



## RESUMEN

El objetivo de este Proyecto es un plan de expansión de ventas de la microempresa “LÁCTEOS LOS PINOS” que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos desde el año 1995, es una empresa que ha venido desarrollando su actividad comercial en la ciudad de Cuenca en el sector lácteo ofreciendo quesos, yogurt, y demás derivados de alta calidad. Debido a una falta de motivación y recursos no se ha rentabilizado el potencial que ofrece el mercado, pero también podemos decir las condiciones económicas y sociales en el sector lácteo es una de las amenazas que deben enfrentar las empresas actualmente.

El plan de expansión que se soporta en este documento sirve para explicar los antecedentes y la evolución de la empresa y fijar los objetivos y fundamentos que sustentarán las estrategias necesarias para el saneamiento económico de la empresa como alternativas que le permita diversificarse, la reducción del riesgo de la actividad y el crecimiento de la misma.

Además, en el desarrollo del plan se encontró que “LÁCTEOS LOS PINOS” dispone de herramientas físicas y humanas para producir y diversificar su línea de productos si se introduce un adecuado tratamiento de estrategias.

**PALABRAS CLAVES:** Descripción evolución del negocio, Investigación de Mercado, Plan de marketing, Plan de ventas.



## ABSTRACT

This Proyecto's objective is a microenterprise's plan of expansion of sales "LÁCTEOS LOS PINOS" that is dedicated to the production and commercialization of dairy products from the year 1995, it is a company that has come developing his commercial activity in her take care of Basin at the lactic sector offering cheeses, yogurt, and besides high-quality by-products. Due to a lack of motivation and the potential that offers the market has not made profitable resources itself, but also we can say the cost-reducing and social conditions at the lactic sector one comes from the threats that the companies must confront at present.

The plan of expansion that is borne in this document is useful for explaining background and the company's evolution and to fix objectives and foundations that will hold the necessary strategies for the cost-reducing sanitation of the company like alternatives that it enable him becoming diversified, the reduction of the risk of the activity and the growth of the same.

Besides, in the development of the plan you met than "LÁCTEOS LOS PINOS" arranges of physical tools and humans to produce and to diversify his product line if an adequate treatment of strategies is introduced.

The general proposal of the plan of expansion contains the following principal parts:

- Description evolution of the business of the product to 2010,.
- Market Research.
- Plan of marketing.
- Sales plan.



## ÍNDICE GENERAL

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**RESPONSABILIDAD**

**AGRADECIMIENTO**

**DEDICATORIA**

### **1. LA EMPRESA**

- 1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA
- 1.2. MISIÓN Y VISIÓN
- 1.3. PROPIEDAD DE LA EMPRESA
- 1.4. PUNTOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA
- 1.5. EVOLUCIÓN ECONÓMICA
  - 1.5.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE VENTAS
- 1.6. PRODUCTOS
- 1.7. OBJETIVOS DE EL PLAN
- 1.8. CLAVES DEL ÉXITO

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

- 2.1. CONCEPTO
- 2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO
  - 2.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
- 2.3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
- 2.4. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
  - 2.4.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR
    - 2.4.1.1. FACTORES QUE CONDICIONAL LA DECISIÓN DE CONSUMO
  - 2.4.2. SEGMENTO DE MERCADO
- 2.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
  - 2.5.1. DISEÑO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.
    - 2.5.1.1. PLAN DE MUESTREO



- 2.5.1.1.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA
- 2.5.1.2. DEFINICIÓN DEL POBLACIÓN
- 2.5.1.3. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA
- 2.5.1.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO
- 2.5.1.5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA
- 2.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA
  - 2.6.1. GRUPO FOCAL
  - 2.6.2. ESTRUCTURA DEL GRUPO FOCAL
- 2.7. PRESENTACIÓN DE RESULTADO GENERALES
- 2.8. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA
- 2.9. LA COMPETENCIA Y LOS HÁBITOS DE COMPRA

### **3. PLAN DE MARKETING**

- 3.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO
- 3.2. ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y COMPETIVIDAD DE LA EMPRESA
  - 3.2.1. ANÁLISIS FODA
- 3.3. VENTAJA COMPETITIVA
- 3.4. MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)
- 3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING
- 3.6. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS
  - 3.6.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO
  - 3.6.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS
    - 3.6.2.1. POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE
  - 3.6.3. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD
  - 3.6.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

### **4. PLAN DE VENTAS**

- 4.1. ESTRATEGIAS DE VENTAS
- 4.2. FUERZA DE VENTAS
  - 4.2.1. GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS
    - 4.2.1.1. COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS
    - 4.2.1.2. RECLUTAMIENTO
    - 4.2.1.3. SELECCIÓN
- 4.3. PREVISIÓN DE VENTAS



- 4.4. ESTIMACIONES DE VENTAS
- 4.5. ANÁLISIS FINANCIERO
  - 4.5.1. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO
  - 4.5.2. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS
- 4.6. RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA
  - 4.6.1. FLUJO DE CAJA
- 4.7. EVALUACIÓN FINANCIERA
  - 4.7.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)
  - 4.7.2. TASA INTERNA DE RETORNO(TIR)

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

---



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**TEMA**

**PLAN DE EXPANSIÓN DE VENTAS APLICADA A LA MICROEMPRESA  
“LÁCTEOS LOS PINOS” PERIODO 2011-2013**

**Tesis Previa a la Obtención del  
Título de Ingeniera Comercial.**

**AUTORA:**

**BLANCA CECILIA TENECELA T**

**DIRECTOR.**

**ING. WILSON CUEVA**

**CUENCA - ECUADOR**

**2011**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Las ideas y opiniones expuestas en la presente tesis son de responsabilidad absoluta de su autora.

BLANCA CECILIA TENECELA.



## AGRADECIMIENTOS

Terminando esta etapa de la vida, llena de sacrificios, esfuerzo y dedicación pero también de buenos ratos y gratificaciones, me es muy importante agradecer a todos quienes me apoyaron y me brindaron su afecto. Primero agradezco a quienes colaboraron con este proyecto, partiendo por el Ing. Wilson Cueva profesor guía quién acepto ser el director de esta tesis desde el principio.

Agradezco a la empresa “*LÁCTEOS LOS PINOS*” y a su gerente propietario general señor Carlos Vintimilla Arteaga, quién me supo facilitar la información y además no solo me brindo apoyo sino que también confianza, afecto y estima.

De manera muy importante y especial quiero agradecer al Doctor Alejandro Torres Peña quien creyó en mí y supo darme ánimo en todo momento de mi carrera, a mis padres, a mis hermanos, y a todos aquellos que no creyeron en mí que a partir de esa ausencia de confianza, me ayudó a encontrarme y valorarme a mi misma.

A todos ellos... Gracias.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a dos personas ejemplares, Carlos Vintimilla y a su esposa, Ángela Moscoso, a quienes Dios me permitió conocer y formaron parte de mi vida inculcándome, principios, respeto, amor y sobre todo me enseñaron a valorar a las cosas por más sencillas que sean y disfrutar de la vida a pesar de los momentos mas difíciles.

También a mis hermanos Alicia y Alfredo por la inmensa fe que tuvieron en este sueño y nunca dudaron que lograría este triunfo, la culminación de mi carrera y que espero retribuirles algún día todo su esfuerzo.

Blanca Cecilia Tenecela T.



## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo general, desarrollar un plan de expansión de ventas de la empresa productora de lácteos como es “LÁCTEOS LOS PINOS” la misma que desarrolla un esquema alternativo para el segmento de consumidores, que buscan más variedades al momento de elegir un producto, teniendo en cuenta perspectivas e intereses, seleccionando todos y cada uno de los productos de mayor venta en el mercado actual y así satisfacer necesidades de los clientes.

Actualmente los productos lácteos a nivel nacional presentan una propuesta de desarrollo competitivo que sirve como cadena productiva para los demás productores y para la microempresa es importante expandir su portafolio de productos dentro del mercado regional que es grande y presenta un gran potencial de oportunidades por lo tanto “LÁCTEOS LOS PINOS” ofrece una línea de productos a ofrecer al mercado ya que conoce cada uno de las necesidades de los consumidores, y a la vez existe un conocimiento del producto por parte del cliente.

*“A medida que el poder adquisitivo del consumidor aumenta, los patrones de consumo se alteran y la demanda por el queso sube.*

*El consumidor aprecia el queso ya que este es un producto versátil, conveniente, con muy buen sabor y nutritivo y los comercializadores pueden enfocar su oferta de quesos para mejor servir a sus clientes.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> [www.elmercado.de.lacteos.com](http://www.elmercado.de.lacteos.com)



## CAPITULO UNO

### ASPECTOS DE LA EMPRESA

#### 1.1.- HISTORIA DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

NOMBRE:

"HACIENDA Y LÁCTEOS LOS PINOS. S.A." hasta febrero de 2010 y ahora con el nombre actual:

**AGROINDUSTRIAL CARLOS VINTIMILLA E HIJOS. CIA. LTDA.**

**“LÁCTEOS LOS PINOS”**

"LACTEOS LOS PINOS", fue constituida legalmente el 17 de noviembre del 1995 por 1 socio y fundador el Sr. Carlos Vintimilla A. quien era un pequeño productor de leche de la ciudad de Biblián. Es una empresa que se desenvuelve en todas las áreas que comprenden la actividad ganadera.

El principal objetivo de la constitución de la empresa era una planta de lácteos, en el sector Los Pinos, considerando aspectos importantes como la constitución legal de la planta, la adquisición de un local y gestiones de préstamos por medio de instituciones.

Desde 1995, la empresa emprendió en la industrialización y comercialización de productos lácteos. Entre las principales variedades que se puede mencionar encontramos a Queso fresco, Mozzarella, Requesón, Yogurt, Queso Maduro, Manjar, Mantequilla, Crema de leche, de los cuales la empresa se ha encargado de posicionar principalmente a cada uno de los productos en el mercado y por tanto se encuentra posicionada en la mente del consumidor.

"LÁCTEOS LOS PINOS" incursiona, además, en la actividad ganadera como la producción de leche que es utilizada en su propia planta para producción.

---

**AUTORA:**

Cecilia Tenecela



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Actualmente la empresa cuenta con infraestructura propia para la realización de la producción esperando que con el plan de negocios propuesto se pueda percibir un gran crecimiento para la compra de maquinarias y adecuaciones de la planta para comenzar actividades.

La empresa ha sido desde sus comienzos una empresa con inquietudes que le han llevado diversificar su actividad. En el año 2000 se pretende hacer una incursión en el mercado Guayaquileño a través de la venta en grandes cadenas de supermercados. Para ello se buscó un distribuidor especializado en la entrega de lácteos y así registrar la marca para poder comercializar los productos.

Finalmente, se produjo un bloqueo debido a que el compromiso que se había creado con la cadena de supermercados no prosperó y no quedó mucho margen para buscar otras vías de salida ya que muchas de estas grandes superficies ya estaban abastecidas por otras marcas con mejor posición competitiva. Este hecho provocó que no se alcance el objetivo con las consecuentes pérdidas económicas.

La participación de la empresa en el mercado es relativamente baja con relación a la acogida que tienen la marcas reconocidas en el mercado nacional es por esto que la empresa, quiere emprender estrategias para aumentar su posicionamiento en el mercado y por ende obtener una mayor rentabilidad en sus productos.

1. Porcentaje Neto de Ganancia.
2. Valor Activo Neto por Bono (Préstamo).

El porcentaje neto de ganancia decreció desmedidamente en el año 2008 con respecto al año anterior (de 100 % hasta 13 %), provocado esto por el insuficiente desarrollo de las ventas (de un 100 % hasta un 50 %), no siendo así en el año 2009 donde hubo una recuperación del 45 % con respecto al 98, incrementando las ventas hasta un 54 % y los ingresos netos hasta 70 %.

**AUTORA:**

Cecilia Tenecela



Donde se obtuvieron \$0.0421 centavos de ganancia (utilidad) por cada \$1 de producto vendido para la empresa, donde actualmente es satisfactoria la actividad del año.

## **1.1. MISIÓN Y VISIÓN**

### **1.1.1. Misión**

Producir y distribuir productos lácteos con el fin satisfacer necesidades existentes con procesos de calidad que aporte efectivamente a la salud y bienestar de nuestros consumidores.

### **1.1.2. Visión**

Ingresar nuestros productos al mercado y convertirnos en el menor tiempo posible en la empresa líder, tanto de la provincia como de la región para de esta manera lograr la calidad, crecimiento y productividad de la misma.

## **1.3 .PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA**

LÁCTEOS LOS PINOS es una empresa de responsabilidad limitada. Todas las acciones de participación son poseídas actualmente por cada una de las herederas que son cinco personas que la conforman, es decir es una empresa familiar, con el propósito de incrementar el capital de la misma han dispuesto usar que una parte de las acciones para la venta capital. Se pronostica la venta de acciones en la compañía para miembros de la familia, amigos, y algunos inversionistas.

La empresa está ubicada en la provincia de Cañar, cantón Biblián, ubicada en la Panamericana Norte Km 46 vía Guayaquil, con una producción artesanal quien elabora aproximadamente de 10.390,826 unidades mensuales y la planta está actualmente conformada por 11 trabajadores.



#### 1.4 .PRINCIPALES PUNTOS DE VENTA

Uno de los puntos de venta de LÁCTEOS LOS PINOS se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca con un propio local ubicado entre manzaneros y gran Colombia 11-65, pero también sus productos se pueden encontrar en varios Hipermercados, Supermercados reconocidos de la ciudad, comúnmente frecuentados por el segmento de mercado estudiado; a continuación se detalla los siguientes :

- Coral Rio y Coral Centro
- Supermaxi
- Mega Tienda Del Sur
- Full Market

#### 1.5. EVOLUCION ECONOMICA

En este apartado se analiza la evolución económico-financiera para poder entender la situación actual de la empresa a partir de las ventas y márgenes de ganancia, como del balance facilitado por la empresa y que las conclusiones que se extraigan sean lo más coherentes posibles.

La tabla muestra la evolución desde el año 2008 hasta el año 2010, aparentemente la empresa se ve muy bien a simple vista tanto en su activo y su pasivo pero analizando cada uno de sus cuentas se puede notar que el activo no cubre el pasivo en un periodo corto debido a que no está cobrando cartera a sus clientes y además tiene un inventario alto.



