructuradas. (pág. 56)

2.10. Mix de Marketing

El marketing mix es un concepto de marketing que recoge todas las herramientas disposición de los Marketers para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos penetración y de venta en el mercado objetivo (...) Agrupa todas las decisiones y acciones de marketing tomadas para asegurar el éxito de un producto, un servicio, una marca o de una insignia en su mercado. (50Minutos.es, 2016)

2.11. Estrategias

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. (Munuera; Rodríguez, 2017)

2.12. Posicionamiento

El término posicionamiento puede venir referido 1) a la localización del producto a partir de sus características físicas y 2) a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores. Facilitará el diseño y desarrollo de las estrategias de marketing en cuanto a qué necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer, con qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y cómo proceder a una diferenciación competitiva. (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 84)

2.13. Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, Intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 75)

2.14. Evaluación financiera

La evaluación financiera es el ejercicio teórico- práctico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyectos de inversión con la finalidad de apoyar la toma de decisiones de inversión que permite crear valor, aquellos proyectos que maximicen el valor de la compañía son favorables, aumentar su valor implica que el flujo de efectivo libre es incremental y los costos de capital son inferiores al retorno del capital invertido. (Finanzas Aplicadas, s.f.)

2.15. Tipos de intermediarios

(Weast, 1991) Dice que, el mercado y el sector de productos en que se sitúe la empresa son las principales consideraciones a la hora de determinar la importancia relativa de los intermediarios (...) el encargado de planificar la distribución debe certificar la presencia o ausencia de los tipos de intermediarios (pág. 41- 42). Son personas encargadas de que un producto o servicio llegue a los puntos de ventas establecidos de una manera rápida, eficaz y fácil, además estos pueden ser transportistas que movilizan y compran mercadería.

2.16. Fuerza de ventas

(Díaz, 2003, pág. 23) Afirma que, *“El papel de la FV se centra en generar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, los vendedores actúan como consultores, con el objeto de desarrollar soluciones que beneficien a las partes relacionadas”*. Sin duda la fuerza de ventas es esencial para el buen funcionamiento de la empresa, su relación con el cliente y el manejo de éste define la estabilidad de toda la organización, además será sumamente importante que conozcan cómo satisfacer las necesidades del cliente, la gestión de los diferentes tipos de clientes y a su vez el manejo de propuestas comerciales altamente eficaces.

2.17. Tipos de ventas:

(Quiroa, 2020) Dice que existen cuatro tipos de ventas a continuación, se presentan con sus respectivos conceptos: las ventas directas se producen cuando las empresas utilizan intermediarios o distribuidores para la comercialización de sus productos. Esto implica que no llegan a tener contacto con el consumidor final; las ventas directas se realizan cuando los

vendedores de las empresas tienen un contacto directo con los compradores, pueden ser las ventas al detalle, ventas a domicilio o cualquier tipo de venta donde el vendedor se acerca a la casa, la oficina o la institución donde se encuentra el comprador; las ventas industriales cuando la acción de vender se efectúa entre una empresa y otra por norma general son productos elaborados y diseñados de acuerdo con los requerimientos y necesidades del cliente y por último las ventas electrónicas se las realiza cuando la empresa se vale de cualquier medio informático para lograr el proceso de venta.

2.18. Divisiones especializadas (territorios de ventas):

(Gabriel Jaime Soto Jaramillo, 2021) En la sección 10, menciona que, Las divisiones o territorios de ventas han evolucionado de manera importante en los últimos años, (...) en la recolección de la información es necesario tener en cuenta tanto el pasado como el presente de las estructuras de ventas, la exposición debe corresponder: ¿Se evalúan las divisiones o territorios?, ¿Cuáles serán las divisiones o división óptima?, ¿Se mide la rentabilidad de las divisiones de ventas?, entre otras. Se podría decir que las divisiones de territorio ofrecen una imagen positiva a la empresa, establece mejor las obligaciones de cada vendedor aumentando la efectividad del equipo de ventas.

2.19. Pronóstico de ventas:

(Gabriel Jaime Soto Jaramillo, 2021) en la sección 10, menciona que, por lo general las compañías elaboran su pronóstico de ventas para un periodo determinado mediante algún método que puede ser formal o informal, y al que se le puede o no hacer seguimiento. (...) en dicha explicación el gerente debe responder a asuntos como los siguientes: ¿Cómo elabora la compañía

el pronóstico de ventas?, ¿Se lleva algún tipo de control entre lo pronosticado y lo ejecutado?, ¿Cómo se mide el potencial del mercado?, ¿Cómo se distribuye el pronóstico total entre los vendedores? (...). Con respecto a los pronósticos de ventas estos son aplicados en las diferentes entidades empresariales permitiéndose predecir los ingresos de las ventas alcanzables, de esta manera pueden asignar recursos eficazmente, creando un plan de crecimiento eficiente, además es un apoyo para el equipo de ventas ya que les ayuda a mantener su productividad.

2.20. Compensaciones del equipo de ventas:

(Gabriel Jaime Soto Jaramillo, 2021) En la sección 10, dice que, los sistemas salariales generalmente tienen puntos de vista diferentes, dependiendo de si son analizados por el equipo de ventas, por los jefes o por el área de recursos humanos. (...) se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: ¿El salario del equipo de ventas es fijo, variable o una combinación de los dos?, ¿Cuáles son los tipos de salario variable: por comisiones o incentivos? (...). Al tener un plan de compensaciones en una empresa, éste incrementa la satisfacción y motivación del equipo de trabajo, provocando que cada colaborador mejore su actitud al momento de la ejecución de sus actividades, además obtiene beneficios en su productividad.

2.21. Proyecciones de ventas

(González, 1988, pág. 74) Indica que, *“No se trata de un simple pronóstico solamente, que pueda o no cumplirse; sino, más bien, de una exigencia de volumen de ventas que el Departamento de Ventas viene obligado a realizar en el próximo año.”* En cuanto al ámbito financiero es importante que se manejen pronósticos de ventas, ya que éstos ayudan a tomar mejores decisiones de mercado y a orientar a la empresa basándose en datos históricos y reales.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del problema

La presente investigación permitirá recopilar información necesaria para la toma de decisiones, las cuales ayudarán al crecimiento en ventas de la fábrica quesera “La Delicia”, reconociendo las verdaderas oportunidades de crecimiento del negocio; con el actual estudio de mercado se analiza la información tanto de clientes y competidores, obteniendo datos comerciales que posteriormente serán interpretados y sus resultados verificarán la viabilidad de la elaboración del Plan de ventas.

Es indispensable realizar este análisis ya que permitirá conocer cuántos clientes potenciales consumen queso, medir las expectativas del cliente hacia el producto, entender los intereses que posee y a su vez ofertarle un alimento que este en capacidad de satisfacer sus necesidades, además, será posible identificar el potencial del mercado al cual se está dirigiendo, adicionalmente se evaluará a la competencia elaborando un plan de ventas con estrategias mercadológicas que permitan reducir el riesgo de pérdida y que por ende, sean eficaces y eficientes para la microempresa.

3.2. Objetivo de la Investigación

3.2.1. Objetivo general

Desarrollar un estudio de mercado con la finalidad de analizar la oferta y la demanda existente en la ciudad de Otavalo.

3.2.2. Objetivos específicos

- Realizar una investigación macro, meso y micro de mercado a través de la recopilación de información para identificar el posicionamiento de este producto.
- Definir los hábitos de consumo, mediante la elaboración y aplicación de una encuesta que permita conocer la frecuencia, tipo de producto, lugar y condiciones de compra.
- Identificar el mercado meta al cual se están dirigiendo los productos de la quesería “La Delicia” para satisfacer las necesidades en un tiempo determinado.
- Delimitar las características y atributos que los consumidores aprecian en el producto, en base a los resultados obtenidos del estudio de mercado y con el objetivo de crear estrategias de comercialización.
- Identificar a los competidores existentes en base a los datos arrojados en el estudio de mercado, con el fin de explorar nuevas estrategias mercadológicas que permitan generar posicionamiento y diferenciación con respecto a la competencia.

3.3. Justificación

Una vez que se realizó la evaluación actual de la Quesería “La Delicia”, a través del FODA, PEST, 5 Fuerzas de Porter y matrices de oportunidades y amenazas del micro y macro ambiente, por consecuencia es fundamental llevar a cabo un estudio de mercado, que contribuya a determinar el posicionamiento de la microempresa frente a la competencia.

Mediante la creación del Plan de Ventas, se gestiona la solución de dificultades que la Quesería presenta para promocionar sus productos, con el objetivo de incrementar las ventas.

Por consecuencia, se confirma la ejecución de una investigación de mercados para la Quesería “La Delicia” siendo factible en la toma de decisiones que ayudarán a tener un enfoque estratégico, por lo cual estos resultados serán una ventaja para realizar las planeaciones adecuadas, desarrollando las estrategias de una forma profesional; de esta manera se logrará la participación de la microempresa en los nuevos nichos de mercado satisfaciendo las expectativas de los consumidores.

3.4. Análisis de Mercado

3.4.1. Análisis de Mercado Macro

Según (Agronews castilla y león, 2020) menciona que, la consultora IFCN ha publicado recientemente el ya tradicional ranking de las principales industrias lácteas en el mundo, en esta ocasión refiriéndose al 2019.



IFCN Top 20 Dairy Processors list by milk intake in 2019

Rank 2019	Company Name	Origin & main operation countries	Milk intake in mill t ME	Estimated turnover per kg milk, in USD	Market share in % of world milk production
1	Dairy Farmers of America	USA	29.0	0.5	3.4%
2	Fonterra	New Zealand / others	21.9	0.6	2.6%
3	Groupe Lactalis	France / others	20.0*	1.1*	2.4%
4	Arla Foods	Denmark / Sweden / others	13.7	0.9	1.6%
5	Nestlé Dairy	Switzerland / others	13.7*	1.3*	1.6%
6	FrieslandCampina	Netherlands / others	11.8*	1.1*	1.4%
7	Saputo	Canada / USA / others	10.5	1.1	1.2%
8	Amul	India	10.3	0.5	1.2%
9	Yili	China	9.4*	1.4*	1.1%
10	Mengniu	China	8.7*	1.3*	1.0%
11	California Dairies	USA	8.1	0.5	1.0%
12	Glanbia	USA / others	8.0	0.5	0.9%
13	DMK	Germany / Netherlands	7.1*	0.9*	0.8%
14	Agropur	Canada / USA	6.5	0.8	0.8%
15	Leprino	USA	5.9*	0.6*	0.7%
16	Land O'Lakes	USA	5.8	0.7	0.7%
17	Müller	Germany / UK / others	5.7*	0.9*	0.7%
18	Danone Dairy	France / others	5.7	2.8	0.7%
19	Sodiaal	France	4.6	1.2	0.5%
20	Savencia	France / others	4.2	1.3	0.5%

Fuente: (Agronews castilla y león, 2020)

En Europa se encuentran las 20 empresas más importantes procesadoras de lácteos, 10 tienen su sede en el continente antes mencionado, cuatro en Francia: Lactalis, Danone, Sodiaal y Savencia, dos en Alemania: DMK y Müller, una en Dinamarca: Arla Foods, en Suiza: Nestlé y en los países bajos: Friesland Campina, además en Asia se encuentran tres industrias: Amul, Yili, Mengniu y una en Oceanía: Fonterra la cual tiene la sede en Nueva Zelanda específicamente.

Las principales empresas lácteas por consumo de leche son: Dairy Farmer of America con 29.000 millones de litros de leche, segundo lugar Fonterra con 21.900 millones y tercer lugar:

Lactalis que llega a alcanzar los 20.000 millones de litros, en cambio en el tema referente a negocio las empresas como: Lactalis, Nestlé y Danone son las líderes.

Las empresas antes mencionadas en el año 2020 se han mantenido en la lista, pero Land O'Lakes y Leprino son las más recientes al llegar al ranking 2020. Estas fábricas no solo se dedican a la elaboración de productos derivados de la leche, si no también atienden a las necesidades de miles de personas a nivel mundial; cabe recalcar que contribuyen a la sociedad anualmente con un valor de 100.000 millones, de los cuales 71.000 millones son destinados a los productores de leche y 29.000 millones pagan a los empleados.

3.4.1.1. Tipos de quesos:

Tabla 14 Los quesos más caros del mundo

Tipo de queso:	Precio /Peso
Queso Pulé	1.000€/ 1 Kg
Queso Moose House	900€/ 1 Kg
Long Clawson's Stilton Gold	750€/1 Kg
Vacherin Mont D'or	700€/ 1 kg

Fuente: (Vacuno de élit, 2018)

Tabla 15 Los quesos con un precio de menos de 5 euros

Tipo de queso:	Precio /Peso
Mozzarella di bufala Campana D.O.P., Zanetti	1,50 €/125 g
Mozzarella di bufala Campana D.O.P., El Corte Inglés	1,79 €/125 g
Vrai de cabra	1,95 €/100 g
Le brie, Président	2,30€/200 g
Le Camembert, de Coeur de Lion, Compagnie Fromages & RichesMonts	3,75 €/250 g
Le Rustique, de Compagnie Fromages & RichesMonts	3,88€/250 g
Camembert au lait cru, de E. Graindorge	3,99 €/250 g
Ruta Xacobeia Queixo Tetilla D.O.P., Lácteos Pérez Olveira	3,55€/680 g
Queixo tetilla D.O.P., Central Lechera Gallega	5,95€/700 g
Semicurado Mahón-Menorca D. O. P., S' Arangí	2,99€/270 g
Auchan de oveja de leche cruda en aceite, Campayo	3,5€/250 g

La Cava Barus, García Baquero	4€/250 g
Las Abadías Ibores D. O. P., Quesería de las Villuercas	4,48€/250 g
Le Gruyère A. O. P., Emmi	4,9€/250 g
Canal Viejo, Quesos Canal	3,22€/250 g
Flor de esgueva carácter, Lactalis	4,24€/250 g
Cuarto Perea curado manteca ibérica, Campayo	4,24€/250 g
Oveja al romero, Vega Sotuélamos	4,5€/250 g
Gran Reserva, Vega Sotuélamos	4,75€/250 g
Gran Reserva Cinco Lanzas, García Baquero	4,86€/250
Lys Bleu, Bressor	1,49€/200 g
Bavaria Blu, Bergader	1,84€/150 g

Fuente: (Lavanguardia, 2017)

3.4.2. Análisis de Mercado Meso

(Portalechero.com, 2021) Menciona que, al terminar el 2020 ya cuenta con la información de aduanas de distintos servicios de comercio exterior para el análisis. En total estos países habrían exportado quesos por un valor total de 442.16 millones de dólares durante el 2020.

En primer lugar, está el 33.8% que fue exportado por la empresa Molfino Hnos de Argentina, con una fuerte participación de la mozzaerlla que habría representado el 47.3% de las divisas exportadas bajo la forma de quesos, mientras el 52.7% fue quesos de pasta dura y semidura, sus destinos fueron Brasil, Rusia y Japón.

En segundo lugar, esta Conaprole con el 8.12% del total relevado en el término de divisas. Sus exportaciones están distribuidas entre quesos de pasta semidura (43.6%), quesos de pasta dura (32.9%) y quesos de pasta blanca (21.1%), los destinos fueron México, Rusia y Estados unidos.

En tercer lugar, lo ocupa Petra SA, empresa en Uruguay con el 7.67% de las ventas externas de la región. Sus exportaciones fueron de 83% de queso procesado, siendo los destinos Brasil con 49.7% y Rusia con el porcentaje restante.

En cuarto lugar, esta Chile con la Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión con un 4.2%, sus exportaciones fueron de quesos de pasta semidura y dura, sus destinos fueron Rusia y México.

El quinto lugar, corresponde a la empresa uruguaya, Inlacs con el 4.0%, la cual exportó quesos de pasta dura con 60.4% y semidura con 38.7%, sus destinos principales fueron Brasil y México.

Los siguientes puestos están ocupados por 8 empresas argentinas la principal es García Hnos con 3.71% repartidas entre mozzarella y queso de pasta semidura, su lugar de exportación fue Rusia, Chile y Brasil con mozzarella.

Corlasa con un 3.68% quien exportó mozzarella a Brasil y Perú como destinos.

En el puesto 14 aparece Rioplatense, La Coop. 2 Pinos de Costa Rica con el 2% de exportaciones de queso, destinadas a América Central y el Caribe.

En conclusión, en América latina los países que más han realizado exportaciones fueron: Argentina con el 61.6%, Uruguay con 24.5%, por lo cual el 86% de las exportaciones regionales fueron por estos dos países seguido de Chile con 7.52% y Costa Rica con 2.6%.

3.4.2.1. Los 10 mejores quesos Iberoamericanos

Según Fuente especificada no válida. Menciona que, existen diferentes tipos de quesos, los cuales son considerados los mejores de Iberoamérica:

3.4.2.1.1. Queso blanco:

Este es un queso catalogado como suave con un sabor blando y ácido y elaborado con leche que previamente ha sido cuajada.

3.4.2.1.1.1. Variaciones del queso:

- Queso palmita - Venezuela
- Queso prensado -Panamá
- Queso campesino – Colombia
- Queso criollo -Argentina
- Queso de freír – Republica Dominicana

3.4.2.1.2. Provoleta -Argentina

Este queso con forma circular variante del Provolone de Italia, es queso de leche de vaca con una textura semi dura elástica.

3.4.2.1.3. Queso Oaxaca – México

Similar al mozzarella, este queso de color blanco, firme y suave con un sabor dulce a leche y ligeramente salado, normalmente es trezado o se le da forma de una bola.

3.4.2.1.3.1. Variaciones del queso:

- Queso Crineja -Venezuela
- Queso de mano -Venezuela
- Quesillo -Argentina
- Queso pera -Colombia

3.4.2.1.4. Requesón -Uruguay

Este queso tiene un enorme parecido al ricotta de Italia. Este queso suave, cremoso y granulado está hecho de whey (suero lácteo).

3.4.2.1.5. Asadero -México

Este es un queso suave de color semiblanco similar al provolone en su sabor ligeramente agrio y textura firme. Se rebana y derrite bien.

3.4.2.1.6. Cotija -México

El queso Cotija o queso añejo, es un queso similar en textura al feta griego, aunque se elabora con leche de vaca en lugar de leche de cabra.

3.4.2.1.7. Enchilado -México

Similar al Cotija añejado, este queso blanco seco y desmenuzable se distingue por su apariencia rojiza, resultado de una cubierta de chile rojo suave o paprika que anade un sabor ligeramente picante.

3.4.2.1.8. Menonita -México

Es un queso con sabor casero y horneado, de pasta semidura, obtenida por coagulación enzimática, prensada, no cocida, tajable y madurada, hecho con leche pasteurizada de vaca, entera o estandarizada en grasa.

3.4.2.1.9. Queso panela -México

Este queso mexicano blanco de leche de vaca pasteurizada es similar al queso cottage o al paneer de la India. A menudo es cubierto de una pasta de ajo y chile.

3.4.2.1.10. Queijo coalho – Brasil

Este es un queso pasteurizado muy típico de la cocina brasileña de la región nordeste de Brasil. Se elabora con leche fermentada de vaca. Posee un sabor ligeramente salado y textura blanda.

3.4.3. Análisis de Mercado Micro

(Lara, EL MERCADO DEL QUESO EN ECUADOR, 2020) Dice que, si bien es cierto que el consumo de lácteos en Ecuador es inferior a la media de Latinoamérica, con un consumo per cápita de poco más de 90 litros de leche anuales, la demanda de queso está aumentando en los últimos años, tendencia que espera mantenerse al menos hasta 2024. Además, dentro de la industria formal, la producción de queso es la categoría láctea a la que más leche se destina en Ecuador, con una cifra del 37% sobre el total en 2017.

Pese a su bajo consumo en comparación con los países de la región, Ecuador es un país con una gran tradición productora de queso. En concreto, en 2017 Ecuador produjo 36.260.925 kilos de este producto. La variedad más producida en el país es el queso fresco, que, además, dadas sus aportaciones alimenticias y bajo precio, es el preferido de los ecuatorianos.

En lo que respecta al comercio exterior, el Acuerdo Multipares con la Unión Europea ha revolucionado este sector, pues ha supuesto un gran incremento de las importaciones desde su entrada en vigor. En la tabla 1 puede observarse el cupo establecido en el momento del Acuerdo y su crecimiento anual. En concreto, este beneficia a dos grupos de quesos: por un lado, los quesos fundidos y rallados, así como los que presentan una humedad superior al 63,5%, que hasta las 600 toneladas en 2020 gozan de un arancel del 0% y por otro lado, los quesos de pasta azul y aquellos que tienen una humedad inferior al 63,5%, para los que el cupo de la ventaja del arancel del 0% en 2020 se sitúa en 1.200 toneladas. Las exportaciones, sin embargo, han disminuido en los últimos años. Los países que más queso importaron en 2018 fueron: Francia (32%), España (26%) y Dinamarca (24%), sobre el total de las importaciones.

Según, (Andrade, 2019) En el Ecuador el consumo de quesos es auto-abastecido, esto quiere decir que todo lo que se produce se consume y esto se puede reafirmar al ver que del 3 al 4% corresponde a las importaciones, lo que demuestra que no hay una demanda insatisfecha por falta de producción.

Por otra parte, el consumo anual de quesos per cápita del país se calcula en 5.2 Kg., de los cuales 4.5 Kg. corresponden al consumo de queso fresco y 0.7 Kg. al consumo de queso maduro. Hablando de consumo diario se puede evidenciar que el consumo es de 14 gramos por persona. Además, se calcula que una familia promedio de cinco miembros consumiría 71 gramos diarios de queso al día lo que significa que a la semana consume 500 gramos aproximadamente.

Tabla 16 Artículos fabricados por las empresas, según clasificación central de productos (cpc ver. 2.0)

Descripción	Unidad de medida	Cantidad producida	Valor producido	Cantidad vendida-Nacional	Valor vendido-Nacional	Cantidad vendido-Extranjero	Cantidad producir para cuenta de terceros
Queso de ganado bovino, mozzarella	Kilos	5.899.917.00	23.716.341.00	5.768.571.00	34.517.777.00	-	-
Queso de ganado bovino, Gouda	Kilos	2.007.734.00	11.533.639.00	1.994.550.00	15.356.809.00	-	-
Queso de ganado bovino, parmesano	Kilos	274.683.00	3.130.567.00	257.355.00	3.555.439.00	-	-
Queso de ganado bovino, cheddar	Kilos	783.688.00	4.476.843.00	503.536.00	982.358.00	-	-
Queso crema de ganado bovino	Kilos	451.00	689.00	451.00	843.00	-	-
Queso fresco (queso blanco)	Kilos	10.206.942.00	20.229.147.00	10.774.784.00	26.153.872.00	34.263.00	86.685.00
Otro queso n.c.p.	Kilos	87.735.00	977.051.00	85.760.00	1.253.906.00	-	-

Fuente: ENESEM Tabulado Productos (INEC, 2018).

Tabla 17 Empresas certificadas a nivel Nacional

Empresa	Línea de producción	Provincia	Cantón
Productos lácteos guerrero cia. Ltda.	Quesos: queso fresco, queso maduro, leches fermentadas: yogurt; dulce de leche.	Pichincha	San miguel de los bancos
Alpina productos alimenticios "alpiecuador s.a"	Quesos: queso fresco, queso semimaduro, queso maduro, leches fermentadas: yogurt, dulce de leche, crema de leche, mantequilla.	Carchi	Montúfar
Floralp s.a.	Quesos frescos, líquidos pasteurizados, mantequillas, queso de pasta hilada, quesos maduros, fundidos, leches acidificadas, líquidos uht, postres lácteos quesos apanados.	Imbabura	Ibarra
Del campo cia. Ltda.	Queso fresco, queso de pasta hilada, queso semimaduro, queso ricota.	Pichincha	Quito
Ecuallac	Leche, queso, yogurt	Pichincha	Mejía
Lácteos san antonio c.a.	Queso fresco y mantequillas	Cañar	Cañar
Floralp s.a.	Quesos frescos, líquidos pasteurizados, quesos maduros	Carchi	Montufar
Pasteurizadora el ranchito cia ltda	Leche, quesos, yogurt, crema de leche, mantequilla y refrescos	Cotopaxi	Salcedo
Reybanpac rey banano del pacifico	Uht funda, yogurt, yogurt con cereal, queso fresco, queso mozzarella, queso crema.	Santo Domingo	Santo Domingo
La finca cia. Ltda.	Leche, quesos, yogurt, crema y mantequilla, helado y manjar de leche	Cotopaxi	Latacunga

Fuente: (Empresas certificadas, 2014)

3.4.3.1. Análisis Imbabura

Tabla 18 Muestra de la Oferta

Nº	Empresa	Marca	Localización
1	Floralp	Floralp	Ibarra y San Gabriel
2	Pequeños productores	Artesanal	Tulcán e Ibarra
3	Hacienda Zuleta	Hacienda Zuleta	Ibarra
4	Santa Elena	Santa Elena	San Pablo

Fuente: (Cristina Jabita Bilelas Cuasapud, 2016, pág. 33)

3.5. Aspectos Metodológicos

3.5.1. Tipos de Investigación

3.5.1.1. Investigación descriptiva

(Serrano, 2020) Menciona que *“Su función es tener y conocer un panorama amplio del tema, con la finalidad de describir a detalle, para así entender la problemática.”*

Este tipo de investigación ayudará a describir varias peculiaridades de la realidad como son los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores, con la finalidad de entender y prevenir los cambios que pueden llegar a afectar a la comercialización de los productos.

3.5.1.2. Investigación aplicada

(Mimenza, 2017) afirma que *“Un tipo de investigación centrada en encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto (...) ya que no se trata de explicar una amplia variedad de situaciones, sino que más bien se intenta abordar un problema específico.”*

Este tipo de estudio favorecerá a la presente investigación debido a que se aplica los conocimientos adquiridos previamente con el objetivo de crear estrategias que solucionen directamente las problemáticas identificadas.

3.5.1.3. Investigación transversal

(Zita, 2020) Menciona que “Es el estudio en un cierto periodo de tiempo de un fenómeno. Se caracteriza por mostrar “una fotografía” el estado del fenómeno.”

Es aplicada en esta búsqueda para observar, estudiar y analizar los datos de variables que son recopiladas en un tiempo determinado en una muestra o población definida, ya que esta puede presentar variables similares en tiempos diferentes a excepción de la que se estudia en este momento ya que son constantes.

3.5.1.4. Investigación documental

(Serrano, 2020) Afirma que “se centra en fuentes escritas, y es, en gran medida de naturaleza recopilatoria e interpretativa”

Esta investigación será útil debido a que se recopila información ya sea de libros, revistas, bibliografías, tesis, etc., la cual permite obtener gran conocimiento de fuentes investigativas que contribuirán al desarrollo de este estudio.

En el presente proyecto se aplicará los siguientes métodos de investigación: investigación descriptiva, investigación aplicada, investigación transversal e investigación documental, estos métodos persiguen un objetivo en común: enfocarse en definir la

problemática que afecta a la Quesería “La Delicia”, obteniendo información relevante para el mejoramiento continuo.

3.6. Metodología para el levantamiento de información

3.6.1. Estudio de mercado no probabilístico

Para efectuar este tipo de estudio es necesario recoger una muestra, en la cual algunos individuos no tendrán las mismas oportunidades de ser elegidos, pero el grupo selecto deben ser pobladores lo suficientemente representativo, para esto se hace uso de la técnica de muestreo no probabilístico a continuación presentada con su respectiva definición, procesos, ventajas, desventajas y su respectiva justificación.

3.6.2. Muestreo no probabilístico

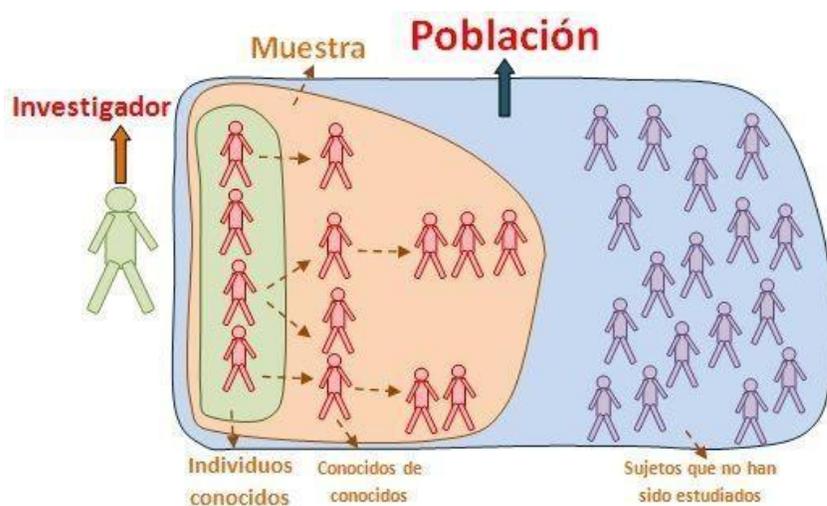
(Serrano, 2020) Menciona que *“el muestreo no probabilístico o muestreo no aleatorio es la técnica de muestreo en donde los elementos son escogidos a juicio del investigador. (...) Las muestras seleccionadas por este método intentan ser representativas.”*

Se decidió realizar la investigación por este método debido a que se presentaron limitaciones monetarias, mano de obra para el levantamiento de información, incluso de tiempo debido a que existieron restricciones sanitarias a causa de la pandemia y la población no estaba en condiciones de salir de su hogar, mucho menos tener acercamiento a menos de dos metros; por lo cual estas circunstancias dificultaban el desarrollo del proyecto.

3.6.2.1. Muestreo de bola de nieve

Es una técnica de muestreo no probabilística en la que los individuos seleccionados para ser estudiados reclutan a nuevos participantes entre sus conocidos (...) permite que el tamaño de la muestra vaya creciendo a medida que los individuos seleccionados invitan a participar a sus conocidos. (Ochoa, 2015)

Ilustración 13 Muestreo bola de nieve



Fuente: (Serra, 2014)

3.6.2.1.1. Proceso:

1. *Definir un programa de participación, en el que se describa el proceso por el que un individuo invita o refiere a otros para que participen.*
2. *Identificar colectivos u organizaciones que puedan facilitar el acceso a unos individuos iniciales que cumplan con el rasgo característico del estudio.*
3. *Obtener contactos iniciales y pedirles su participación. Esta parte similar a una técnica de muestreo convencional, pero destinada a obtener un tamaño de muestra reducido.*

4. *Solicitar a los participantes, una vez finalizada la entrevista o encuesta, el acceso a otros contactos.*
5. *Asegurar la diversidad de contactos mediante una correcta selección de los individuos iniciales y promoviendo que la recomendación no se limite a contactos muy cercanos.*

3.6.2.1.2. Ventajas:

- *Permite muestrear poblaciones de difícil acceso*
- *Es un proceso económico y sencillo*
- *Requiere poca planificación y pocos recursos humanos: los propios sujetos entrevistados hacen de mano de obra.*

3.6.2.1.3. Desventajas:

- *Falta de control sobre cómo se constituye la muestra, ya que está en manos de los propios encuestados y su criterio el seleccionar a nuevos individuos.*
- *Como toda técnica no probabilística, la bola de nieve no garantiza representatividad ni permite conocer el grado de precisión que ofrecerá.*
- *Tamaño de muestra incontrolado: la técnica no permite fijar con precisión el tamaño de muestra que se va a obtener.*

3.6.3. Justificación de la metodología

Se eligió el muestreo no probabilístico, porque los elementos de las encuestas son escogidos bajo el criterio profesional del investigador, además el costo para realizar este tipo de investigación es menor que un muestreo probabilístico, por consecuencia toma

menor tiempo en el levantamiento de información ya que se conoce al individuo que será parte de la muestra, cabe mencionar que por la situación del COVID-19 los habitantes no estaban dispuestos a dar información de una manera directa, con este método se procuró precautelar la salud respetando su espacio y distanciamiento, por ello se optó por el muestreo bola de nieve.

3.6.4. Diseño de la muestra

3.6.4.1. Muestra no probabilística

Para la presente investigación se empleará el método no probabilístico bola de nieve, debido a que es el más adecuado para realizar este estudio, ya que la población Otavaleña es finita de un total de 127.412 según (Proyecciones referenciales de población a nivel cantonal período, 2020-2025), además a través de este método se garantiza la seguridad de los habitantes sin exponerlos al COVID-19.

3.6.4.2. Mercado meta

La encuesta será aplicada a los pobladores entre las edades de 15 años y más de 80 años dando un total de 83.534 habitantes quienes son la muestra poblacional, datos obtenidos de (Proyecciones referenciales de población a nivel cantonal período, 2020-2025).

3.6.4.3. Tamaño de la muestra

Por lo que se toma la decisión de escoger un grupo de personas conocidas alzar del total de la población, las cuales se encuentran en los diferentes sectores del cantón, es decir que la encuesta se aplicará a los ciudadanos elegidos, ellos reenviarán la encuesta a sus

conocidos y así sucesivamente, hasta alcanzar 272 encuestas, este número se estableció por criterio personal ya que se considera que es un valor significativo para continuar con la investigación, se justifica el uso de esta metodología ya que cada sujeto estudiado propone a otros haciendo un efecto acumulativo, debido a que no se conoce a las personas objetos de estudio, por la situación actual del país que no permite realizar un estudio probabilístico por las condiciones en las que se encuentran los ecuatorianos.

3.6.5. Técnicas de recolección

3.6.5.1. La entrevista:

(Caro, 2017) Menciona que *“Es en esencia, una conversación bien planificada. En ella, el investigador plantea una serie de preguntas o temas de debate a una o varias personas, con el fin de obtener información específica.”*

3.6.5.1.1. Entrevista no dirigida

(Carmen Fuentelsaz Gallego) Opina que *“Es una conversación informal sobre el tema elegido. El entrevistador parte de unas pocas preguntas y anima al entrevistado a que exprese, en sus propias palabras, los sentimientos y opiniones que hacen comprensible su experiencia vital”* (pág. 67)

3.6.5.2. La Encuesta:

(Caro, 2017) Dice que *“Los cuestionarios y las encuestas, son técnicas en las cuales se plantea un listado de preguntas cerradas para obtener datos precisos (...) permite obtener información precisa de una gran cantidad de personas.”*

La técnica de recolección que se aplicará será una encuesta digital utilizando la plataforma de Google Forms donde permite recolectar datos de una manera fácil y rápida, creando un formulario adaptable a las interrogantes del investigador, se optó por este medio debido a la situación actual del país, estará constituida por un conjunto de preguntas dirigidas a la muestra específicamente seleccionada, la cual es representativa de la población, con el objetivo de conocer y evaluar la situación de los productos, variedad, precio, marcas existentes en el mercado, etc., ayudando a obtener información relevante con la que se procederá a ejecutar las respectivas estrategias para cumplir los objetivos propuestos. Por otro lado, la entrevista no dirigida será aplicada al propietario de la quesería “La Delicia”, dándole la apertura de que se exprese de la manera más apropiada que el considere para brindar toda la información necesaria, elaborando una encuesta considerando las dudas y sugerencias que el gerente pueda llegar a tener.

3.7. Presentación de resultados

3.7.1. Análisis de los resultados de la entrevista

La entrevista será aplicada al Propietario General Sr. Marco Puentestar, quien, con su experiencia y trayectoria en el sector lácteo, ayudará con la información la cual será un sustento para realizar la presente investigación.

Tabla 19 Entrevista

Propietario y Gerente:	Marco Puentestar
Contacto:	0939992252
Dirección:	El Capulí, Quesería “La Delicia”
Objetivo:	Conocer la historia y trayectoria de la Quesería, averiguando el estado actual de la misma.

Fuente: Datos obtenidos por la autora
Elaborado por: La Autora

3.7.1.1. Formato de la entrevista

3.7.1.1.1. ¿La Quesería “La Delicia” cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión, valores)?

Si, la Quesería cuenta con una filosofía ya que es una microempresa y se quiere mantener una estructura sólida desde que se inició.

3.7.1.1.2. De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles son las temporadas de mayor venta y en dónde?

Desde febrero hasta semana santa y vacaciones referentes al Carchi e Imbabura, pero en Quito cuando son épocas de vacaciones y diciembre las ventas son bajas, porque los habitantes regresan al norte a visitar a sus familiares o los estudiantes regresan a sus hogares.

3.7.1.1.3. Usted considera que, ¿Para que un producto sea exitoso en el mercado debe tener características representativas para ser único?

Si, por que, si se hace un queso de calidad, sabroso, con un sabor distinto a la competencia, este se venderá por sí solo, los quesos amasados que fabricamos se venden en grandes cantidades en San Gabriel, porque se hizo un queso de calidad y más rico y a los clientes les gusta.

3.7.1.1.4. ¿Me podría manifestar si usted ha realizado alguna estrategia mercadológica para aumentar las ventas y consideraría aplicar estrategias de mercado?

Para serle sincero no, todo lo que se ha vendido desde que se creó la Quesería “La Delicia”, ha sido ofertando en un local ubicado en el centro de San Gabriel al frente de la iglesia Central y como a los clientes les gusto me siguieron haciendo pedidos, hasta que un día me hicieron un pedido grande para llevar a la ciudad de Quito, Ibarra y Atuntaqui, desde entonces se comercializa en las ciudades antes mencionadas.

Yo consideraría aplicar estrategias de mercado en mi Quesería siempre y cuando mejore el nivel de ventas y aumenten el número de clientes.

3.7.1.1.5. ¿Considera usted que es importante registrar su negocio y obtener una patente para su funcionamiento? y ¿Por qué?

Si, considero que es importante tener estos requisitos, porque sin estos requerimientos no puede funcionar ningún emprendimiento independientemente de las actividades comerciales a las que se dedican, para que mi Quesería trabaje con normalidad se tuvo que sacar un RUC, registrar la marca, sacar permisos de funcionamiento entre otras cosas.

3.7.1.2. *Análisis e interpretación*

La información obtenida de la entrevista al Gerente general de la Quesería “La Delicia” manifestó que es importante tener los documentos en regla para que un establecimiento funcione con normalidad, además considera que un producto debe ser

elaborado con el objetivo de marcar la diferencia ya sea sabor, textura o peso, por otro lado menciona que sus ventas son realizadas de manera tradicional ofertando en un local y esperar a que se venda solo el producto, para aumentar las ventas se considera aplicar un Plan de ventas con la aprobación del propietario, enfocado en identificar las necesidades de los clientes, buscando alternativas de fidelización y promociones que ayuden a mantener la clientela y a su vez generando más ingresos.

3.7.2. Análisis de los resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados de la investigación de mercados, esta información ayudará a tener un panorama más claro acerca de cómo se encuentra actualmente en el mercado en la línea de lácteos específicamente en los quesos, con estos resultados se podrá dar soluciones a los problemas identificados, creando estrategias mercadológicas acertadas para incrementar los ingresos de la fábrica y posicionar el producto.

3.7.2.1. ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?

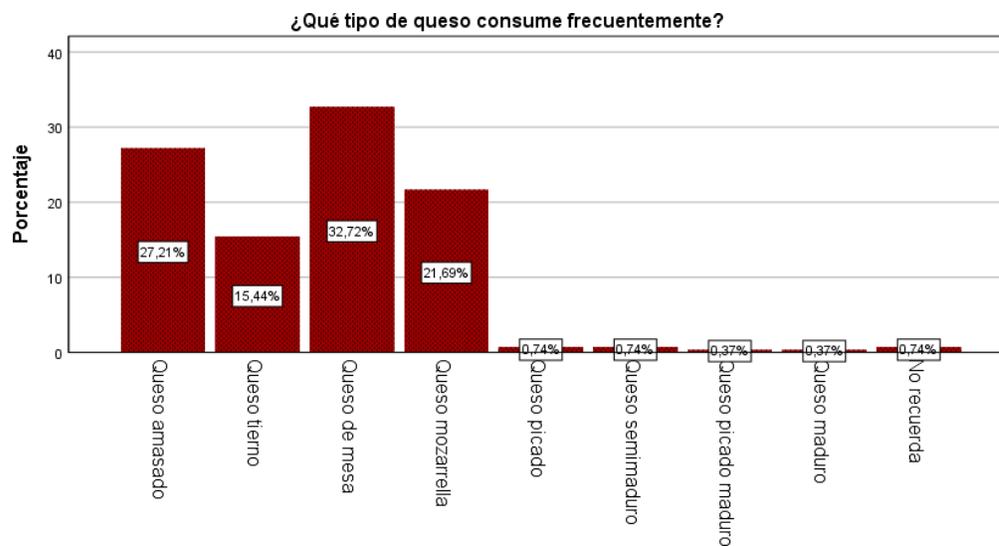
Tabla 20 Tipo de queso de consumo frecuente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Queso amasado	74	27,2	27,2
Queso tierno	42	15,4	42,6
Queso de mesa	89	32,7	75,4
Queso mozzarella	59	21,7	97,1
Queso picado	2	,7	97,8
Queso semimaduro	2	,7	98,5
Queso picado maduro	1	,4	98,9
Queso maduro	1	,4	99,3
No recuerda	2	,7	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 14 Tipo de queso de consumo frecuente



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: El estudio determinó que los quesos de consumo frecuente están entre el queso de mesa, amasado, tierno y mozzarella. Por lo tanto, se asume que estos productos están muy presentes en la dieta alimenticia de los pobladores Otavaleños.

3.7.2.2. ¿En qué tamaño acostumbra a comprar queso?

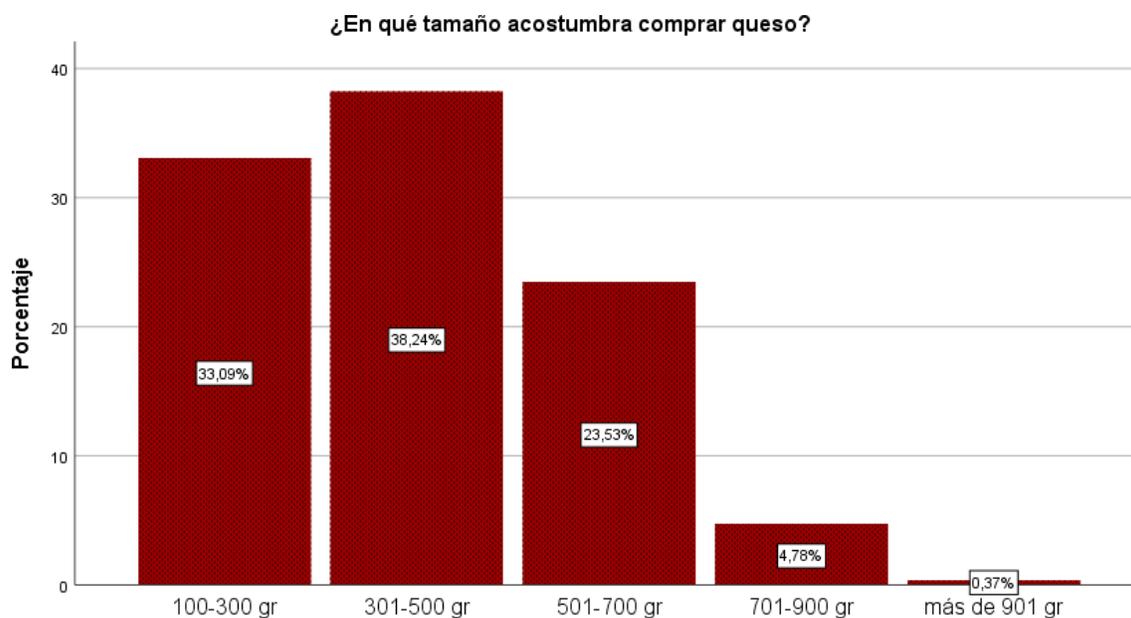
Tabla 21 Tamaño del queso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
100-300 gr	90	33,1	33,1
301-500 gr	104	38,2	71,3
501-700 gr	64	23,5	94,9
701-900 gr	13	4,8	99,6
más de 901 gr	1	,4	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 15 Tamaño del queso



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: El peso en gramos más adquirido por los pobladores es de 100gr a 500 gr, siendo el tamaño adecuado para el consumo diario, por tal motivo se debería ofertar los productos de la quesería “La Delicia” incrementando las ventas en todo tipo de quesos.

3.7.2.3. ¿Qué precio paga usted por el producto?

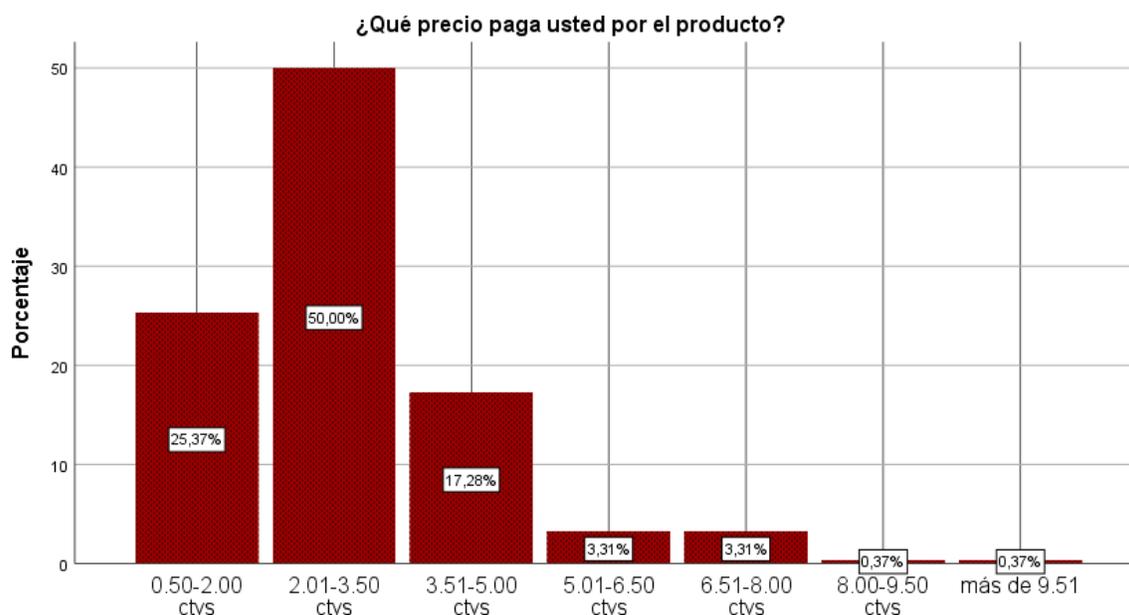
Tabla 22 Precio del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0.50-2.00 ctvs	69	25,4	25,4
2.01-3.50 ctvs	136	50,0	75,4
3.51-5.00 ctvs	47	17,3	92,6
5.01-6.50 ctvs	9	3,3	96,0
6.51-8.00 ctvs	9	3,3	99,3
8.00-9.50 ctvs	1	,4	99,6
más de 9.51	1	,4	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Tabla 23 Precio del producto



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: De acuerdo con los resultados, los encuestados manifestaron que cancelan un valor económico de 2.01 hasta 3.50 ctvs., al momento de adquirir el queso de su preferencia. Este precio es el más frecuente en el mercado.

3.7.2.4. ¿Con qué frecuencia consume queso?

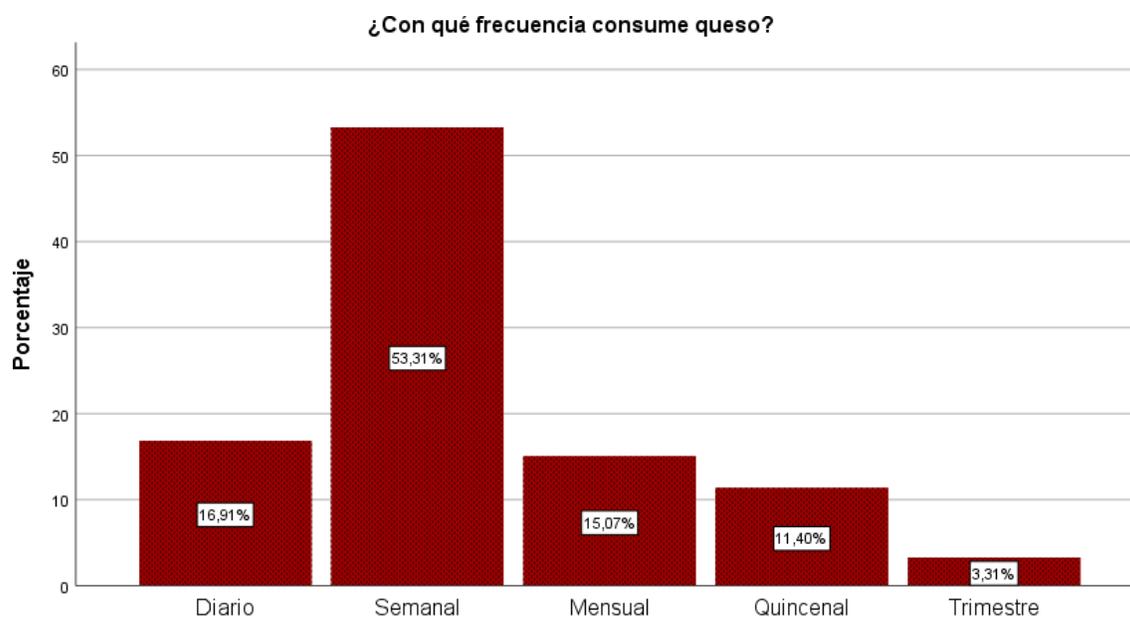
Tabla 24 Frecuencia de consumo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Diario	46	16,9	16,9
Semanal	145	53,3	70,2
Mensual	41	15,1	85,3
Quincenal	31	11,4	96,7
Trimestre	9	3,3	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 16 Frecuencia de consumo



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Se puede observar en el gráfico que los encuestados consumen quesos de manera semanal, cabe recalcar que existe un porcentaje menos importante del 16.91% donde su adquisición es de manera diariamente, por lo cual se asume que se podría realizar estrategias publicitarias promocionales de los productos.

3.7.2.5. ¿En qué lugar prefiere adquirir este producto?

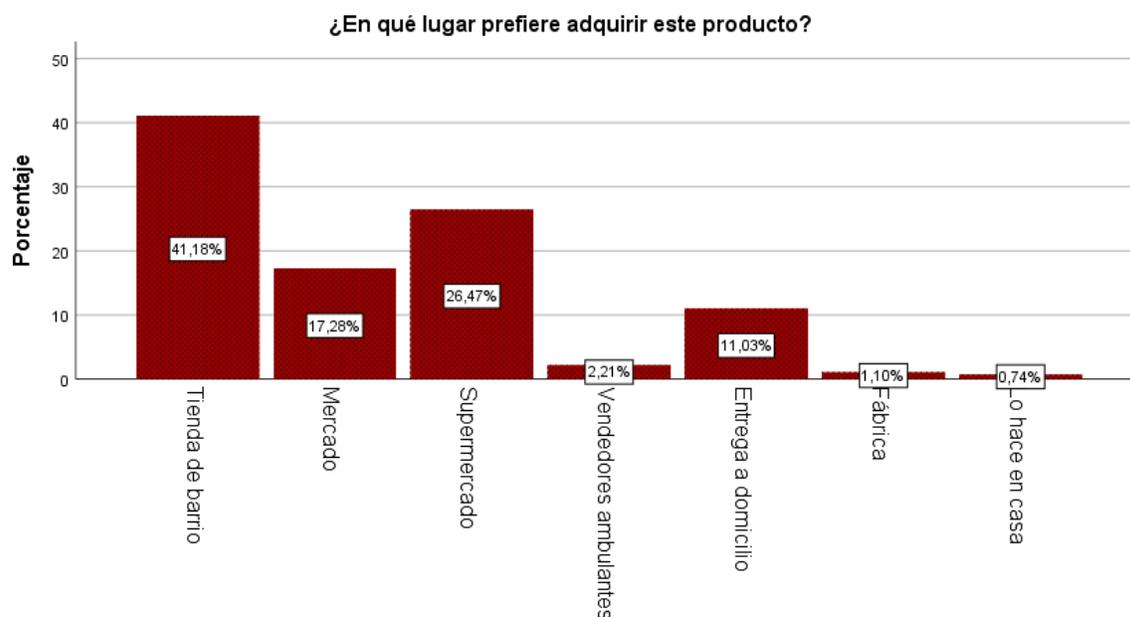
Tabla 25 Lugar de compra preferido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Tienda de barrio	112	41,2	41,2
Mercado	47	17,3	58,5
Supermercado	72	26,5	84,9
Vendedores ambulantes	6	2,2	87,1
Entrega a domicilio	30	11,0	98,2
Fábrica	3	1,1	99,3
Lo hace en casa	2	,7	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 17 Lugar de compra preferido



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: El lugar de preferencia para la compra del producto son las tiendas de barrio, mercado y supermercado, sin duda se evidencia un patrón de consumo en donde los pobladores adquieren los quesos en los lugares más cercanos de sus hogares.

3.7.2.6. ¿Qué marca de queso prefiere usted al momento de comprar?

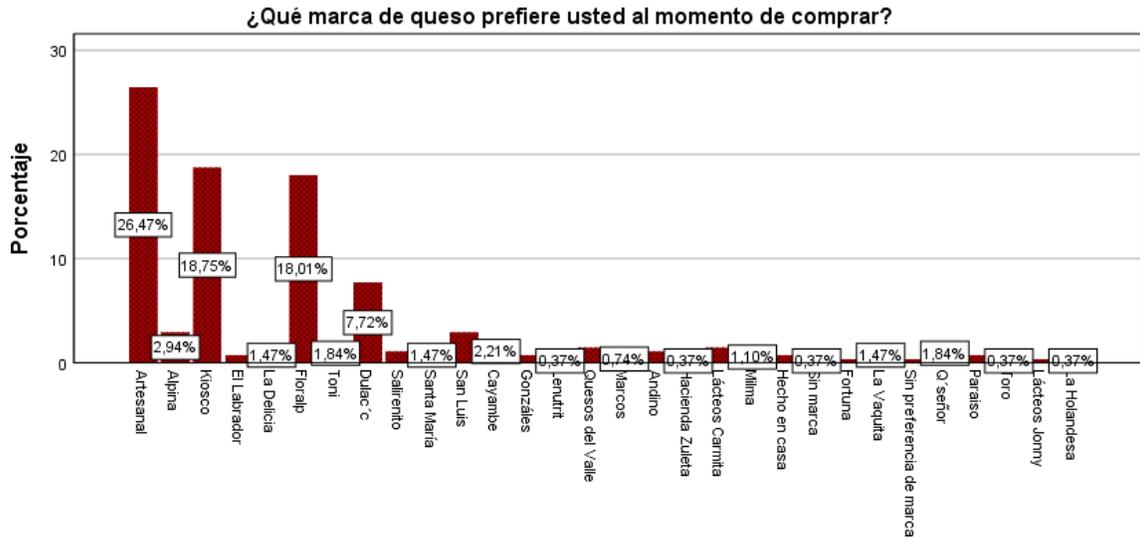
Tabla 26 Marca preferida de queso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Artesanal	72	26,5	26,5
Alpina	8	2,9	29,4
Kiosco	51	18,8	48,2
El Labrador	2	,7	48,9
La Delicia	4	1,5	50,4
Floralp	49	18,0	68,4
Toni	5	1,8	70,2
Dulac´c	21	7,7	77,9
Salirenito	3	1,1	79,0
Santa María	4	1,5	80,5
San Luis	8	2,9	83,5
Cayambe	6	2,2	85,7
Gonzáles	2	,7	86,4
Lenutrit	1	,4	86,8
Quesos del Valle	4	1,5	88,2
Marcos	2	,7	89,0
Andino	3	1,1	90,1
Hacienda Zuleta	1	,4	90,4
Lácteos Carmita	4	1,5	91,9
Milma	3	1,1	93,0
Hecho en casa	2	,7	93,8
Sin marca	1	,4	94,1
Fortuna	1	,4	94,5
La Vaquita	4	1,5	96,0
Sin preferencia de marca	1	,4	96,3
Q´señor	5	1,8	98,2
Paraiso	2	,7	98,9
Toro	1	,4	99,3
Lácteos Jonny	1	,4	99,6
La Holandesa	1	,4	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 18 Marca preferida de queso



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Los encuestados manifestaron que la marca de queso más preferida es Artesanal, seguido de: kiosco, Floralp y Dulac´c, las otras marcas tienen un porcentaje tan representativo, esto se debe al número de empresas lácteas presentes en el mercado, cabe mencionar que la marca “La Delicia” tiene un porcentaje del 1.47%, por lo que se debería desarrollar estrategias de posicionamiento de marca.

3.7.2.7. ¿Qué forma de queso prefiere al momento de comprar?

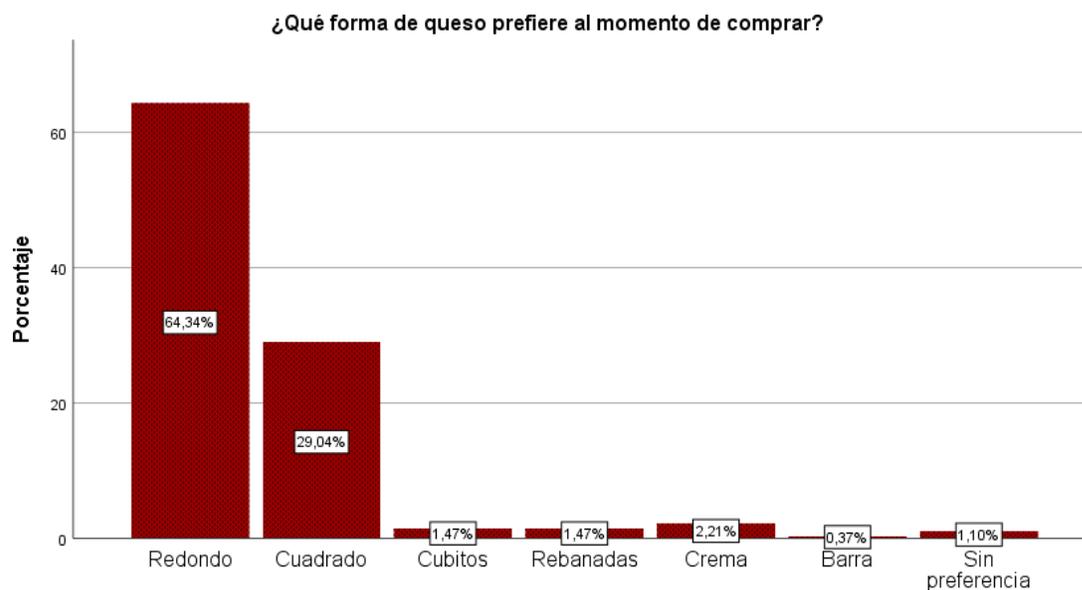
Tabla 27 Forma de queso preferida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Redondo	175	64,3	64,3
Cuadrado	79	29,0	93,4
Cubitos	4	1,5	94,9
Rebanadas	4	1,5	96,3
Crema	6	2,2	98,5
Barra	1	,4	98,9
Sin preferencia	3	1,1	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 19 Forma de queso preferida



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Los consumidores prefieren las formas tradicionales que son los redondos y los cuadrados, cabe destacar que los resultados arrojaron un porcentaje no tan representativo donde los encuestados prefieren otro tipo de forma, se podría concluir que existe una oportunidad para crear productos en distintas formas, teniendo variedad e incrementando la cartera de productos.

3.7.2.8. ¿Usted prefiere comprar queso por su?

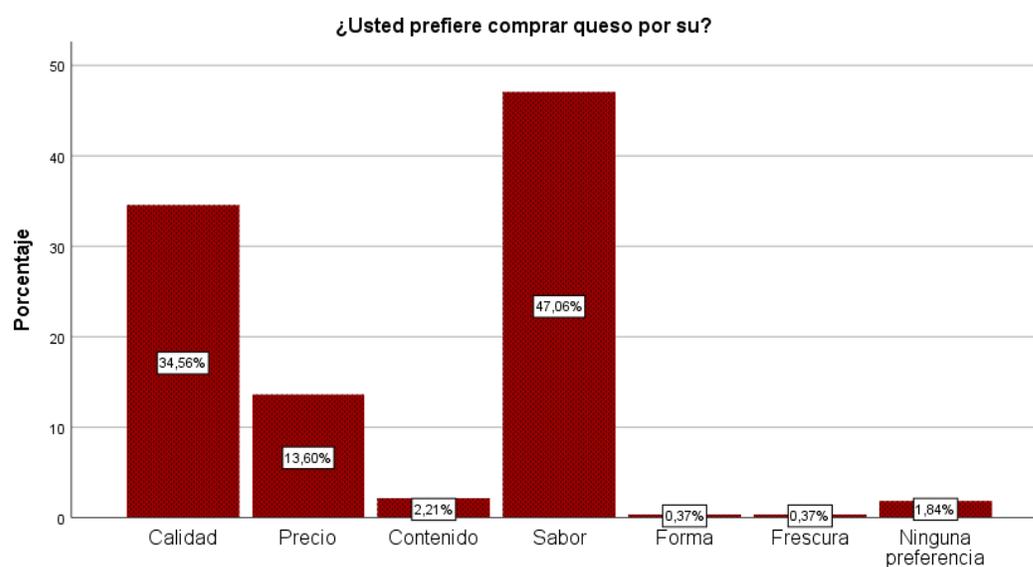
Tabla 28 Preferencia de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Calidad	94	34,6	34,6
Precio	37	13,6	48,2
Contenido	6	2,2	50,4
Sabor	128	47,1	97,4
Forma	1	,4	97,8
Frescura	1	,4	98,2
Ninguna preferencia	5	1,8	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 20 Preferencia de compra



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: La mayoría de los encuestados mencionaron que compran el producto por su sabor, precio y calidad, siendo considerados los atributos más importantes en la adquisición del producto; cabe recalcar que existe un porcentaje del 1.85% que no tiene preferencia al momento de adquirir el queso.

3.7.2.9. ¿Usted adquiere el producto para?

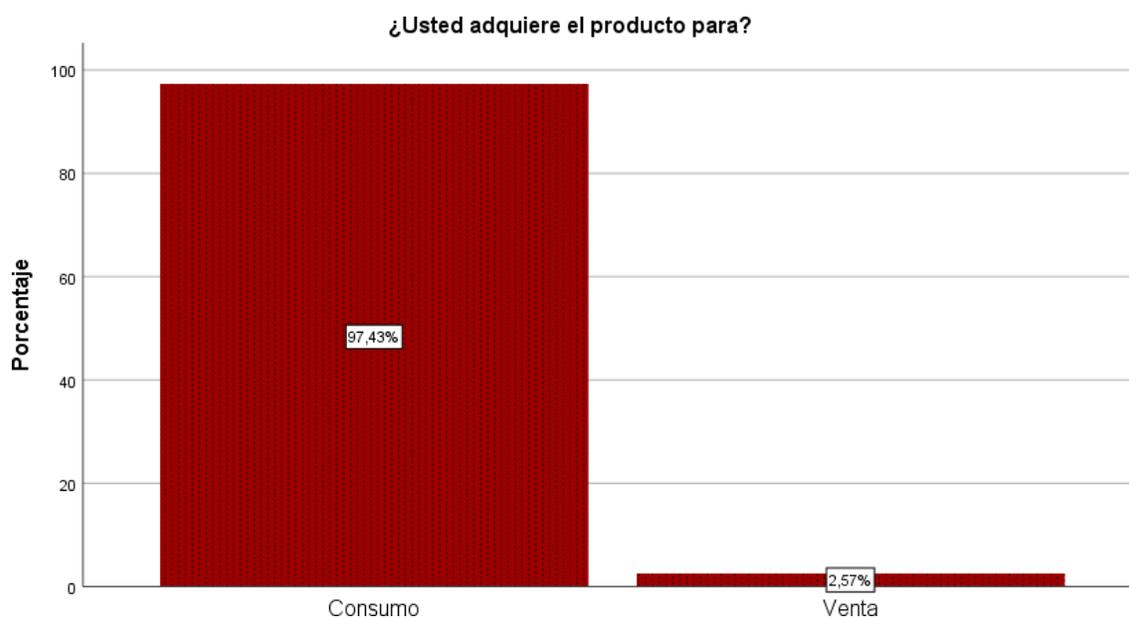
Tabla 29 Función de la adquisición

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Consumo	265	97,4	97,4
Venta	7	2,6	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 21 Función de la adquisición



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: La mayoría de los encuestados prefieren comprar el producto solo para el consumo y muy pocos para la venta, se considera que este resultado se debe al enfoque de los participantes seleccionados.