Tabla N°1

<b>“LÁCTEOS LOS PINOS” EVOLUCIÓN ECONÓMICA</b>			
	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
Ventas	\$481.256	\$598.623	\$356.123
Margen de Ganancias	\$98.236	\$95.137	\$96.569
Margen de ganancias %	20,41%	15,89%	27,12%
Gastos operativos	\$66.544	\$65.984	\$76.236
Periodo de recaudación(días)	759	969	639
Rotación de inventario	<b>27,69</b>	<b>41,10</b>	<b>22,42</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>			
	<b>Año 2008</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
<b>ACTIVO</b>			
Caja	\$9.530	\$9.142	\$5.925
Cuentas por cobrar	\$41.586	\$38.088	\$28.401
inventario	\$13.832	\$10.671	\$12.482
Otros activos corrientes	\$5.000	\$4.560	\$5.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$69.948</b>	<b>\$62.461</b>	<b>\$51.808</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			
Equipos y maquinaria	\$75.305	\$76.845	\$75.577
Depreciación acumulada	\$20.477	\$28.567	\$24.660
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$54.828</b>	<b>\$48.278</b>	<b>\$50.916</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$124.776</b>	<b>\$110.740</b>	<b>\$102.724</b>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>PASIVOS</b>			
Cuentas por pagar	\$12.321	\$21.806	\$18.372
Obligaciones a corto plazo	\$8.225	\$9.500	\$10.456
Total pasivo corriente	\$20.546	\$31.306	\$28.828
Obligaciones a largo plazo	\$5.000	\$3.200	\$2.564
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$25.546</b>	<b>\$34.506</b>	<b>\$31.392</b>
Contribuciones al capital	\$100.000	\$100.000	\$100.000
Ganancias Retenidas	(\$770)	(\$23.766)	(\$28.668)
Ganancias	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>\$99.230</b>	<b>\$76.234</b>	<b>\$71.332</b>
<b>TOTAL CAPITAL Y PASIVOS</b>	<b>\$124.776</b>	<b>\$110.740</b>	<b>\$102.724</b>
Otros ítems			
Días pagos	30	30	30
Ventas a crédito	\$20.000	\$15.000	\$18.990
Rotación de producción	<b>0,48</b>	<b>0,69</b>	<b>0,67</b>

Fuente: "LÁCTEOS LOS PINOS"

Elaboración: La autora

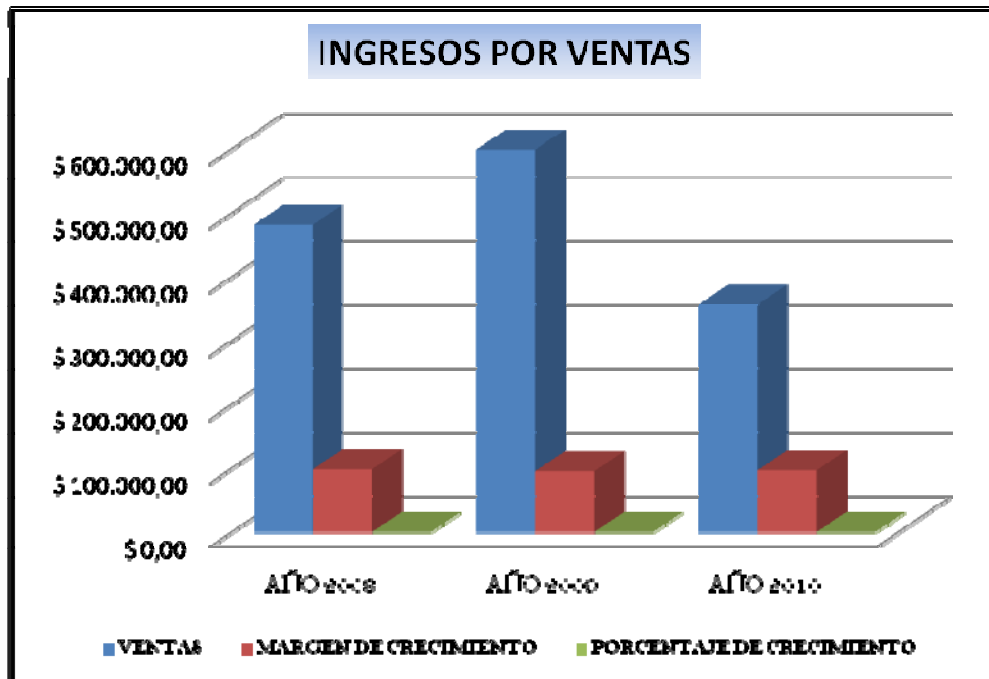
"LÁCTEOS LOS PINOS" mantiene obligaciones a corto plazo mucho mayor que a largo plazo y estas deudas constituidas (a corto plazo) hasta el 2010 prácticamente son por préstamos con proveedores, además con los resultados obtenidos se destaca el hecho de que "LÁCTEOS LOS PINOS" es una empresa productora ya que tiene una alta rotación de producción pero debido a una mala gestión de la empresa arrastra resultados negativos de ejercicios anteriores entre 2008 y 2010.





### 1.5.1. Evolución histórica de ventas

Gráfico N° 1



Fuente: "LÁCTEOS LOS PINOS"

Elaboración: La autora

El incremento en las ventas es lo que genera un beneficio neto positivo por lo tanto el cuadro muestra que durante los últimos años no existió un crecimiento de ventas de manera regular, esto se refleja en los beneficios negativos consecutivos en estos tres años en el balance, se debe destacar que partir del año 2009 existió un crecimiento que podía compensar las pérdidas acumuladas de los ejercicios anteriores pero no fue suficiente y a lo contrario para el año siguiente las ventas se redujeron considerablemente y esto afectó tanto en crecimiento como el margen de ganancias.



## 1.6. PRODUCTOS

Todos los productos elaborados son del marca LOS PINOS: los cuales tiene la siguiente línea de productos todos y cada uno de ellos son distribuidos para ciudad de cuenca a los diferentes supermercados, mega tiendas y distintos locales entre ellos delicatessen, heladerías entre otros que requieren y aprecian nuestro producto, a mas de distribuir vendemos el producto directamente a los clientes ya que se tiene un local o distribuidor propio de la empresa entre ellos ofrecemos:

**QUESOS TIERNOS:** Son aquellos como: El Queso Fresco de 454gr; Mozzarella de 908gr; Requesón Dietético de 454gr. todos ellos son producidos con leche fresca.

**QUESOS MADURO;** Aquellos como, Queso Suizo de 454gr; Queso Gouda de 454gr; Queso Multiespecies de 454gr; Queso Yogurt de 454 gr, producidos con leche fresca pero su elaboración es diferente a la de los quesos tiernos, con un periodo de maduración entre 25 a 30 días y listo para su consumo desde ese momento.

**MANJAR DE LECHE;** representa un envase 320gr elaborado con leche fresca que su periodo de elaboración dura entre 8 a 10 horas y luego es envasado para luego ser entregado a las diferentes supermercados.

**YOGURT:** Litro de 800gr es elaborado con leche fresca, que contenga una gran cantidad de grasa con el fin de que el yogurt salga espeso y consistente su periodo de elaboración está entre 8 a 10 horas.

**CREMA DE LECHE:** en un envase de 250 CC se la obtiene mediante la descremada de la leche cuando esta es utilizada para la elaboración del queso Mozzarella.



**MANTEQUILLA:** por Libras de 456 gr se obtiene mediante la crema de leche que ha sido reposada por varios días, está a su vez se la bate hasta obtener la masa y luego es lavada y empacada para su consumo.

## 1.7. OBJETIVOS DE EL PLAN

### Objetivo General

Elaborar un plan de expansión de la fuerza de ventas con el propósito de incrementar la presencia de la empresa a nivel del austro y obtener un margen de utilidades más amplio y solidificar la empresa como de carácter regional.

### Objetivos Específicos

- Incrementar el margen de utilidades.
- Evaluar la competencia en términos de marcas y precios.
- Realizar una buena campaña de marketing para afianzar la marca del producto y aumentar la cartera de clientes.
- Recuperar clientes.
- Mejorar la presentación y calidad del producto a vender.
- Determinar hábitos de consumos en término de frecuencias de compra y preferencias.
- Crear mecanismos efectivos a lo que respecta al área ventas que garantice que la incursión en el austro sea un éxito.



## 1.8. CLAVES DEL ÉXITO

Estableciendo y manteniendo relaciones activas y acuerdos contractuales con los proveedores tanto de la materia prima (leche) y demás proveedores a lo que respecta insumos, materiales, etc. a fin de que estos se sientan seguros y confiados de trabajar con nosotros. Trayendo la nueva facilidad para producción máxima (tecnología mejorada) dentro de los tres próximos años para mejorar el funcionamiento e incrementar nuestro margen de ganancia. Comunicando efectivamente a todos y cada uno de los clientes potenciales de nuestros productos y así obtener una posición como un proveedor serio y responsable ofreciendo la calidad más alta de lácteos en la región.

**1.8.1.-Planes de Expansión:** Por medio de este plan de expansión de la fuerza de ventas se busca incrementar la presencia de la empresa a nivel de la región. Estas son metas que el empresario debe cumplir en lo relacionado a la expansión de sus ventas, a través del cumplimiento de varios parámetros.

Parámetros:

1. Expansión de clientes.
2. Acceso y servicio universal (consumidores)
3. Modernización de la infraestructura y nuevos locales.

Los Planes de expansión tienen como objetivo principal, incentivar la expansión y modernización de la venta de productos de empresas y por ende de empresarios. El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de ventas, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

## CAPÍTULO DOS

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 2.1-CONCEPTO

“Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza principalmente para poder tomar decisiones sobre: la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio; los canales de distribución más apropiados para el producto; y cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Una investigación de mercado refleja: Cambios en la conducta del consumidor; cambios en los hábitos de compra, basándose en la opinión de los consumidores. El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre el mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones”<sup>2</sup>.

La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor incluyendo: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales. La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos.

Los beneficios de una investigación de mercado es la información obtenida a través de una investigación científica la cual suele ser confiable y debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales.

---

<sup>2</sup> JANY, José Nicolás, 2da Edición, *Investigación Integral de Mercados*, Mc Graw Hill, Bogotá.



## **2.2.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.2.1-Definición del problema**

En la actualidad para permanecer en un mercado no solo se debe buscar vender un producto sino también se debe conocer el mercado al cual la compañía se dirige por lo que es importante entender las necesidades del consumidor, sus gustos, preferencias y hábitos de compra al momento de elegir que producto llevará al hogar.

El querer satisfacer las necesidades de los clientes, es el objetivo de toda empresa, lo cual no es suficiente con deducir que es lo que buscan los consumidores, sino también es necesaria una investigación que nos permita analizar acerca de lo que piensan los clientes del producto, la competencia y sus gustos en particular.

Actualmente la mayoría de empresas no realizan un estudio de mercado, lo que repercute en sus avances de crecimiento y posicionamiento en el mercado , al no hacer estrategias de marketing no se puede ofrecer productos de calidad, que no ofrezcan beneficios y no tenga una marca definida, en tal caso "LÁCTEOS LOS PINOS ", no ha realizado investigaciones de mercado para que analicen sus productos para que el proporcione información sobre que desean sus clientes?, qué buscan en un producto?, qué piensan?, que actitudes tienen frente al producto?, etc.

Por este motivo el objeto del estudio es evaluar su capacidad, su rentabilidad, para realizar estrategias de mercado que permitan medir todo y cada uno de lo antes expuesto.



### 2.3.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este caso lo primero que se realizó es el método de observación e identificación de los problemas a estudiar que son:

- Atención al cliente.
- Posicionamiento en el mercado (marca e imagen).
- Falta de comunicación (publicidad).

Estos problemas se deben a los siguientes:

- Reducción del consumo de los productos lácteos por parte de los consumidores.
- No existe motivación dentro del departamento de ventas con respecto al servicio que debe dar el vendedor al consumidor.
- Disminución del margen de ventas.
- Incremento de la competencia a nivel local.
- No tiene grandes inversiones en publicidad.
- No existe confianza por parte de los clientes hacia los productos.

### 2.4.- FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Al realizar esta investigación de mercado, el objetivo principal es el de obtener datos que nos proporcione información con respecto al análisis cuantitativo y cualitativo de la misma por lo que los resultados obtenidos nos permitirá tomar decisiones decisivas para el mejoramiento de la imagen de "LÁCTEOS LOS PINOS" en el mercado local.



## 2.4.1.-Perfil del consumidor

### 2.4.1.1.- Factores que condicionan la decisión del consumo

El consumo de quesos se hace principalmente por dos razones:

La primera está relacionada con los productos que se podrían denominar de consumo masivo, y tiene que ver con la variable precio y la facilidad al momento de servir y combinar con otros alimentos, así como por su valor alimenticio. Esta es la razón por la cual la mayoría de la población consume este tipo de productos.

La segunda razón, está dada por la calidad de los productos utilizados por hoteles, casas de banquetes, etc., para quienes la calidad es primordial. También, para quienes conocen los productos y quieren satisfacer un deseo y para quienes tienen la cultura de consumir este tipo de alimentos.

.

### 2.4.2.-Segmentacion del mercado

Se define como la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, en base a diferencias necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.

Al agrupar a los clientes en segmentos según sus características, la empresa "LÁCTEOS LOS PINOS" podrá destinar apropiadamente las estrategias para lograr afianzar sus vínculos con el consumidor final.

Se han establecido dos segmentos de mercado a las cuales se dirige la compañía:

**Consumidores Finales:** Son todos aquellos clientes que presentan las siguientes características:





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

➤ **Geográfica:**

Ciudad de Cuenca

➤ **Demográfica:**

Edad: De 20 a 64 años

Sexo: Masculino y Femenino.

Ocupación: Profesional, Ama de Casa, Oficinista.

➤ **Conducta:**

Preferencias como el cliente considera al producto.

**Canales de distribución:** Pertenecen a este grupo todos los clientes supermercados, distribuidores, es decir, aquellos que son compradores al por mayor de la marca “LÁCTEOS LOS PINOS”.

A los canales de distribución se los segmenta según las siguientes variables:

➤ **Geográficas:** Ciudad de Cuenca

➤ **Demográficas:** Diferentes supermercados o dueños de tiendas de barrio dedicados a la compra y venta del producto.

El estudio de mercado se basó en la información de los consumidores finales y sus distribuidores por lo que la empresa considera de gran importancia realizar un análisis que le permita conocer mejor a sus clientes, para de esta manera lograr un mayor reconocimiento de la empresa y posicionar la marca “LÁCTEOS LOS PINOS”, dando como resultado un aumento en la cartera de clientes y mayores ingresos anuales.



## **2.5.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El método utilizado en esta investigación mediante encuestas realizadas a clientes actuales en los principales supermercados de la ciudad de Cuenca con el fin de obtener respuestas directas sobre los gustos, actitudes, comportamiento, preferencias y características del producto.

### **2.5.1-Diseño del tamaño de la muestra**

**2.5.1.1.-Plan de muestreo:** El método utilizado es el técnica de muestreo de aleatorio simple, que no es más que la selección una parte de la población para que van integrar la muestra en este caso 124.955 habitantes.

#### **2.5.1.1.1.- Tamaño de la muestra**

Se tomará como universo la población económicamente activa (*PEA*) de la ciudad de Cuenca, debido a que el plan busca posicionar la marca “LÁCTEOS LOS PINOS” en el mercado.

La población económicamente activa en Cuenca es de 124.955 personas considerando que pasado los 100.000 datos es una población infinita de los cuales el mercado potencial es de 124.955 personas, es decir el 52 % de esta población.



Tabla 2.1

Segmentación del Mercado de hombres y mujeres de la Población Económicamente Activa según edad; Fuente INEC, VI Censo de Población en Noviembre del 2001, Provincia del Azuay - Cuenca

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE CUENCA				
Edades	Hombres	Mujeres	%	TOTAL POBLACIÓN
20 a 34 años	33.114	35.479	50%	68.593
35 a 49 años	20.165	16.045	36%	36.210
50 a 64 años	10.856	9.099	14%	19.955
<b>TOTAL</b>				<b>124,955</b>

Fuente: INEC (VI Censo de población en Noviembre del 2001) Elaboración: La autora

2.5.1.2.-Definición de la población: nuestro estudio abarca a una población aproximada de 124.955 habitantes, en donde se realizó la segregación de esta manera.

2.5.1.3.-Definición de la muestra

1.- Obtener el tamaño muestra imaginando que  $N \rightarrow \infty$  :

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{e^2}$$



Donde:

$z_{\alpha/2}$  = z correspondiente al nivel de confianza elegido

$\sigma^2$  = varianza poblacional.

e = error máximo (margen de error).

2.- Obtener el tamaño de la muestra según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

De el tamaño de la muestra: se escogió una población referente de 124.955 correspondiente a la zona urbana y que con un nivel de significancia del 90% y un margen de error del 5%, con una varianza del 0.23 tomada de la prueba piloto que se realizo.

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.23)}{(0.06)^2} = 171$$

$$n = \frac{(171)}{1 + (171/124955)} = 171$$

Se realizo la encuesta a 171 personas localizándose en los diferentes supermercados ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Cuenca con el fin de obtener información no sesgada.

#### 2.5.1.4 -Diseño del cuestionario

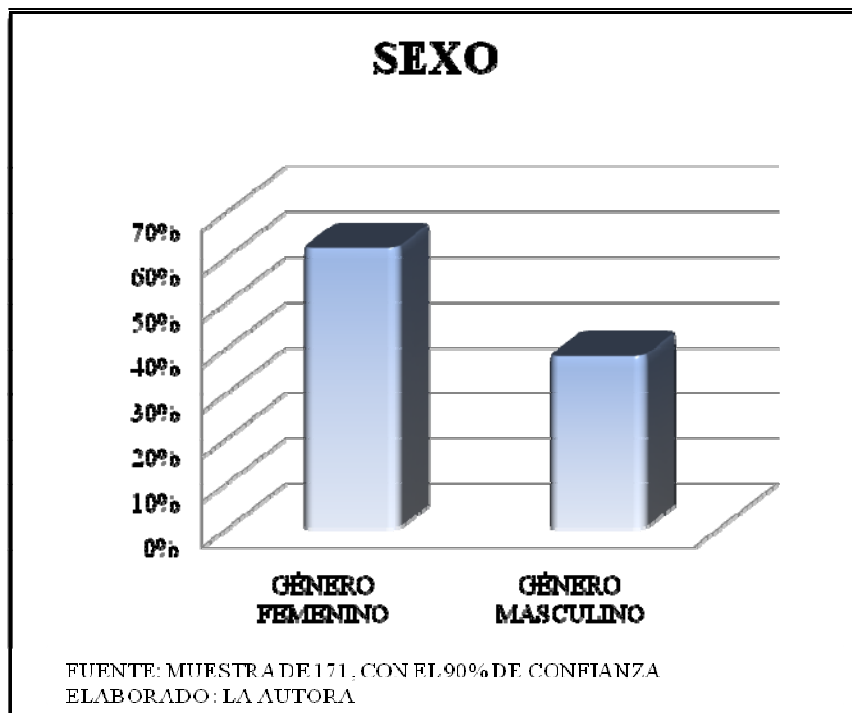
Se realizo el cuestionario basados en preguntas que nos proporcionaran datos que ayudaran a dar solución al problema planteado, la encuesta fue



diseñada con 30 preguntas, objetivas para identificar el posicionamiento de la empresa, imagen, servicio, frecuencia del producto a estudiar. (Ver anexo 1).

### 2.5.1.5.-Presentación de los resultados de la encuesta.

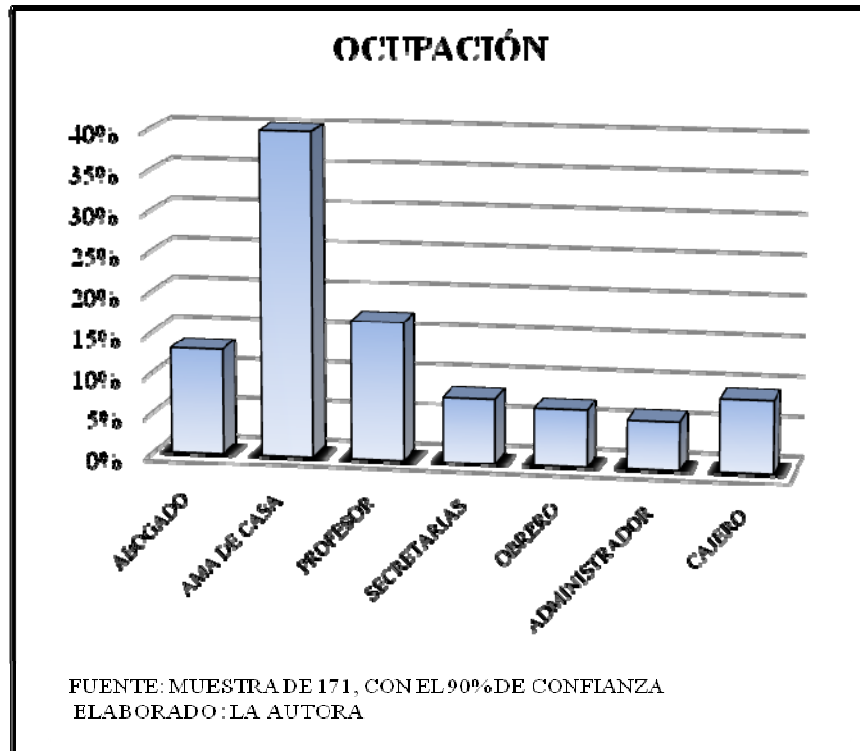
GRÁFICO N.-2



Se consulto acerca de género y los resultados fueron los siguientes: Que el 62% de personas encuestadas fueron del género femenino y el 38% masculino.



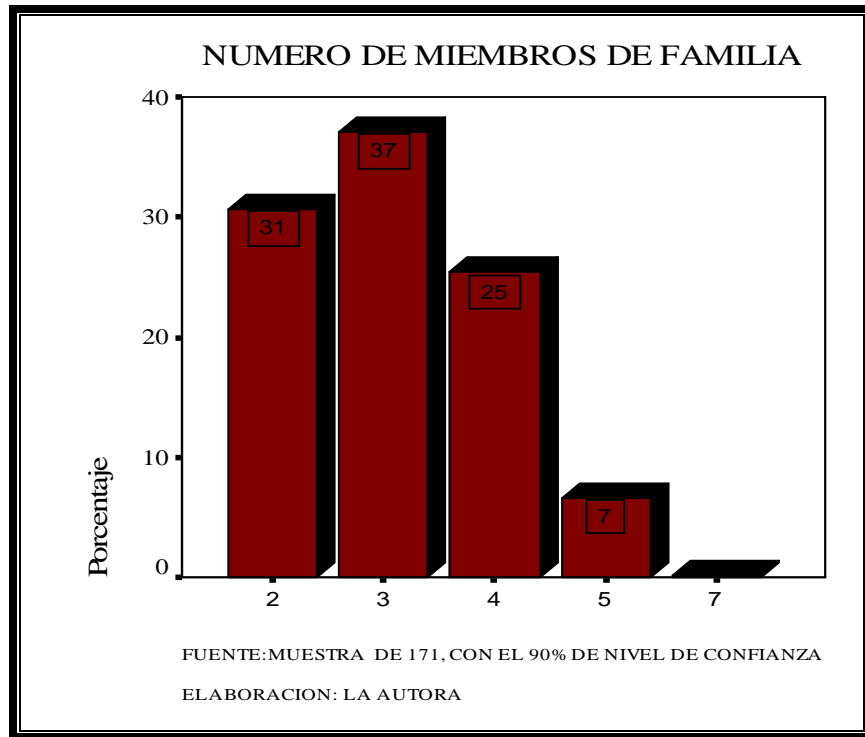
GRÁFICO N.-3



De los 171 encuestados, se determina que la mayor parte en promedio son amas de casas quienes adquieren o realizan la compra de productos en los diferentes supermercados de la ciudad a diferencia de quienes son personas que trabajan esto tal vez se deba por el hecho mismo de sus ocupaciones no pueden acudir con mucha frecuencia a un supermercado.



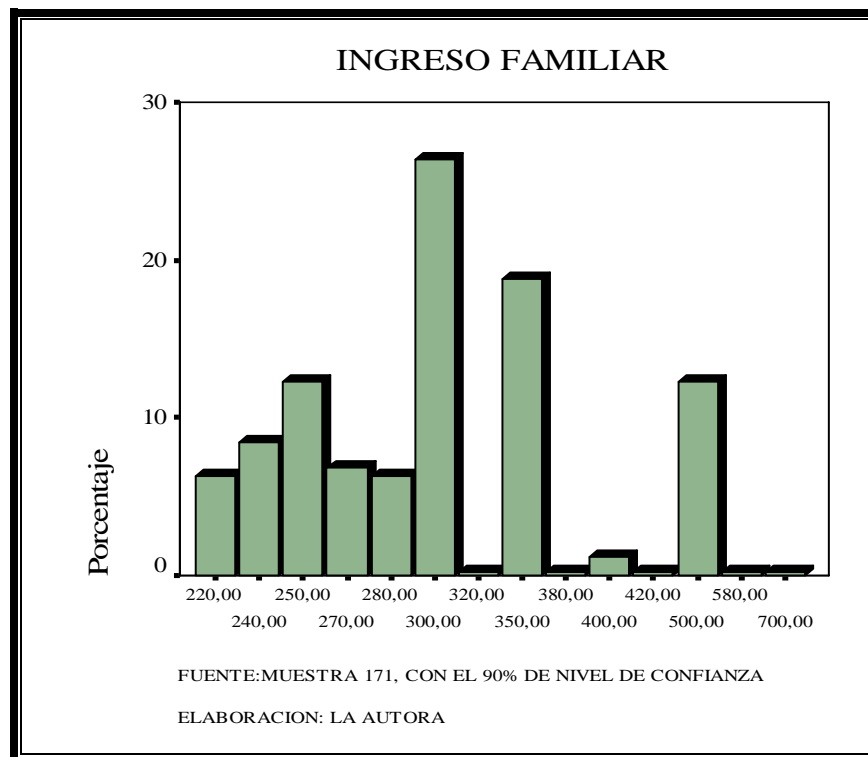
GRÁFICO N.-4



En promedio los resultados muestran que el número de miembros que conforman cada familia está compuesta entre dos y tres personas en un alto porcentaje, seguida de aquellos con 4 miembros y dejando atrás a aquellos de 5 y 7 miembros.



GRÁFICO N.-5

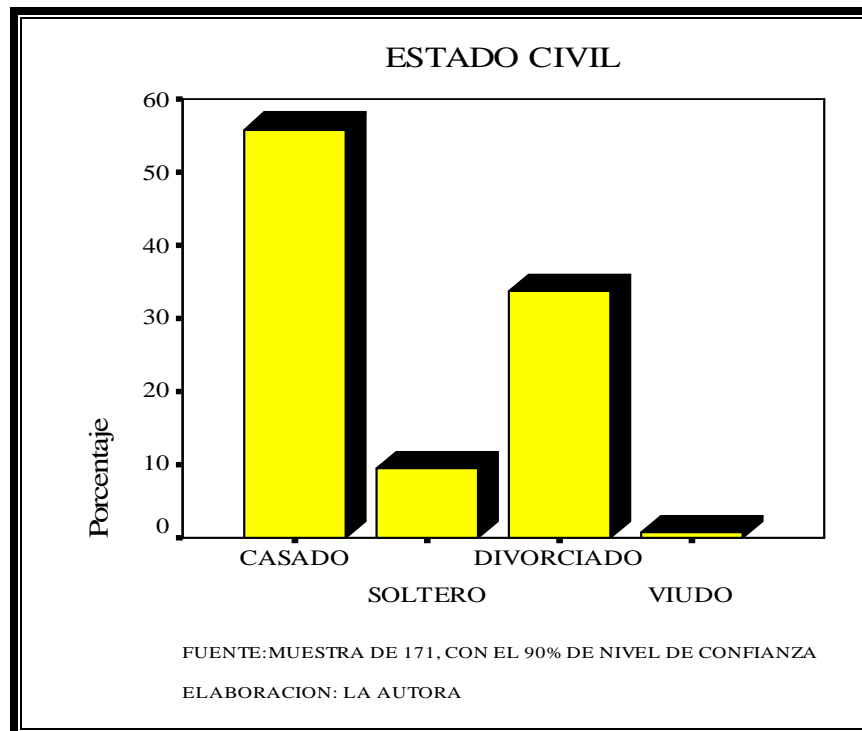


Al analizar cada uno de los datos permitió definir que el ingreso familiar en promedio se encuentra entre los \$300 esto se deba a que los consumidores mantienen sueldos de acuerdo a sus funciones que cada uno desempeña.





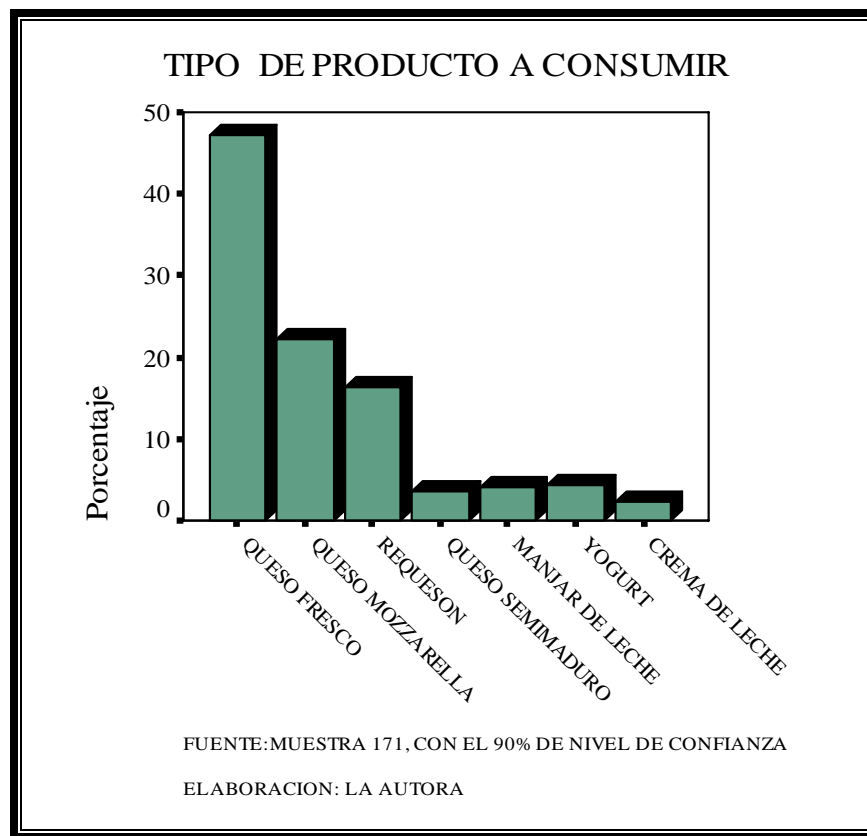
GRÁFICO N.-6



Los resultados muestran que en promedio el 68% de los encuestadas son personas casadas seguidas de un 35% divorciadas y a un nivel bajo están las personas solteras y viudas.



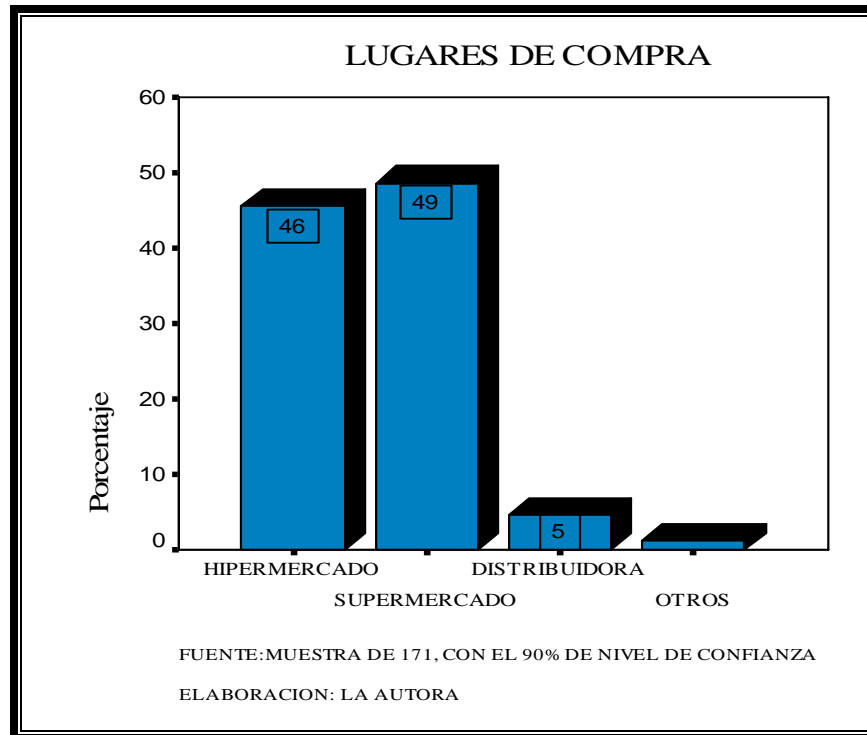
GRÁFICO N.-7



Los resultados muestran que la mayor parte del consumo de lácteos se centra en el queso fresco que los demás productos, esto se debe a que es un producto de consumo común entre las familias, ya sea por su sabor, su precio, textura, y la mayor parte de las empresas lo producen en gran porcentaje que las demás variedades de quesos existentes.



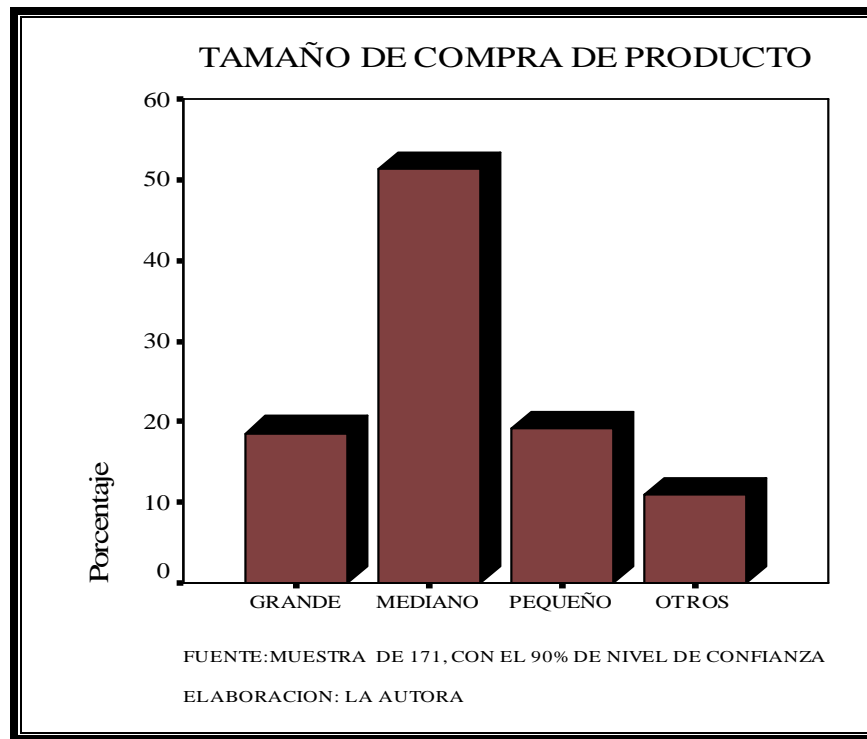
GRÁFICO N.-8



La mayor parte de encuestados en promedio respondieron que realizan sus compras en supermercados ubicados en la ciudad esto se debe que estos mantienen un gran variedad de productos lácteos en sus locales y la mayor parte de la personas tienen facilidades de escoger el producto deseado y muy pocas lo hacen en distribuidoras u otros lugares como tiendas o mini tiendas.