3.7.2.10. ¿Ha consumido queso de la marca “La Delicia”?

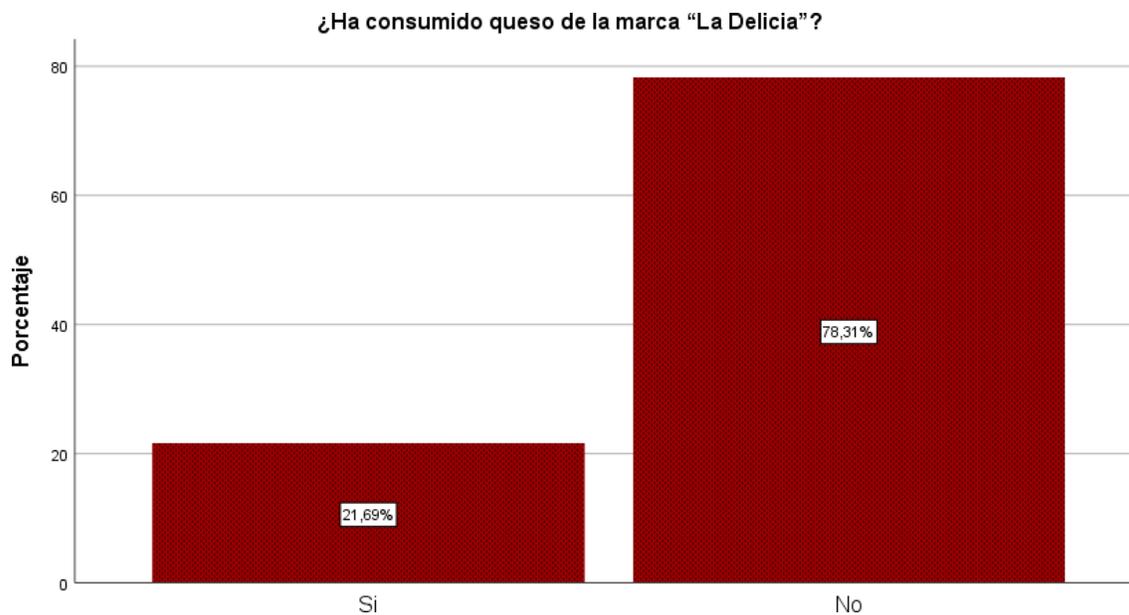
Tabla 30 Consumo del queso “La Delicia”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	59	21,7	21,7
No	213	78,3	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 22 Consumo del queso “La Delicia”



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Según los resultados, se puede apreciar que la marca “La Delicia” no es muy consumida en los sectores que se realizó la encuesta, por lo que solo un 21.70% conoce la marca y sus productos.

3.7.2.11. Si su respuesta fue no, ¿Le gustaría adquirir el queso?

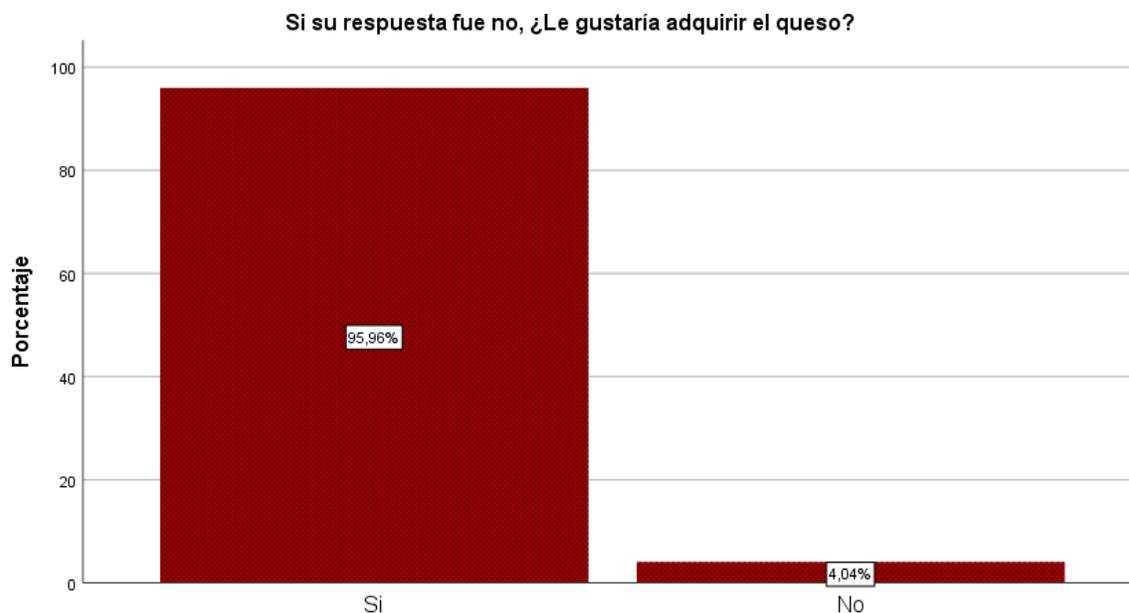
Tabla 31 Preferencia de adquisición del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	261	96,0	96,0
No	11	4,0	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 23 Preferencia de adquisición del producto



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Los encuestados que respondieron no a la pregunta anterior, mencionaron que estarían dispuestos a adquirir el producto de la quesería “La Delicia”, este resultado representa una oportunidad de mercado fundamental para el objetivo de ventas de la empresa.

3.7.2.12. ¿Cómo califica usted la calidad del queso de “La Delicia” ?

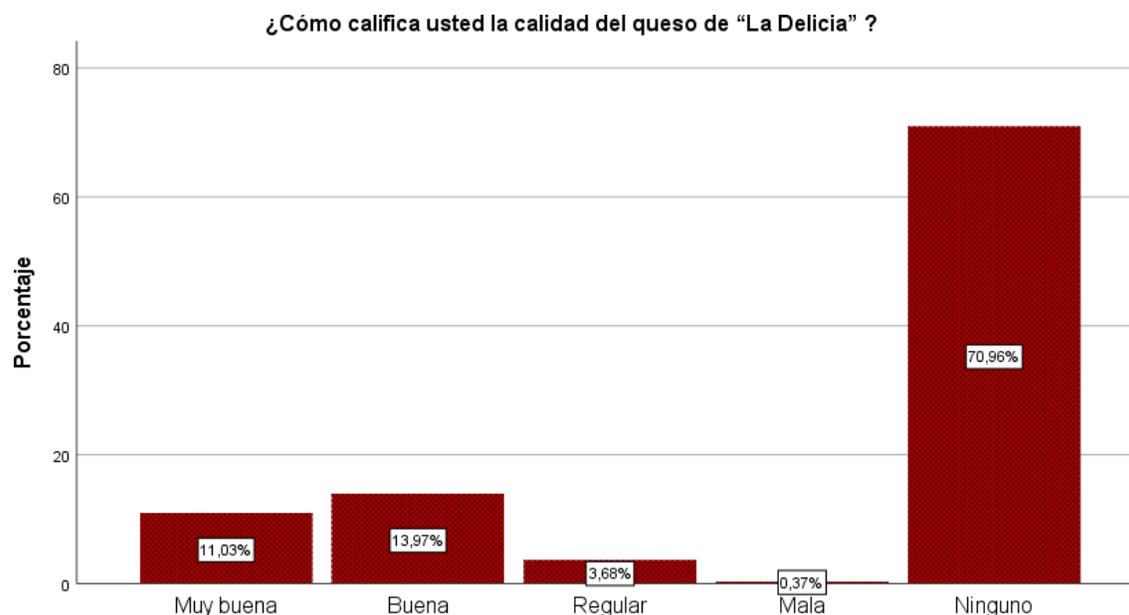
Tabla 32 Calificación del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy buena	30	11,0	11,0
Buena	38	14,0	25,0
Regular	10	3,7	28,7
Mala	1	,4	29,0
Ninguno	193	71,0	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 24 Calificación del producto



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Debido a que la mayoría de los encuestados no han consumido el queso de la fábrica “La Delicia”, no pueden dar una calificación a este producto, pero los que han probado mencionan que es muy buena y buena, es importante mencionar que la calidad es una característica esencial en un producto de consumo como el queso.

3.7.2.13. ¿Cuál es el medio que utiliza para informarse?

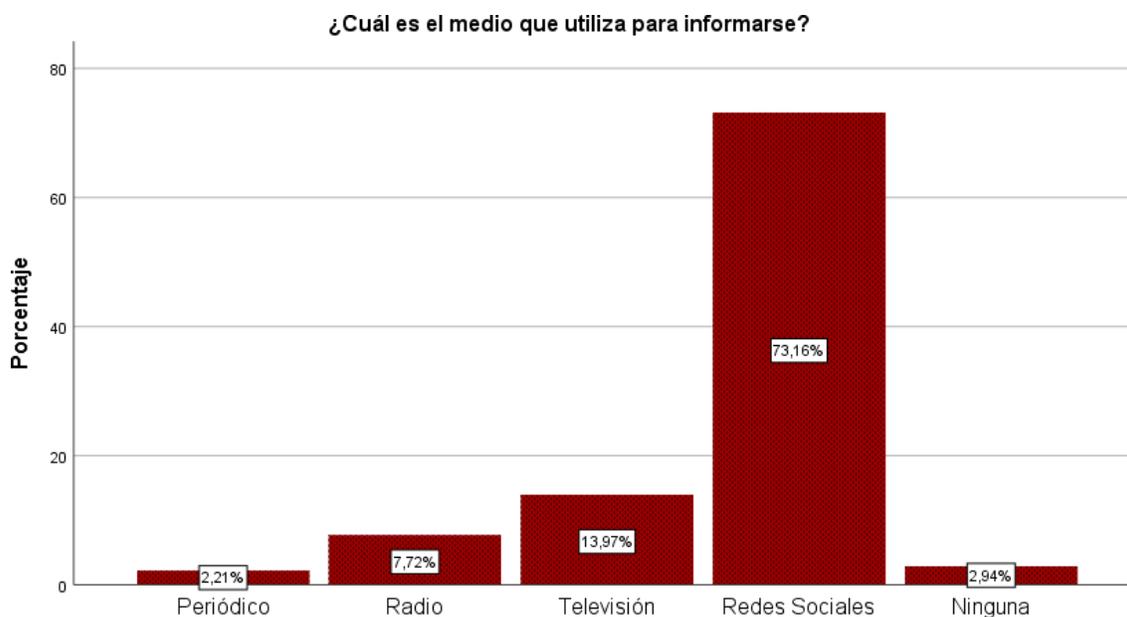
Tabla 33 Medio de información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Periódico	6	2,2	2,2
Radio	21	7,7	9,9
Televisión	38	14,0	23,9
Redes Sociales	199	73,2	97,1
Ninguna	8	2,9	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 25 Medio de información



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: El medio más usado para informarse son las redes sociales, seguido de la televisión y la radio, esto sucede porque la mayoría de las encuestas fueron realizadas de manera online, por lo cual, se debería aprovechar el potencial y alcance actual de éstas, ya que son un medio bastante factible.

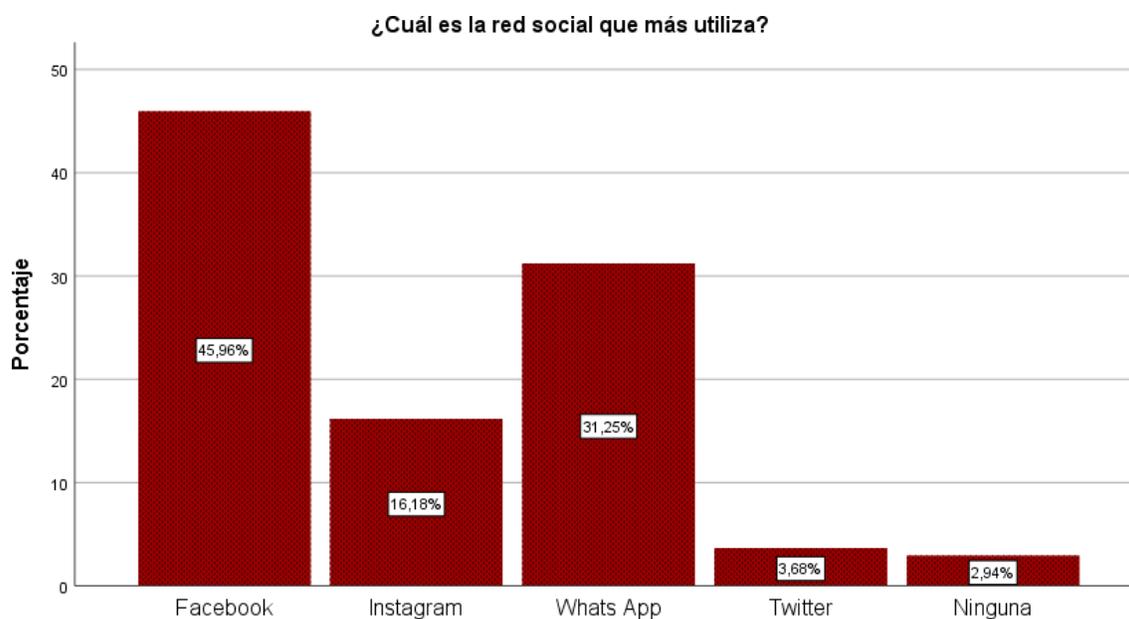
3.7.2.14. ¿Cuál es la red social que más utiliza?

Tabla 34 Red social más utilizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Facebook	125	46,0	46,0
Instagram	44	16,2	62,1
WhatsApp	85	31,3	93,4
Twitter	10	3,7	97,1
Ninguna	8	2,9	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: La Autora

Ilustración 26 Red social más utilizada



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: La Autora

Análisis: Las redes más usadas por los encuestados es Facebook, Instagram y WhatsApp, las cuales son más comunes como medio de información y comunicación entre los participantes, es importante comprender que estos mismos deben ser los canales de difusión de información posteriormente.

3.7.2.15. ¿En qué horario utiliza más las redes sociales?

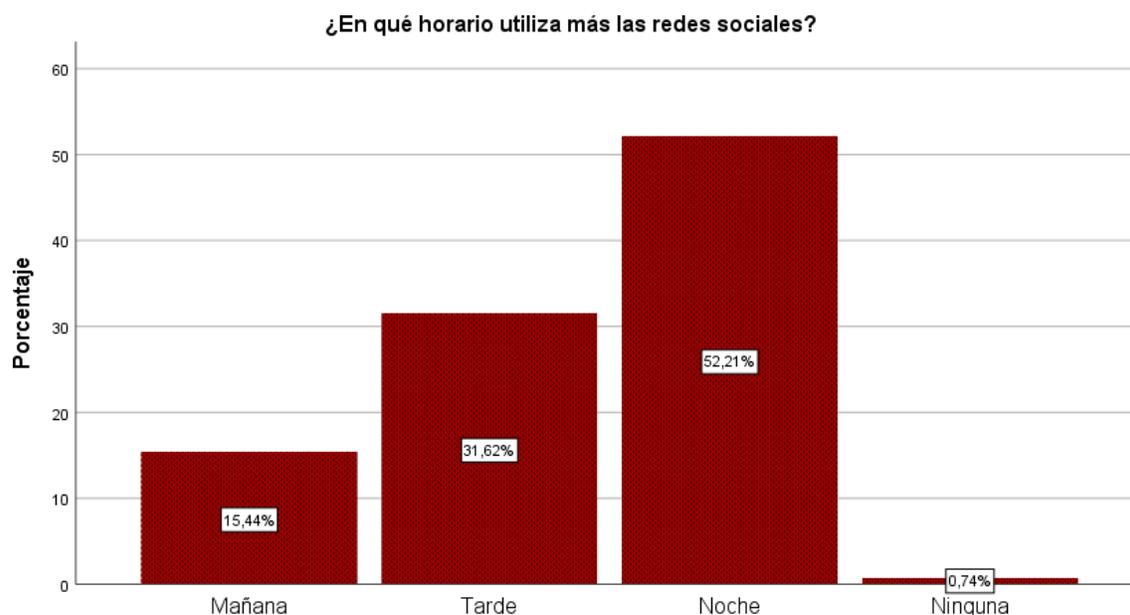
Tabla 35 Horario de conexión en redes sociales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mañana	42	15,4	15,4
Tarde	86	31,6	47,1
Noche	142	52,2	99,3
Ninguna	2	,7	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 27 Horario de conexión en redes sociales



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: El horario preferido de los encuestados es la noche en su mayoría de ellos, mientras que los otros prefieren la mañana y la tarde con un total de 47.06% entre ambas opciones; el resultado de esta pregunta es fundamental para la distribución de contenido en horarios estratégicos.

3.7.2.16. Me podría ayudar con: Su Edad

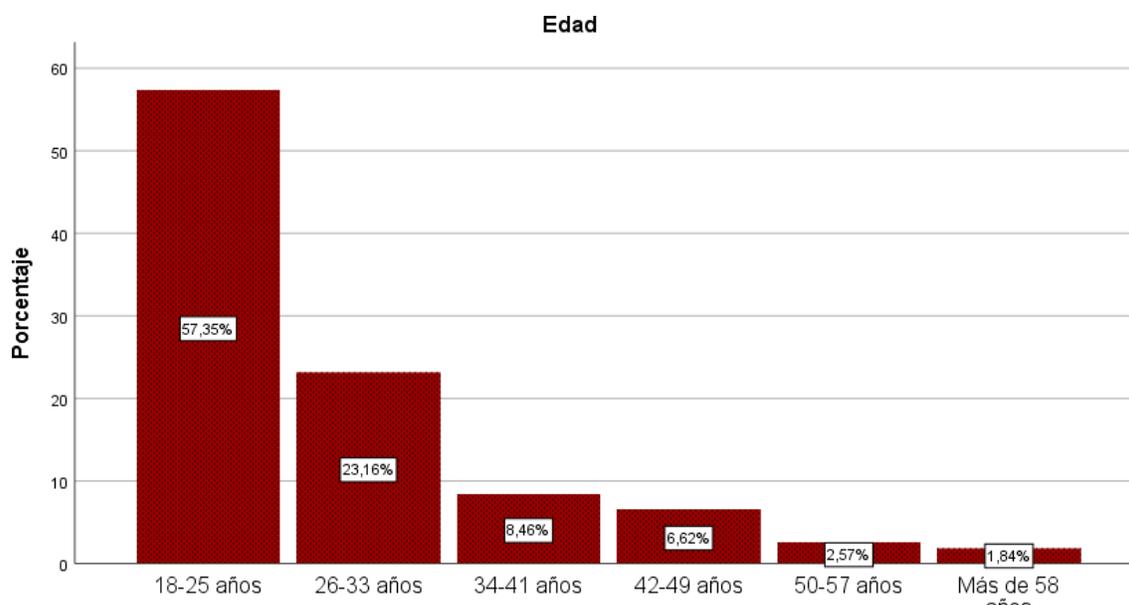
Tabla 36 Edad de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18-25 años	156	57,4	57,4
26-33 años	63	23,2	80,5
34-41 años	23	8,5	89,0
42-49 años	18	6,6	95,6
50-57 años	7	2,6	98,2
Más de 58 años	5	1,8	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 28 Edad de los encuestados



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: La mayoría de los encuestados fueron entre 18 y 33 años, quienes pasan más tiempo conectado en las redes sociales, seguido de los adultos con un mínimo porcentaje.

3.7.2.17. Género

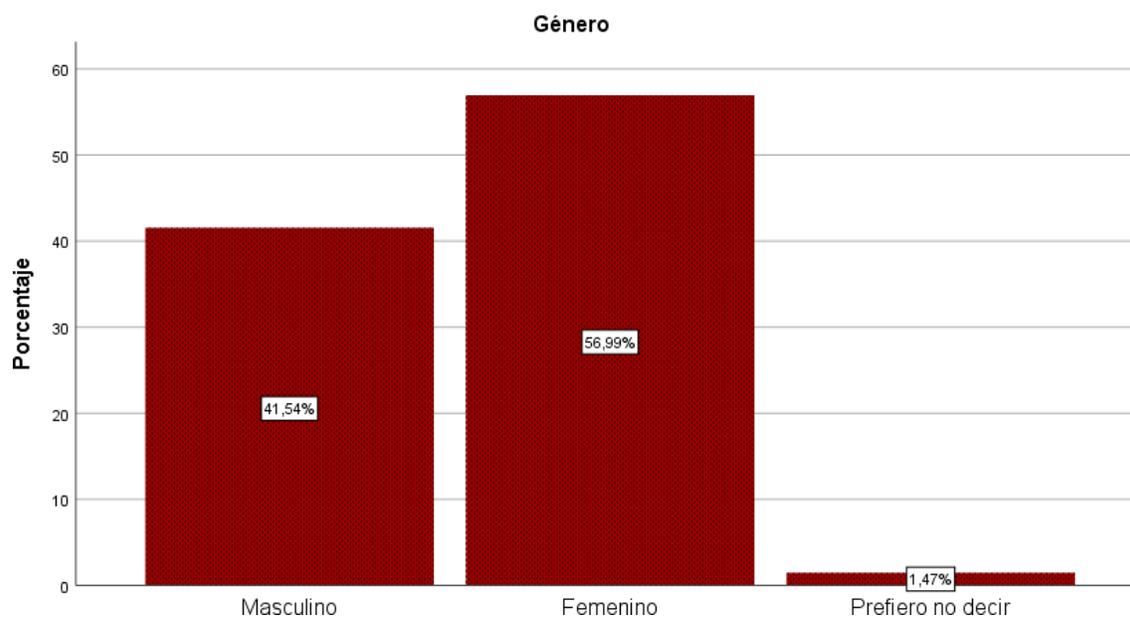
Tabla 37 Género de los encuestados

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
Masculino	113	41,5	41,5
Femenino	155	57,0	98,5
Prefiero no decir	4	1,5	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 29 Género de los encuestados



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Según los resultados a las personas que se compartió la encuesta fueron de ambos géneros, se puede decir que se logró acaparar una buena muestra.

3.7.2.18. Ocupación:

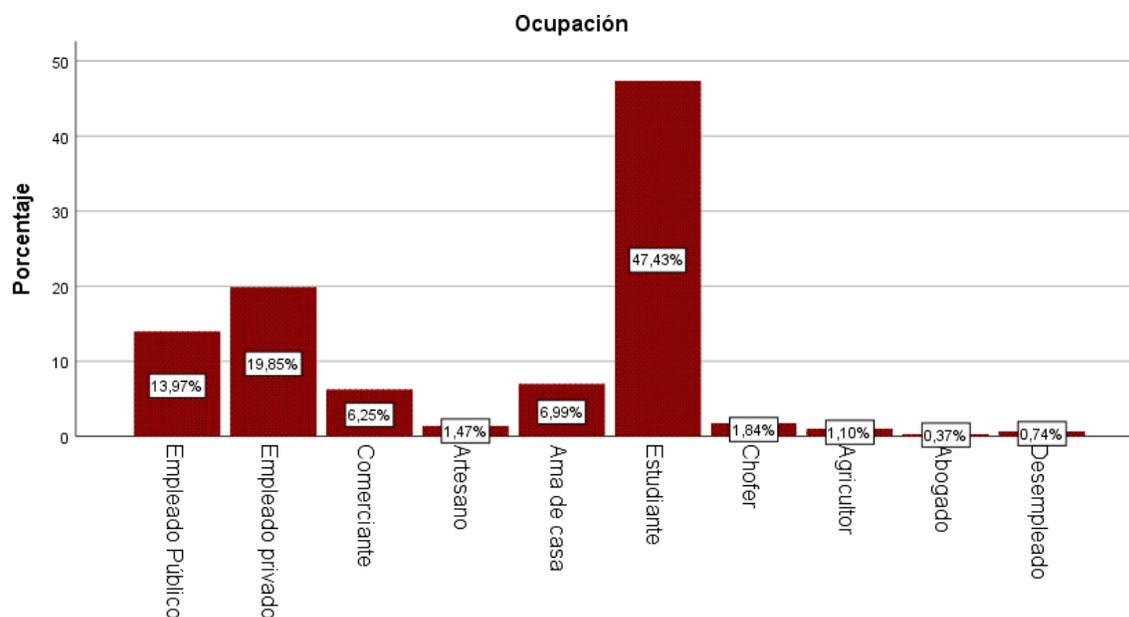
Tabla 38 Ocupación de los encuestados

	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>	<u>Porcentaje acumulado</u>
Empleado público	38	14,0	14,0
Empleado privado	54	19,9	33,8
Comerciante	17	6,3	40,1
Artesano	4	1,5	41,5
Ama de casa	19	7,0	48,5
Estudiante	129	47,4	96,0
Chofer	5	1,8	97,8
Agricultor	3	1,1	98,9
Abogado	1	,4	99,3
Desempleado	2	,7	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 30 Ocupación de los encuestados



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Según los resultados, se afirma que la mayoría fueron estudiantes, pero cabe destacar que se obtuvo un número de ocupaciones variadas, para saber cómo está el mercado actualmente.

3.7.2.19. Nivel de instrucción:

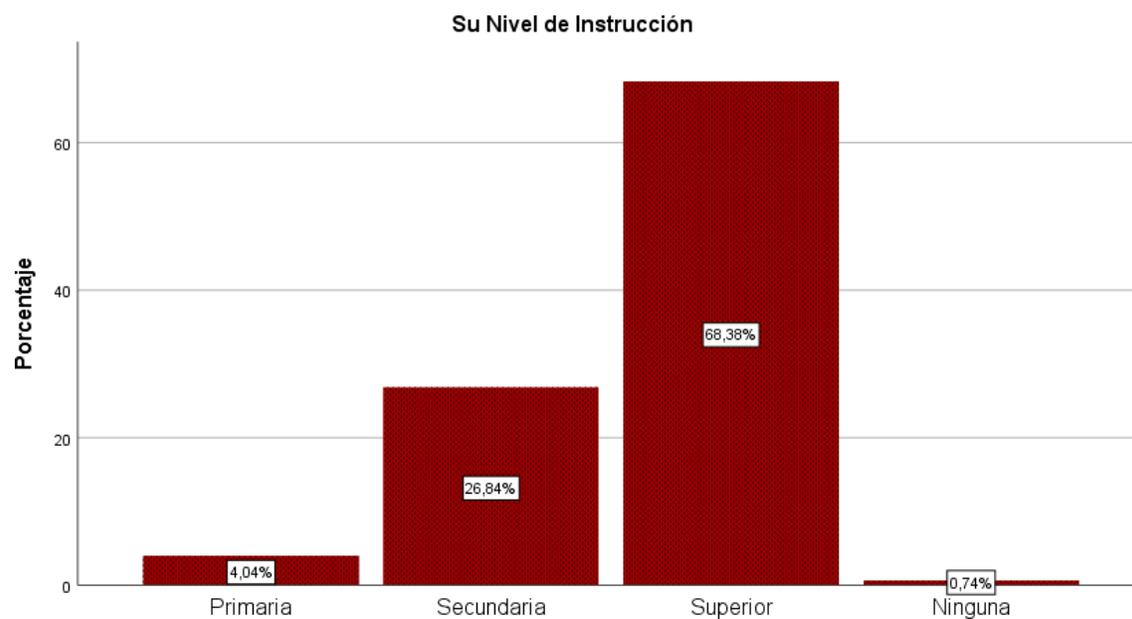
Tabla 39 Nivel de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	11	4,0	4,0
Secundaria	73	26,8	30,9
Superior	186	68,4	99,3
Ninguna	2	,7	100,0
Total	272	100,0	

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 31 Nivel de Instrucción



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: La mayoría de encuestados fueron de nivel superior, secundaria y primaria, algunos encuestados manifiestan que no tiene ningún tipo de educación.

3.7.3. Cruce de variables

3.7.3.1. ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Edad

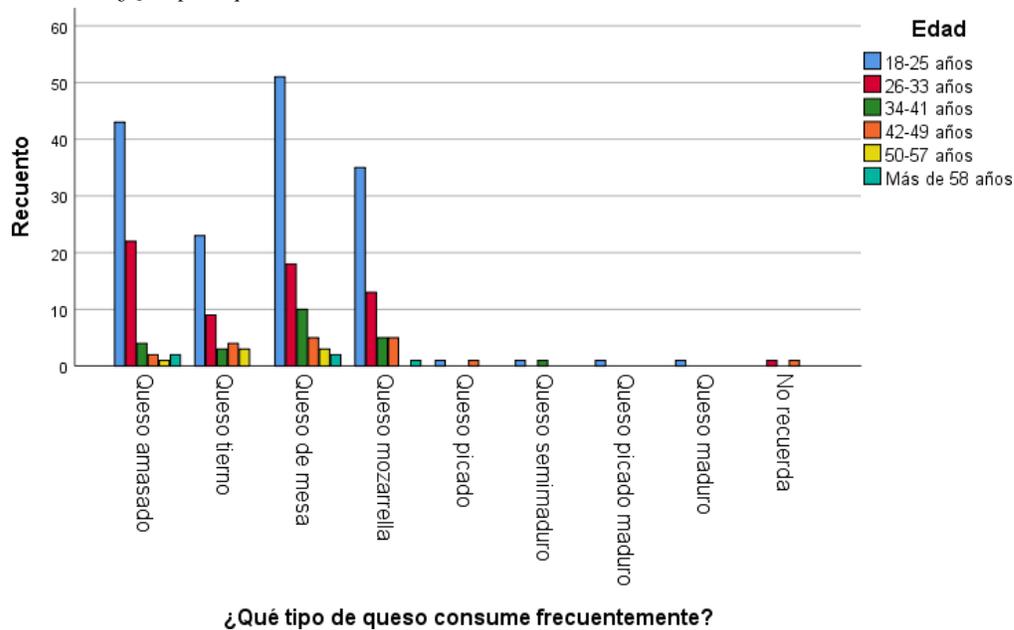
Tabla 40 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Edad

		Edad					Más de 58 años	Total
		18-25 años	26-33 años	34-41 años	42-49 años	50-57 años		
¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?	Queso amasado	43	22	4	2	1	2	74
	Queso tierno	23	9	3	4	3	0	42
	Queso de mesa	51	18	10	5	3	2	89
	Queso mozzarella	35	13	5	5	0	1	59
	Queso picado	1	0	0	1	0	0	2
	Queso semimaduro	1	0	1	0	0	0	2
	Queso picado maduro	1	0	0	0	0	0	1
	Queso maduro	1	0	0	0	0	0	1
	No recuerda	0	1	0	1	0	0	2
Total		156	63	23	18	7	5	272

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 32 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Edad



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: La Autora

Análisis: La mayoría de los encuestados se encuentran entre las edades de 18 a 25 años quienes consumen queso amasado, de mesa y mozzarella, mientras que los de 26 a 33 años compran queso de mesa y amasado; este resultado es sumamente importante para lograr segmentar a los distintos nichos a los que se podría acceder.

3.7.3.2. ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Género

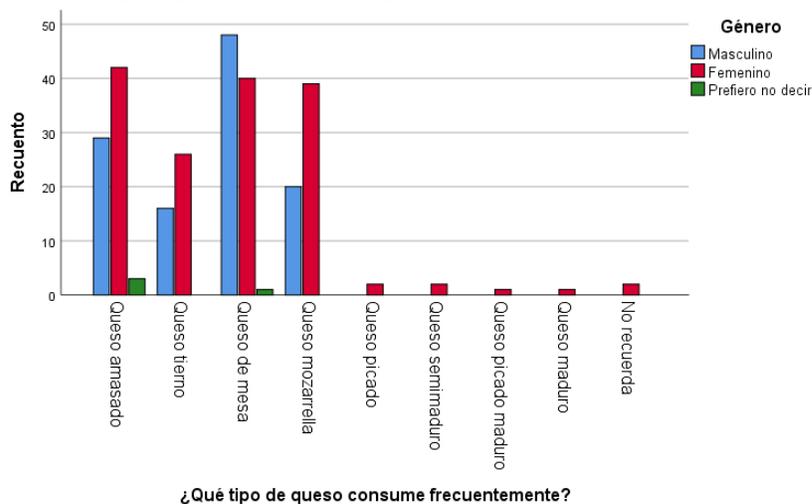
Tabla 41 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Género

		Género			Total
		Masculino	Femenino	Prefiero no decir	
¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?	Queso amasado	29	42	3	74
	Queso tierno	16	26	0	42
	Queso de mesa	48	40	1	89
	Queso mozzarella	20	39	0	59
	Queso picado	0	2	0	2
	Queso semimaduro	0	2	0	2
	Queso picado maduro	0	1	0	1
	Queso maduro	0	1	0	1
	No recuerda	0	2	0	2
Total		113	155	4	272

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 33 ¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Tanto hombres como mujeres consumen quesos ya sean amasado, tierno, mozzarella y de mesa, siendo una ventaja ya que las dos partes prefieren casi los mismos productos y esto ayudaría a la microempresa a ofertar con facilidad a cada uno de ellos.