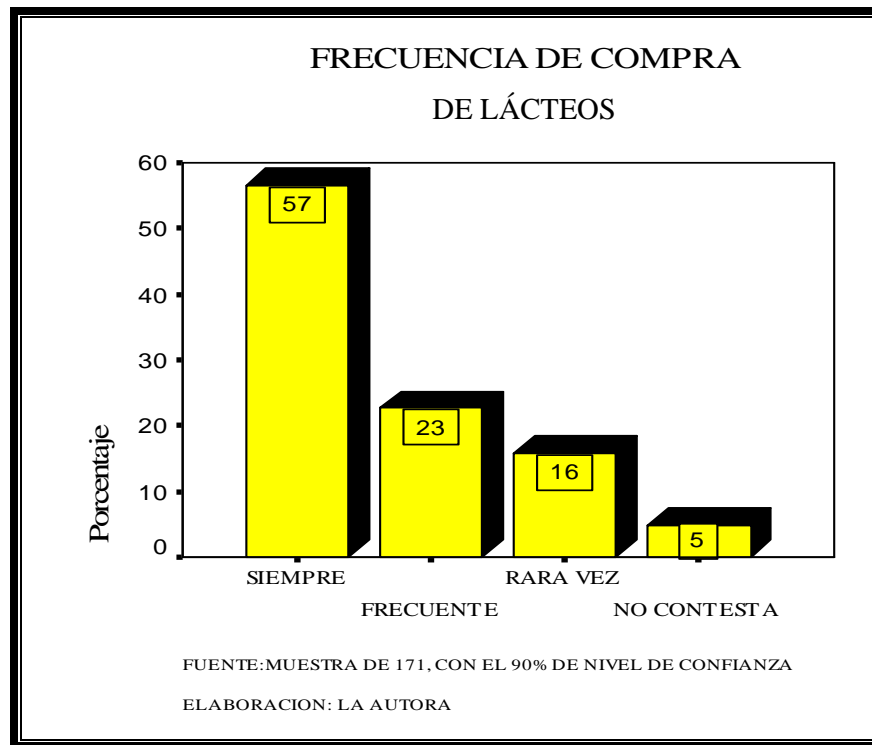
GRÁFICO N.-9



Los datos muestran que en promedio la preferencia de compra es por un tamaño mediano que el resto de los demás, las encuestadas lo prefieren a veces por su precio que es más accesible que el resto de tamaños y sobre todo es una porción que satisface a cada uno de los hogares.



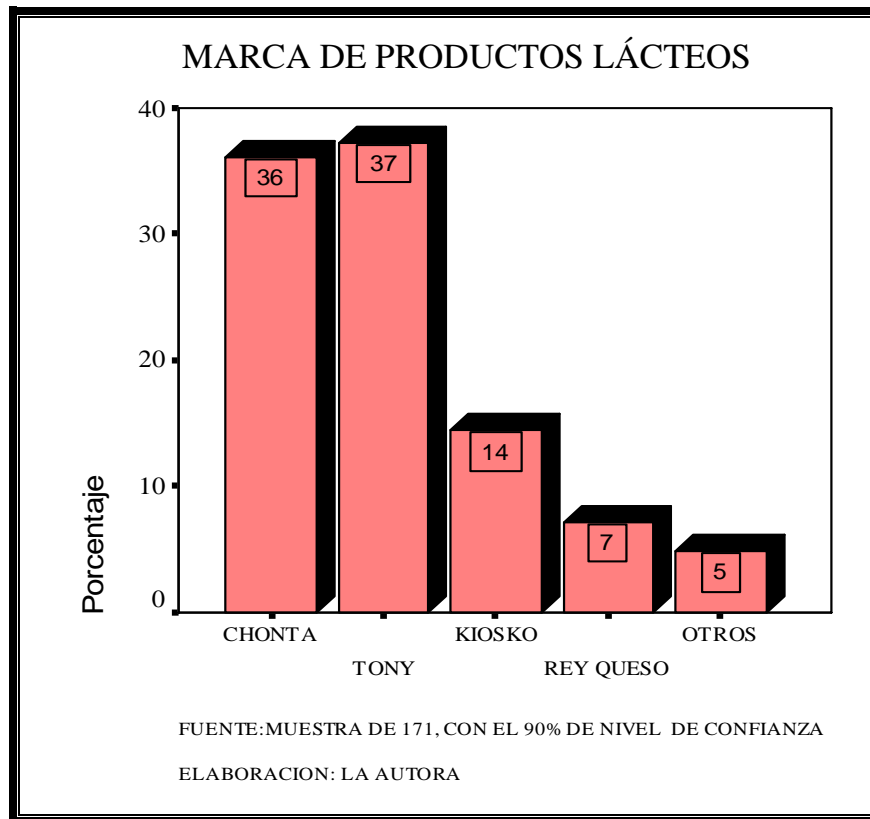
GRÁFICO N.-10



FRECUENCIA DE COMPRA: se realizó de cada uno de la variedad de productos que se encuentra en el mercado con el fin de obtener datos que nos permita conocer que productos lácteos son de consumo más alto y poder entender los gustos y preferencias de cada uno de los consumidores, al momento de adquirir un producto ya que muchos de estos son destinados tanto para el consumo como para la industria (hoteles y restaurantes).



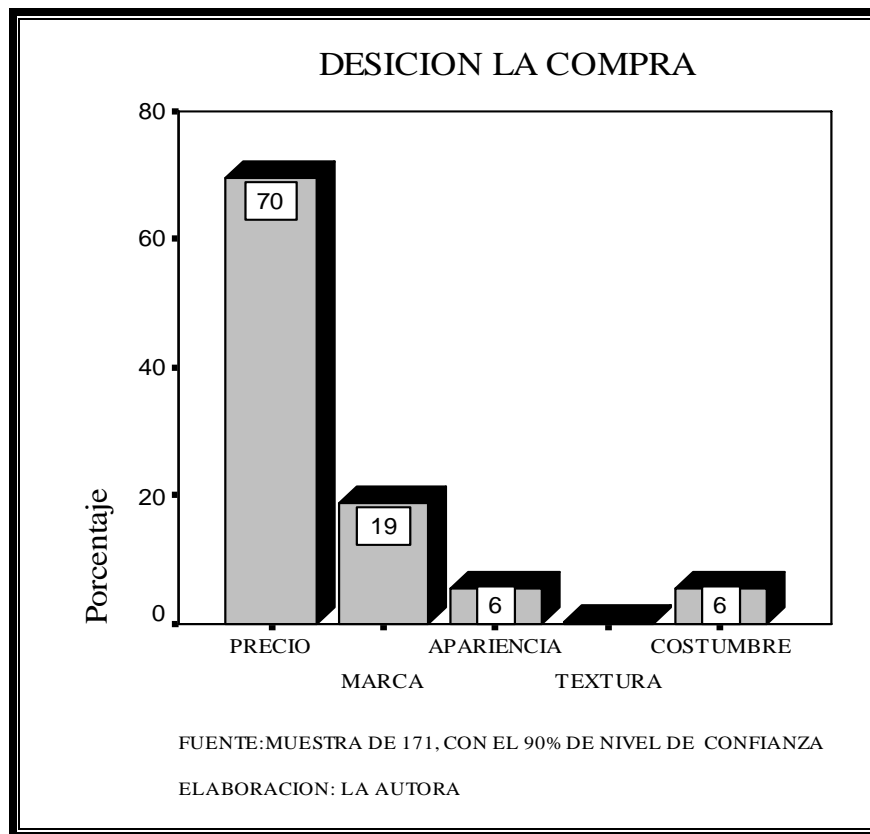
GRÁFICO N.-11



Los resultados muestran la preferencia por ciertas marcas más conocidas a nivel del cantón son altas pero hay aquellas no tan conocidas como son; nutrí leche, europea, Los pinos, nandito, etc. Esto se debe tal vez a la falta de publicidad que cada empresa no la hace adecuado como las anteriores marcas descritas.



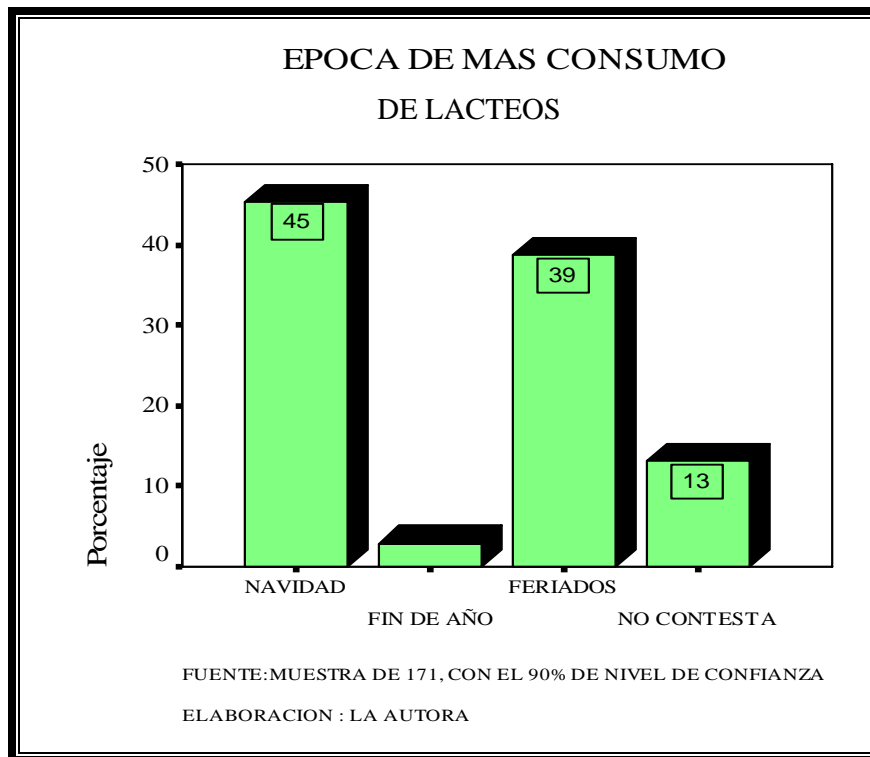
GRÁFICO N.-12



Según los resultados la mayor parte de los encuestados, respondieron que al momento de comprar un producto lácteo se fijan en el precio, y luego después las demás características, eso se da porque el mercado actual el movimiento económico está basado en precios, y no a la calidad del producto.



GRÁFICO N.-13

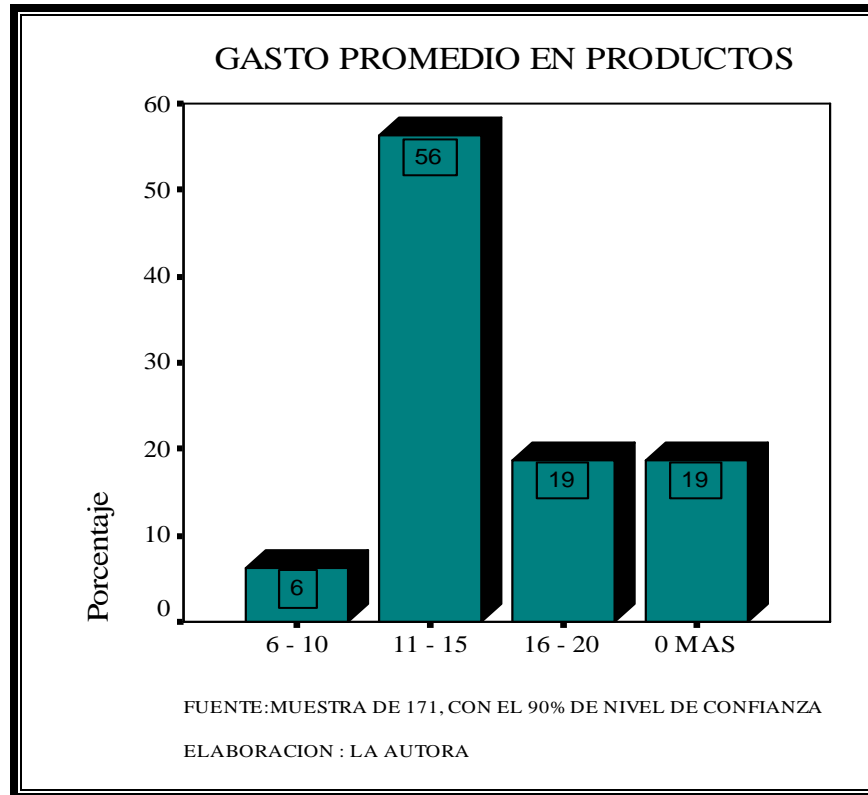


La mayor parte de los encuestados respondieron que en ciertas épocas del año, sea navidad y feriados, demandan en un mayor porcentaje el queso fresco, ya sea para reuniones familiares u obsequios.





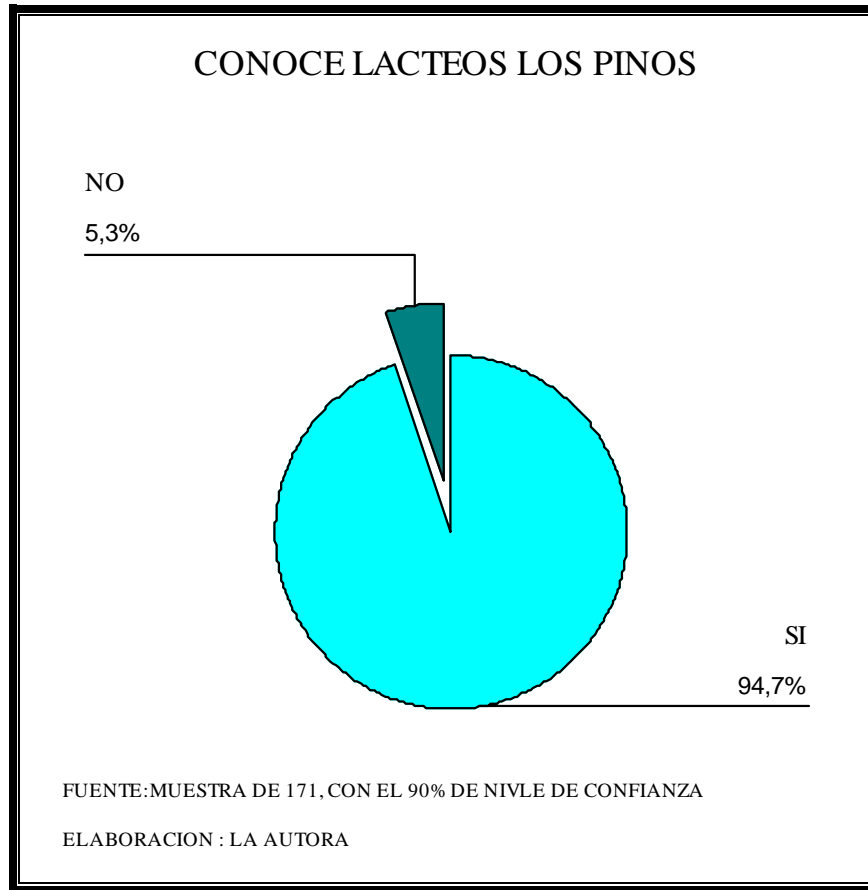
GRÁFICO N.-14



La disponibilidad pagada por parte de los consumidores está entre \$11,00 y \$15,00 en la última compra que realizaron de productos lácteos.



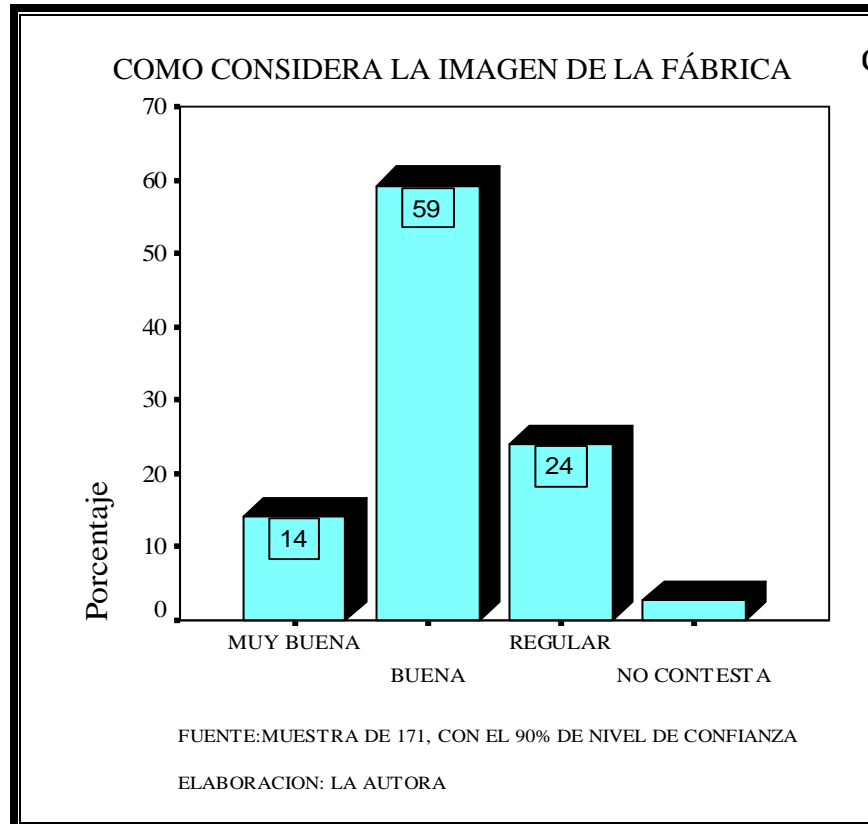
GRÁFICO N.-15



Al realizar la encuesta sobre si conoce “lácteos los Pinos” un mayor número de encuestados en promedio respondió que si conoce por lo menos un establecimiento y que comprados algunos productos.



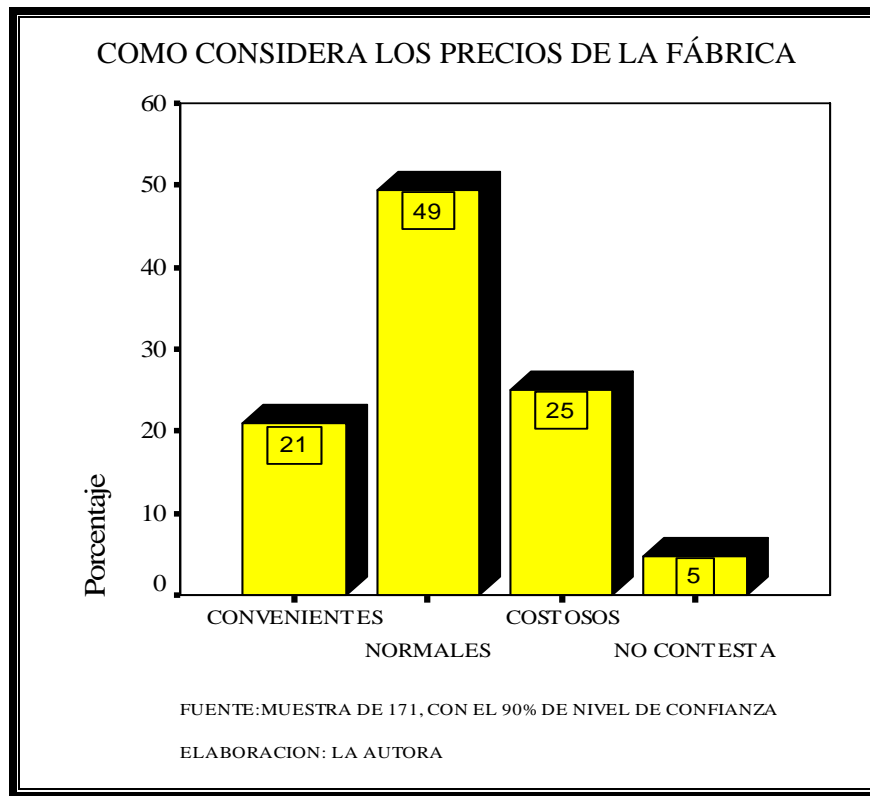
GRÁFICO N.-16



En promedio, los encuestados opinaron que la imagen de “LÁCTEOS LOS PINOS”, es buena en un alto porcentaje pero también nos permite obtener un margen de percepción por parte de los clientes acerca del local y dar más importancia a cómo mejorar y manejar mejor nuestra imagen hacia nuestros clientes actuales.



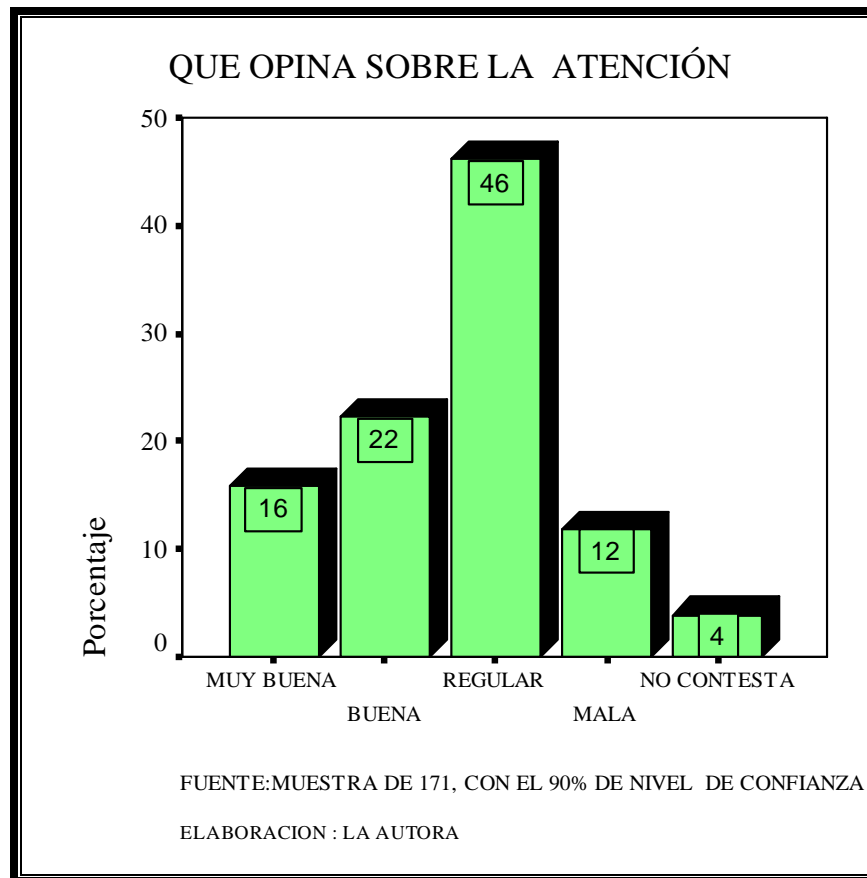
GRÁFICO N.-17



En promedio las personas encuestadas consideran que “Lácteos Los Pinos” es una empresa que ofrece precios normales y convenientes, y que están dispuestos a pagar el precio por un producto, pero también hay aquellos que opinan que son costosos ya que manifiestan que existen otros productos lácteos a menor precio en el mercado.



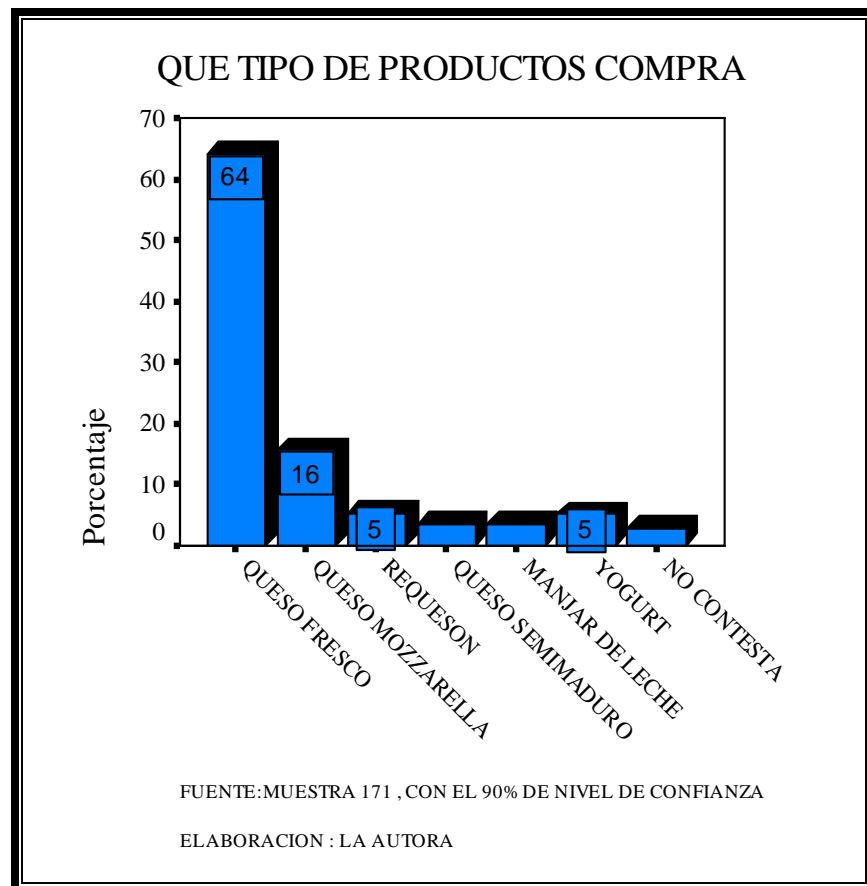
GRÁFICO N.-18



El resultado de la encuesta muestra que en promedio la atención del Local “Lácteos los Pinos” es regular, esto se deba a que el personal de ahí no son preparadas, no saben manejar una imagen ideal, y sobre todo a que no ofrecen adecuadamente los productos a los clientes que lo requiera, por lo tanto se necesita mayor énfasis a lo que respecta al servicio y satisfacción del cliente.



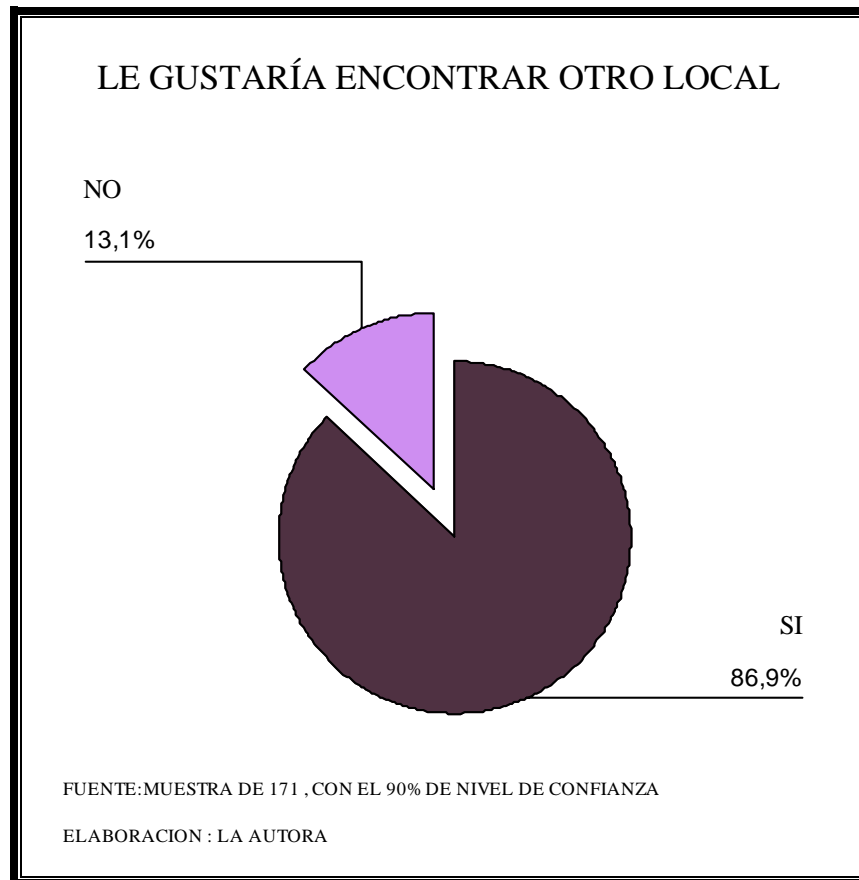
GRÁFICO N.-19



Las personas encuestadas supieron responder que al momento de comprar un producto, en “LÁCTEOS LOS PINOS” la demandan queso fresco en mayor cantidad que al resto de productos ofrecidos, ya que es un producto de mayor consumo en su familia, y la preferencia por su sabor y precio de nuestro producto es único.



GRÁFICO N.-20



En promedio, los resultados obtenidos en esta encuesta son favorables, la mayoría de los encuestados les gustaría que exista otro local ubicado en la ciudad, dando como conclusión que "lácteos Los Pinos" es una empresa conocida entre la mayoría de personas en el cantón pero que a falta de una publicidad adecuada no ha llegado a ser una marca reconocida y principal en las preferencias de los consumidores.



## 2.6.-DISEÑO DE LA INVESTIGACION EXPLORATORIA

La investigación exploratoria está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación actual de la marca “LÁCTEOS LOS PINOS”, en un menor tiempo. Utiliza técnicas cualitativas como el grupo focal e investigación por observación, para obtener datos sobre percepciones, actitudes y gustos del consumidor

Esta investigación se empleo un focus group con el fin de conocer:

- Información detallada de las características del segmento.
- Información de las preferencias, y gustos de las clientes
- Información acerca la competencia a base de las opiniones de los clientes.

### 2.6.1.-Grupo focal (Focus group)

Se realizo un grupo focal, para una determinada sección hombres y mujeres comprendidos desde los 25 hasta 40 años (profesionales, Amas de casa).

Se identifico el perfil de los consumidores:

- Género( Hombre - Mujer)
- Región (Cuenca)
- Comportamiento

Se entregaron muestras de quesos de diferentes marcas (competencia) y otros derivados.

- Se realizo la sesión con 9 participantes.
- Se realizaron varias preguntas (Anexo 2).





### **2.6.2.-Estructura del grupo focal**

Las preguntas se realizaron de manera que su respuesta sea la más rápida a los que uno deseaba obtener para facilidad de procesamiento de la información a base de:

1. PRECIO. Precio más deseable
2. IMAGEN: Textura, envoltura
3. PLAZA: lugar de compra

El objetivo de la prueba: conocer la percepción que tiene el consumidor sobre la marca “LÁCTEOS LOS PINOS”, para lo cual obtuvo los siguientes resultados:

#### **Análisis de imagen**

A base de las preguntas manifestaron que la imagen que presenta un producto es primordial al momento de compra, porque la presentación de un producto da mucho que decir sobre la calidad y por ende de una empresa y que las demás características como el tamaño, volumen y otros, son de menor importancia. Muchas de estos productos son usados para obsequios a familiares, amigos, eventos u ocasiones especiales por eso la importancia de la imagen.

#### **Análisis de precios y marcas**

Al mostrar una variedad de marcas (análisis comparativo) a cada una de asistentes, la mayoría supieron decir que lo que las motivan la compra es el precio porque para ellas el producto es lo mismo así sea de otra marca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

(competencia) en cambio para otras la marca es importante al momento de comprar.

Entre la lista dada de varias marcas, la más comprada es el CHONTA, claro que muchas ya tienen una marca definida en su mente, al momento de comprar por ejemplo la marca TONY es una de las marcas más conocidas en el mercado a lo que respecta al yogurt y la mayor parte lo adquieren, seguida después otras marcas dejando en la última opción "LÁCTEOS LOS PINOS". También se tomó en cuenta que muchas de estas personas al adquirir el producto lo realizan en mayor parte en las perchas de lácteos en los supermercados para obtener información en función de qué presentaciones, sabor y el precio motivos de la decisión de compra.

Casi todas coincidieron que el producto más consumido en su hogares es el queso fresco, manifestando que es un producto conocido, común entre todos los demás y que el resto de derivados no es de consumo principal sino que lo consumen ocasionalmente.

### **2.7.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS GENERALES**

Al analizar cada uno de los resultados mediante esta investigación de mercados, no indica que la imagen es importante para ganar el grado de satisfacción de un cliente, y que los resultados obtenidos por parte del encuestado supieron decir que la imagen del local solamente es buena, y que muchos de los que han entrado al local no se sientan satisfechos de la atención que se ofrece.

Entonces se debe manejar adecuadamente la imagen que permita posicionarse en el mercado tanto del producto y así la empresa, y aprovechar el medio publicitario para dar a conocer los productos que ofrece "lácteos los pinos" con



la finalidad de llegar a ser los primeros ante nuestros clientes actuales y futuros.