3.7.3.3. ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Nivel de Instrucción

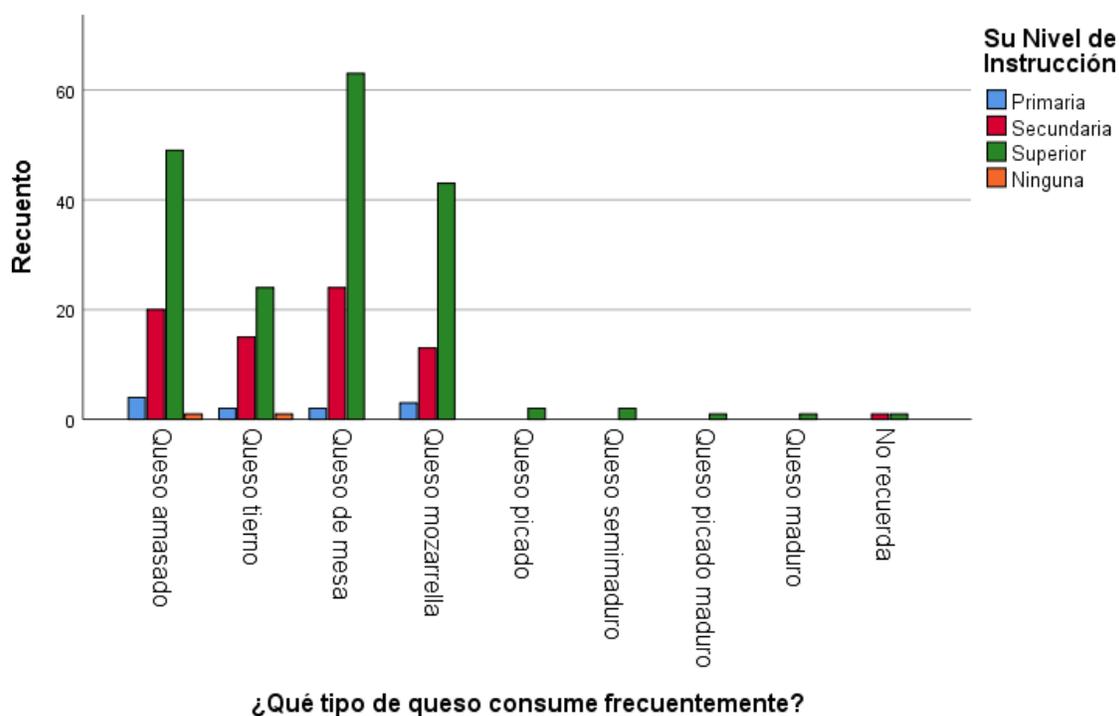
Tabla 42 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs Nivel de Instrucción

		Su Nivel de Instrucción				Total
		Primaria	Secundaria	Superior	Ninguna	
¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?	Queso amasado	4	20	49	1	74
	Queso tierno	2	15	24	1	42
	Queso de mesa	2	24	63	0	89
	Queso mozzarella	3	13	43	0	59
	Queso picado	0	0	2	0	2
	Queso semimaduro	0	0	2	0	2
	Queso picado maduro	0	0	1	0	1
	Queso maduro	0	0	1	0	1
	No recuerda	0	1	1	0	2
Total		11	73	186	2	272

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 34 ¿Usted prefiere comprar queso por su? vs Edad



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: La Autora

Análisis: La tabla muestra que el nivel de instrucción de las personas encuestadas es de secundaria y superior, quienes consumen los quesos antes mencionados, por lo cual sería una oportunidad realizar promociones diferentes dirigidas a los diferentes nichos de mercado identificados.

3.7.3.4. ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs ¿Con qué frecuencia consume queso?

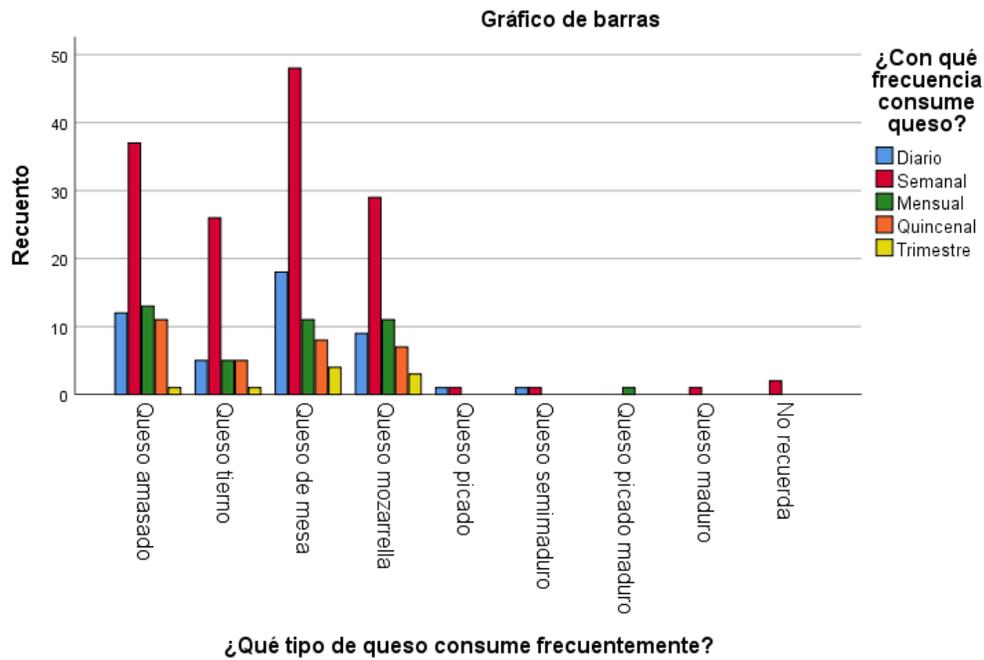
Tabla 43 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs ¿Con qué frecuencia consume queso?

		¿Con qué frecuencia consume queso?					Total
		Diario	Semanal	Mensual	Quincenal	Trimestre	
¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?	Queso amasado	12	37	13	11	1	74
	Queso tierno	5	26	5	5	1	42
	Queso de mesa	18	48	11	8	4	89
	Queso mozzarella	9	29	11	7	3	59
	Queso picado	1	1	0	0	0	2
	Queso semimaduro	1	1	0	0	0	2
	Queso picado maduro	0	0	1	0	0	1
	Queso maduro	0	1	0	0	0	1
	No recuerda	0	2	0	0	0	2
Total		46	145	41	31	9	272

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 35 ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? vs ¿Con qué frecuencia consume queso?



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: La Autora

Análisis: Según los resultados obtenidos, se puede mencionar que, el gerente debe considerar crear estrategias de comercialización para que sus productos puedan superar el nivel de venta que tiene en la actualidad, satisfaciendo al cliente en los gustos y preferencias de cada producto.

3.7.3.5. ¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad

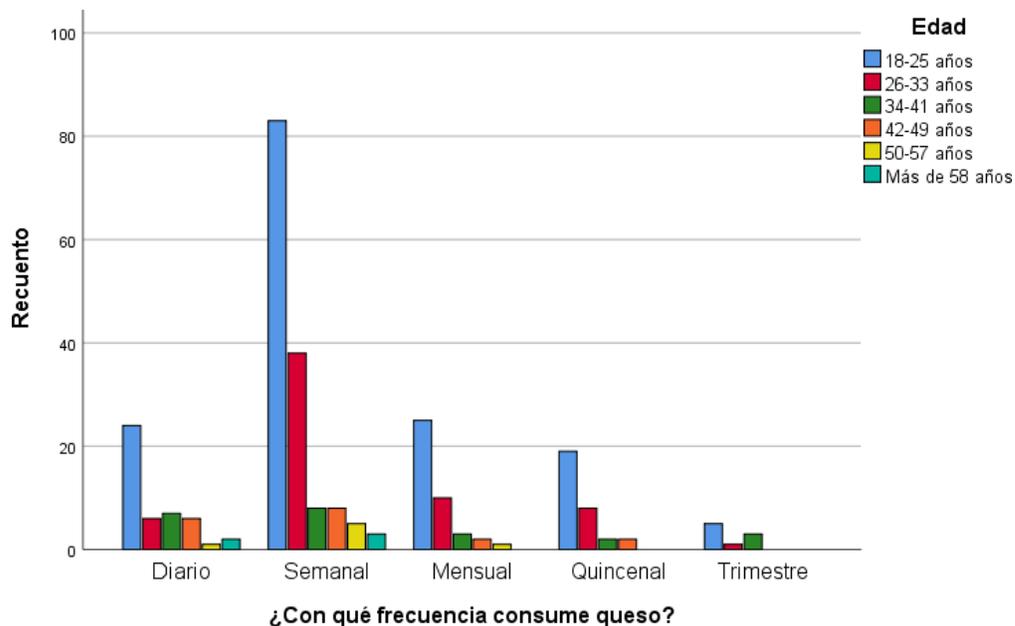
Tabla 44 ¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad

		Edad					Total	
		18-25 años	26-33 años	34-41 años	42-49 años	50-57 años		Más de 58 años
¿Con qué frecuencia consume queso?	Diario	24	6	7	6	1	2	46
	Semanal	83	38	8	8	5	3	145
	Mensual	25	10	3	2	1	0	41
	Quincenal	19	8	2	2	0	0	31
	Trimestre	5	1	3	0	0	0	9
Total		156	63	23	18	7	5	272

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 36 ¿Con qué frecuencia consume queso? vs Edad



Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Análisis: Las personas encuestadas mencionaron que los productos los consumen semanalmente, además este grupo de edad es el más representativo, encontrándose entre los 18 a 33 años, este segmento identificado podría ser muy importante para ejecutar estrategias de marketing y de a poco aumentar la cartera de clientes de la microempresa.

3.7.3.6. Ocupación* ¿En qué horario utiliza más las redes sociales?

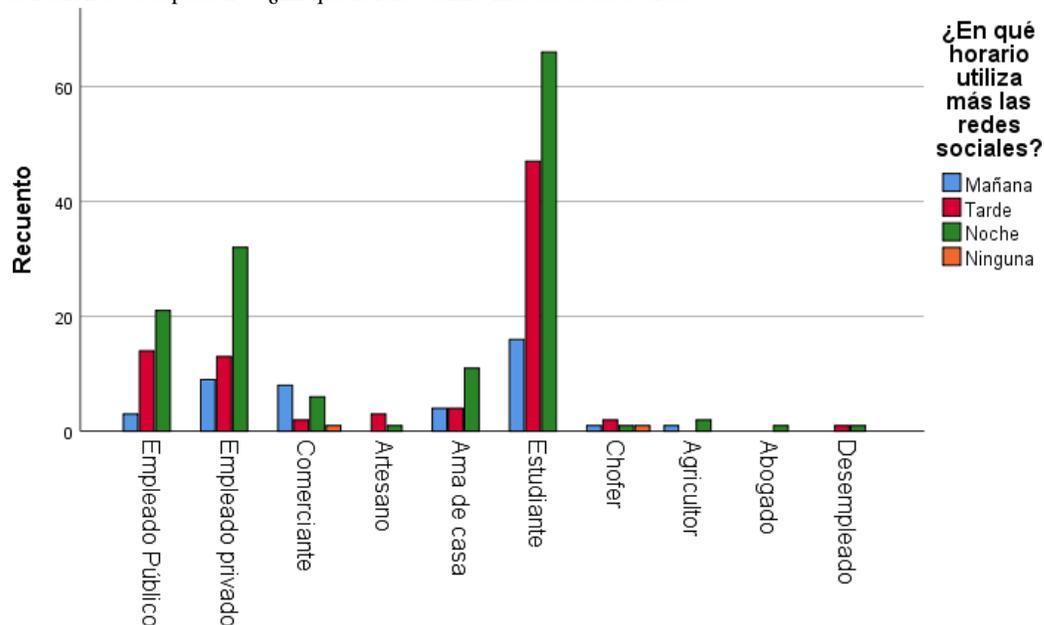
Tabla 45 Ocupación vs ¿En qué horario utiliza más las redes sociales?

Ocupación	¿En qué horario utiliza más las redes sociales?				Total
	Mañana	Tarde	Noche	Ninguna	
Empleado Público	3	14	21	0	38
Empleado privado	9	13	32	0	54
Comerciante	8	2	6	1	17
Artesano	0	3	1	0	4
Ama de casa	4	4	11	0	19
Estudiante	16	47	66	0	129
Chofer	1	2	1	1	5
Agricultor	1	0	2	0	3
Abogado	0	0	1	0	1
Desempleado	0	1	1	0	2
Total	42	86	142	2	272

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: La Autora

Ilustración 37 Ocupación vs ¿En qué horario utiliza más las redes sociales?



Fuente: Investigación de mercados
Elaborado por: La Autora

Análisis: El horario que prefieren los estudiantes es el de la noche y tarde con un porcentaje mayoritario, mientras que los empleados privados y públicos prefieren la noche, tarde y mañana, sin embargo, es importante señalar que existe un patrón en los horarios de consumo de contenido, siendo más favorable el horario de la noche.

3.8. Análisis de la Oferta y Demanda

3.8.1. Análisis de la Oferta

Se realizó previamente una investigación de mercado en las zonas Urbanas y Rurales del cantón Otavalo, el objetivo era identificar las empresas que tienen más participación en el mercado. Se pudo determinar las siguientes marcas: Kiosko, Floralp, Dulac`s seguidas de Alpina y San Luis, estas ofrecen los mismos productos que la quesería “La Delicia” (quesos de mesa y mozzarella), mientras que la marca artesanal produce quesos amasados y tiernos, quienes son una fuerte competencia para la microempresa objeto de estudio.

Tabla 46 Análisis de la Oferta

Marcas Lácteas	Tipo de queso	Frecuencia de compra	F	%	Pobladores	
Artesanal	Queso Amasado	Diario	6	2,2%	1843	
		Semanal	15	5,5%	4607	
		Mensual	5	1,8%	1536	
		Quincenal	7	2,6%	2150	
	Queso Tierno	Diario	5	1,8%	1536	
		Semanal	26	9,6%	7985	
		Mensual	3	1,1%	921	
		Quincenal	4	1,5%	1229	
	TOTAL			71	26,1%	21806
	Alpina	Queso Amasado	Diario	1	0,4%	307
Semanal			2	0,7%	614	
Mensual			1	0,4%	307	
Queso Tierno		Mensual	1	0,4%	307	
Queso de Mesa		Semanal	3	1,1%	921	
TOTAL			8	2,9%	2457	
Kiosko	Queso tierno	Quincenal	1	0,4%	307	
	Queso de mesa	Diario	9	3,3%	2764	
		Semanal	16	5,9%	4914	

		Mensual	3	1,1%	921
		Quincenal	4	1,5%	1229
	Queso Mozzarella	Diario	2	0,7%	614
		Semanal	11	4,0%	3378
		Mensual	2	0,7%	614
		TOTAL	48	17,6%	14742
La Delicia	Queso Amasado	Semanal	1	0,4%	307
		Mensual	1	0,4%	307
	Queso de mesa	Diario	1	0,4%	307
	Queso Mozzarella	Quincenal	1	0,4%	307
		TOTAL	4	1,5%	1229
Floralp	Amasado	Diario	3	1,1%	921
		Semanal	10	3,7%	3071
		Mensual	2	0,7%	614
		Quincenal	1	0,4%	307
	De mesa	Diario	2	0,7%	614
		Semanal	18	6,6%	5528
		Mensual	4	1,5%	1229
		Quincenal	3	1,1%	921
		Trimestral	1	0,4%	307
	Mozzarella	Semanal	3	1,1%	921
		Mensual	1	0,4%	307
		Trimestral	1	0,4%	307
			TOTAL	49	18,0%
Loni	Queso Amasado	Semanal	2	0,7%	614
	Queso de mesa	Diario	1	0,4%	307
	Queso Mozzarella	Semanal	1	0,4%	307
		Trimestral	1	0,4%	307
		TOTAL	5	1,8%	1536
Luiac c	Queso de mesa	Diario	1	0,4%	307
		Semanal	5	1,8%	1536
		Quincenal	1	0,4%	307
	Mozzarella	Diario	2	0,7%	614
		Semanal	6	2,2%	1843
		Mensual	2	0,7%	614

		Quincenal	4	1,5%	1229
		TOTAL	21	7,7%	6450
Salinerito	Queso de mesa	Semanal	1	0,4%	307
	Queso	Semanal	1	0,4%	307
	Mozzarella	Mensual	1	0,4%	307
		TOTAL	3	1,1%	921
Santa María	Queso Amasado	Semanal	1	0,4%	307
		Mensual	1	0,4%	307
	Queso de mesa	Trimestral	1	0,4%	307
	Queso Mozzarella	Semanal	1	0,4%	307
		TOTAL	4	1,5%	1229
San Luis	Queso de mesa	Mensual	1	0,4%	307
	Queso Mozzarella	Diario	2	0,7%	614
		Semanal	1	0,4%	307
		Mensual	3	1,1%	921
		Quincenal	1	0,4%	307
		TOTAL	8	2,9%	2457
Cayambe	Queso Amasado	Semanal	1	0,4%	307
		Mensual	1	0,4%	307
	Queso de mesa	Mensual	1	0,4%	307
	Queso	Semanal	1	0,4%	307
	Mozzarella	Mensual	1	0,4%	307
		TOTAL	5	1,8%	1536
Gonzáles	Queso de mesa	Diario	1	0,4%	307
	Queso Mozzarella	Diario	1	0,4%	307
		TOTAL	2	0,7%	614
Queso del Valle	Queso Amasado	Diario	2	0,7%	614
	Queso de mesa	Diario	1	0,4%	307
		Semanal	1	0,4%	307
		TOTAL	4	1,5%	1229
Andino	Queso Amasado	Semanal	1	0,4%	307
		Quincenal	1	0,4%	307
	Queso Mozzarella	Mensual	1	0,4%	307
		TOTAL	3	1,1%	921

Lácteos Carmita	Queso Amasado	Semanal	1	0,4%	307
	Queso de mesa	Diario	1	0,4%	307
		Mensual	1	0,4%	307
	Queso Mozzarella	Semanal	1	0,4%	307
TOTAL			4	1,5%	1229
La Vaquita	Queso Amasado	Mensual	1	0,4%	307
	Queso Tierno	Mensual	1	0,4%	307
		Trimestral	1	0,4%	307
	Queso de mesa	Semanal	1	0,4%	307
TOTAL			4	1,5%	1229
Q`señor	Queso Amasado	Trimestral	1	0,4%	307
	Queso de mesa	Trimestral	2	0,7%	614
	Queso Mozzarella	Semanal	1	0,4%	307
TOTAL			4	1,5%	1229
TOTAL			247	100%	75861

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

3.8.1.1. Proyección de la Oferta

Para la proyección de la oferta se consideró la tasa de crecimiento del sector Lácteos con valor de 0.40% dato obtenido de, (Corporación Financiera Nacional, 2021) en la ficha sectorial de Leche y sus Derivados, Agricultura, Ganadería, Silvicultura y pesca; Industrias Manufactureras, Producción de leche cruda de vaca; Elaboración de productos Lácteos, la misma que se aplicará en las proyecciones de 5 años, con la siguiente fórmula:

$$Po = Oo(1 + i)^n$$

Reemplazando:

Po: Oferta proyectada

Oo: Oferta actual

i: Índice de crecimiento de la población

1: Constante

n: Número de períodos

Tabla 47 Proyección de la oferta

Periodo	Año	Tasa de crecimiento	Oferta proyectada
0	2021		75861
1	2022	0,40%	76164
2	2023	0,40%	76469
3	2024	0,40%	76775
4	2025	0,40%	77082
5	2026	0,40%	77390

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

3.8.2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda favorece a determinar el nivel de aceptación de los productos de la microempresa “La Delicia” por parte de sus consumidores, quienes de acuerdo con la pregunta 1, la cual dice: ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente? Dando como resultado el 100% de su totalidad de las personas encuestadas las cuales mencionan las variedades de quesos que son los más adquiridos.

Para identificar la demanda existente se realizó la encuesta al segmento identificado anteriormente, el cual integra hombres y mujeres, entre las edades de 15 años y más de 80 años, habitantes del cantón Otavalo y determinando las variables más importantes.

Tabla 48 Demanda de productos

Tipo de queso	Frecuencia de compra	F	%	Q de demandantes
Queso Amasado	Diario	12	4,5%	3685
	Semanal	37	14,0%	11363
	Mensual	13	4,9%	3992
	Quincenal	11	4,2%	3378
	Trimestral	1	0,4%	307
TOTAL		74	28,0%	22726
Queso Tierno	Diario	5	1,9%	1536
	Semanal	26	9,8%	7985
	Mensual	5	1,9%	1536
	Quincenal	5	1,9%	1536
	Trimestral	1	0,4%	307
TOTAL		42	15,9%	12899
Queso de mesa	Diario	18	6,8%	5528
	Semanal	48	18,2%	14741
	Mensual	11	4,2%	3378
	Quincenal	8	3,0%	2457
	Trimestral	4	1,5%	1228
TOTAL		89	33,7%	27333
Queso Mozzarella	Diario	9	3,4%	2764
	Semanal	29	11,0%	8906
	Mensual	11	4,2%	3378
	Quincenal	7	2,7%	2150
	Trimestral	3	1,1%	921
TOTAL		59	22,3%	18120
TOTAL		264	100%	81078

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

3.8.2.1. Proyección de la demanda

Para realizar la proyección de la demanda, se procedió a utilizar la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Otavalo que es de 1.63% datos obtenidos del (INEC , 2010), por lo cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$PD = Do(1 + i)^n$$

Reemplazando:

PD: Oferta proyectada

Do: Oferta actual

i: Índice de crecimiento de la población

1: Constante

n: Número de períodos

Tabla 49 Proyección de la demanda

Periodo	Año	Tasa de crecimiento	Oferta proyectada
0	2021		81078
1	2022	1,63%	82400
2	2023	1,63%	83743
3	2024	1,63%	85108
4	2025	1,63%	86495
5	2026	1,63%	87905

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

3.8.3. Análisis Demanda Insatisfecha

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se tomará en cuenta los valores obtenidos anteriormente en la oferta y demanda proyectadas, cuyos números fueron identificados a través de la investigación de mercados ejecutada en la ciudad de Otavalo.

3.8.3.1. Proyección de la Demanda insatisfecha

Con los valores encontrados anteriormente se procederá a calcular la demanda insatisfecha como se muestra a continuación:

Tabla 50 Demanda insatisfecha

Año	Demanda Futura	Oferta Futura	Demanda Insatisfecha
2022	82400	76164	6235
2023	83743	76469	7274
2024	85108	76775	8333
2025	86495	77082	9413
2026	87905	77390	10514

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: La Autora

Después de haber evaluado la demanda y oferta, se considera que existe una demanda insatisfecha, por tal motivo, el estudio es factible para la aplicación del Plan de ventas, el cual ayudará a la empresa a aumentar sus ingresos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Objetivos de la propuesta:

4.1.1 Objetivo general:

Elaborar un Plan de Ventas, implementando estrategias mercadológicas acorde a las necesidades identificadas, que permita incrementar la comercialización de los productos de la fábrica “La Delicia” en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura.

4.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las políticas, estrategias y tácticas que ayuden a aumentar las ventas en un 15% en el primer semestre del año 2022.
- Desarrollar estrategias de comercialización, con el objetivo de generar ventas en la cartera de productos de la microempresa, incrementando sus ingresos en las diferentes ciudades del Cantón Otavalo.
- Elaborar estrategias de posicionamiento logrando que la marca sea identificada en un 15% de la población a través de los medios digitales.
- Crear herramientas de seguimiento para las promociones y la publicidad desarrollando un crecimiento del 1,25% mensual en ventas en el periodo actual hasta diciembre de 2022
- Establecer el presupuesto para las diferentes actividades propuestas.

4.2. Diagnóstico:

Al realizar el análisis del diagnóstico situacional de la presente investigación, se concluye que la fábrica “La Delicia” presenta algunas falencias, tales como: la presencia de la marca no es reconocida en el mercado y no existe un manejo adecuado de la publicidad y promociones que estén enfocadas en el nicho del producto, por lo cual los clientes tienden a consumir productos de las marcas competidoras.

4.3. Estructura de la propuesta:

El objetivo principal es la elaboración de un plan de ventas y de marketing, teniendo como prioridad satisfacer las necesidades y superar las expectativas que el cliente tiene con el producto.

Para la elaboración del plan de ventas se toma como puntos importantes las cuotas de venta, el personal y los inventarios de producción. El plan de marketing está conformado por las 7 P s actuales, como: precio, producto, plaza, personal, promoción, posicionamiento y proceso.

4.3.1. Matriz de la propuesta

Tabla 51 Estructura de la propuesta

Estrategias FODA	Políticas	Objetivos	Estrategias	Tácticas
<p>Crear estrategias mercadológicas como apoyo al Plan de Ventas, identificando los puntos de venta tanto de la competencia como de la quesería.</p>	<p>La Fábrica de quesos "La Delicia" se enfoca en planificar y controlar sus procesos de ventas, a través de plataformas digitales.</p>	<p>Incrementar las ventas de la quesería "La Delicia" implementando herramientas para desarrollar el mercado en un 15% en el primer semestre del año 2022</p>	<p>Estrategia de crecimiento intensivo</p>	<p>Identificación de nichos de mercado.</p> <hr/> <p>Geolocalización de clientes potenciales de la ciudad de Otavalo.</p> <hr/> <p>Desarrollo de rutas de distribución.</p> <hr/> <p>Asignación de zonas a los vendedores.</p> <hr/> <p>Elaboración de una hoja de control de rutas.</p> <hr/> <p>Comisiones para la fuerza de ventas.</p> <hr/> <p>Creación de un Dashboard plan de ventas.</p>

<p>Posicionamiento de la marca en medios digitales, mejorando la imagen de la quesería frente a la competencia.</p>	<p>La marca de la quesería "La Delicia" se propone mejorar su identidad y relaciones comerciales con sus clientes del cantón Otavalo en el año 2022</p>	<p>Posicionar la marca aplicando estrategias mercadológicas logrando que un 15% de la población identifique a la misma.</p>	Estrategia de Posicionamiento	Rebranding
				Manual de imagen corporativo.
				Keywords
				Página web
				Landing page
				Fanpage
				Perfil de Instagram
				Social adds: Facebook e Instagram
				Crear un CRM de los clientes potenciales.
				Estrategia de fidelización
		Storytelling		
		Concursos		

Elaborado por: La Autora

4.4. Elaboración del plan

4.4.1. Política 1

La Fábrica de quesos "La Delicia" se enfoca en planificar y controlar sus procesos de ventas, a través de plataformas digitales.

4.4.1.1. *Objetivo de la política 1:*

Incrementar las ventas de la quesería "La Delicia" implementando estrategias para desarrollar el mercado en un 15% en el primer semestre del año 2022

4.4.1.1.1. Estrategias de la política 1:

Estrategia de crecimiento intensivo

4.4.1.1.1.1. Tácticas de la política 1

4.4.1.1.1.1.1. Identificación de nichos de mercados

La propuesta es delimitar un nicho de mercado que puede llegar a muchas personas con gustos, necesidades e intereses diferentes a los de la gran mayoría, quienes pertenecen a este tipo de nicho poseen intereses muy específicos.

Es beneficioso identificar un nicho de mercado y especializarse en el mismo debido a que se elaboran estrategias especializadas para cubrir este mercado además de generar diferenciación, se requiere menos inversión en infraestructura para gestionar la atención del cliente, los mensajes de comunicación son fáciles de diseñar y comunicar.

Identificación del segmento del mercado

Para determinar el segmento se procederá a realizar un cruce estratégico de tres variables importantes como; la edad, ocupación y género, donde se visualiza los diferentes mercados existentes en el consumo del queso. A continuación, se presenta la respectiva tabla:

Tabla 52 Cruce estratégico para segmento de mercado

Ocupación		Edad					Total	
		18-25 años	26-33 años	34-41 años	42-49 años	50-57 años		Más de 58 años
Empleado Público	Masculino	7	6	2	4	2	1	22
	Femenino	6	5	2	2	1	0	16
	Total	13	11	4	6	3	1	38
Empleado Privado	Masculino	15	10	4	1	1		31
	Femenino	6	7	6	3	1		23
	Total	21	17	10	4	2		54
Comerciante	Masculino	5	4	0	1		0	10
	Femenino	0	2	1	2		1	6
	Prefiero no decir	0	1	0	0		0	1
	Total	5	7	1	3		1	17
Artesano	Masculino	0	0	0		1		1
	Femenino	1	1	0		0		2
	Prefiero no decir	0	0	1		0		1
	Total	1	1	1		1		4

Ama de casa	Género	Femenino	3	3	5	5	3	19	
		Total	3	3	5	5	3	19	
Estudiante	Género	Masculino	29	10				39	
		Femenino	80	8				88	
		Prefiero no decir	2	0				2	
	Total	111	18				129		
Chofer	Género	Masculino		2	2		1	5	
		Total		2	2		1	5	
Agricultor	Género	Masculino		3				3	
		Total		3				3	
Abogado	Género	Masculino	1					1	
		Total	1					1	
Desempleado	Género	Masculino	0	1				1	
		Femenino	1	0				1	
	Total	1	1					2	
Total	Género	Masculino	57	36	8	6	5	1	113
		Femenino	97	26	14	12	2	4	155
		Prefiero no decir	2	1	1	0	0	0	4
	Total	156	63	23	18	7	5	272	

Elaborado por: La Autora

Esta información es el resultado de la encuesta online aplicada a los habitantes de la Ciudad de Otavalo, se puede observar que existen 10 segmentos de mercados, dividiéndolos en hombres y mujeres, identificando con mayor facilidad el nicho de mercado más representativo.

Segmento de mercado para el género masculino

Este cruce se lo realizó tomado en cuenta las siguientes variables; ocupación, tipo de queso que consume y las edades, para identificar con mayor exactitud el nicho de mercado.

A continuación, se presenta los casos solo del género masculino:

Tabla 53 Cruce estratégico para nicho de mercado (género masculino)

Ocupación		¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?				Total	
		Queso amasado	Queso tierno	Queso de mesa	Queso mozzarella		
Empleado Público	Edad	18-25 años	3	1	2	1	7
		26-33 años	4	0	2	0	6
		34-41 años	0	1	1	0	2
		42-49 años	0	1	3	0	4
		50-57 años	1	1	0	0	2
		Más de 58 años	0	0	1	0	1
		Total	8	4	9	1	22
Empleado privado	Edad	18-25 años	7	1	5	2	15
		26-33 años	1	1	5	3	10
		34-41 años	1	1	2	0	4
		42-49 años	0	0	0	1	1
		50-57 años	0	0	1	0	1
		Total	9	3	13	6	31

Comerciante	Edad	18-25 años	0	2	3	0	5
		26-33 años	2	1	1	0	4
		42-49 años	0	0	0	1	1
		Total	2	3	4	1	10
Artesano	Edad	50-57 años		1			1
		Total		1			1
Estudiante	Edad	18-25 años	6	2	15	6	29
		26-33 años	3	1	3	3	10
		Total	9	3	18	9	39
Chofer	Edad	26-33 años			0	2	2
		34-41 años			2	0	2
		50-57 años			1	0	1
		Total			3	2	5
Agricultor	Edad	26-33 años		2		1	3
		Total		2		1	3
Abogado	Edad	18-25 años			1		1
		Total			1		1
Desempleado	Edad	26-33 años	1				1
		Total	1				1

Total	Edad	18-25 años	16	6	26	9	57
		26-33 años	11	5	11	9	36
		34-41 años	1	2	5	0	8
		42-49 años	0	1	3	2	6
		50-57 años	1	2	2	0	5
		Más de 58 años	0	0	1	0	1
		Total	29	16	48	20	113

Elaborado por: La Autora

Se encontraron 113 casos los cuales son, género masculino quienes consumen tres tipos de quesos, se puede identificar 9 nichos de mercado los cuales son: 3 y se encuentran en un intervalo de 22, 31 y 39 consumidores respectivamente, se decide dividirlos en grupos mucho más específicos y homogéneos y que estos sean lo suficientemente amplios para aplicar la estrategia de crecimiento intensivo.