## 2.8.-ANALISIS DE LA INDUSTRIA

“**Industria Láctea:** Los derivados de la leche son integrantes naturales de la cadena agropecuaria correspondiente a la producción de leche. En el contexto nacional, tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores *hatos lecheros*. Esto se confirma según los últimos datos del Censo Agropecuario del año 2008, donde el 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular.

Pero el uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regula según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería. De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales”.

De estas Industrias el 90% se encuentran ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en las provincias del centro norte de la sierra (Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Carchi) y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Durante el último quinquenio, y gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras Empresas como CEDI, INDUSTRIAS LÁCTEAS TONY, CHIVERIAS, ALPINA, REY LECHE, y la Planta Pulverizadora de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO).



**Producción de leche.** La disponibilidad de leche cruda para consumo humano e industrial representa alrededor del 75% de la producción bruta. La leche fluida disponible se destina en un 25% para elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche cruda (39 % en consumo humano directo y 35% para industrias caseras de quesos frescos), y aproximadamente un 1% se comercia con Colombia en la frontera.

**Producción de Quesos.** Si se toma en consideración la producción de leche cruda y la utilización industrial, el 6% para elaborar lácteos, en el que el 3,2% corresponde a elaboración de quesos y el remanente a elaboración de yogurt y margarina; sumado al 35% de leche cruda para elaboración de quesos caseros en la localidad<sup>3</sup>.

## 2.9.-LA COMPETENCIA Y LOS HÁBITOS DE COMPRA

"**LÁCTEOS LOS PINOS**" mira alrededor de 20 competidores muy importantes a escala nacional, el máximo competidor es el kiosco y Rey Leche lo que es a nivel nacional y Chonta a nivel local que han estado en el mercado algunos años y sus nombres son muy conocidos y confiados, es decir sus productos si se venden prácticamente. Cada una de estas empresas mueven grandes cantidades de publicidad, a nivel nacional y sus distribuciones son directamente en grandes supermercados y también tienen distribuidores directos en principales provincias del país.

De acuerdo con un reporte de mercado de Alimentos Gourmet, las ventas minoristas de quesos especiales alcanzaron un incremento del 4% sobre el

---

<sup>3</sup> FUENTE MAGAP-Industria



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

año anterior, promedio que se viene manteniendo desde 1996 y que se mantendrá según estimaciones.

Los supermercados generan aproximadamente el 55% de las ventas minoristas de estos quesos, los negocios de venta de quesos el 30% y negocios de alimentos naturales el 5%. Una encuesta realizada entre supermercados en el año 2000 enumera a la categoría de quesos con un margen de ganancia bruta del 35.5% a nivel nacional.

El consumo de queso se ha incrementado en parte debido al deseo del consumidor de nuevas variedades de queso en formas y envases más convenientes, los consumidores están deseosos de probar nuevas variedades de queso y pagar un sobrepago por ello los minoristas quieren quesos premium que permita aumentar su escala y variedad de quesos.

Asimismo, se necesita de mejoras en infraestructura vial, puertos y redes de comunicación modernos con el fin de que los productos lleguen de forma rápida e íntegra a sus puntos de venta como también diseñar nuevos mecanismos de financiamiento y de distribución más adaptados a las características del sector; fortalecer la gestión empresarial y ampliar las industrias relacionadas y de apoyo. Finalmente, se necesita fortalecer a la industria local para servir mejor a sus clientes locales y foráneos con productos de alto valor agregado, comercializados en nichos de mercado.



## CAPITULO TRES

### PLAN DE MARKETING

El diseño del plan de marketing, es una de las herramientas esenciales para la supervivencia de las empresas en el actual escenario competitivo. "En cualquier empresa organizada existe un presupuesto económico-financiero que traza anticipadamente el futuro flujo de ingresos y egresos, para conducir y controlar la gestión global de la empresa. Ese presupuesto nace, entonces, generado y disparado por el flujo de ingresos. Y esos ingresos previstos se basan *en* pronósticos de ventas que, a la vez, son la consecuencia de las proyecciones de corto y mediano plazo que, en función del *share* y el *posicionamiento* en el mercado, expresan y cuantifican el plan de *marketing*"<sup>4</sup>.

#### 3.1-SEGMENTACION DEL MERCADO

La empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. La segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado. Es por ello se busca clientes potenciales, que vendrían a ser personas, empresas que no realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano y largo plazo).

Por ende es muy importante conocer a la competencia y saber en que no lo están satisfaciendo al cliente y buscar la manera de atraer a nuestra empresa

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, 6ta. Edición, Fundamentos de Marketing, Prentice Hall, Pág. 20.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

al actual comprador. Es ahí donde empezamos a sumar nuestra lista de clientes.

### **3.2.- ANALISIS DE VIABILIDAD Y COMPETIVIDAD DE LA EMPRESA**

Mediante este análisis nos permitirá conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo, las oportunidades que le brinda el mercado.

#### **3.2.1- Análisis FODA**

ANÁLISIS FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

##### FUERZAS

- Producción de un sabor único y diferente a los competidores.
- Buena relación con los proveedores (buen precio, calidad).
- Posee una variedad de productos a ofrecer.
- Conocimiento del Mercado por más de 17 años.
- Eficiencia en el momento de la distribución de productos.
- Calidad en el producto.

##### OPORTUNIDADES

- Mercado amplio para ingresar.
- Ser rival para las compañías establecidas.
- Posibilidades de ampliación.

##### DEBILIDADES

- Poco abastecimiento en perchas de supermercados.
- No hay penetración en el mercado regional.
- Falta de elementos estructurales en todos sus departamentos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

- No llegan al mercado detallista (tiendas pequeñas) por tanto no llega fácilmente el producto al consumidor final.
- No existe posicionamiento de la marca
- Desmotivación del personal

### AMENAZAS

- Productos de la competencia a precios más bajo
- Fuertes Competencia posicionada.
- El alza de precios de la leche incide en el costo de la producción, y a su vez en el precio final.

### 3.3.- VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de "Lácteos Los Pinos", es que a mas de tener un gran sabor indiscutible de sus productos, son únicos productores de una gran variedad de productos en la zona, lo cual ha permitido ser reconocido a nivel de la provincia y otras regiones más,

Es una marca familiar, que refleja una combinación de trabajo, inteligencia, responsabilidad y calidad que cuida de su salud e imagen. Es confiable por los beneficios que ofrece, como seguridad en la alimentación.

*Razón por la que las personas consumen "Lácteos Los Pinos:*

- Variedad de productos.
- Beneficios proporcionados (calidad).
- Únicos en la región.





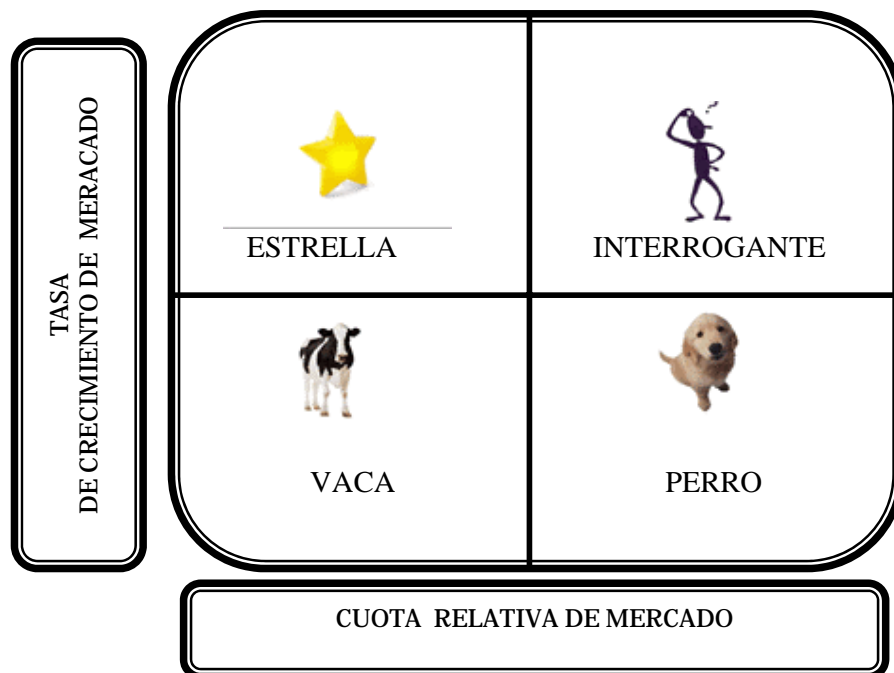
### 3.4.-LA MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

La matriz se divide en cuatro partes que permiten determinar en que fase se encuentra o parece encontrarse el producto y prever acciones que se llevara a cabo en el futuro inmediato.

#### Objetivos:

- Valorar la posición competitiva.
- Conocer la matriz cuota de mercado- crecimiento.
- Analizar la cartera de productos aplicando la matriz como instrumento de análisis.

Tabla N° 3  
La Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Elaboración: La autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

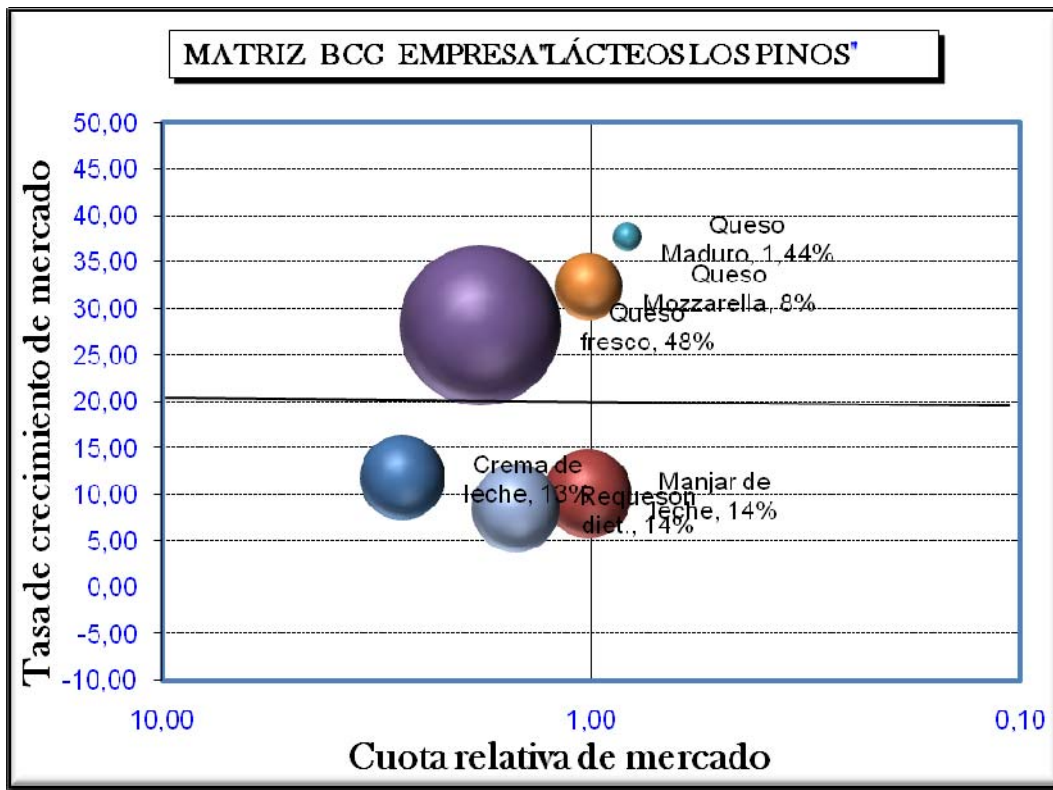
El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

Para realizar la evaluación de la matriz BCG, se utilizó la información de las ventas del 2009 y 2010 de la empresa y la comparamos entre sí sus productos (Ver Anexo N° 8).

A continuación observamos los productos clasificados según su cuota y participación en el mercado.

GRÁFICO N.- 21

CARETERA DE PRODUCTOS



Elaboración: La autora.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Resulta evidente saber en que posición se encuentran los productos y su evolución en el mercado, en donde la empresa realiza la intervención con determinadas estrategias que estas requieran para su desarrollo.

**Clasificación de productos según su cuota y participación de mercado.**

**Tabla Nº 4**

LACTEOS		PRECIO	PRODUCTO
Queso fresco	454 gr	\$ 3,24	ESTRELLA
Queso Mozzarella	908 gr	\$ 9,18	INTERROGANTE
Requesón diet.	454 gr	\$ 3,18	VACA
Queso Maduro	454 gr	\$ 5,23	INTERROGANTE
Manjar de leche	320 gr	\$ 1,75	VACA
Mantequilla	454 gr	\$3,38	PERRO
Crema de leche	250 cc	\$ 1,02	VACA
Yogurt	454 gr	\$ 2,65	PERRO

Elaboración: La autora.

Se determina así:

**a) PRODUCTO ESTRELLA.**

- Queso fresco 454 gr ( \$ 3.24)

Gran crecimiento y gran participación de mercado. Son estrellas porque los clientes los demandan muy frecuentemente, estos productos requieren de mayores esfuerzos para mantenerse frente a la posición de la competencia. Se

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y se convierta en vaca lechera pero a largo plazo mientras tanto se puede seguir explotando las ventajas de tener productos estrellas.

### **b) INCÓGNITA.**

- Queso mozzarella 908 gr (\$ 9.18)
- Queso maduro 454 gr (\$ 5.23)

Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro. Es importante aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia y luchar más por el reconocimiento del producto que por los beneficios que presenta y así captar más clientes pero para esos se debe estar muy atento a la evolución de las ventas.

### **c) VACA LECHERA.**

- Manjar de leche 320 gr (\$1,75)
- Requesón dietético 454 gr (\$ 3.18)
- Crema de leche 250 cc (\$1.02)

Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas. La demanda es mas o menos alta y son productos que son aceptados en el mercado por lo tanto la empresa debe promocionar con mayor frecuencia este tipo de productos dirigido a un segmento de mercado específico comunicando sobre sus ventajas mejorando su presentación con el fin de que el producto gane un gran atractivo y no termine siendo producto “perro”.



**d) PERRO.**

- Yogurt 454 gr (\$2.60)
- Mantequilla 454 gr (\$3.38)

Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa. Estos productos tienen pocas ventas debido que los clientes no conocen muy bien este tipo de productos y prefieren comprar productos conocidos por ellos.

No podemos eliminar de la cartera de productos debido que somos los únicos en ofrecer este tipo de productos en la zona que ningún otro competidor y es nuestra ventaja competitiva al ser los únicos.

### **3.4.-ESTRATEGIAS DE MARKETING**

El marketing utiliza diversas herramientas que permiten a las empresas satisfacer las necesidades de los consumidores. La más difundida se sintetiza en las "4p's" que se definen por cuatro elementos de igual importancia:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

#### **Objetivos Estratégicos**

- Crecer el margen de utilidades con el que se venía trabajando.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

- Ampliar la participación en el mercado y mantener una buena atención a nuestros clientes.
- Mejorar el departamento de ventas para lograr el mejoramiento de la misma.
- Conseguir la atención de los clientes potenciales para lo cual es necesario que las estrategias a utilizar vayan enlazadas con los resultados obtenidos en las encuestas y en el grupo focal.
- Apertura de otro local, y por supuesto a la contratación de personal para la atención de la misma, que será en el centro de la ciudad, como estrategia para que el producto tenga mayor aceptación en el mercado.

### 3.6. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Se procederá a cambiar el diseño de la etiqueta en algunos productos, con el objetivo de dar a conocer la nueva imagen que proyectará la marca en ciertos productos.

#### 3.6.1. Estrategia de producto

Un producto, es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca.

El objetivo es que se procederá incrementar otra variedad productos, (queso amasado o molino) con la misma consistencia y textura y a la vez mejoramiento de envases a los que se refiere el yogurt y el manjar de leche.



### 3.6.2. Estrategia de precios

Actualmente la estrategia que mantiene la empresa es tener los precios más altos que de la competencia basándose a los costos de producción (leche, insumos y materiales) pero no ha tenido éxito debido al rechazo por parte de clientes, que buscan precios más bajos, en los supermercados que representa un 20% y 25% más alto que las demás marcas. Tomando en cuenta los precios actuales de las marcas lácteas competidoras en la región se desprende que la empresa deberá utilizar la estrategia en función de los precios de la competencia y no por un análisis de costos, debido a que cada categoría o tipo de producto de acuerdo al posicionamiento en el mercado mantienen su demanda, por lo tanto realizar es factible realizar reducciones o incrementos de los precios en función de las reacciones de las marca competidoras.