Nichos de mercado género masculino

Con los 3 nichos de mercado detallados anteriormente, se procede a determinar los grupos que obtuvieron el número de consumidores más alto, con el objetivo de conocer cuáles son los verdaderos clientes potenciales que pueden llegar a tener la Quesería “La Delicia”, como se presenta a continuación:

Tabla 54 Nichos de mercado identificado (género masculino)

Número de nicho de mercado	Ocupación	Edad	Tipo de queso
1	Estudiantes	18- 33 años	Queso amasado
			Queso de mesa
			Queso mozzarella
2	Empleado Privado	18- 41 años	Queso amasado
			Queso de mesa
3	Empleado Privado	18- 33 años	Queso mozzarella
4	Empleado Público	18 – 33 años	Queso amasado
			Queso de mesa
5	Empleado Público	42- 49 años	Queso de mesa

Elaborado por: La Autora

Se concluye que existe 5 nichos de mercados con los que se puede trabajar, con esta información será mucho más fácil direccionar el contenido de promociones y publicidad ya que existen consumidores en distintas edades y con un producto diferente. La fábrica “La Delicia” está en condiciones de cumplir con las expectativas de este nicho ya que cuenta con los quesos de su preferencia.

Segmento de mercado para el género femenino

Se procede a realizar el mismo proceso que se aplicó anteriormente con el segmento para el género masculino, a continuación, se presenta las respectivas tablas:

Tabla 55 Cruce estratégico para nicho de mercado (género femenino)

Ocupación		¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?								Total
		Queso amasado	Queso tierno	Queso de mesa	Queso mozzarella	Queso picado	Queso semimaduro	Queso picado maduro	Queso maduro	
Empleado Público	Edad 18- 25 años		2	2	2	0				6
	26- 33 años		1	2	2	0				5
	34- 41 años		0	0	2	0				2
	42- 49 años		0	0	1	1				2
	50-57 años		1	0	0	0				1
	Total		4	4	7	1				16

Empleado privado						
	Edad					
	18-25 años	26-33 años	34-41 años	42-49 años	50-57 años	
	1	3	1	1	0	6
	5	0	2	0	0	7
	1	1	3	0	1	6
	0	0	2	1	0	3
	0	0	1	0	0	1
Total	7	4	9	2	1	23

Estudiante	Edad	18-25 años	23	12	20	21	1	1	1	1	80	
		26-33 años	3	1	2	2	0	0	0	0	8	
	Total	26	13	22	23	1	1	1	1	88		
Desempleado	Edad	18-25 años				1					1	
	Total				1						1	
Total	Edad	18-25 años	26	17	24	26	1	1	1	1	0	97
		26-33 años	11	4	6	4	0	0	0	0	1	26
	34-41 años	1	1	6	5	0	1	0	0	0	0	14
	Total											

42-49 años	2	3	2	3	1	0	0	0	1	12
50-57 años	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Más de 58 años	2	0	1	1	0	0	0	0	0	4
Total	42	26	40	39	2	2	1	1	2	155

Elaborado por: La Autora

Se encontraron 155 casos los cuales son, género femenino quienes consumen cuatro tipos de quesos, se puede identificar 7 nichos de mercado, de los cuales solo los estudiantes, empleado privado, empleado público y ama de casa, se decide dividirlos en grupos mucho más específicos y que estos sean lo suficientemente amplios para aplicar la estrategia de crecimiento intensivo.

Nichos de mercado género femenino

Tabla 56 Nicho de mercado género femenino

Número de nicho de mercado	Ocupación	Edad	Tipo de queso
1	Estudiantes	18- 33 años	Queso amasado
			Queso tierno
			Queso de mesa
			Queso mozzarella
2	Empleado Privado	18- 41 años	Queso amasado
			Queso tierno
			Queso de mesa
3	Ama de casa	18- 33 años	Queso amasado
		42- 49 años	Queso amasado
4	Ama de casa	26- 33 años	Queso tierno
		42- 49 años	Queso tierno
5	Ama de casa	34- 41 años	Queso de mesa
		Más de 58 años	Queso de mesa
6	Ama de casa	34- 49 años	Queso mozzarella
7	Empleado Público	18- 41 años	Queso tierno
			Queso de mesa
			Queso mozzarella
			Queso mozzarella

Elaborado por: La Autora

Se concluye que existe 7 nichos de mercados, donde el nicho con mayor número de grupos es el de ama de casa, con esta información será más fácil direccionar el contenido de promociones y publicidad ya que existen consumidores en distintas edades.

Se determinó que existen dos nichos potenciales, el primero son estudiantes del género masculino entre las edades de 18- 33 años y el segundo estudiantes del género femenino entre las edades de 18- 33 años, a quienes se les aplicará las estrategias que serán desarrolladas cumpliendo las expectativas de los consumidores. El costo de esta táctica será un valor de 0 dólares ya que, será realizado por la autora de la presente propuesta.

4.4.1.1.1.2. Geolocalización de clientes potenciales en la ciudad de Otavalo.

Se propone la implementación de EZ Map, el cual es un mapa digital que ayuda al registro de lugares, hogares, sitios turísticos entre otros de una forma fácil, segura y muy rápida, la información estará al alcance tanto del gerente como de los empleados quienes estén a cargo de la geolocalización; se hará uso de estos beneficios, realizando el mapeo correspondiente, en él se selecciona la ciudad de Otavalo y se procederá a marcar el mapa y guardar información (nombre del cliente o negocio, correo electrónico, número de teléfono, página web y una descripción acerca del consumidor) de los respectivos lugares, los cuales serán clientes potenciales, el costo es totalmente gratis, la persona encargada de desarrollar la geolocalización será por la autora del presente Plan de ventas, por tal motivo su costo será de cero dólares.

El registro se lo realiza mediante el inicio de sesión que solicita la plataforma digital, se ingresa con el correo electrónico de la microempresa la quesería “La Delicia”, una contraseña y las pertinentes comprobaciones del sistema.

Ilustración 38 Registro del usuario

The screenshot shows a registration form titled "Registrarse" with a blue header. The form contains the following fields and elements:

- Nombre:** A text input field containing "Quesería La Delicia".
- Dirección de correo electrónico:** A text input field containing "queserialadeliciacarchi@gmail.com".
- Contraseña:** A password input field with masked characters ".....".
- confirmar Contraseña:** A password input field with masked characters ".....".
- Comprobación de bot:** A reCAPTCHA widget showing a green checkmark and the text "No soy un robot".
- Registrarse:** A blue button with a white user icon and the text "Registrarse".

Fuente: (Mapa de EZ, s.f.)

Elaborado por: La Autora

Al ingresar muestra un código con el cual se guardará toda la información que se obtendrá previo al levantamiento de las encuestas físicas, en cada espacio estratégico, como se puede observar en la imagen, se puede crear nuevos mapas o ingresar a los mapas guardados con anterioridad.

Ilustración 39 Obtención de código

The screenshot shows the "Your EZ Map API Key" page on the EZ Map website. The page has a blue header with the EZ Map logo and navigation links: "Help", "Feedback", "API", and "Quesería La Delicia". Below the header is a blue button labeled "+ Make a new map". The main content area displays the API key: "b5f87dd4-d667-3c8d-835b-88875cc70?". To the right of the key is a "Renew API Key" button. Below the key, there are two notes: "NOTE: This is NOT your Google Maps API Key" and "NOTE: Renewing your API key will disconnect any existing external integrations." At the bottom, there is a section titled "Your Saved Maps" with a teal button labeled "Registro de Hoteles y restaurantes" and a red trash icon.

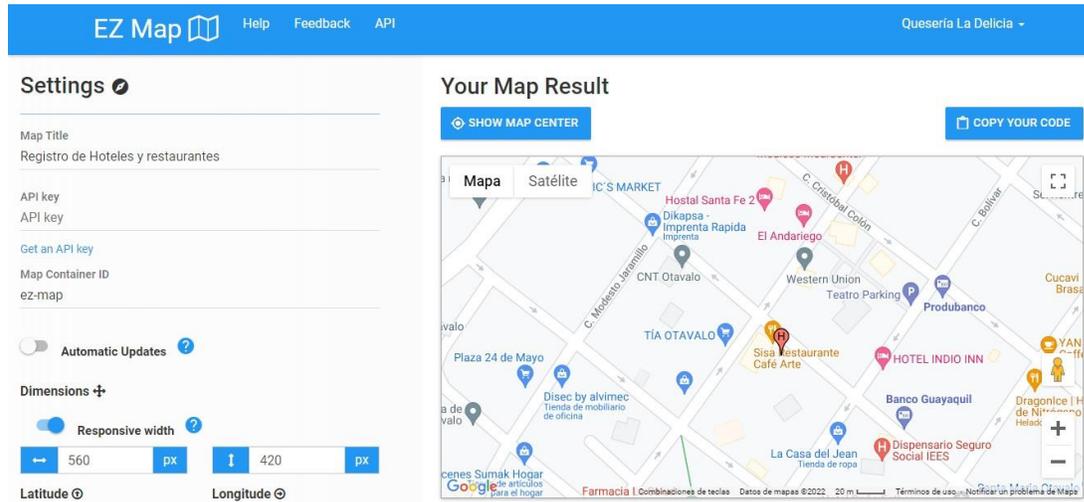
Fuente: (Mapa de EZ, s.f.)

Elaborado por: La Autora

Cuando se ingresa al mapa guardado, se procede a ingresar la información nueva de los posibles clientes potenciales llenando los campos que se pide (ilustración 43), es una manera más exacta para identificar el sitio donde se encuentra un negocio o familia,

finalmente quedará registrado el nuevo lugar con los datos previamente obtenidos mediante el levantamiento de información (ilustración 44), con esto se procederá a realizar las rutas con mayor exactitud, empleado mejor los recursos que la microempresa posee.

Ilustración 40 Página general del EZ Map



Fuente: (Mapa de EZ, s.f.)

Elaborado por: La Autora

Ilustración 41 Ingreso de datos de los clientes

Información del marcador

Título del marcador	Teléfono
<input type="text" value="Mi lugar impresionante"/>	<input type="text" value="01234 567 890"/>
Dirección de correo electrónico	Sitio web
<input type="text" value="info@example.com"/>	<input type="text" value="http://www.example.com"/>
<input type="checkbox"/> ¿Abrir en una nueva pestaña?	
<input type="text" value="Escriba una breve descripción aquí, si lo desea."/>	
<input type="button" value="NO NECESITO ESTO"/>	<input type="button" value="AGREGAR CUADRO DE INFORMACIÓN"/>

Fuente: (Mapa de EZ, s.f.)

Elaborado por: La Autora

Ilustración 42 Punto de ubicación de los clientes



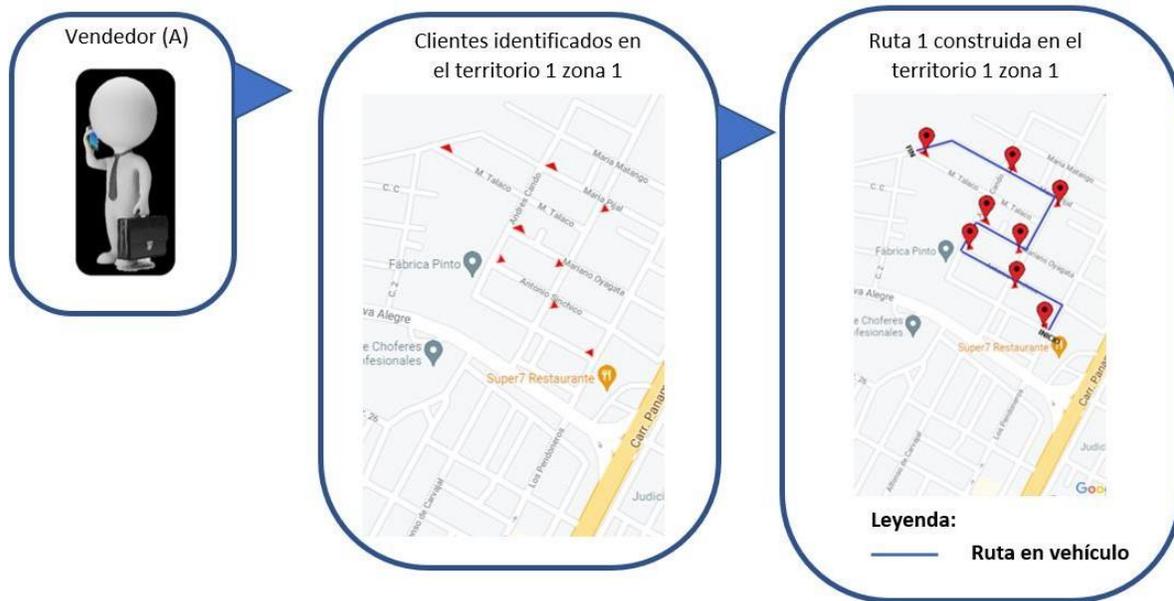
Fuente: (Mapa de EZ, s.f.)

Elaborado por: La Autora

4.4.1.1.1.3. Desarrollo de rutas de distribución

Una vez que se tenga los datos, estos serán ingresados en el Ez Map con punto de ubicación real de los posibles clientes, quienes están dentro del nicho de mercado que se identificó anteriormente, se procede al desarrollo de la mejor ruta de comercialización que cada vendedor tendrá que cubrir, estas serán establecidas en cada territorio y zona, se clasificarán en el orden en el que serán atendidos, tomando en cuenta al consumidor principal o con mayor poder de compra montando una ruta lógica.

Ilustración 43 Elaboración de rutas en territorios y zonas



Elaborado por: La Autora

Además, se propone enviar un mensaje por WhatsApp business, en el cual se le mantendrá informado acerca del transcurso del producto ya sea; si fue despachado y le llegará en el día previsto, si el conductor está cerca, si la parada se ha cancelado o si el pedido ha sido entregado con éxito. Esto favorece a la fábrica ya que controla las rutas de cada conductor, evitando pérdidas. Estos mensajes del estado del envío serán dirigidos a los clientes potenciales que la microempresa tiene actualmente y para los nuevos consumidores.

Ilustración 44 Modelo de mensajes por WhatsApp



Elaborado por: La Autora

4.4.1.1.1.4. Elaboración de una hoja de control de rutas.

Se propone crear una hoja de control de rutas en físico y digital (hoja Excel) en esta se creará distintas hojas denominadas zonas (ilustración 47), en la que se registrará cada uno de los destinos; serán evaluadas mensualmente, examinado los avances con las siguientes especificaciones:

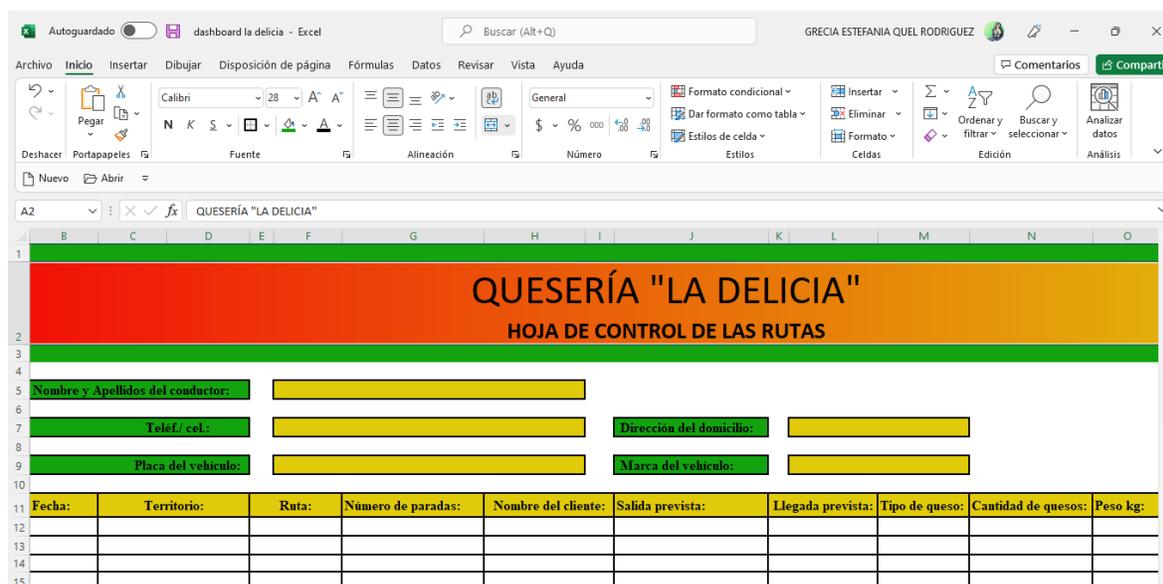
Datos del conductor:

- Nombres y apellidos del conductor.
- Teléfono/ celular.
- Dirección del domicilio.
- Placa y marca del vehículo.
- Foto del conductor

Especificaciones de las entregas:

- Fecha.
- Zona
- Territorio
- Ruta
- Número de paradas
- Nombre del cliente
- Salida prevista
- Llegada prevista
- Tipo de queso
- Cantidad de quesos
- Peso Kg

Ilustración 46 Hoja de control de rutas Excel



Elaborado por: La Autora

4.4.1.1.1.5. Asignación de zonas a los vendedores

Una vez realizada la Geolocalización de los clientes potenciales del cantón de Otavalo y desarrolladas las rutas de comercialización, se propone hacer una división en 4 zonas, a su vez se identificará el número de territorios por cada zona, a las cuales se les asignará los vendedores A, B, C y D quienes laboran en la quesería “La Delicia”. A continuación, se muestra las divisiones de canales del cantón:

Tabla 57 Identificación de las zonas

Zona 1:	Zona 2:	Zona 3:	Zona 4:
González Suarez	Quichinche	Ilumán	Miguel Egas Cabezas 2
San Pablo	Selva Alegre	Miguel Egas Cabezas 1	Carabuela
San Rafael	Pataqui		Comunidades del Jordán
Eugenio Espejo			
El Jordán			
San Luis			

Fuente: Google maps

Elaborado por: La Autora

Ilustración 47 División zonal del cantón Otavalo



Fuente: Google earth
Elaborado por: La Autora

Otavalo urbano:

Tabla 58 Clasificación de territorios, vendedores y rutas zona Urbana

Zona:	Territorio:	Rutas:		Vendedor:	
		Nº:	Total:		
1	El Jordán 1	1	1	Vendedor A	
	2	Monserrat	1		
	3	Jacinto Collaguazo segunda etapa	1		
	4	Ciudadela del valle	1		
	5	Ciudadela María José	1		
	6	Ciudadela Rumiñahui	1		
	7	Plan Venezuela	1		
	8	EL Batán	1		
	9	San Juan	1		
	10	El Cardón	1		
San Luis 1	1	Ángel Escobar	1	Vendedor A	
	2	Jacinto Collaguazo tercera etapa	1		
	3	El empedrado	1		
	4	Copacabana	1		
		4	Buenos Aires	1	

	5	Santa Anita	1		
	6	Marco Proaño Maya	1		
	7	31 de Octubre	1		
	8	San Blas	1		
	9	Portales	1		
	10	Santiaguillo	1		
El Jordán 2	1	Jacinto Collaguazo cuarta etapa	1		
	2	Ciudadela	1	5	Vendedor A
	3	Imabaya	1		
	4	Los Lagos	1		
	5	Miravalle	1		
San Luis 2	1	Punyar Alto	1	2	Vendedor B
	2	Punyar Bajo	1		

Elaborado por: La Autora

Otavalo rural:

Tabla 59 Clasificación de territorios, vendedores y rutas zona Urbana

Zona:	Territorio:	Rutas:		Vendedor:
		Nº:	Total:	
González Suarez	1 Pijal	1		7 Vendedor B
	2 Gualcata	1		
	3 Caluquí	1		
	4 Mariscal Sucre	1		
	5 Eugenio Espejo	1		
	6 San Agustin de Cajas	1		
	7 Inti Huayacopungo	1		
San Pablo del Lago	1 Araque	1		9 Vendedor B
	2 Cusinpamba	1		
	3 Imbaburita	1		
	4 Abatag	1		
	5 Gualabi	1		
	6 Cochaloma	1		
	7 Casco Venezuela	1		
	8 El Topo	1		
	9 Angla	1		
San Rafael	1 Huaycopungo	1		8 Vendedor B
	2 Cachiviro	1		
	3 Tocagon	1		
	4 Cuatro Esquinas	1		

	5	Cachimuel	1		
	6	San Miguel Alto	1		
	7	San Miguel Bajo	1		
	8	Mucsukñan	1		
Eugenio Espejo	1	Censo Copacabana	1		
	2	Cuaraburo	1		
	3	Pucara alto	1		
	4	Huaczara			
	5	Calpaqui	1		
	6	Arias Pamba	1	11	Vendedor C
	7	Chuchuqui	1		
	8	Mojanda de Avelino	1		
	9	Puerto Alegre	1		
	10	Pucará Desaguadero	1		
	11	Pucará de Velasquez	1		
2	1	San Eloy	1		
	2	Quichinche 1	1		
	3	Quichinche 2	1	4	Vendedor C
	4	Quichinche centro	1		
Selva Alegre	1	Selva Alegre centro	1	1	Vendedor C
Pataqui	1	Pataqui centro	1	1	Vendedor C
Comunidades de San Luis	1	Imbabuela Alto y Bajo	1		
	2	Mojanda	1		
	3	Mojanda mirador	1		
	4	Taxopamba	1	6	Vendedor C
	5	Cuatro Esquinas	1		
	6	La Joya	1		
3	1	Ilumán centro	1		
	2	Ilumán 1	1	3	Vendedor D
	3	Ilumán 2	1		
Migue Egas Cabezas 1	1	Peguche 1	1		
	2	Peguche2	1	3	Vendedor D
	3	Quinchuqui	1		
4	1	La Bolsa	1	1	Vendedor D
Carabuela	1	Carabuela	1	1	Vendedor D
Comunidades del Jordán	1	Cotama	1		
	2	Guanansi	1		
	3	La Compañía	1	5	Vendedor D
	4	Libertad de Azama	1		
	5	Camuendo	1		

Elaborado por: La Autora

4.4.1.1.1.6. Comisiones para la fuerza de ventas

Se propone dar comisiones a los vendedores con el objetivo de recompensar, motivar y fomentar valores de organización a cada uno de los colaboradores, incrementando la productividad y eficiencia tanto del talento humano como de la quesería “La Delicia”.

El tipo de comisión que se propone aplicar es el de “cuota de colocación” donde (Souza, 2021) menciona que, en este tipo de comisión de ventas, se establece un monto fijo como la comisión que recibirá el empleado.

Por lo tanto, se propone que los porcentajes de comisiones y su valor económico los cuales son los siguientes:

Tabla 60 Comisiones por producto

Peso:	Tipo de queso:	Costo de producción:	P.V.P.:	% de comisiones:	Comisión:
2500 gr	Queso Bloque	9	10		0,65 ctvs.
1000 gr	Queso mozzarella	4	4,75		0,31 ctvs.
1900 gr	Cuajada Grande	4	4,5	7%	0,29 ctvs.
500 gr	Cuajada Pasteurizada	1,45	1,8		0,12 ctvs.
500 gr	Doble Crema	2,2	2,5	5%	0,13 ctvs.
500 gr	Queso Mesa	1,5	1,8		0,09 ctvs.
300 gr	Q. Pequeño amasado	0,9	1,1		0,07 ctvs.
500 gr	Q. Grande amasado	1,6	1,8	6%	0,11 ctvs.
500 gr	Cuajada Madura	1,65	1,8		0,11 ctvs.
130gr	Queso Enano amasado	0,4	0,5		0,03 ctvs.
TOTAL		26,7	30,55		

Elaborado por: La Autora

El porcentaje se estableció según a la diferencia del costo de venta al público y el costo de producción, donde se encontraron ganancias entre los intervalos de 10 ctvs., 20 ctvs., 35

ctvs., 75 ctvs. hasta un 1.00 dólar, por tal motivo se propone el 7%, 5% y 6% en los productos de mayor, medio y menor ganancia respectivamente.

Estas comisiones serán canceladas a final de cada mes junto con el salario mínimo de 425 dólares, pero las comisiones se cuantificarán pasado los 2.000 dólares de ventas mensuales. Es decir que si un vendedor obtiene ventas de 2.000 dólares se le cancelara el sueldo básico, el valor de 425, pero si el vendedor factura un valor de 2.500 o 3.000 dólares se le contabilizara el número de productos y se aplicara el porcentaje de comisiones por producto antes propuesto.

El valor total por pagar se calculará en una hoja Excel diseñada para realizar esta actividad, además será beneficiosa ya que se tendrá un control de cada pago detallado por: vendedor; tipo, cantidad, peso y precio del producto; % de comisión, mes y año.

Ilustración 48 propuesta de comisiones para la fuerza de ventas

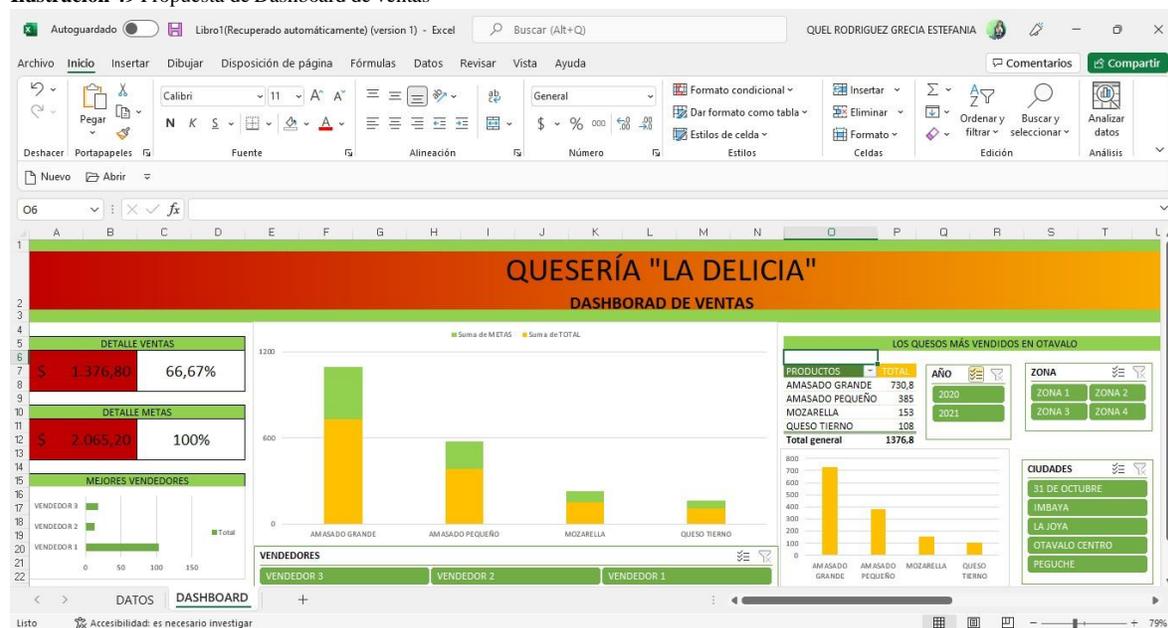
FECHA			VENDEDOR	VENTAS MENSUALES	CANTIDAD DE PRODUCTO	PESO DEL PRODUCTO	TIPO DE PRODUCTO	PRECIO DEL PRODUCTO	% DE COMISIÓN	COMISIÓN	PAGO TOTAL
DÍA	MES	AÑO									
			VENDEDOR A	\$2.002,50	200	500 gr	Queso amasado	1,8	6%	\$21,60	\$551,53
					200	300 gr	Queso amasado	1,1	6%	\$13,20	
					200	500 gr	Cuajada madura	1,8	6%	\$21,60	
					85	500 gr	Doble crema	2,5	5%	\$10,63	
					85	2500 gr	Queso Bloque	10	7%	\$59,50	
					100	500 gr	Queso amasado	1,8	6%	\$10,80	
			VENDEDOR B	\$1.822,50	200	300 gr	Queso amasado	1,1	6%	\$13,20	\$425,00
					200	500 gr	Cuajada madura	1,8	6%	\$21,60	
					85	500 gr	Doble crema	2,5	5%	\$10,63	

Elaborado por: La Autora

4.4.1.1.1.7. Creación de un Dashboard plan de ventas.

Se plantea la elaboración de un dashboard, el cuál es un cuadro de mandos (herramienta de business intelligence) con el propósito de tener KPI's en los campos de vendedor, zona, territorio, producto y metas de ventas, identificando de manera inmediata los resultados que afecten o favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos ejecutados por cada vendedor; detectando a tiempo los problemas y dando la respectiva solución.

Ilustración 49 Propuesta de Dashboard de ventas



Elaborado por: La Autora

4.4.2. Política 2

La marca de la fábrica "La Delicia" se propone mejorar su identidad y relaciones comerciales con sus clientes del cantón Otavalo en el año 2022.

4.4.2.1. *Objetivo de la política 2*

Posicionar la marca aplicando estrategias mercadológicas logrando que un 15% de la población identifique a los productos de la fábrica "La Delicia".

4.4.2.1.1. Estrategia 1 de la política 2

Estrategia de Posicionamiento

4.4.2.1.1.1. Táctica 1 de la política 2

4.4.2.1.1.1.1. Rebranding

El logotipo de la quesería "La Delicia" se creó en el año 2003, fue diseñado por un ayudante que el señor gerente tenía, fue creado ya que era necesario para patentar la microempresa y distribución de los productos, evitando inconvenientes con las autoridades.

Logo actual:

Ilustración 50 Logo quesería "La Delicia"



Fuente: Propietario

Propuesta de logo:

Ilustración 51 Propuesta de logo



Elaborado por: La Autora

Las figuras que fueron seleccionadas son: las circunferencias y triángulos, la imagen de una vaca en vectores, representa el ganado vacuno existente en la provincia del Carchi, buscando comunicar los atributos de lo natural y su relación con el campo, los triángulos representan las montañas y sembríos de pasto el cual es alimento para el ganado, las circunferencias simbolizan la forma de los quesos, las estrellas representan la prosperidad, gloria y deseos de mejorar, dándole a la marca "La Delicia" aspiraciones de cambio marcando la diferencia.

Slogan:

El slogan fue creado enfocándose en que sea breve y fácil de recordar, que de publicidad y ayude a que la marca transmita que los quesos son hechos por los Carchenses. **“Una Tradición Carchense”** tiene referencia a la tradición de hacer quesos artesanales, ya que muchas familias lo realizan para consumo interno.

Tipografías:

Al momento de elegir la tipografía se tomó en cuenta que el tipo de letra y tamaño sea el adecuado, siendo visible y entendible para el público objetivo.

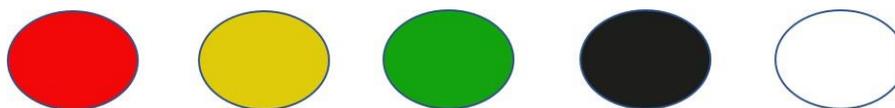
ROCKWELL (REGULAR)

Según (Villegas, 2013) menciona que, “Frank Hinman fue quien se encargó de darle el carácter moderno y geométrico, (...) no pierde su carácter moderno, atemporal y sigue siendo utilizada por su estabilidad e impacto” (pág19), además es una tipografía que en su forma tradicional cuenta con cuatro variaciones de calibre (extra-blod, blod, regular y lighth) cada una con sus respectiva itálica menos la ultra blod, la versión std (pág. 28).