Las condiciones de pago quedan establecidas por las siguientes políticas de cartera:

- Venta directa en puntos propios..... Contado.
- Delicatesen, Súper Mercados medianos..... 15 Días.
- Hipermercados., supermercados grandes..... 30 Días.

#### 3.6.2.1. Política de servicio y atención al cliente

La excelente relación con los clientes y la confianza que depositan en la gama de productos comercializada por “LÁCTEOS LOS PINOS “son uno de los pilares sobre los que se debe fundamentar el éxito de la empresa y que deben diferenciarla de las demás empresas productoras de lácteos.

Actualmente la política de clientes se basa en lo siguiente:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

### • **Identificación máxima en la relación y excelente atención**

La empresa se caracterizará por dar un trato personalizado con el que se gana la confianza y fidelidad del cliente a través de:

1. Atención personalizada tanto en la venta directa como en la venta a distribuidores mayoristas.
2. Rapidez en el servicio de venta (días laborables).

### • **Fidelización del cliente**

La Fidelización del cliente es un factor clave para el éxito del negocio, aunque en una empresa la Fidelización del cliente está directamente relacionada con su volumen de ventas, es decir, la demanda del consumidor final según la zona en la que se ubique el punto de venta.

De alguna manera, es más importante la fidelidad hacia el producto y la empresa de los consumidores directos que son quienes crean el mercado. Por estos motivos la empresa plantea el siguiente programa de Fidelización

- a) Proporcionar degustaciones de los productos acompañadas de la información necesaria con el fin de que transmitan ellos mismos la calidad del producto y el cliente tengan la seguridad y confianza en el producto antes de la compra.
- b) Llevar a cabo la promoción de 6+1 (una unidad de regalo por cada 6 compradas (de la misma referencia) con todos los clientes.

De acuerdo con la idea de abrir la red de distribución a nuevos canales, la política de cliente se actualizará teniendo en cuenta el siguiente fundamento:





• **Seguridad en la satisfacción del cliente: Formación e Información**

El principal objetivo, desde este punto de vista, es no perder la imagen de seriedad, seguridad y fiabilidad que se asocia al producto al ser vendido.

1. Formación continua al personal de la empresa. Será necesario tener un alto conocimiento sobre el sector en el ámbito de atención al cliente. Se deberá conocer el producto comercializado por la empresa en cuanto a inquietudes repartidas por los consumidores durante la actividad comercial.
2. Información a clientes nuevos de distribución. Sobre las características del producto referente a la calidad, rendimiento y seguridad que ofrece la empresa en cuanto a la comercialización.

Para aumentar el grado de eficiencia de la empresa, se incorporará un sistema de información coordinado a las estrategias de negocio, basada en Internet para cubrir necesidades y la mejora del área de producción, y administrativa de la empresa, como también la mejora de la integración funcional de la empresa y en la mejora de la relación con los clientes actuales.

**3.6.3. Estrategia de publicidad**

La estrategia de acciones de marketing pretende una estricta orientación (cliente objetivo) y se basará en las siguientes líneas:

1. se realizara pancartas (banner) para colocarlos en supermercados, mini mercados, y otros lugares en donde la empresa tenga mejor presencia (Ver Anexo 3).



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

2. Volantes, con este medio pretendemos dar a conocer cada uno de nuestros productos (ver Anexo 4).
3. Además, se trabajará con afiches de promociones, material colgante, carteles del producto, los cuales serán entregados en los puntos de ventas minoristas (Ver Anexo 5).
4. Creación de un sitio web de “LÁCTEOS LOS PINOS” será una herramienta de la compañía que suministrará la información sobre los productos y servicios para clientes meta y socios comerciales potenciales sobre la compañía, también comunicará noticias acerca de subproductos, creación de otros productos, nuevas presentaciones, etc. para crear y mantener las relaciones públicas seguras con sus clientes (Ver Anexo 6).

Esta creación de una Web va a estar dirigida a los canales de distribución, para facilitar compras electrónicas previo registro a través de códigos de clientes.

### **3.6.4. Estrategia de distribución**

Actualmente, “LÁCTEOS LOS PINOS” distribuye los productos directamente a supermercados, hipermercados y mini supermercados través de un servicio directo de entrega a cada uno de los puntos.

Para alcanzar este objetivo se propone lo siguiente:

.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

1. Ampliar la cartera de clientes, en cuanto a puntos de venta empezando por recuperar clientes perdidos.
2. Realizar visitas a otros supermercados de la ciudad ubicados en las distintas zonas y facilitar la red de distribución a las mismas.
3. Apertura de otro local, y por supuesto a la contratación de personal para la atención de la misma, que será en el centro de la ciudad, como estrategia para que el producto tenga mayor aceptación en el mercado.

Es importante mantener las ventas en manos de las empresas de distribución mayorista para no perder el 85 % aproximado que representan sus ventas fuera de los locales propios que tienen la empresa y para abastecer a los puntos de venta en que hagan pedidos esporádicos o de pocas unidades, lo haremos en otro local que se pretenderá abrir, en una de las zonas estratégicas de Cuenca. Por otro lado, también se concentran los puntos de venta alrededor de restaurantes, panaderías, delicatessen en las que se centralizarán las visitas de la empresa con el fin de promocionar nuestro producto.



## CAPITULO CUATRO

### PLAN DE VENTAS

#### 4.1.- ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas se centrará en el cliente individual, híper y supermercados entre otras que, a fin de cuentas, serán quienes creen el mercado, al que los puntos de venta venderán el producto. Para ello:

1. La primera categoría de nuestra estrategia de ventas, es establecer y mantener una relación con nuestros principales clientes actuales de Cuenca; la empresa debe mantener a estas personas satisfechas con nuestros productos y servicio.
2. Nuestra segunda estrategia es utilizar un local Delicatessen en el centro de la ciudad a través de desarrollar y mantener relaciones estrechas con los asistentes respectivos brindándoles degustaciones de nuestros productos.
3. Se obtendrán y establecerán contactos para concretar citas para que las visitas sean efectivas y se traduzcan en ventas, se contará con una personal especializado durante el 2011. Las visitas a clientes (futuros) o visitas a puntos de venta tendrán una duración de 35 minutos (trayectos no incluidos).
4. La personas serán capacitados para conocer el sector y producto en cuanto a composición, producción prestaciones y legislación para demostrar la seriedad y eficacia del producto frente nuestros futuros clientes.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

5. La Fidelización del consumidor será decisiva para la fuerza de ventas y por eso, se pondrá especial atención en la política de servicio y atención al cliente.

Para obtener un buen resultado los representantes de ventas deben trabajar en equipo con apoyo del personal, con la alta gerencia cuando esta en juego ventas importantes.

Las fuerzas de marketing serán más eficaces a la larga si poseen conocimientos en mercadeo. De esta manera es necesario un director especializado en marketing que sepa analizar datos de ventas, medir el potencial del mercado, obtener información estratégica del mercado, y desarrollar planes y estrategias a fin de brindar todo el apoyo al departamento de ventas.

### 4.2.- FUERZA DE VENTAS

“LÁCTEOS LOS PINOS” diariamente labora entre 10 y 6 horas diarias que dan como un total 40 horas semanal. El área de ventas que cuenta con un solo vendedor que trabaja todos los días desempeñando las funciones del departamento comercial, pero se prevé contratar un promotor comercial para así formar un equipo inicial que permita la especialización según:

- Visitas a puntos de venta y transmitir los beneficios del producto apoyados por un material informativo, con el fin de distinguir los atributos de la marca, por eso la importancia de que los vendedores conozcan sus productos, y sus divisiones.
- Informar a los clientes sobre las políticas de la empresa en materia de apertura de nuevos clientes, créditos, cobranzas, devoluciones, etc.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

- Proveer de información sobre el accionar y precios de la competencia para ayudar a la gerencia a tomar decisiones acertadas.
- Se creará un puesto de responsable comercial, el cual será ocupado por el único empleado que había hasta el momento en el departamento de ventas, que debido a su elevada experiencia en el sector y en el negocio será quien marque la política comercial, concrete y realice las visitas tipo a y el posterior seguimiento y quien establezca el primer contacto con los nuevos canales de venta.
- El segundo miembro del equipo será quien concrete y realice las visitas tipo b y el posterior seguimiento para mantener el cliente. En posteriores ejercicios y habiendo cumplido los objetivos globales a corto plazo, se incorporará más personal al equipo y se reorganizarán las tareas con el fin de cumplir los objetivos anuales.

### **4.2.1.- Gestión de la fuerza de ventas**

Los criterios funcionales y operativos en los que se basará la gestión de la fuerza de ventas serán los siguientes:

1. A partir de este año 2011 se ha estimado una organización de ventas, es decir estableciendo zonas territoriales con el fin de cambiar el sistema actual de reparto y poder realizar las coberturas de locales o negocios en menor tiempo en la ciudad de Cuenca.
2. Sistema de Información: esta se implementara a finales de este año en función de las cuotas de ventas en función de:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

- Estadísticas de ventas, por producto, presentación, zona, clientes y tipo de negocios.
  - Historia y promedio de ventas por clientes.
  - Saldo y niveles de crédito por cliente.
  - Forma de venta; un porcentaje de ventas al contado y a crédito
  - Rentabilidad de producto.
  - Controles de venta por vendedor.
  - Trabajo por objetivos: Objetivos generales y personales (ya sea anuales o mensuales), vinculados a la remuneración y evaluación del personal de la fuerza de ventas.
4. Calidad en la atención al cliente y posterior seguimiento en la ejecución de la venta.
  5. Formación continua y motivación permanente.
  6. Espíritu de equipo competitivo orientado al éxito.

### **4.2.1.1. Compensación de la gestión de la fuerza de ventas**

Se deben fijar cuatro componentes:



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

- Cantidad fija: pretende satisfacer la necesidad que tienen los vendedores de que sus ingresos sean estables.
- Cantidad Variable: podría consistir en comisiones, bonificaciones o repartos de utilidades, pretende estimular y recompensar un mayor esfuerzo.
- Complementos por gastos: permiten a los vendedores hacer gastos de alimentación y representación.
- Prestaciones: son vacaciones pagadas, seguro por enfermedad o accidente, pensiones y seguros de vida. Pretenden proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo.

### **4.2.1.2. Reclutamiento**

El departamento de ventas debe buscar aspirantes por varios mecanismos, que incluyen pedir nombres a los vendedores actuales, colocar anuncios solicitando empleados. Lamentablemente, pocos aspirantes ven las ventas más como un trabajo que como una profesión.

Para contrarrestar esto, los reclutadores deben hacer hincapié en los salarios iniciales y las oportunidades para obtener ingresos. Luego de que la empresa tiene solicitantes se deben aplicar los métodos de selección detallados en el siguiente punto.

### **4.2.1.3. Selección**

Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. La meta de la selección es aumentar los aciertos y disminuir los errores al contratar gente. Elegir mal conlleva costos





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

como gastos directos e indirectos. Los gerentes que contratan a las personas deben contar con el máximo de información para tomar estas decisiones.

Después del análisis de puestos los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevistas personales, pruebas, etc., con el propósito de conocer las habilidades del trabajador y sus conocimientos. La selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se debe cubrir con gente de adentro o fuera de la organización.

### **4.3.- PREVISIÓN DE VENTAS**

La estrategia del mercado discutida previamente en este plan de expansión generará las ventas deseadas. Nuestra previsión de las ventas no asume ningún cambio en el costo excesivo de precios para qué son una asunción razonable de los últimos años, sino se ha mantenido de acuerdo a la competencia.

Se espera aumentar las ventas de \$532.393 al final del año 2011, y alrededor de \$670.260 por el extremo del año 2013 siendo alrededor de un 79% de crecimiento esperado. El aumento de ventas de un año a otro está directamente relacionado con la apertura de otro local de venta y está también en la línea con los restaurantes, cafeterías, heladerías, panaderías, etc., en el área que nuestros diferentes productos sean apropiados para su consumo y se ata al aumento proyectado en la población del área inmediata. Para ser coherentes con el crecimiento previsto del mercado, el éxito esta también en las visitas que harán los operadores comerciales y este será constante durante los tres años.

#### **Premisas:**

El negocio está abierto en un promedio de 30 días por mes, entonces se basaran las proyecciones en referencia a ventas pasadas o datos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

históricos de la empresa y la tendencia de acuerdo con el incremento de consumo de lácteos según la época del año entre un 10 y 15% como son; los meses de noviembre y diciembre donde existe un mayor incremento de la demanda por parte de los clientes, por lo tanto siendo así, se pretende que en fiestas de víspera navidad, diciembre (fiesta de navidad corporativa y programación de noche buena) se maneje correctamente las estrategias planteadas y conseguir que diferentes empresas requieran nuestros productos.

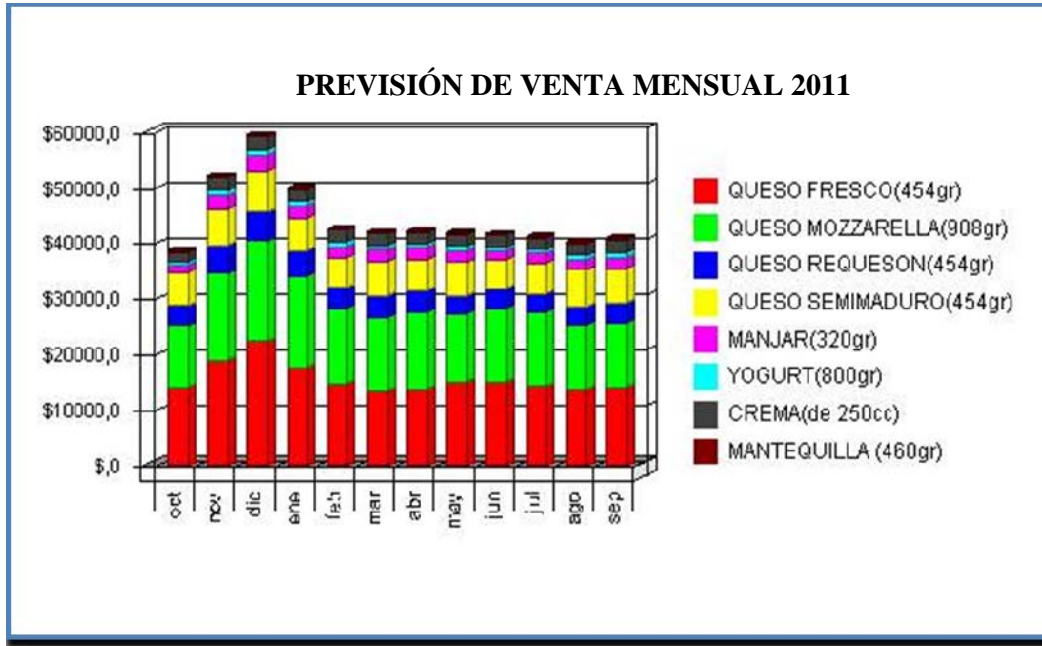
Febrero y marzo, ventas por festividades de carnaval y semana santa, como también fechas en julio, agosto, vacaciones en la región costa, que tanto para estas ocasiones existe una influencia de turistas hacia la región sierra sobre todo a la ciudad de cuenca.

De acuerdo a esta previsión se espera el incremento de cada uno de los productos de acuerdo a las fechas ya antes mencionadas y así cumplir con los objetivos planteados (Ver Anexo 9), pero para esto se debe basar en políticas de ventas que se consideran como:

- Realizar descuentos para grandes cantidades de compras de contado.
- Crédito de acuerdo a la políticas de cartera propuesto anteriormente.
- Realizar como mínimo de 20 visitas por cada operador a los distintos locales o negocios.



GRÁFICO N.- 22



Fuente: "LÁCTEOS LOS PINOS"

Elaboración: La autora

#### 4.4.- ESTIMACIONES DE VENTAS

Sobre las premisas del apartado anterior, se estima el crecimiento de las ventas para los próximos años obteniendo un margen de ganancia más alto que los años anteriores (ver resultados de la Tabla 5 y Gráfico N° 23, previsión a 3 años).



Tabla Nº 5.