Se eligió este tipo de letra ya que los quesos al ser figuras circulares y rectangulares se relacionan con esta tipografía y su principal característica simétrica, la cual es representativa con la marca y los productos que son elaborados en la quesería “La Delicia”.

Cromática:

Ilustración 52 Cromática del nuevo logo



R: 242	R: 224	R: 19	R: 29	R: 255
G: 8	G: 203	G: 163	G: 29	G: 255
B: 8	B: 10	B: 15	B: 27	B: 255
#F20808	#EOCB0A	#13A3DF	#1D1D1B	#ffffff

Fuente: Primaria

Elaborado por: La Autora

La cromática fue escogida tomando como referencia los colores de la bandera del cantón Carchi, se seleccionó el verde en representación a los prados y pastos verdes, el amarillo es la abundancia y la fuerza del sol naciente, el rojo la pasión que cada uno de los trabajadores que ponen al momento de hacer sus productos, el negro simboliza elegancia y formalidad y el blanco transmite pureza y amabilidad, además de dar equilibrio tanto el negro como el blanco a las palabras como a la imagen.

4.4.2.1.1.2. Manual de imagen corporativa

Se recomienda la creación de un manual de imagen corporativa para definir de una forma clara y concisa el buen uso de la marca teniendo como ventajas la diferenciación frente a la competencia siendo nuevos entrantes o sustitutos y fomentar los valores que aporta y representa de forma interna y externa; la microempresa muestra seriedad y preocupación por tener una buena imagen en el mercado, además de crear varios diseños y adecuarlos en los diferentes formatos de papelería, empaque y medios digitales.

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA



2021

Índice:

- 1. Información de la empresa**
 - 1.1. Misión
 - 1.2. Visión
- 2. Marca**
 - 2.1. Logo Primario
 - 2.2. Logo Secundario
- 3. Guía de color**
 - 3.1. Colores Corporativos
 - 3.2. Variaciones del color del Logo secundario
 - 3.3. Zona exclusiva
- 4. Tipografía**
 - 4.1. Tipos de Tipografía
- 5. Aplicaciones de identidad corporativa**
 - 5.1. No se debe hacer con el Logo
 - 5.2. Ejemplos de Impresión
 - 5.3. Ejemplo de Aplicación del Logo

1. Información de la empresa

1.1. Misión

1.2. Visión

1. Información de la empresa

1.1. Misión:

“Ser una empresa líder en el proceso de la elaboración y comercialización de variedades de quesos en la provincia y el país, garantizando la calidad e inocuidad en sus productos para cumplir con las necesidades de sus clientes, generando una cultura de servicio.”

1.2. Visión:

“Para el año 2024 quosería “La Delicia” brindará productos inocuos, nutritivos y de alta calidad a la sociedad, elaborados con ética, responsabilidad social y cultural ambiental, promoviendo así el crecimiento gradual de empresa.”

2. Marca

2.1. Logo Primario

2.2. Logo Secundario

LOGO:

Logo primario:

El logotipo de la Quesería "La Delicia", ha evolucionado. Se da a notar la sencillez y elegancia. Se crea con el objetivo de ser representativa y reconocimiento inmediato, formato de imagen png, en zonas claras.



Logo secundario:

Para los desafíos que se presentan en los cuales es imposible establecer un espacio despejado creando fondos claros, se propone un logotipo secundario y variedad de colores, en zonas oscuras.



3. Guía de Color

3.1. Color Corporativos

3.2. Especificaciones de Logo

3.2.1. Logo primario en negro.

3.2.2. Logo secundario en blanco.

3.2.3. Variación de color del Logo secundario.

3.2.4. Exclusividad de zona.

Especificaciones del logo:

Siga estas especificaciones para crear cualquier modelo. Variaciones de color del logotipo, full color y negro con fondo blanco y sin fondo, con reproducción optima en todos los medios de promoción, el logo tiene 4 modelos de cada color.

HEX:	#fbdc08	#f20808	#13a30f	#ffffff	#1d1d1b
R:	251	242	19	255	29
G:	220	8	163	255	29
B:	8	8	15	255	27
C:	4%	0%	80%	0%	74%
M:	9%	96%	2%	0%	65%
Y:	92%	95%	100%	0%	63%
K:	0%	0%	0%	0%	82%
Pantone:	Yellow C	2347 C	2423 C	N/A	419 C



Color del logo:

Logo primario en Negro:



Logo primario en blanco:



Variaciones de color del logo

secundario:

El logotipo deberá aparecer idealmente en negro o full color con un contorno de los colores de la marca, permitiendo contraste y visibilidad del mismo.



Exclusividad de zona:

Las áreas marcadas representan la distancia en la que debe ir un texto u objeto cerca de la marca. El contorno de color azul de 7.64 px de ancho, es la zona que debe ser respetada.

Logo primario:



Logo secundario:



4. Tipografía

4.1. Tipos de tipografía

4.1. Tipos de tipografía:

La tipografía principal es la **ROCKWELL**.



No se usará ninguna tipografía alternativa para el logo, pero se usará **ROMANTIC**, **SCRIPT MT BOLD**, **SEGOE UI SYMBOL** y **SITKA**, solo para redactar los textos de publicidad en páginas web: Facebook, Instagram, flayers, folletos, fotografías, etc.

ROMANTIC



SCRIPT MT BOLD



SEGOE UI SYMBOL



SITKA BANNER



5. Aplicaciones de identidad corporativa

5.1. No se debe hacer con el Logo

5.2. Ejemplos de Impresión

5.3. Ejemplo de Aplicación del Logo

5.1. No se debe hacer con el logotipo:



5.2. Ejemplos de impresión:

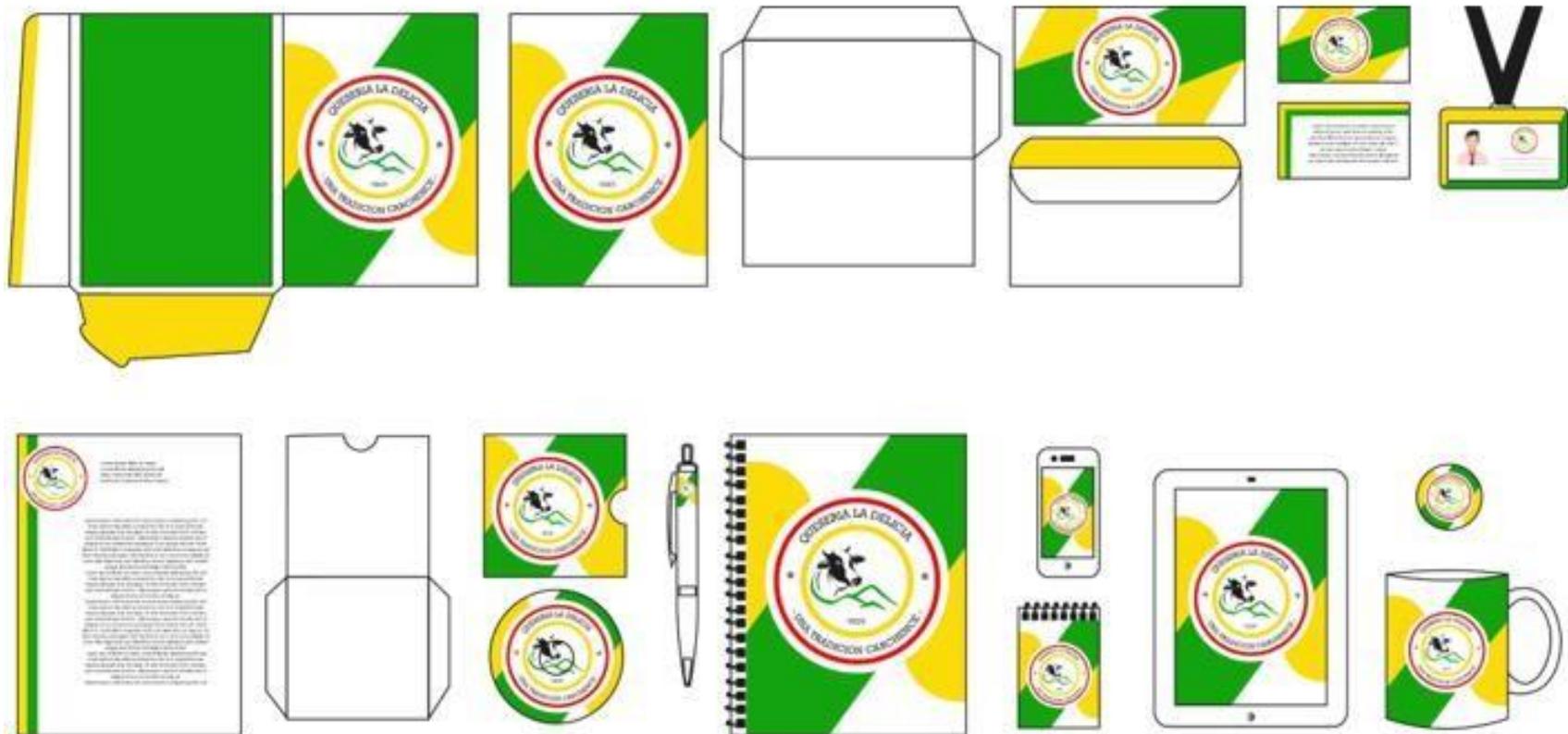
Correcto:



Incorrecto:



5.4. Ejemplo de Aplicación de Logo



4.4.2.1.1.3. Keywords

Se plantea hacer uso de keyword research, en donde se hará una búsqueda rápida de las palabras claves que son relevantes y favorezcan a la microempresa, una vez identificadas las palabras se complementará a las campañas publicitarias ya sea por flyers, promociones, páginas web, entre otras, dependiendo del nicho de mercado.

Ilustración 53 Búsqueda de Keywords

The screenshot shows a Google search for "venta de lacteos". The search results include a map of the region with several red location pins. Below the map, there are two business listings: "Venta De Lacteos HLE-03" with a 5.0 rating and "Lácteos la montaña" with a 4.9 rating. To the right of the search results, there are three panels: "Find long-tail keywords for 'venta de lacteos'", "SEO Difficulty" metrics (49/100, 51/100, 44/100), and "Related Keywords" which lists terms like "productos lacteos ejemplos", "canales de distribucion de productos lacteos", and "marcas de leche en ecuador".

Fuente: Google
Elaborado por: La Autora

Ilustración 54 Resultados de la búsqueda

The screenshot displays two panels of keyword research results. The left panel, titled "KEYWORD", lists related terms such as "productos lacteos ejemplos", "canales de distribucion de productos lacteos", and "marcas de leche en ecuador". It includes a "Load Metrics" button and a pagination indicator "Per page: All 1-8 of 8". The right panel, titled "People Also Search For", lists similar terms like "productos lácteos ejemplos", "marcas de leche en ecuador", and "comercialización de leche". It also features a "Load Metrics" button and a pagination indicator "Per page: All 1-6 of 6".

Fuente: Primaria
Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.1.4. Página web:

Con los resultados de la búsqueda las keywords encontradas serán utilizadas en la propuesta para crear una página web que brinde credibilidad a la marca ante los clientes potenciales ayudando a ser visible en los buscadores, el objetivo es estructurar un contenido relevante y atractivo para los visitantes.

Ilustración 55 Página Web, Quesería "La Delicia"



Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.1.5. Landing page

El propósito de crear esta Landing page es ofrecer contenido que seduzca al usuario y así estará dispuesto a dejar la información solicitada a través de un formulario, esta página alimentará la base de datos del CRM convirtiendo a los visitantes en leads y a su vez en clientes potenciales, por lo cual es muy importante su ejecución.

Ilustración 56 Landing page Quesería “La Delicia”



Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.1.6. Fanpage

La Fanpage es un canal de comunicación con los clientes potenciales quienes están interesados en adquirir el producto sin necesidad de aprobar una solicitud de amistad, esta página permite transmitir el mensaje claro que la microempresa quiere proyectar a los consumidores reduciendo un gasto en publicidad ATL (radio, televisión, periódico, etc.).

Ilustración 57 Fanpage Quisería La Delicia"



Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.1.7. Perfil de Instagram

Al crear un perfil en Instagram la red más popular según (ESPACIO DIGITAL, 2020) menciona que, “es la red social más usada a nivel mundial con 100 millones de usuarios activos al mes y en promedio 200 millones de usuarios visitan un perfil de empresa” por lo cual es una ventaja ya que se puede obtener información de su estilo de vida, gustos, preferencias y tendencias con facilidad ya sea de los clientes o competencia.

Ilustración 58 Perfil de Instagram Quisería "La Delicia"



Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.1.1.8. Social adds:

Los social adds es publicidad en medios digitales, realizando campañas y ofertas, la segmentación es más precisa de los usuarios quienes realmente están interesados en la compra, la interacción es más directa con los clientes brindando contenido de calidad e interés, es por ello que se realizará imágenes que transmitan los beneficios o el tipo de producto que se está ofertando.

4.4.2.1.1.1.8.1. Facebook:

(SEOptimizer, 2021) menciona que, “recomienda publicar como mínimo una a tres veces por semana, aunque lo ideal es hacerlo todos los días sin superar las diez publicaciones semanales.” La publicidad en Facebook se realizará cinco veces (tipos de quesos con sus precios, recetas, filosofía empresarial, ofertas, etc.) semanales con su respectiva descripción que estará registrada en un calendario (hoja de Excel) mensual de publicaciones, se propone organizar de esta manera para obtener el nivel de impacto de cada posteo que brindan las métricas de Facebook, con las cuales se podrá identificar el horario y los días convirtiéndolos en oportunidades para mejorar de una manera más efectiva.

Ilustración 59 diseño del contenido para Facebook



Fuente: Primaria
Elaborado por: La Autora

Ilustración 60 Hoja Excel del Calendario de Publicidades en Facebook

QUESERÍA "LA DELICIA"
Calendario de Publicidades en Facebook

PLAN DE MEDIOS MENSUAL

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL DE SEGUIDORES
1	1	2	3	4	5	6	7	SEMANA 1
8	9	10	11	12	13	14	14	SEMANA 2
15	16	17	18	19	20	21	21	SEMANA 3
22	23	24	25	26	27	28	28	SEMANA 4

Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.1.8.2. Instagram:

Según (SEOptimer, 2021) dice que, “como mínimo se debería publicar unas cinco veces por semana. Aunque lo ideal es hacerlo dos veces al día, procurar no superar las quince publicaciones semanales.” Se decidió que la frecuencia de publicidad en esta página será de cuatro a cinco veces por semana siendo el contenido fotográfico o video, el concepto de estas artes publicitarias se enfocará en consejos, datos curiosos, tips, fotos de la empresa, equipo de trabajo, celebraciones, reuniones, videos de los clientes mostrando la experiencia con el producto o diferentes actividades, estas publicaciones serán registradas en un calendario (hoja de Excel) igual que Facebook, permitiendo un control del avance y alcance de nuevos clientes potenciales.

Ilustración 61 Diseño del contenido para Instagram



Fuente: Primaria

Elaborado por: La Autora

Ilustración 62 Hoja Excel del Calendario de Publicidades en Instagram

QUESERÍA "LA DELICIA"							
Calendario de Publicidades en Instagram							
PLAN DE MEDIOS MENSUAL							
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL DE SEGUIDORES
1	2	3	4	5	6	7	SEMANA 1
8	9	10	11	12	13	14	SEMANA 2
15	16	17	18	19	20	21	SEMANA 3
22	23	24	25	26	27	28	SEMANA 4

Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.1.8.3. Costo de promocionar las artes publicitarias:

El costo de la publicidad de las diferentes artes será de un dólar (Facebook e Instagram) por cada arte publicada que se quiera promocionar, por lo cual se pagará de 3 a 5 dólares semanal (dependiendo de la publicación a promocionar) con un alcance de 500 a 1300 de audiencia en Instagram, mientras que en Facebook 448- 1.3 mil personas ancladas; al año se cancelará un valor de 240 dólares con un total de 18000 a 46800 en Instagram y 5376- 15.6 mil en Facebook, con un total de 480 dólares anual.

Ilustración 64 Presupuesto de Instagram



Fuente: Instagram

Ilustración 63 presupuesto de Facebook



Fuente: Facebook

4.4.2.1.2. Estrategia 2 de la política 2

Estrategia de fidelización

4.4.2.1.2.1. Táctica 1 de la estrategia 2, política 2

4.4.2.1.2.1.1. Crear un CRM de los clientes potenciales

Se plantea crear un CRM para la empresa, en el cuál conste los datos (nombre, dirección, teléfono, e-mail, fecha de cumpleaños, edad, etc.,) de todos los clientes potenciales, ayudando a identificar las oportunidades para la microempresa, con una buena gestión se podrá establecer relación tanto con los leads y consumidores, además tener un solo registro de todos los adquirentes ayudará a eliminar los tediosos cuadernos, carpetas y

se utiliza mejor los recursos que la fábrica posee. Al implementar el CRM las campañas de marketing y publicidad serán más efectivas, captando la atención de toda la audiencia al mejorar el posicionamiento y fidelizando de manera más efectiva a los clientes. El registro se lo realizará en hoja Excel, diseñada acorde las necesidades del Gerente en Marketing.

Ilustración 65 CRM base de datos de los clientes

QUESERÍA "LA DELICIA"										
CRM (Customer Relationship Management)										
TIPO DE CONTACTO	NOMBRE	APELLIDO	TÉLEFONO	CELULAR	DIRECCIÓN	CIUDAD	CANTIDAD DEL PRODUCTO	TIPO DE PRODUCTO	VALOR TOTAL DE COMPRAS	FRECUENCIA DE COMPRA

Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.2.1.2. Página web de tres niveles ofertas

Se plantea crear una página web de tres niveles, potencializando la fidelización, los clientes que más compran deben ser premiados, es por eso que se creará “La zona promocional” en la cual estarán los productos según el nivel de compra que tengan, en el primer nivel irán los productos nuevos que se saquen al mercado, en el segundo irán los productos que tiene un precio de 2 a 10 dólares y en el tercero irán los productos de más de 11 dólares, en los niveles más altos se darán premios de descuentos que van desde el 5%, 10% o 15% en sus compras, estos descuentos se darán solo en las compras que sobrepasen 500 dólares anuales.

Ilustración 66 Pagina web promocional Quesería "La Delicia"



Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.2.1.3. Storytelling

Para mantener a los clientes conectados con la microempresa se propone que ellos cuenten historias de 30 segundos mínimo ya sea en Facebook, Instagram o WhatsApp, estas historias mostrarán como se sienten con el producto, los diferentes platillos que incluyan queso o con quien comparten los momentos, cada mes se le dará un premio a la mejor historia contada, pueden ser tickets de descuentos o un producto adicional de su preferencia en las compras como referencia a la tan conocida ¡yapa!

Ilustración 67 Diseño de la promoción de las Storytelling



Elaborado por: La Autora

4.4.2.1.2.1.4. Concursos

Se debe hacer concursos innovadores y divertidos, es por eso que se propone un concurso llamado “Invéntate un sabor”, esta campaña trata de que los clientes o los leads creen su propio sabor de queso, esto será una propuesta que se presentará al gerente y si el propietario lo considera una oportunidad se lo sacará al mercado, se pretende con esto encontrar sabores innovadores, el objetivo de este concurso es que participen muchas personas y que consuman los productos de la fábrica “La Delicia”, si este concurso logra tener popularidad se lo realizará con mayor frecuencia.

Ilustración 68 Diseño del contenido de los concursos

 QUESERÍA “LA DELICIA”
Te invita a participar en este gran concurso

“INVENTATE
UN SABOR”
Solo por este mes
DE MARZO

Inscripciones: Abiertas
Fecha: 01/03/2022
31/03/2022

 @QuesosFrescosLaDelicia
 @queserialadelicia
 0985900990
 Quesería La Delicia

Elaborado por: La Autora

4.5. Presupuesto para la implementación del Plan de ventas y Plan de Marketing

Tabla 61 Presupuesto del Plan de ventas

Política	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Cantidad	Tiempo	Costo Unitario	Costo Total
La Fábrica de quesos "La Delicia" se enfoca en planificar y controlar sus procesos de ventas, a través de plataformas digitales.	Incrementar las ventas de la quesería "La Delicia" implementando herramientas para desarrollar el mercado en un 15% en el primer semestre del año 2022.	Estrategia de crecimiento intensivo	Identificación de nichos de mercado	1	4 semanas	\$ 150	\$ 150
			Geolocalización de clientes potenciales de la ciudad de Otavalo.	1	6 semanas	\$ 300	\$ 300
			Desarrollo de rutas de distribución.	1	3 semanas	\$ 120	\$ 120
			Elaboración de una hoja de control de rutas.	1	1 semana	\$ 30	\$ 30
			Asignación de zonas a los vendedores.	1	3 semanas	\$ 120	\$ 120
			Comisiones para la fuerza de ventas.	1	Cada mes	\$ 50	\$ 600
			Creación de un Dashboard plan de ventas.	1	3 semanas	\$ 90	\$ 90
TOTAL:						\$ 1.410	

Elaborado por: La Autora

Tabla 62 Presupuesto de Marketing

Política	Objetivo	Estrategias	Tácticas	Cantidad	Tiempo	Costo Unitario	Costo Total	
La marca de la quesería "La Delicia" se propone mejorar su identidad y relaciones comerciales con sus clientes del cantón Otavalo en el año 2022.	Posicionar la marca aplicando estrategias mercadológicas logrando que un 15% de la población identifique a la misma.	Estrategia de Posicionamiento	Rebranding	1	2 semanas	\$ 350	\$ 350	
			Manual de imagen corporativo.	1	4 semanas	\$ 250	\$ 250	
			Keywords	1	Cada mes	\$ 60	\$ 720	
			Página web	1	1 semana	\$ 350	\$ 350	
			Landing page	1	1 semana	\$ 250	\$ 250	
				Fanpage	1	1 semana	\$ 60	\$ 60
				Perfil de Instagram				
				Social adds: Facebook e Instagram	240	5 Cada semana	\$ 730	\$ 730
				Crear un CRM de los clientes potenciales.	1	4 semanas	\$ 150	\$ 150
			Estrategia de fidelización	Página web con tres niveles de ofertas.	1	1 semana	\$ 500	\$ 500
			Storytlling	48	1 Cada semana	\$ 8	\$ 77	
			Concursos	4	Cada 3 meses	\$ 11	\$ 44	
Total:							\$ 3.481	
TOTAL (Plan de ventas y Marketing):							\$ 4.891	

Elaborado por: La Autora

4.6. Cronograma anual de ejecución de las actividades del Plan de Venas y Plan de Marketing

Tabla 63 Cronograma anual de ejecución del Plan de Ventas

TÁTICA	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Identificación de nichos de mercado	x	x	x	x																																												
Geolocalización de clientes potenciales de la ciudad de Otavalo.					x	x	x	x	x	x	x	x																																				
Desarrollo de rutas de distribución.													x	x	x																																	
Elaboración de una hoja de control de rutas.													x																																			
Asignación de zonas a los vendedores.																	x	x	x																													
Comisiones para la fuerza de ventas.																																																
Creación de un Dashboard plan de ventas.																																																

Elaborado por: La Autora

Tabla 64 Cronograma de ejecución del Plan de Marketing

TÁTICA	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Rebranding	x	x																																														
Manual de imagen corporativo.			x	x	x	x																																										
Keywords	x					x					x				x				x				x				x				x				x				x				x					
Página web								x																																								
Landing page												x																																				
Fanpage												x																																				
Perfil de Instagram																x																																
Social ads:																																																
Facebook e Inatagram	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Crear un CRM de los clientes potenciales.																x	x	x	x	x																												
Página web con tres niveles de ofertas.																				x																												
Storytelling	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Concursos												x																																				x

Elaborado por: La Autora

4.7. Cronograma operativo de estrategias del Plan de ventas y Plan de Marketing

Tabla 65 Presupuesto del Plan de ventas

Política	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Cantidad	Tiempo (definido para 12 meses)	Responsable
La Fábrica de quesos "La Delicia" se enfoca en planificar y controlar sus procesos de ventas, a través de plataformas digitales.	Incrementar las ventas de la quesería "La Delicia" implementando herramientas para desarrollar el mercado en un 15% en el primer semestre del año 2022.	Estrategia de crecimiento intensivo	Identificación de nichos de mercado	1	4 semanas	Profesional de Marketing
			Geolocalización de clientes potenciales de la ciudad de Otavalo.	1	6 semanas	Profesional de Marketing
			Desarrollo de rutas de distribución.	1	3 semanas	Profesional de Ventas
			Elaboración de una hoja de control de rutas.	1	1 semana	Profesional de Marketing
			Asignación de zonas a los vendedores.	1	3 semanas	Profesional de Ventas
			Comisiones para la fuerza de ventas.	1	Cada mes	Gerente
			Creación de un Dashboard plan de ventas.	1	3 semanas	Profesional de Marketing

Elaborado por: La Autora

Tabla 66 Presupuesto de Marketing

Política	Objetivo	Estrategias	Tácticas	Cantidad	Tiempo (definido para 12 meses)	Responsable
La marca de la quesería "La Delicia" se propone mejorar su identidad y relaciones comerciales con sus clientes del cantón Otavalo en el año 2022.	Posicionar la marca aplicando estrategias mercadológicas logrando que un 15% de la población identifique a la misma.	Estrategia de Posicionamiento	Rebranding	1	2 semanas	Diseñador Grafico
			Manual de imagen corporativo.	1	4 semanas	Diseñador Grafico
			Keywords	1	Cada mes	Profesional de Marketing
			Página web	1	1 semana	Diseñador de páginas web
			Landing page	1	1 semana	Diseñador de páginas web
		Fanpage				
		Perfil de Instagram	1	1 semana	Diseñador Grafico	
		Social adds: Facebook e Instagram	240	5 Cada semana	Diseñador Grafico	
		Crear un CRM de los clientes potenciales.	1	4 semanas	Profesional de Marketing	
		Estrategia de fidelización	Página web con tres niveles de ofertas.	1	1 semana	Diseñador de páginas web
	Storytlling	48	1 Cada semana	Diseñador Grafico		
	Concursos	4	Cada 3 meses	Diseñador Grafico		

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo general

Elaborar un estudio financiero mediante herramientas de gestión que permitan una evaluación de los diferentes componentes económicos, para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

5.1.2. Objetivos específicos

- Recopilar la información financiera de la microempresa para el desarrollo del Balance general y realizar el estado financiero donde se observa el estado actual.
- Creación del flujo de caja, estado de resultados e indicadores financieros indicando la liquidez, rotación de activos, incremento en ventas, utilidad bruta y ROI de marketing.
- Elaborar un análisis de las proyecciones realizadas para identificar los posibles escenarios favorables existentes, conociendo el nivel de impacto que este puede tener en la fábrica “La Delicia”.

5.2. Finalidad del estudio económico financiero

El presente capítulo tiene la finalidad de analizar los estados financieros de la fábrica “La Delicia”, a través de varias herramientas que se desarrollan a continuación, conociendo el estado actual en el que se encuentra la microempresa, debido a que el propietario no maneja información contable diaria, mensual y anual de una manera efectiva y digitalizada.

Los datos recolectados fueron del año 2021 de manera mensual, referente a las ventas de 3 productos que hace esta empresa, para realizar la respectiva proyección de ventas, la cual fue realizada en tres escenarios diferentes, bajo, intermedio y alto, donde se presenta las ventas y las ganancias en diferentes porcentajes de crecimiento.

5.3. Estados financieros

5.3.1. Escenarios

Son proyecciones con valores determinados coherentes y lógicos de tal forma que sea apropiado con el escenario que se quiere presentar, además se tomará en cuenta los beneficios económicos representativos para la microempresa, después de ejecutar el Plan de Ventas que se propuso con anterioridad, a continuación, se presenta los tres escenarios propuestos.

5.3.1.1. Escenario pesimista +15%

En este caso se decide por criterio propio plantear un escenario pesimista con un valor de 1.25% mensual (15% anual), con este porcentaje de incremento los ingresos crecerán, cabe recalcar que los factores externos (competencia, inflación, nuevos competidores, etc.,) afectarán de una manera agresiva a la fábrica.

5.3.1.2. Escenario esperado +21.96%

En esta eventualidad se propone un incremento en sus ingresos del 1.83% mensual (21.96% anual), este valor se considera el más apegado a la realidad, considerando que el

impacto de los factores externos será de una manera normal, ya que la empresa podrá estar preparada para cualquier eventualidad.

5.3.1.3. Escenario optimista

En este escenario plantea un crecimiento del 2.42% mensual (29.04% anual), este monto es valorado como el incremento más positivo y beneficiador para la microempresa, ya que esta estará mejor preparada para las afectaciones futuras de los factores externos debido a que su impacto será menos agresivo.

5.3.2. Balance general

Este balance es uno de los más importantes ya que permite conocer el estado real de la empresa tanto en activos, pasivos y patrimonio, el balance que se presenta se realizó con los datos que el propietario proporcionó ya que este no maneja estados financieros, se tomó en cuenta el incremento del 29.04% anual ya que este es el escenario más favorable. A continuación, se presenta el Balance General en el año 2021 y proyección del año 2022 con sus tres escenarios.

Tabla 67 Balance general "La Delicia"

Balance General de la Quesería "La Delicia"				
del 1 de enero al 31 de Diciembre				
Detalle	Actual	Escenarios		
		Pesimista (+15%)	Esperado (+21.96%)	Optimista (+29.04%)
AÑO	2021	2022		
ACTIVOS				
Activos Circulante				
Caja	500	575,00	609,80	645,20
Bancos	3000	3375	3658,80	3871,20

Inventario	731	822	891,53	943,28
Cuentas por cobrar	180000	202500,00	219600,00	234000,00
TOTAL	184231	207272,4	224760,1	239459,7
Activo Fijos				
Edificio	150000	148160,0	148160,0	148160,0
Maquinaria	130000	128166,7	128166,7	128166,7
Vehículo	71000	67800,0	67800,0	67800,0
Mobiliario	23000	22280,0	22280,0	22280,0
TOTAL	374000	366406,7	366406,7	366406,7
Total activos	558231	573679,0	591166,8	605866,3
PASIVOS				
Pasivo Circulante				
Cuentas por pagar	20000	21800,00	22400,00	23600,00
Proveedores	32000	34880,00	35840,00	37120,00
Impuesto	231,26	585,73	934,06	1367,27
Pasivo Fijos				
Servicios básicos	9720	10692,00	11080,80	11275,20
Gastos en ventas		3302,00	3302,00	3302,00
Total Pasivos	61951,26	71259,73	73556,86	76664,47
Patrimonio	496279,74	502419,31	517609,93	529201,88
Utilidad	1081,16	2738,30	4366,73	6391,97
Capital	495198,6	499681,01	513243,20	522809,91

Fuente: La fábrica "La Delicia"

Elaborado por: La Autora

El Balance General anteriormente presentado tiene los tres escenarios (pesimista, esperado, optimista) propuestos para el incremento de las ventas, el presupuesto que se propuso para el Plan de Ventas se encuentra en la cuenta Gastos en ventas, debido a que el valor representa todos los pagos de las diferentes actividades programadas para la ejecución del Plan de Ventas y Marketing los cuales ayudarán al aumento de sus ingresos.

5.3.3. Estado Financieros de las Ventas

Tabla 68 Ventas mensuales en unidades 2021

Ventas en UNIDADES de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021														
gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
500	Queso Mozzarella	720	713	706	742	735	728	763	756	749	785	772	779	8947
2500	Bloque (Queso Mozzarella)	45	52	59	60	58	55	50	48	52	58	63	67	667
500	Queso Amasado Grande	3150	3119	3560	2552	2615	2457	3812	2426	2363	4001	2237	4032	36320
300	Queso Amasado Pequeño	7650	7574	8645	6197	6350	5967	9257	5891	5738	9716	5432	9792	88205
500	Queso Tierno	5400	5346	6102	4374	4482	4212	6534	4158	4050	6858	3834	6912	62262
Total		16965	16803	19071	13924	14239	13419	20415	13278	12951	21417	12337	21582	

Fuente: La fábrica "La Delicia"

Elaborado por: La Autora

Tabla 69 Ventas mensuales en dólares 2021

Ventas en DÓLARES de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021															
gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	
500	Queso Mozzarella		\$1.800,0	\$1.782,0	\$1.764,0	\$1.854,0	\$1.837,5	\$1.820,0	\$1.908,0	\$1.890,0	\$1.872,5	\$1.962,0	\$1.930,0	\$1.947,5	\$22.367,5
2500	Bloque (Queso Mozzarella)		\$450,00	\$520,00	\$590,00	\$600,00	\$580,00	\$550,00	\$500,00	\$480,00	\$520,00	\$580,00	\$630,00	\$666,00	\$6.666,00
500	Queso Amasado Grande		\$5.670,00	\$5.613,30	\$6.407,10	\$4.592,70	\$4.706,10	\$4.422,60	\$6.860,70	\$4.365,90	\$4.252,50	\$7.200,90	\$4.025,70	\$7.257,60	\$65.375,10
300	Queso Amasado Pequeño		\$8.415,00	\$8.330,85	\$9.508,95	\$6.816,15	\$6.984,45	\$6.563,70	\$10.182,15	\$6.479,55	\$6.311,25	\$10.687,05	\$5.974,65	\$10.771,20	\$97.024,95

500	Queso Tierno	\$9.720,00	\$9.622,80	\$10.983,60	\$7.873,20	\$8.067,60	\$7.581,60	\$11.761,20	\$7.484,40	\$7.290,00	\$12.344,40	\$6.901,20	\$12.441,60	\$112.071,60
	Total	\$26.055,00	\$25.868,95	\$29.253,65	\$21.736,05	\$22.175,65	\$20.937,90	\$31.212,05	\$20.699,85	\$20.246,25	\$32.774,35	\$19.461,55	\$33.083,90	\$303.505,15

Fuente: La fábrica “La Delicia”
Elaborado por: La Autora

Para mostrar las ventas del año 2021 de la fábrica “La Delicia “, la cual fue elaborada con la ayuda del propietario, deduciendo las ventas mensuales que generaba por cada producto y sacando un estimado solo de la provincia de Imbabura ya que el dueño tenía información de las ventas de Imbabura, San Gabriel y Quito.

5.3.4. Presupuesto de Ventas

5.3.4.1. Presupuesto de ventas de Quesería “La Delicia” (escenario pesimista +15%) año 2022:

Tabla 70 Proyección de ventas pesimista en unidades 2022

Ventas en unidades de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022														
gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
500	Queso Mozzarella	810	802	794	834	827	819	859	851	843	883	869	876	10065
2500	Bloque (Queso Mozzarella)	51	59	66	68	65	62	56	54	59	65	71	75	750
500	Queso Amasado Grande	3544	3508	4004	2870	2941	2764	4288	2729	2658	4501	2516	4536	40859
300	Queso Amasado Pequeño	8606	8520	9725	6971	7143	6713	10414	6627	6455	10930	6110	11016	99230
500	Queso Tierno	6075	6014	6865	4921	5042	4739	7351	4678	4556	7715	4313	7776	70045
	Total	19086	18903	21454	15664	16019	15096	22967	14938	14570	24094	13879	24279	

Fuente: La fábrica “La Delicia”
Elaborado por: La Autora

Tabla 71 proyección de ventas pesimista en dólares 2022

Ventas en DOLARES de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022														
gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
500	Queso Mozzarella	\$2.025,00	\$2.004,75	\$1.984,50	\$2.085,75	\$2.067,19	\$2.047,50	\$2.146,50	\$2.126,25	\$2.106,56	\$2.207,25	\$2.171,25	\$2.190,94	\$25.163,44
2500	Bloque (Queso Mozzarella)	\$506,25	\$585,00	\$663,75	\$675,00	\$652,50	\$618,75	\$562,50	\$540,00	\$585,00	\$652,50	\$708,75	\$749,25	\$7.499,25
500	Queso Amasado Grande	\$6.378,75	\$6.314,96	\$7.207,99	\$5.166,79	\$5.294,36	\$4.975,43	\$7.718,29	\$4.911,64	\$4.784,06	\$8.101,01	\$4.528,91	\$8.164,80	\$73.546,99
300	Queso Amasado Pequeño	\$9.466,88	\$9.372,21	\$10.697,57	\$7.668,17	\$7.857,51	\$7.384,16	\$11.454,92	\$7.289,49	\$7.100,16	\$12.022,93	\$6.721,48	\$12.117,60	\$109.153,07

500	Queso Tierno	\$10.935,00	\$10.825,65	\$12.356,55	\$8.857,35	\$9.076,05	\$8.529,30	\$13.231,35	\$8.419,95	\$8.201,25	\$13.887,45	\$7.763,85	\$13.996,80	\$126.080,55
	Total	\$29.311,88	\$29.102,57	\$32.910,36	\$24.453,06	\$24.947,61	\$23.555,14	\$35.113,56	\$23.287,33	\$22.777,03	\$36.871,14	\$21.894,24	\$37.219,39	\$341.443,29

Fuente: La fábrica "La Delicia"
 Elaborado por: La Autora

El presupuesto esperado con un escenario pesimista para el año 2022, proyectado con un incremento del 1.25% (15% anual) mensual en el total de las ventas de cada producto, dando un total anual de 341.443.29 dólares mientras que en el año 2021 existía 303.505.15 dólares.

5.3.4.2. Presupuesto de ventas de Quesería “La Delicia” (escenario pesimista +21.96%) año 2022:

Tabla 72 Proyección de ventas en unidades escenario medio 2022

Ventas en unidades de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022														
gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
500	Queso Mozzarella	852	843	835	877	870	861	903	894	886	928	913	922	10584
2500	Bloque (Queso Mozzarella)	53	62	70	71	69	65	59	57	62	69	75	79	789
500	Queso Amasado Grande	3726	3689	4211	3018	3093	2907	4509	2869	2795	4733	2646	4770	42966
300	Queso Amasado Pequeño	9050	8959	10226	7330	7511	7059	10950	6968	6787	11493	6425	11584	104346
500	Queso Tierno	6388	6324	7219	5174	5302	4983	7730	4919	4791	8113	4536	8177	73656
	Total	20070	19878	22561	16472	16845	15875	24151	15708	15321	25336	14595	25531	

Fuente: La fábrica “La Delicia”

Elaborado por: La Autora

Tabla 73 Proyección de ventas en dólares escenario medio 2022

Ventas en dólares de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022														
gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
500	Queso Mozzarella	\$2.129,40	\$2.108,11	\$2.086,81	\$2.193,28	\$2.173,76	\$2.153,06	\$2.257,16	\$2.235,87	\$2.215,17	\$2.321,05	\$2.283,19	\$2.303,89	\$26.460,75
2500	Bloque (Queso Mozzarella)	\$532,35	\$615,16	\$697,97	\$709,80	\$686,14	\$650,65	\$591,50	\$567,84	\$615,16	\$686,14	\$745,29	\$787,88	\$7.885,88
500	Queso Amasado Grande	\$6.707,61	\$6.640,53	\$7.579,60	\$5.433,16	\$5.567,32	\$5.231,94	\$8.116,21	\$5.164,86	\$5.030,71	\$8.518,66	\$4.762,40	\$8.585,74	\$77.338,74
300	Queso Amasado Pequeño	\$9.954,95	\$9.855,40	\$11.249,09	\$8.063,51	\$8.262,60	\$7.764,86	\$12.045,48	\$7.665,31	\$7.466,21	\$12.642,78	\$7.068,01	\$12.742,33	\$114.780,52

500 Queso Tierno	\$11.498,76	\$11.383,77	\$12.993,60	\$9.314,00	\$9.543,97	\$8.969,03	\$13.913,50	\$8.854,05	\$8.624,07	\$14.603,43	\$8.164,12	\$14.718,41	\$132.580,70
	Total	\$30.823,07	\$30.602,97	\$34.607,07	\$25.713,75	\$26.233,79	\$24.769,54	\$36.923,86	\$24.487,92	\$23.951,31	\$38.772,06	\$23.023,01	\$39.138,25

Fuente: La fábrica "La Delicia"
Elaborado por: La Autora

El presupuesto esperado con un escenario medio para el año 2022, proyectado con un incremento del 1.83% mensual (21.96% anual) en el total de las ventas de cada producto, dando un total anual de 359.046.59 dólares mientras que en el año 2021 existía 303.505.15 dólares.

5.3.3.3. Presupuesto de ventas de Quesería “La Delicia” (escenario pesimista +29.04%) año 2022:

Tabla 74 Proyección de ventas en unidades escenario optimo 2022

Ventas en unidades de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022														
gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
500	Queso Mozzarella	894	885	876	921	913	904	948	939	930	975	959	968	11112
2500	Bloque (Queso Mozzarella)	56	65	73	75	72	68	62	60	65	72	78	83	828
500	Queso Amasado Grande	3912	3873	4421	3169	3247	3052	4734	3012	2934	4969	2778	5008	45109
300	Queso Amasado Pequeño	9501	9406	10736	7696	7886	7411	11497	7316	7126	12067	6746	12162	109550
500	Queso Tierno	6640	7579	5433	5567	5231	8115	5164	5030	8518	4762	8585	8585	79207
Total		21003	21808	21540	17427	17349	19550	22405	16357	19573	22844	19145	26804	

Fuente: La fábrica “La Delicia”

Elaborado por: La Autora

Tabla 75 Proyección de ventas en dólares escenario optimo 2022

Ventas en DOLARES de La Fábrica la delicia del 01 de enero al 31 de diciembre de 2022

gr	Prodct.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Agt.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
500	Queso Mozzarella	\$2.235,60	\$2.213,24	\$2.190,89	\$2.302,67	\$2.282,18	\$2.260,44	\$2.369,74	\$2.347,38	\$2.325,65	\$2.436,80	\$2.397,06	\$2.418,80	\$27.780,44
2500	Bloque (Queso Mozzarella)	\$558,90	\$645,84	\$732,78	\$745,20	\$720,36	\$683,10	\$621,00	\$596,16	\$645,84	\$720,36	\$782,46	\$827,17	\$8.279,17
500	Queso Amasado Grande	\$7.042,14	\$6.971,72	\$7.957,62	\$5.704,13	\$5.844,98	\$5.492,87	\$8.520,99	\$5.422,45	\$5.281,61	\$8.943,52	\$4.999,92	\$9.013,94	\$81.195,87
300	Queso Amasado Pequeño	\$10.451,43	\$10.346,92	\$11.810,12	\$8.465,66	\$8.674,69	\$8.152,12	\$12.646,23	\$8.047,60	\$7.838,57	\$13.273,32	\$7.420,52	\$13.377,83	\$120.504,99

500	Queso Tierno	\$11.951,52	\$13.641,63	\$9.778,51	\$10.019,96	\$9.416,35	\$14.607,41	\$9.295,62	\$9.054,18	\$15.331,74	\$8.571,29	\$15.452,47	\$15.452,47	\$142.573,15
Total		\$32.239,59	\$33.819,35	\$32.469,92	\$27.237,62	\$26.938,55	\$31.195,94	\$33.453,58	\$25.467,77	\$31.423,41	\$33.945,29	\$31.052,42	\$41.090,20	\$380.333,62

Fuente: La fábrica "La Delicia"
 Elaborado por: La Autora

El presupuesto esperado con un escenario óptimo para el año 2022, proyectado con un incremento del 2.42% mensual (29.04% anual) en el total de las ventas de cada producto, dando un total anual de 380.333.62 dólares mientras que en el año 2021 existía 303.505.15 dólares.

5.3.5. Estado de Resultados

A continuación, Estado de resultados que fue hecho con los datos proporcionados por parte del propietario y en base al Plan de Ventas que se realizó en el capítulo 4, se presentan las ventas proyectadas en tres escenarios: pesimista con un 15%, medio con un 21.96% y el optimista con un 29.04% de crecimiento anual.

Tabla 76 Estado de resultados proyectado 2022

Estado de Resultados de la Quesería “La Delicia”				
Del 1 de enero al 31 de diciembre				
Detalles	Actual	Escenarios		
		Pesimista (15%)	Esperado (21.96%)	Optimista (29.04%)
AÑO	2021	2022		
Ventas	\$ 303.505,15	\$ 341.443,29	\$ 359.046,59	\$ 380.333,62
Costo de ventas	\$ 253.457,95	\$ 285.140,19	\$ 299.840,75	\$ 317.517,73
Utilidad Bruta	\$ 50.047,20	\$ 56.303,10	\$ 59.205,84	\$ 62.815,89
Servicios Básicos	\$9.720,00	\$9.720,00	\$9.720,00	\$9.720,00
Gastos de ventas	\$-	\$4.891,00	\$4.891,00	\$4.891,00
Plan de Ventas		\$1.410,00	\$1.410,00	\$1.410,00
Plan de Marketing		\$3.481,00	\$3.481,00	\$3.481,00
Utilidad Operación	\$1.927,20	\$3.292,10	\$6.194,84	\$9.804,89
Impuesto por pagar 12 IVA	\$231,26	\$395,05	\$743,38	\$1.176,59
Utilidad antes de imp.	\$1.695,94	\$2.897,05	\$5.451,46	\$8.628,30
15% participación a los trabajadores	\$254,39	\$434,56	\$817,72	\$1.294,25
Utilidad neta antes de imp. Renta	\$1.441,55	\$2.462,49	\$4.633,74	\$7.334,06
25% de impuesto a la renta	\$360,39	\$615,62	\$1.158,43	\$1.833,51
Utilidad NETA	\$1.081,16	\$1.846,87	\$3.475,30	\$5.500,54

Fuente: La fábrica “La Delicia”

Elaborado por: La Autora

5.5. Análisis de los indicadores financieros:

5.5.1. Índice de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia”

Este indicador tiene la finalidad de diagnosticar la capacidad de la empresa para generar el suficiente dinero en efectivo, es decir que tan rápido puede convertir los activos en recursos monetarios, el objetivo es determinar la capacidad de enfrentar a sus obligaciones hechas por la microempresa. A continuación, se muestra cómo se calcula:

$$\text{Indicador de Liquidez} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Los datos se extraen del Balance general de la microempresa.

5.5.1.1. Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021

Tabla 77 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021

Indicador de liquidez del año 2021	
Activos corrientes:	\$ 18.4231,00
Pasivos corrientes:	\$ 52.231,264
Total:	3,53

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El resultado es muy favorable ya que es mayor a uno, es decir que la microempresa está en condiciones de afrontar cualquier tipo de situación que se presente ya que tiene 2.53 ctvs más del nivel normal que es 1 dólar, puesto a que no ha existido la aplicación de un Plan de ventas o de marketing, siendo un beneficio para la misma.

5.5.1.2. Indicador de liquidez de la fábrica “LA Delicia” del año 2021 (escenario pesimista +15%)

Tabla 78 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021 (escenario pesimista +15%)

Indicador de liquidez del año 2022	
Activos corrientes:	\$ 211.865,65
Pasivos corrientes:	\$ 57.265,73
Total:	3.62

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El total es mayor que uno, lo que significa que estará en condiciones de asumir sus responsabilidades, en esta ocasión se está ejecutando el Plan de ventas propuesto y se observa que la microempresa cuenta con \$ 2.62 ctvs por cada dólar de activo invertido.

5.5.1.3. Indicador de liquidez de la fábrica “LA Delicia” del año 2021 (escenario medio +22 %)

Tabla 79 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” el año 2021 (escenario medio +21.96 %)

Indicador de liquidez del año 2022	
Activos corrientes:	\$ 224.688,13
Pasivos corrientes:	\$ 59.174,06
Total:	3,80

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El total es mayor que uno, lo que significa que estará en condiciones de asumir sus responsabilidades, en esta ocasión se está ejecutando el Plan de ventas propuesto y se observa que la microempresa cuenta con \$ 2,80 ctvs por cada dólar de activo invertido.

5.5.1.4. Indicador de liquidez de la fábrica “LA Delicia” del año 2021(escenario optimista +29 %)

Tabla 80 Indicador de liquidez de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021(escenario optimista +29.04 %)

Indicador de liquidez del año 2022	
Activos corrientes:	\$ 237.731,68
Pasivos corrientes:	\$ 62.087,27
Total:	3,86

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El total es mayor que uno, lo que significa que estará en condiciones de asumir sus responsabilidades, en esta ocasión se está ejecutando el Plan de ventas propuesto y se observa que la microempresa cuenta con \$ 2.86 ctvs por cada dólar de activo invertido, por tal motivo este es el mejor escenario de ganancia para la fábrica “La Delicia, ya que el excedente puede ser utilizado para realizar otro tipo de inversiones generando más beneficios.

5.5.2. Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia”

Este indicador mide el porcentaje de retorno que genera un activo, además ayudará a la microempresa a observar la eficiencia que tiene en el manejo de los recursos y sus activos para generar ingresos en ventas. A continuación, se muestra cómo determinar:

$$\text{Indicador de Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo tota neto medio}}$$

Los datos se extraen del Balance general y el estado de resultados de la microempresa.

5.5.2.1. Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2021

Tabla 81 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2021

Indicador de Rotación de activos del año 2021	
Ventas netas:	\$ 303.505,15
Activo total neto medio:	\$ 279.115,5
Total:	1,09

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

Dio como resultado un valor superior a 1, por lo que se puede interpretar que la microempresa tiene pocos activos para un repunte de ventas o a su vez que los activos que posee necesitan ser cambiados para que la producción sea eficiente. En caso de que el valor hubiera sido menor entonces se podría decir que la microempresa tiene mucho capital inutilizado en sus activos.

5.5.2.2. Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario pesimista +15%)

Tabla 82 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario pesimista +15%)

Indicador de Rotación de activos del año 2021	
Ventas netas:	\$ 341.443,29
Activo total:	\$ 286.839,5
Total:	1,19

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

Aplicando el Plan de ventas propuesto da un total de \$ 1.19, es decir que, si se aumenta el nivel de ventas, la microempresa necesitará implementar maquinaria más eficiente y productiva, ya que por cada dólar invertido en los activos este generará \$ 0.10 ctvs más de lo esperado.

5.5.2.3. Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022

(escenario medio +22 %)

Tabla 83 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario medio +21.96 %)

Indicador de Rotación de activos del año 2022	
Ventas netas:	\$ 359.046,59
Activo total:	\$ 295.583,4
Total:	1,21

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

Aplicando el Plan de ventas propuesto da un total de \$ 1.21, es decir que, si se aumenta el nivel de ventas, la microempresa necesitará implementar maquinaria más eficiente y productiva, ya que por cada dólar invertido en los activos este generará \$ 0.12 ctvs más de lo esperado

5.5.2.4. Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022

(escenario pesimista + 29 %)

Tabla 84 Indicador de Rotación de activos de la Fábrica quesera “La Delicia” de año 2022 (escenario pesimista + 29.04 %)

Indicador de Rotación de activos del año 2022	
Ventas netas:	\$ 380.333,62
Activo fijo neto:	\$ 302.933,15
Total:	1,25

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

Aplicando el Plan de ventas propuesto da un total de \$ 1.25, es decir que, si se aumenta el nivel de ventas, la microempresa necesitará implementar maquinaria más eficiente y productiva, ya que por cada dólar invertido en los activos este generará \$ 0.16 ctvs más de lo esperado.

5.5.3. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia”

Este indicador ayuda a revelar el porcentaje real de los ingresos obtenidos en relación con los costos que fueron necesarios emplear para generar la utilidad, indica rentabilidad y permite tener un control del rendimiento a lo largo del tiempo.

$$\text{Indicador del Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} * 100$$

Los datos se extraen del Estado de resultados de la microempresa.

5.5.3.1. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021

Tabla 85 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2021

Indicador del Margen bruto de utilidad del año 2022	
Utilidad bruta:	\$ 50.047,20
Ventas netas:	\$ 303.505,15
Total:	16,49%

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

5.5.3.2. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)

Tabla 86 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)

Indicador del Margen bruto de utilidad del año 2022	
Utilidad bruta:	\$ 56.303,10
Ventas netas:	\$ 341.443,29
Total:	16,49%

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

5.5.3.3. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 22%)

Tabla 87 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 21,96%)

Indicador del Margen bruto de utilidad del año 2022	
Utilidad bruta:	\$ 59.205,84
Ventas netas:	\$ 359.046,59
Total:	16,49%

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

5.5.3.4. Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 29%)

Tabla 88 Indicador del Margen bruto de utilidad de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista + 29,04%)

Indicador del Margen bruto de utilidad del año 2022	
Utilidad bruta:	\$ 62.815,89
Ventas netas:	\$ 380.333,62
Total:	16,52%

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El porcentaje de Margen bruto de utilidad en los tres escenarios proyectados fue el mismo, es decir que por cada 100 quesos producidos se genera una ganancia del 16.5%, por lo cual es favorable para la microempresa, no existe una variación de aumento o disminución de la utilidad debido a que, si se pretende aumentar un 15% o 20% en ventas, en el costo de producción también debe existir ese aumento proporcional.

5.5.4. Índice de crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia”

Este índice permite predecir la tasa de aumento de los ingresos por ventas, es fundamental ya que permite a la microempresa tomar decisiones basadas en información verdadera.

$$\text{Indicador de crecimiento en ventas} = \frac{\text{Ventas año proyectado}}{\text{Ventas año actual}}$$

Los datos se extraen del Estado de resultado de la microempresa.

5.5.4.1. Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)

Tabla 89 Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)

Indicador del Margen bruto de utilidad del año 2022	
Ventas año proyectado (2022):	\$ 341.443,29
Ventas año actual (2021):	\$ 303.505,15
Total:	112,50%

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

5.5.4.2. Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +22%)

Tabla 90 Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +21,96%)

Indicador del Margen bruto de utilidad del año 2022	
Ventas año proyectado (2022):	\$ 359.046,59
Ventas año actual (2021):	\$ 303.505,15
Total:	118,30%

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

5.5.4.3. Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +29%)

Tabla 91 Indicador de Crecimiento en ventas de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +29,04%)

Indicador del Margen bruto de utilidad del año 2022	
Ventas año proyectado (2022):	\$ 38.033,62
Ventas año actual (2021):	\$ 303.505,15
Total:	125,31%

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El porcentaje de crecimiento es mayor al 100% es decir que el índice es elevado por lo que es favorable para la microempresa, dado el caso que hubiera bajado se considera que el equipo de ventas debe encontrar otro enfoque para impulsar el crecimiento de los ingresos.

5.5.6. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia”:

Este indicador es el resultado económico de las actividades de marketing que fueron aplicadas en la microempresa, ayudando a medir el rendimiento que ha generado esta inversión. A continuación, se presenta la fórmula:

$$\text{Indicador ROI Marketing} = \frac{\text{Utilidad neta} - \text{Inversion realizada}}{\text{Inversion realizada}}$$

Los datos se extraen del Estado de resultado de la microempresa.

5.5.6.1. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022

(escenario pesimista +15%)

Tabla 92 Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +15%)

Indicador ROI de Marketing del año 2022

Utilidad neta:	\$ 56.303,10
Inversión realizada:	\$ 4.891,00
Total:	10,51157

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El resultado indica que la fábrica “La Delicia” generó \$ 10,51157 por cada dólar invertido en el Plan de ventas.

5.5.6.2. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022

(escenario pesimista +22%)

Tabla 93 Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +21,96%)

Indicador ROI de Marketing del año 2022

Utilidad neta:	\$ 59.205,84
Inversión realizada:	\$ 4.891,00
Total:	11,10506

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El resultado indica que la fábrica “La Delicia” generó \$ 11,10506 por cada dólar invertido en el Plan de ventas.

5.5.6.3. Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022

(escenario pesimista +29%)

Tabla 94 Indicador ROI de Marketing de la Fábrica quesera “La Delicia” del año 2022 (escenario pesimista +29,04%)

Indicador ROI de Marketing del año 2022

Utilidad neta:	\$ 62.815,89
Inversión realizada:	\$ 4.891,00
Total:	11,84316

Fuente: Balance general de la microempresa

Elaborado por: La Autora

El resultado indica que la fábrica “La Delicia” generó \$ 11,84316 por cada dólar invertido en el Plan de ventas.

En conclusión, se determina que es favorable realizar la inversión ya que es positivo su resultado, si el ROI fuera negativo no sería rentable, por tal motivo al culminar los análisis respectivos de los indicadores financieros, se muestra que el Plan de ventas propuesto para la fábrica quesera “La Delicia”, es propicio y ayudará a que la microempresa tenga beneficios a corto, mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

- La Quesería “La Delicia” presenta como fortaleza su modelo de operación (infraestructura) ya que se encuentra en un sector estratégico de la ciudad de Capulí-Carchi, cabe mencionar que la producción y almacenamiento del producto son las adecuadas para mantener fresco al queso hasta su comercialización. Además, se identificaron varias falencias, pero la más significativa es su modelo organizacional debido a que no cuenta con un departamento de Marketing, no existe una cantidad de dinero destinada para esta actividad por tal motivo no se aplica estrategias de fidelización hacia los clientes, no realizan un servicio post venta.
- El estudio de mercado que se realizó determinó que las empresas que lideran el mercado en la línea de quesos son Artesanal, Kiosko, Floralp y Dulac`c con las características de precio, calidad, variedad y sabor, mientras que la marca “La Delicia” se encuentra con un 1.47% del mercado total, por lo que esta empresa no está en un nivel considerable para competir con las grandes marcas. Referente al precio este es muy competitivo ya que existe una gran variedad de quesos que se ofrecen en el mercado. Además, se identificó el nicho de mercado de la fábrica de quesos “La Delicia”, siendo los hombres con preferencia al queso amasado, queso de mesa y queso mozzarella, mientras que, las mujeres tienen un favoritismo por el queso de mesa, amasados, tierno y mozzarella, están entre las edades de 18 a 33 años son estudiantes.
- La innovación en esta fábrica es muy importante si el objetivo es crecer en el mercado, por lo que se da la solución de elaborar un Plan de ventas, el cuál contenga estrategias específicas para el aumento tanto de mercado, producción,

ventas y posicionamiento de la marca. El Plan de ventas está conformado por cronogramas y herramientas que ayuden a mantener el control del nivel de audiencia y clientes, se propuso varios puntos estratégicos como rediseño de marca, geolocalización, desarrollo de rutas, concursos, promociones, etc., mejorando la presencia de la marca en redes sociales y en el mercado.

- Se establece un presupuesto de ventas gracias al análisis económico financiero que se realizó acorde al Plan de ventas propuesto, donde se muestran tres escenarios (pesimista, medio y optimista) los cuales indicarán el crecimiento y la gran diferencia de ingresos netos que la fábrica puede llegar a tener; con el crecimiento del 1.25 % el cual es el pesimista con ingresos de 341.443.29 dólares, 1.83% el intermedio con 359.046.59 dólares y el 2.42% como optimista con un valor de 380.333.62 dólares, con un margen de utilidad bruta de 16.5% que es favorable, mientras que el índice de crecimiento en ventas es de 125.31 lo cual es muy bueno, finalmente el ROI de Marketing demostró que si la microempresa decide ejecutar un 100% del Plan de ventas propuesto tendrá un retorno de inversión de 11.84316 por cada dólar invertido, ya que el costo del Plan de ventas es de 4.891,00, siendo muy provechoso para la fábrica “La Delicia”

RECOMENDACIONES

- Se recomienda estar en constante innovación en operaciones de producción y gestión manteniendo los estándares de calidad del producto, garantizando así la permanencia y la sostenibilidad en el mercado por mucho más tiempo.
- Según los resultados del estudio de mercado, se concluye que es importante especializarse en el nicho de mercado previamente identificado ya que la información recopilada fue de vital importancia para la elaboración del plan de ventas, este estará adecuadamente consolidado para generarle más ganancias a la fábrica y que esta sea conocida por los consumidores.
- Es recomendable poner en práctica el plan de ventas previamente elaborado para empezar a generar resultados, y para ello se debe estar pendiente del cambio de gustos y preferencias de la demanda y oferta para contrarrestar posibles problemas con los nuevos entrantes o competidores directos, posicionando la marca para que esta tenga fuerza y poder en el mercado ante la competencia que elaboran lácteos, adicionalmente fidelizar a la clientela para mantenerlo siempre a gusto, creando estrategias para incrementar la cartera de clientes obteniendo un valor considerable en volumen de ventas.
- Además, se recomienda que se disponga el valor del plan para que este sea ejecutado con éxito en su totalidad y que cumpla con los objetivos planteados.

Bibliografía y Linkografía

- comerbeber. (2015). Obtenido de comerbeber: <https://comerbeber.com/referencia/sustitutos-del-queso>
- 50Minutos.es. (11 de 04 de 2016). *El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas*. Obtenido de El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas: <https://books.google.com.ec/books?id=VWTyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=MIX+DE+MARKETING&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiWsrj6JLLsAhXEo1kKHwizBKAQ6AEwAnoECAQQAg#v=onepage&q=MIX%20DE%20MARKETING&f=false>
- Agronews castilla y león. (13 de 12 de 2020). Obtenido de Agronews castilla y león: <https://www.agronewscastillayleon.com/conoces-cuales-son-las-20-principales-industrias-lacteas-del-mundo>
- Andrade, D. A. (11 de 02 de 2019). *DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA PRODUCTOS LÁCTEOS EN PYMES DE LAS PROVINCIAS IMBABURA Y CARCHI*. Obtenido de DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA PRODUCTOS LÁCTEOS EN PYMES DE LAS PROVINCIAS IMBABURA Y CARCHI: <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/2514/2/TESIS%20FINAL%20PARA%20GRADO.pdf>
- ANER. (23 de 04 de 2020). Obtenido de ANER: <https://www.aner.com/blog/industria-4-0.html>
- Briceño, P. L. (29 de 10 de 2017). *Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas*. Obtenido de Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas: <https://books.google.com.ec/books?id=nxmNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Evaluaci%C3%B3n+de+proyectos+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiEyZ2lipLsAhUi1kKHfL5CZ0Q6AEwAXoECAkQAg#v=onepage&q=Evaluaci%C3%B3n%20de%20proyectos%20concepto&f=false>
- Carlos Augusto Rincón Soto, F. R. (2021). *Contabilidad de costos I: Componentes del costo con aproximaciones a las NIC 02 y NIIF 08 - 2a Edición*. Rditiones de la U.
- Carmen Fuentelsaz Gallego, M. T. (s.f.). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. En M. T. Carmen Fuentelsaz Gallego, *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina* (pág. 154). Edicions Universitat Barcelona.
- Caro, L. (6 de 8 de 2017). *lifeder.com*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

- Castellanos, L. R. (25 de 01 de 2015). *Matrices, Planificación Estratégica*. Obtenido de Matrices, Planificación Estratégica: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Center, M. P. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Obtenido de Instrumentos de análisis del marketing estratégico: <https://books.google.com.ec/books?id=XYenJqtq7x0C&pg=PA9&dq=matriz+de+impacto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjQr9rR95HsAhWrtVkkHdp9AUAQ6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q=matriz%20de%20impacto&f=false>
- Centro de la Industria Láctea- CIL ECUADOR. (9 de 10 de 2020). Obtenido de Centro de la Industria Láctea- CIL ECUADOR: <https://www.cilecuador.org/post/la-innovaci%C3%B3n-marca-los-procesos-del-sector-l%C3%A1cteo-ecuatoriano>
- Competitividad. (2002). Obtenido de Competitividad: <https://books.google.com.ec/books?id=XBm5X64hYrMC&pg=PA174&dq=MICRO+Y+MACRO+AMBIENTE&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwim546ByZHsAhWixFkKHSm0AalQ6AEwAAnoECAMQAg#v=onepage&q=MICRO%20Y%20MACRO%20AMBIENTE&f=false>
- Corporación Financiera Nacional. (03 de 2021). Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf>
- Cristina Jabita Bilelas Cuasapud, E. D. (2016). *Estudio de factibilidad para la Producción y Comercialización de queso fresco en la Finca San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en el Cantón Huaca y la Demanda en las Ciudades de Tulcán e Ibarra* pdf. Obtenido de Estudio de factibilidad para la Producción y Comercialización de queso fresco en la Finca San Francisco de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en el Cantón Huaca y la Demanda en las Ciudades de Tulcán e Ibarra pdf: <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/526/1/350%20estudio%20de%20factibilidad%20para%20la%20produccion%20y%20comercializacion%20de%20queso.pdf>
- debitoor. (s.f.). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-estados-financieros>
- Democrática, I. (2019-2023). *Plan de trabajo Cantón Montúfar*. Obtenido de <http://www.gadmontufar.gob.ec/documents/PLAN%20DE%20TRABAJO%20ALCALDE%20ANDR%C3%89S%20PONCE.pdf>
- Díaz, E. C. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Obtenido de Fundamentos de marketing: <https://books.google.com.ec/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA178&dq=matriz+foda&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi6id76xpHsAhWs1FkKHTgjAMkQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=matriz%20foda&f=false>

El proceso de venta. (17 de 01 de 2008). Obtenido de El proceso de venta:

https://books.google.com.ec/books?id=5I9Cz_7fM2MC&pg=PA139&dq=concepto+presupuesto+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj80iN9ZHsAhVRmVkkKHUJ5CyEQ6AEwBHoECAEQAg#v=onepage&q=concepto%20presupuesto%20de%20marketing&f=false

El Telégrafo. (08 de 10 de 2016). Obtenido de El Telégrafo:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tecnologia-contribuye-a-la-optimizacion-lechera>

empresarial, M. (20 de 08 de 2013). *elempleo*. Obtenido de empleo:

<https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384#:~:text=de%20la%20organizaci%C3%B3n.-,Los%20valores%20corporativos%20son%20elementos%20propios%20de%20cada%20negocio%20y,junta%20directiv>

Empresas certificadas. (06 de 2014). Obtenido de Empresas certificadas:

<http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/EMPRESAS-CERTIFICADAS-PAGINA-WEB.xls>

escolares.net. (s.f.). *escolares.net*. Obtenido de escolares.net:

<https://www.escolares.net/marketing/introduccion-al-marketing/conceptos-basicos-del-marketing/5-fuerzas-de-porter-analisis-del-microentorno/>

ESPACIO DIGITAL. (28 de 09 de 2020). Obtenido de ESPACIO DIGITAL:

<https://www.espaciodigital.com.co/blog/ventajas-desventajas-instagram/>

FEDELECHE. (21 de 08 de 2017). Obtenido de FEDELECHE:

<https://www.fedeleche.cl/ww4/index.php/noticias/todas-las-noticias/3068-aumento-en-el-precio-de-los-lacteos-influye-en-el-alza-del-ipc-de-julio>

FIDE. (s.f.). *FIDE*. Obtenido de FIDE:

<https://www.fide.es/newsletter/20131911/pdfs/ANALISISNORMATIVO/EL%20HECHO%20IMPONIBLE%20EN%20EL%20IMPUESTO%20SOBRE%20HIDROCARBUROS.pdf>

Finanzas Aplicadas. (s.f.). Obtenido de Finanzas Aplicadas:

<https://sites.google.com/site/jorgeortega618/evaluacion-de-proyectos>

Franco, R. D. (2012). *Valoración de tecnología*. Medellín: Editorial ITM.

Gabriel Jaime Soto Jaramillo, J. F. (2021). *Gerencia de ventas*. Universidad EAFIT.

Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Obtenido de Los siete instrumentos de la calidad total:

<https://books.google.com.ec/books?id=PwF4AQ2F4mgC&pg=PA99&dq=diagrama+de+causa+y>

+efecto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjQpM3wv5HsAhVo1lkKHSt1DgsQ6AEwAXoECAIQAg#v=onpage&q=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&f=false

González, R. Á. (1988). *Introducción a la administración de ventas*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Guevara, J. (09 de 09 de 2020). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-lactea-ingresos-ecuador>

Guevara, M. Á. (2020). *Atención al cliente en el proceso comercial*. UF0349. Tutor Formación.

Harold Silva, D. J. (2014). *Marketing: Conceptos y aplicaciones*. Obtenido de Marketing: Conceptos y aplicaciones:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=P76QCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=concepto+de+marketing&ots=qFFZnnM9Fq&sig=GR3i5No88TNI8J6PAMIXDjXJcfk#v=onepage&q=concepto%20de%20marketing&f=false>

(2010). *INEC*. Ecuador.

INEC. (2018). Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>

Jesús, M. O. (01 de 01 de 2017). *Evaluación financiera de proyectos*. Obtenido de Evaluación financiera de proyectos:
<https://books.google.com.ec/books?id=CK9JDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=evaluacion+financiera&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiK2MrLk5LsAhVNuVkkKHQrxCwgQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q&f=false>

La Hora. (01 de 02 de 2021). Obtenido de La Hora: <https://www.lahora.com.ec/noticias/montufar-recibe-declaratoria-de-polo-de-desarrollo-productivo/>

Lácteos LATAMCOM. (22 de 06 de 2020). Obtenido de Lácteos LATAMCOM:
<https://www.lacteoslatam.com/paises/80-ecuador/4064-industria-l%C3%A1ctea-clave-para-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-en-ecuador.html>

Lara, M. C. (29 de 04 de 2020). *EL MERCADO DEL QUESO EN ECUADOR*. Obtenido de EL MERCADO DEL QUESO EN ECUADOR: [file:///C:/Users/pc/Downloads/doc2020851677@a%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/doc2020851677@a%20(1).pdf)

Lara, M. C. (29 de 04 de 2020). *Oficina Económica y Comercial*. Obtenido de Oficina Económica y Comercial: [file:///C:/Users/pc/Downloads/doc2020851677@a%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/doc2020851677@a%20(2).pdf)

Magretta, J. (21 de 10 de 2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Obtenido de Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia:
<https://books.google.com.ec/books?id=JNvhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=LAS+5+FUE>

RZAS+DE+PORTER&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiAnKWiz5HsAhWoslkKHYKsAegQ6AEwBHoECA
UQA#v=onepage&q=LAS%205%20FUERZAS%20DE%20PORTER&f=false

Mapa de EZ. (s.f.). Obtenido de Mapa de EZ: <https://ezmap.co/map/9088/edit>

Mimenza, O. C. (2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente:
<https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion#:~:text=Investigaci%C3%B3n%20aplicada,que%20pueda%20ser%20de%20utilidad.>

Miranda, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos*. Obtenido de Gestión de Proyectos:
https://books.google.com.ec/books?id=pAQ9QelkHmkC&pg=PA102&dq=demanda+insatisfecha&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjNI-e7_ZHsAhVSk1kKHcyD4sQ6AEwAXoECAYQA#v=onepage&q=demanda%20insatisfecha&f=false

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (21 de 09 de 2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Obtenido de Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección: https://books.google.com.ec/books?id=aj7wABSD7-MC&pg=PA56&dq=MARKETING+OPERATIVO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizgq_sgpLsAhXOx1kKHYSB7AQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=MARKETING%20OPERATIVO&f=false

Munuera; Rodríguez. (21 de 09 de 2017). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Obtenido de Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección: <https://books.google.com.ec/books?id=aj7wABSD7-MC&pg=PA33&dq=concepto+de+estrategia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjX0f7wmpLsAhVLk1kKHwKaBwYQ6AEwBXoECAYQA#v=onepage&q=concepto%20de%20estrategia&f=false>

OBS Business School. (2020). Obtenido de OBS Business School: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/la-evaluacion-de-un-proyecto-herramienta-clave-para-evitar-el-fracaso>

Ochoa, C. (30 de 06 de 2015). *netquest*. Obtenido de netquest:
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-bola-nieve>

Otavaló, L. c. (2018). *Padron de actividades*. Otavaló.

Parmerlee, D. (1993). *Preparación del plan de marketing*. Obtenido de Preparación del plan de marketing: <https://books.google.com.ec/books?id=E2dQf7-iZm8C&printsec=frontcover&dq=plan+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi1rpScvpHsAhWBtlkKHcxSAzQQ6AEwAnoECAQQA#v=onepage&q=plan%20de%20marketing&f=false>

Paz-y-Miño, C. (17 de 09 de 2021). *eltelegrafo*. Obtenido de eltelegrafo:
<https://www.alimentarte.ec/single-post/2016/09/01/ecuador-y-la-intolerancia-a-la-lactosa>

- Pérez, J. R. (29 de 05 de 2010). *Emergencias Sanitarias Y Dispositivos de Riesgo Previsible*. Obtenido de Emergencias Sanitarias Y Dispositivos de Riesgo Previsible:
<https://books.google.com.ec/books?id=G2Fvs3DNDugC&pg=PT49&dq=organigrama+jerarquico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjqocKz55HsAhURwVkkHXe2Db8Q6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=organigrama%20jerarquico&f=false>
- Plan Nacional de Desarrollo- Toda una Vida*. (22 de 09 de 2017). Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo- Toda una Vida: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf
- Portalechero.com*. (30 de 03 de 2021). Obtenido de Portalechero.com:
<https://portalechero.com/ranking-de-exportadores-de-queso-en-america-latina/>
- Presupuesto de Marketing y Evaluacion de Beneficios generados por el Producto*. (s.f.). Obtenido de Presupuesto de Marketing y Evaluacion de Beneficios generados por el Producto:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/6/T-ESPE-021513-6.pdf>
- (2020-2025). *Proyecciones referenciales de población a nivel cantonal período*. Ecuador.
- Pública, F. (s.f.). *Día Nacional de la Rendición de Cuentas*. Obtenido de Día Nacional de la Rendición de Cuentas: https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938#:~:text=El%20Manual%20Espec%C3%ADfico%20de%20Funciones,de%20conocimiento%2C%20experiencia%20y%20dem%C3%A1s
- Quijada, J. A. (2019). *Operaciones y procesos de producción*. Elearning, S.L.,. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=q3XIDwAAQBAJ&lpg=PA1&dq=procesos%20de%20produccion&hl=es&pg=PA13#v=onepage&q&f=false>
- Quiroa, M. (07 de 02 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-ventas.html>
- Ramírez, D. (19 de 06 de 2021). *Gastronomía*. Obtenido de Gastronomía:
<https://ecuador.gastronomia.com/noticia/7967/queso-hecho-en-ecuador>
- Robles, M. C. (2015). *MF1433_3 - Marketing cultural*. Elearning, S.L.
- Romero, L. A. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Obtenido de Marketing social: teoría y práctica:
<https://books.google.com.ec/books?id=S9QJIOM8pO8C&pg=PP42&dq=CONCEPTO+DE+DEMANDA+Y+OFERTA+EN+MARKETING&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjExY-X-ZHsAhUno1kKHZIGBtkQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=CONCEPTO%20DE%20DEMANDA%20Y%20OFERTA%20EN%20MARKETING&f=false>

SEOptimer. (08 de 07 de 2021). Obtenido de SEOptimer: <https://www.seoptimizer.com/es/blog/cual-es-el-ritmo-de-publicacion-ideal-en-cada-red-social/#Instagram>

Serra, B. R. (2014). *Universo Formulas*. Obtenido de Universo Formulas: <https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico/>

Serrano, J. (3 de 04 de 2020). *Metodología de la Investigación edición Gamma 2020: 1er semestre Bachillerato General*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>

Silva, M. R. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: cursos GRAAL 5*. Obtenido de Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud: cursos GRAAL 5: https://books.google.com.ec/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA43&dq=MUESTRA+CONCEPTO&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiiu_Ly_5HsAhVwoFkKHdOLAFUQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=MUESTRA%20CONCEPTO&f=false

smartmonkey. (s.f.). Obtenido de smartmonkey: <https://planner.smartmonkey.io/h/6153779494e6e300321624bf/plans/61537a2596b66800302bfab4/overview?detailType=route&detailId=61537ed132fe240031dac74b>

Souza, I. d. (8 de 03 de 2021). *rockcontent/ blog*. Obtenido de rockcontent/ blog: <https://rockcontent.com/es/blog/comisiones-por-ventas/>

Valdéz, R. A. (2004). *Exportación Efectiva*. Obtenido de Exportación Efectiva: <https://books.google.com.ec/books?id=xAUmAgalnHAC&pg=PA69&dq=analisis+pest&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4uID4x5HsAhVkoFkKHTryDuUQ6AEwA3oECAEQAg#v=onepage&q=analisis%20pest&f=false>

Villegas, T. S. (2013). *librotomas.pdf*. Obtenido de librotomas.pdf: <https://editorialupb.files.wordpress.com/2013/05/librotomas.pdf>

Vistazo. (05 de 03 de 2020). Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/industria-alimenticia-ecuatoriana-aprovecha-tecnologia-blockchain>

Weast, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial*. Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=10pWjstZnWwC&pg=PA41&dq=tipos+de+intermediarios&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjKq_S5trnzAhWMQTABHVB8BUYQ6AF6BAGGEAI#v=onepage&q=tipos%20de%20intermediarios&f=false

Wilson, M. H. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Obtenido de Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados: <https://books.google.com.ec/books?id=PfpYxDclwUMC&pg=PP85&dq=micro+y+macro+localizacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi->

mpO345HsAhXFmVkkHWJrDe0Q6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=micro%20y%20macro%20localizacion&f=false

Zita, A. (9 de 06 de 2020). *diferenciador*. Obtenido de diferenciador:
<https://www.diferenciador.com/tipos-de-investigacion/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta realizada a los consumidores de queso de la ciudad de Otavalo

Encuesta realizada en Google Forms para sobre el consumo de Quesos para obtener los resultados del estudio de mercado.

Objetivo: Esta encuesta tiene fines académicos, la cual trata de conocer el nivel de consumo del queso en la provincia de Imbabura.

Su honestidad, brinda un resultado importante a la presente investigación. Gracias por su colaboración

1. ¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?

- Queso amasado
- Queso tierno (cuajada)
- Queso de mesa
- Queso mozzarella
- Ninguno
- Otros.....

2. ¿En qué tamaño acostumbra comprar queso?

- 100- 300 gr
- 301- 500 gr
- 501- 700 gr
- 701- 900 gr
- Más de 901 gr
- Ninguna

3. ¿Qué precio paga usted por el producto?

- 0.50- 2,00 ctvs.
- 2,01- 3,50 ctvs.
- 3,51- 5,00 ctvs.

- 5,01- 6.50 ctvs.
- 6,51- 8,00 ctvs.
- 8,01- 9,50 ctvs.
- Más de 9.51 ctvs.
- Ninguno

4. ¿Con qué frecuencia consume queso?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Quincenal
- Otros:

5. ¿En qué lugar prefiere adquirir este producto?

- Tienda de barrio
- Mercado
- Supermercado
- Vendedores ambulantes
- Entrega a domicilio
- Otros:.....

6. ¿Qué marca de queso prefiere usted al momento de comprar?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Artesanal | <input type="checkbox"/> Lenutrit |
| <input type="checkbox"/> Alpina | <input type="checkbox"/> La Holandesa |
| <input type="checkbox"/> Kiosco | <input type="checkbox"/> Lurita |
| <input type="checkbox"/> El labrador | <input type="checkbox"/> Queso del valle |
| <input type="checkbox"/> La delicia | <input type="checkbox"/> Zuu.. |
| <input type="checkbox"/> Floralp | <input type="checkbox"/> Marcos |
| <input type="checkbox"/> Toni | <input type="checkbox"/> Guarindeño |
| <input type="checkbox"/> Dulac`c | <input type="checkbox"/> Andino |
| <input type="checkbox"/> Salirenito | <input type="checkbox"/> Lucitita |
| <input type="checkbox"/> Santa María | <input type="checkbox"/> RuminaHui |
| <input type="checkbox"/> San Luis | Otros:..... |
| <input type="checkbox"/> Cayambe | |
| <input type="checkbox"/> Jireh | |
| <input type="checkbox"/> Inlac`M | |
| <input type="checkbox"/> González | |

7. ¿Qué forma de queso prefiere al momento de comprar?

- Redondo
- Cuadrado
- Cubitos
- Rebanadas
- Crema
- Barra
- Otros:.....

8. ¿Usted prefiere comprar queso por su?

- Calidad
- Precio
- Contenido
- Sabor
- Forma
- Ninguno
- Otros:.....

9. ¿Usted adquiere el producto para?

- Consumo
- Venta
- Ninguna

10. ¿Ha consumido queso de la marca “La Delicia”?

- Sí
- No

11. ¿Cómo califica usted la calidad del queso de “La Delicia”?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Ninguno

12. ¿Cuál es el medio que utiliza para informarse?

- Periódico

- Radio
- Televisión
- Redes sociales
- Ninguno

13. ¿Cuál es la red social que más utiliza?

- Facebook
 - Instagram
 - WhatsApp
 - Twitter
 - Ninguna
- Otros:.....

14. ¿En qué horario utiliza más las redes sociales?

- Mañana
- Tarde
- Noche
- Ninguna

15. Me podría ayudar con: Su Edad

- 18-25 años
- 26-33 años
- 34-41 años
- 42-49 años
- 50-57 años
- Más de 58 años

Género:

- Masculino
 - Femenino
 - Prefiero no decirlo
- Otros:.....

Ocupación:

- Empleado Público
- Empleado Privado
- Comerciante

- () Artesano
- () Ama de casa
- () Estudiante
- () Chofer
- () Agricultor
- () Otros:

Nivel de instrucción:

- () Primaria
- () Secundaria
- () Superior
- () Ninguno

Ilustración 69 Encuesta en Google Forms



The image shows a Google Form titled "Encuesta sobre el consumo de Quesos". The header features a photograph of various cheeses, including a wedge of blue cheese, a round of soft cheese, and a small bowl of red sauce. Below the header, the form text reads: "Objetivo: Esta encuesta tiene fines académicos, la cual trata de conocer el nivel de consumo del queso en la provincia de Imbabura. Su honestidad, brinda un resultado importante a la presente investigación. Gracias por su colaboración". The first question is "¿Qué tipo de queso consume frecuentemente?" with two radio button options: "Queso amasado" and "Queso tierno (cuajada)". A vertical toolbar on the right side of the form contains icons for adding, deleting, duplicating, and other actions.

Fuente: Google Forms

Anexo N° 2: Entrevista realizada al Gerente y propietario de la Quesería “La Delicia”

1. Ubicación específica de la Quesería “La Delicia y su infraestructura
2. Historia de la microempresa y su desarrollo en el mercado
3. ¿La Quesería “La Delicia” cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión, valores)?
4. Productos que oferta actualmente en el mercado
5. ¿Cuáles son las problemáticas que afectan actualmente a su negocio? y ¿Cuáles son sus causas?
6. ¿Qué otro producto podría implementar?
7. ¿Considera usted que es importante registrar su negocio y obtener una patente para su funcionamiento? y ¿Por qué?
8. Análisis de la competencia actual y su posición en el mercado
9. ¿Cómo maneja usted la imagen e identidad corporativa?
10. ¿Cuáles son las funciones y gestión del personal?
11. De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles son las temporadas de mayor venta y en dónde?
12. ¿Me podría manifestar si usted ha realizado alguna estrategia mercadológica para aumentar las ventas y consideraría aplicar estrategias de mercado?
13. Usted considera que, ¿Para que un producto sea exitoso en el mercado debe tener características representativas para ser único?

Anexo N° 3: Reglamento interno de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 70 Reglamento interno de la microempresa

Reglamento interno de la microempresa

El reglamento interno de la microempresa quesería La Delicia es una herramienta que ayudará al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, el mismo que está diseñado para orientar al personal de la microempresa con el fin de que realicen de una manera correcta las actividades mediante indicaciones, además esto permite que se pueda aplicar sanciones a quien incumpla con el trabajo.

CAPÍTULO I

FINALIDAD Y NORMAS GENERALES

Art.1.- Finalidad

Este reglamento tiene como finalidad:

- a) Organizar el ingreso del personal, así como también especificar las condiciones a las que deben regirse los trabajadores de la microempresa en relación al cumplimiento de sus labores diarias.
- b) De igual forma realizar adecuadamente la administración con el fin de garantizar la eficiencia de la microempresa.

Art.2.- Normas Generales

Las disposiciones presentadas en el vigente “Reglamento Interno” son de aplicación obligatoria para todo el personal que labora en la microempresa en cualquier área que esté desempeñando.

CAPITULO II

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Art. 3.- Se consideran trabajadores o empleados de la quesería La Delicia todas las personas que, por su formación, conocimientos, habilidades y experiencias han cumplido con los requisitos para la selección e ingreso en la misma, establecidos en la ley y la normativa de la microempresa. Los mismos que deben prestar sus servicios en los diferentes departamentos de la microempresa.

Art.4.- El ingreso de nuevos trabajadores será para cubrir vacantes existentes en base a las necesidades que tenga la microempresa, esto es responsabilidad de la gerencia o representante legal.

Como proceso de selección, la microempresa exigirá a los aspirantes someterse a pruebas teóricas o prácticas en base a sus conocimientos adquiridos, sin que esto afecte la relación laboral.

El contrato de trabajo que se encuentre legalmente suscrito, será el único documento que permita al trabajador ejercer sus funciones en el respectivo puesto de trabajo, al no existir alguna suscripción será calificada como aspirante.

Art. 5.- La persona que haya sido seleccionada para cubrir el puesto de trabajo en la microempresa, como requisito a la suscripción del contrato deberá registrarse en un formulario, planilla o ficha, en la que deben constar los datos personales del trabajador los mismos que deberán facilitar su ubicación.

Para la elaboración del contrato, la persona seleccionada deberá presentar la documentación necesaria

La alteración de documentos por parte de la persona seleccionada constituye una falta grave, esto le permite al empleador actuar de forma legal.

Art. 6.- Los trabajadores encargados de algún tipo de maquinaria dentro de la microempresa serán responsables de dichos bienes, de existir algún daño la gerencia realizará la debida inspección, y de comprobarse que sea por mal manejo del trabajador será responsable directo, este deberá ser sancionado y responder por daños y perjuicios.

CAPITULO III

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Art. 7.- La capacitación será elaborada y aprobada por la gerencia la misma que tendrá una fecha de inicio y de fin, al igual que el tiempo de duración

Art. 8.- La microempresa realizará capacitaciones a todo el personal acorde al Plan Anual de Capacitación, mediante la contratación de una empresa que brinde este servicio, el mismo que ayude al mejor rendimiento de cada uno de los empleados integrantes de la quesería, en caso de no aprobar la capacitación se sancionará al trabajador con una multa del 10% de un salario básico unificado

CAPITULO IV

NORMAS DE DISCIPLINA

Art. 9.- Asistencia y puntualidad. – Los trabajadores deberán registrar su asistencia de manera diaria en los sistemas de control que estén implementados, según el horario establecido por la gerencia.

Art. 10.- Los horario y turnos de trabajo son responsabilidad de la gerencia

Art. 11.- La supervisión y control de la permanencia de los trabajadores en los puestos de trabajo estará a cargo del jefe inmediato.

Art. 12.- Los trabajadores que requieran ausentarse del trabajo durante la jornada laboral deberán solicitar el permiso correspondiente a su jefe inmediato.

Art. 13.- Las ausencias inesperadas sean estas por causas graves o leves por parte de los trabajadores deberán ser justificada al siguiente día laborable, caso contrario se registrará como falta injustificada.

Art. 14.- Los trabajadores que tengan atrasos o faltas injustificadas serán multados de acuerdo al tiempo de atraso, descontándole el día, minutos o segundos de retraso.

Art. 15.- Los empleados que falten más de 3 días al lugar de trabajo sin justificación alguna será despedida.

CAPÍTULO V

DE LAS VACACIONES Y PERMISOS

Art. 16.- Vacaciones de acuerdo al código de trabajo en el art 69 menciona que:

Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Art. 17.- Las vacaciones que sean solicitadas por los trabajadores deberán ser aprobadas por el jefe inmediato o gerente de la microempresa.

Art. 18.- Los permisos por ausencia necesaria se otorgarán a los trabajadores por los siguientes motivos: maternidad, intervenciones quirúrgicas, tratamientos médicos, entre otras, los mismos que se solicitarán con 2 días mínimo de anticipación en el caso de ser posible.

Art. 19.- Los permisos los concederá el gerente de la microempresa o el jefe de recursos humanos

CAPÍTULO VI

JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 20.- La jornada de trabajo es el tiempo en el que el trabajador se encuentra laborando en la microempresa, este presta sus servicios y se desempeña en el cargo que ocupa en relación a lo especificado en el contrato.

Art. 21.- los horarios de trabajo establecidos en la microempresa son los siguientes:

a) Personal del área administrativa

Lunes a viernes

Mañana: de 8:00 am a 12:00 pm

Tarde: de 2:00 pm a 6:00 pm

b) Personal del área operativa

Lunes a viernes

Mañana: de 7:30am a 12:30am

Tarde: de 2:00pm a 5:00pm

c) Sábados y domingos

Mañana: 7:30am a 2:00pm

Se realiza una sola jornada laboral

CAPÍTULO VII

RESPONSABILIDADES (Desempeño de funciones) PROHIBICIONES

Art. 22.- En relación al desempeño de funciones los trabajadores serán los responsables por velar por el cuidado de los bienes que tiene la microempresa, así como también por las pérdidas o daños causados que tenga como consecuencia efectos graves, la misma que será comprobada por el jefe inmediato y el gerente.

Art. 23.- Los trabajadores de la microempresa tienen prohibido:

- Ingresar a la microempresa con armas, en estado etílico o con bebidas alcohólicas.
- Ausentarse o abandonar el lugar de trabajo sin previo aviso
- Fumar en el lugar de trabajo
- Faltar el respeto a sus compañeros de trabajo o sus superiores

CAPÍTULO VIII

DE LAS OBLIGACIONES DE LA MICROEMPRESA

Art. 24.- Son obligaciones de la microempresa:

- a) Mantener las instalaciones de la microempresa en perfecto estado
- b) Brindar un trato adecuado a los trabajadores con respeto y amabilidad
- c) Tener un registro ordenado y actualizado de los datos de cada uno de los trabajadores.
- d) Suministrar a los trabajadores la indumentaria necesaria para realizar las actividades en la microempresa.
- e) Permitir el ingreso y la respectiva inspección a los representantes de las diferentes áreas de supervisión.

CAPÍTULO IX

PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS, FALTAS Y SANCIONES

Art. 25.- Las procedimientos disciplinarios y sanciones que se detallarán en el presente reglamento serán asignadas por la gerencia de la microempresa.

Art. 26.- En caso de inasistencia o atrasos injustificados por parte del trabajador se le descontará parte de su remuneración en el caso de que el trabajador gane el sueldo actual el monto será de trece dólares con trece centavos (13,13) USD.

Art. 27.- El trabajador en caso de cometer alguna falta grave y este pueda reincidir se le aplicará una de las sanciones siguientes:

- Amonestaciones verbales
- Amonestaciones escritas
- Multas del 10% de su remuneración.

Sanciones

Art. 28.- Las amonestaciones escritas serán comunicadas al trabajador personalmente, el mismo que deberá recibir dicho documento, en caso de negarse el trabajador a suscribir el documento se tendrá constancia de la presentación y este firmado por el jefe inmediato. Este tipo de amonestaciones escritas serán archivadas en el expediente del trabajador

Faltas en general

Las faltas se las considera como leves y graves

Faltas leves

Art. 29.- Son aquellas acciones que han sido realizadas por error, desconocimiento o descuido por parte de los trabajadores, estas no pueden perjudicar al normal procedimiento de las actividades de la microempresa.

Faltas graves

Art. 30.- Son aquellas acciones que alteren el desarrollo de las actividades, en ciertos casos ponen en riesgo los intereses de la microempresa.

Visto bueno

Art. 31.- Es un trámite administrativo que se aplicará en caso de que el trabajador haya incurrido en faltas graves siempre y cuando este haya sido comprobado, la petición de este proceso únicamente lo puede solicitar el gerente de la microempresa.

CAPÍTULO X

DE LOS INCENTIVOS AL PERSONAL

Art. 32.- La microempresa recompensará al personal por su productividad, por contribuir al logro de los objetivos establecidos, su eficiencia y eficacia. Estos estímulos se los realizará de forma económica, mediante reconocimientos, con diplomas o placas y se hará de manera grupal o individual.

CAPÍTULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 33.- El presente reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación por la Dirección de Trabajo y la publicación realizada por el gerente de la microempresa que sería la delicia.

Art.34.- La gerencia tiene la obligación de informar a los trabajadores a sobre todos los reglamentos existentes.

Art.35.- La microempresa incitará a los trabajadores a que denuncien algún tipo de daño, fraude o violaciones del reglamento que puedan estas afectar económica o moralmente a todos los trabajadores de la misma.

Sr. Marco Puentestar

3.12 Código de Ética

CÓDIGO DE ÉTICA

Alcance

El código de ética de quesería La Delicia es de alcance general en el que se incluye a todos los trabajadores de la microempresa. Cada una de las personas que conforman quesería la Delicia aceptando la responsabilidad propia en el cumplimiento del código de ética con los siguientes puntos:

- Realizar las labores con responsabilidad, honestidad y cuidado
- Poner en práctica las normas de ética con el fin de mantener una conducta integra
- Leer y comprender el código de ética

Misión

“Quesería La Delicia es una microempresa dedicada al proceso y comercialización de variedad de quesos, con la mejor materia prima de la región en la elaboración de sus productos, garantizando la calidad de los mismos, lo que permite satisfacer las expectativas de los clientes.”

Visión

“Para el 2024 quosería La Delicia será una empresa reconocida por brindar productos, nutritivos y de alta calidad a la sociedad, elaborados con ética, responsabilidad social y cultura ambiental, promoviendo así su crecimiento.”

Valores corporativos

- Respeto
- Confianza
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Compromiso

Gerente y jefes departamentales

- Realizar las actividades de manera profesional, ser éticos y responsables en sus actividades cumplir y hacer cumplir el código de ética de la microempresa
- Cumplir con las obligaciones de pago, de igual forma proceder al cobro de los créditos otorgados
- Tratar con respeto a cada uno de los empleados
- Guardar absoluta confidencialidad con la información que sea relacionada a la microempresa, ya sean estos datos, documentación o antecedentes de la misma.
- Informar anomalías o actos que puedan desprestigiar a la microempresa
- Dar importancia a las sugerencias o reclamos que tengan los empleados

Empleados

- Ser honestos, sinceros, respetar a sus jefes y compañeros de trabajo.
- Cumplir con las horas de trabajo establecidas por el gerente
- Realizar la elaboración de los productos en base a las normas específicas
- Mantener la calidad de los productos elaborados
- Garantizar la seguridad e higiene en cada área de trabajo
- Guardar absoluta discreción de la información que se les ha brindado en caso de implementar estrategias para el producto.
- Informar cualquier anomalía a su jefe inmediato
- Comunicar a sus compañeros de trabajo sobre algún daño en los muebles o maquinaria de la microempresa con la finalidad de evitar cualquier tipo de accidentes.
- Tratar con respeto a los clientes y dar importancia sobre algún reclamo que este realice
- Tener siempre su uniforme y su identificación personal visible

Ambiente laboral

El ambiente laboral de la microempresa debe de ser de respeto y agradable. Se debe mantener a los empleados motivados, mejorar la comunicación entre ellos, reducir conflictos promover al trabajo en equipo.

Salud y seguridad en el trabajo

La microempresa cuenta con ambientes de trabajo seguros y de acuerdo a lo establecido por la ley, los empleados tienen la obligación de respetar todas las normas de higiene y seguridad, así como también de utilizar de forma adecuada la maquinaria y equipos existentes. Quesería La Delicia considera de suma importancia la seguridad propia y de cada uno de los empleados, de igual forma la prevención en cada una de las funciones que se estén desarrollando.

Responsabilidad Social Empresarial

Como microempresa estamos comprometidos con la protección del medio ambiente ya que se realizan procesos que están relacionados a la responsabilidad social, utilizando de manera eficiente los recursos, minimizando impactos ambientales y realizando una correcta practica ambiental con la finalidad de proteger el planeta.

Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 71 Área de recepción de materia prima camión 1



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 72 Área de recepción de materia prima camión 2



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 73 Recolección de materia prima



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 74 Tanque de almacenamiento de la leche cruda



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 75 Área de lavado de moldes



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 76 Laboratorio de control de calidad de la leche



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 77 Área de procesamiento del queso



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 78 Cuarto frío o Área de almacenamiento del producto



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 79 Calderos para la pasteurización de la leche



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 80 Área de desinfección del personal



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 81 Área de almacenamiento de los insumos



Fuente: Gerente de la Quesería “La Delicia”

Ilustración 82 Personal de la Quesería "La Delicia"



Fuente: Gerente de la Quesería "La Delicia"