<b>PREVISIÓN DE VENTAS “LÁCTEOS LOS PINOS”</b>			
	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>VENTAS UNITARIAS</b>	<b>UND</b>	<b>UND</b>	<b>UND</b>
<b>QUESO FRESCO (454GR)</b>	56.514	60.000	70.000
<b>QUESO MOZZARELLA (908GR)</b>	18.720	20.000	25.000
<b>QUESO REQUESÓN (454GR)</b>	19.423	23.000	25.000
<b>QUESO SEMIMADURO (454GR)</b>	12.647	13.000	15.000
<b>MANJAR (320GR)</b>	15.053	16.000	17.000
<b>YOGURT (800GR)</b>	3.548	4.000	4.500
<b>CREMA (DE 250CC)</b>	24.000	26.500	28.000
<b>MANTEQUILLA (460GR)</b>	697	900	1.000
<b>PRECIOS UNITARIOS</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013</b>
<b>QUESO FRESCO (454GR)</b>	\$3,30	\$3,30	\$3,30
<b>QUESO MOZZARELLA (908GR)</b>	\$8,80	\$8,80	\$8,80
<b>QUESO REQUESÓN (454GR)</b>	\$2,38	\$2,38	\$2,38
<b>QUESO SEMIMADURO (454GR)</b>	\$5,70	\$5,70	\$5,70
<b>MANJAR (320GR)</b>	\$1,62	\$1,62	\$1,62
<b>YOGURT (800GR)</b>	\$2,68	\$2,68	\$2,68
<b>CREMA (DE 250CC)</b>	\$1,07	\$1,07	\$1,07

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

VENTAS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
MANTEQUILLA (460GR)	\$ 4,70	\$ 4,70	\$4,70
QUESO FRESCO (454GR)	\$186.496	\$198.000	\$231.000
QUESO MOZZARELLA (908GR)	\$164.736	\$176.000	\$220.000
QUESO REQUESÓN (454GR)	\$46.226	\$54.740	\$59.500
QUESO SEMIMADURO (454GR)	\$72.085	\$74.100	\$85.500
MANJAR (320GR)	\$24.385	\$25.920	\$27.540
YOGURT (800GR)	\$9.508	\$10.720	\$12.060
CREMA (DE 250CC)	\$25.680	\$28.355	\$29.960
MANTEQUILLA (460GR)	\$3.278	\$4.230	\$4.700
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$532.393</b>	<b>\$572.065</b>	<b>\$670.260</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>	<b>63%</b>	<b>64.13%</b>	<b>63.85%</b>

Fuente: "LÁCTEOS LOS PINOS"

Elaboración: La autora

De esta manera se alcanza el objetivo inicial de incrementar las ventas, con la distribución hacia los puntos de venta propuestos como supermercados, hiper mercados, distribuidoras y ventas a detalle o consumidor final propuesta en los próximos tres años.



GRÁFICO N.- 23



Fuente: "LÁCTEOS LOS PINOS"

Elaboración: La autora



#### **4.5.- ANÁLISIS FINANCIERO**

Se desarrollara un análisis para determinar la rentabilidad del proyecto, la cual se revisara la inversión requerida, los ingresos y gastos en que se van a incurrir y estos que será con una proyección de un año y así demostrar el nivel de rentabilidad del plan.

##### **4.5.1.- Inversión y financiamiento**

La inversión requerida para este plan será de \$30.000 la cual se distribuye de la siguiente manera un 33% que será mediante un préstamo bancario equivalente a \$10.000 dólares y el resto equivalente el 66% será aportado por los accionistas de la empresa.

Estas inversiones comprenden; como la investigación de mercado, creación de una base de datos, internet, creación de página web, elaboración de banners, volantes, afiches, publicidad referente al área de ventas, etc. (Ver Tabla N° 6 y tabla N° 7).

El pago del préstamo se realizara con pagos mensuales de \$442,00 aproximadamente durante 36 meses desde el inicio de operaciones.

##### **4.5.2.- Gastos administrativos y de ventas**

Como se dijo anteriormente se realizará el contrato de personal para el área de ventas quienes conformaran el grupo de trabajo en este proyecto entre ellos serán:

- un nuevo operador para el departamento de ventas.
- un vendedor(a) para el nuevo local.

En la tabla N° 8 y en la Tabla N° 9 se detalla los gastos administrativos y de ventas en que se incurrirá.



## **4.6.- RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA**

### **4.6.1- Flujo de caja**

Los ingresos operacionales reflejados en el flujo de caja (Ver Anexo 10) están conformados solamente por la venta de productos y entre los egresos destacamos el costo de insumos, gastos administrativos, de venta.

## **4.7.- EVALUACIÓN FINANCIERA**

Luego de evaluar el futuro de la empresa durante el año del proyecto se debe realizar el análisis más importante para el mismo a través de estas dos herramientas Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna De Retorno (TIR) para decidir si es financieramente rentable.

### **4.7.1.- Valor actual neto (VAN)**

Al realizar el cálculo del Van, que es la diferencia entre los ingresos y los egresos se obtuvo un valor de \$ 134.475.02 (Ver Anexo 10) pudiendo con esto determinar la aceptación de mismo ya que es rentable.

### **4.7.2.- Tasa interna de retorno (TIR)**

Con los valores obtenidos en el flujo de caja, tomando todo y cada uno de los rubros como la inversión inicial, ingresos, gastos, etc. Se obtuvo una Tasa Interna de retorno de 66%, (Ver Anexo 10) por lo tanto podemos decir que este plan de ventas es viable y conveniente implementar.

---

**AUTORA:**

Cecilia Tenecela





## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

“LÁCTEOS LOS PINOS” es una empresa de alto riesgo comercial porque concentra sus actividades en el mercado cuencano donde existe una gran cantidad de competidores tanto locales como nacionales, por lo cual en base al estudio he podido observar bajas ganancias en estos últimos años.

En el capítulo 1, se realizó un análisis interno y se encontró que la empresa maneja muy bien su parte productiva, pero carece de elementos de mercadeo y financieros que le permita orientar de manera adecuada su negocio y sus recursos.

En el análisis externo se encontró que existen factores amenazantes que afectan al progreso de “LÁCTEOS LOS PINOS” que tienen que ver con su fuerte competencia directa y las altas inversiones en marketing para hacer conocer la marca.

Se efectuó análisis de mercado en el capítulo 2, con el fin de identificar los problemas que afronta “LÁCTEOS LOS PINOS” entre ellos es el poco posicionamiento de la marca en el mercado y no se encuentra dentro de las primeras opciones de compra, aunque los consumidores si conocen la marca pero no tienen definida las clases de productos que éste ofrece, esto se debe a la falta de comunicación y la existente que es equivocada y escasa.

También se determinó cual es la competencia y que marcas son las más compradas frecuentemente, entre ellas se encuentran: chonta, Rey Queso, Tony, entre otros.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Pero a la vez se tomó en cuenta las expectativas que tiene el consumidor acerca de la línea de productos lácteos y que atributos más importantes ellos consideran.

El sector lácteo es un mercado en lo cual existe mucha competencia, por lo que la rentabilidad de éste no es muy alta, pero las posibilidades de la empresa son muy buenas de ingresar en el mercado por su imagen y calidad, entonces en este caso es conveniente competir con diferenciación de productos, especialización de mercados y fidelización de clientes

Para ello en el capítulo 3 se creó un plan de marketing en base de las “4p’s” con esto la empresa se dará a conocer con la marca “LÁCTEOS LOS PINOS”, para tener un mayor impacto en el mercado y ser competitivo con otras marcas de lácteos dentro de la provincia.

Se realizó un plan de ventas con lo que se pretende conseguir que los ingresos se incrementen a lo largo de este periodo, que permita sanear, mejorar y fortalecer la estructura económica de la empresa, las estrategias propuestas están totalmente ligadas al efecto publicitario y promoción.

Se concluye que la aplicación de este plan es viable ya que al realizar el análisis financiero se obtuvo una Tasa Interna De Retorno superior a la tasa de mercado y un Valor Actual Neto de \$134.475,03 y una rentabilidad en promedio de 23.24% a lo largo de los tres años.

Ahora que la empresa conoce mejor los mercados en los cuales se encuentra y los gustos de los consumidores puede prever, con mayor confianza y seguridad la tendencia de éstos, con esto “LÁCTEOS LOS PINOS” podrá enfrentar mejor los problemas que se le avecine y orientarse hacia sus objetivos metas.



## RECOMENDACIONES

“LÁCTEOS LOS PINOS” debe tener en cuenta la variación de precios en el mercado lácteo, por lo que debe trabajar al mismo equilibrio de la competencia ya que ellos son los que dan las pautas de precios, caso contrario si no se maneja al mismo ritmo esto puede ser dañino para la empresa en el futuro.

La empresa debe realizar investigaciones de mercado regularmente a fin de mantener constante información sobre la competencia, preferencias y gustos de sus consumidores.

Se recomienda modernizar el logotipo que llame la atención, de tal manera refleje que el queso es de gran calidad, también el empaque tiene que ver, ya que los que compran el producto lo toman en cuenta y así guarden las características principales, como la calidad y el sabor.

Se sugiere expandir las posibilidades de promoción y publicidad para fortalecer sus debilidades en base a todas las propuestas dadas en las estrategias de publicidad como son los banner, pancartas, página web, etc. En la medida que el negocio genere más ingresos ya que los productos tienen mucha competencia.

La empresa debe crear una base de datos de clientes que contenga información acerca de frecuencia de compra, crédito, tamaño, promociones y así obtener opiniones, comentarios acerca de las necesidades del cliente ante los productos y mantener un constante contacto ofreciendo el mejor servicio y llegar a la fidelizar a los clientes con promociones y degustaciones.



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Se debe buscar exclusividad de línea con los clientes más importantes (hoteles, restaurantes, pizzerías, etc.) una vez que se haya alcanzado el posicionamiento del producto en el mercado con calidad y efectividad.

Es conveniente que la empresa incremente personal en el área de ventas para incrementar los ingresos y que no solo se conviertan en buenos vendedores sino buenos asesores en cuanto en lácteos se refiere para que la percepción sobre el producto y servicio mejore.



## BIBLIOGRAFÍA

### **LIBROS:**

KOTLER, Philip, Y ARMSTRONG, Gary, 6ta. Edición, Fundamentos de Marketing, Prentice Hall, Pág. 20

MARÍN, José, MONTIEL, Eduardo, 1992, Estrategia Diseño y Ejecución, Costa Rica

JANY, José Nicolás, 2da Edición, Investigación Integral de Mercados, Mc Graw Hill, Bogotá.

PORTER, Michael, Ventaja Competitiva, CECSA, México, 1987. (Traducción).

AAKER, David A., DAY, George S., 1989, Investigación de Mercados, Edit. Mc Graw Hill, México.

MALHOTRA, Naresh, 1997<sup>2</sup>, Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico, Edit. Prentice Hall.

JEREMY KOURDI, Estrategia claves para tomar decisiones en los negocios.

### **INTERNET**

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable>

<http://www.definicion.org>

<http://www.Planes de Expansión de ventas, DAEMON QUEST.mh.>

---

### **AUTORA:**

Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

[http://www.el mercado de lacteos.com](http://www.elmercado de lacteos.com)

<http://www.sica.gov.ec/cadenas/leche/index.html>

[http://www.capiq.org.ec/.](http://www.capiq.org.ec/)

[http://www.pab.ec/document/perfiles/PM\\_QUESO.pdf](http://www.pab.ec/document/perfiles/PM_QUESO.pdf)

<http://pymesfuturo.com/pri.htm>

<http://healthclub.fortunecity.com/hockey/91/estres.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad>

### **DOCUMENTOS**

CHR, hansen, inc, Distribuidora Descalzi Quesos, 1998-1999.

ZAMBRANO, Alexandra, El Agro sector lácteo, 2008.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

# ANEXOS



ANEXO Nº 1

UNIVERSIDAD DE CUENCA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO DE LACTEOS.

Su criterio emitido es muy valioso para nuestra investigación. Se mantendrá confidencialidad de nuestros encuestados.

ENTREVISTADOR : CECILIA TENECELA	FECHA:
SEXO:	ESTADO CIVIL:
OCUPACION:	
NUMERO DE MIEMBROS DE FAMILIA:	
RANGO DE INGRESO FAMILIAR:	

1) ¿Tipo de producto Lácteo a consume siempre ¿

TIPO	
• Queso fresco o tierno	
• Queso mozzarella	
• Requesón	
• Queso semimaduro	
• Manjar de leche	
• Yogurt	
• Crema de leche	
• Otros	

2) Dónde mas lo adquiere?

- Hipermercado ( )
- Supermercado ( )
- Distribuidoras ( )
- Otros..... ( ) cuales.....?





3) ¿Con que frecuencia compra estos productos delicatessen?

- Siempre
- Frecuente
- Rara vez

4) En que presentación compra los productos?

Grande	
Mediano	
Pequeño	
Otros	

5) ¿De la lista cual es el producto o marca de lácteos compra?

- Chonta
- El kiosco
- Tony
- Nandito
- Rey queso
- Otros

<b>OPCIONES</b>	
• <b>1 Precio</b>	
• <b>2 Marca</b>	
• <b>3 Sabor</b>	
• <b>4 Tamaño</b>	
• <b>5 Apariencia</b>	
• <b>6 Textura</b>	
• <b>7 Costumbre</b>	

6) ¿Porque decide la usted la compra de lácteos?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7) ¿En que época del año consume más lácteos?

8) ¿Cuánto gasto en productos lácteos la última vez que compro?

- De \$2 a \$5 ( )
- De \$6 a \$10 ( )
- De \$11 a \$15 ( )
- De \$15 a \$20 ( )
- O mas ( ) \$.....

9) ¿Conoce “LACTEOS LOS PINOS” ¿

- Si ( )
- No ( )

10) ¿Cómo considera la imagen de pinos “LACTEOS LOS PINOS”?

OPCIONES	
Muy Buena	
Buena	
Regular	

11) ¿Cómo considera los precios de quesos “Lácteos los pinos”?

- Convenientes
- Normales
- Costosos ¿porque?.....

12) ¿Qué opina sobre la atención en el local?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

13) ¿Qué productos compra en “LÁCTEOS LOS PINOS”?

14) Le gustaría encontrar más locales de “LÁCTEOS LOS PINOS” a nivel de la provincia?

- Si ( )
- No ( )

**Gracias por su participación en nuestro estudio.**



---

ANEXO Nº 2

PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP REALIZADO

1. ¿Qué tipo de queso usted consume normalmente?
2. ¿Que usted toma en cuenta para realizar su compra?
3. ¿Con que frecuencia consumen en su hogar productos lácteos?
4. ¿Qué marcas más reconocidas de lácteos usted conoce?
5. ¿Cómo debe ser para usted un producto lácteo?
6. ¿Considera el tiempo de duración de un producto lácteo?
7. ¿Es indispensable en su mesa un producto lácteo?
8. ¿De acuerdo a la marca usted compra su producto?
9. ¿La mayor parte que usted compra un producto, lo hace para:
10. ¿Menciones tres lugares donde usted compra productos lácteos?
11. ¿En que fechas de los años usted compra más productos?
12. ¿En qué tamaño usted compra su producto normalmente?
13. ¿Pagaría más por un envase nuevo y atractivo de un producto lácteo?
14. Cuanto es lo máximo que pagaría por un producto lácteo (depende el producto)?
15. ¿Por qué?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

16. ¿Qué promociones le gustaría que las empresas de Lácteos realizaran siempre?
17. ¿Conoce o ha escuchado hablar de “lácteos los pinos”?
18. ¿Ha entrado al local
19. ¿Ha comprado algún producto
20. ¿Le gustaría que hubiera otro local en la ciudad?
21. ¿Le gusta la atención del mismo?

**Gracias por su participación en nuestro estudio.**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

### ANEXO Nº 3

### BANNER EMPRESARIAL





UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

ANEXO Nº 4

VOLANTE

## Lácteos y Parador Turístico

### LOS PINOS



**100%  
NATURALES**

Elaboración natural de Quesos, Yogurt y Manjar de leche.  
Nuestra experiencia de más de 17 años avalan nuestro servicio.

Estamos en Cuenca: Calle Gran Colombia y Manzaneros.  
Edificio Sauce II.  
Telf: 072 83 70 86

Email: [lacteoslospinos@yahoo.com](mailto:lacteoslospinos@yahoo.com)

Fábrica: Panamericana Norte  
Km. 46 (Sector Mosquera)  
Telf: (072) 230 930

**\* PREGUNTE POR NUESTRAS PROMOCIONES \***



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO Nº 5

AFICHE DE CAMPAÑA EMPRESARIAL

*Quesos, Yogurt y Manjar de  
leche 100% Naturales*

*17 años junto a  
ti!*

**iMucho  
mejor!  
si es hecho en  
ECUADOR**

**LOS PINOS**

**Panamericana Norte Km. 46  
(Sector Mosquera)  
Telf: 072 230 930  
Email: lacteoslospinos@yahoo.com**





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### ANEXO Nº 6

### WEBSITE





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### ANEXO Nº 6.1

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window with the following content:

- Address Bar:** C:\Documents and Settings\Carlos\Escritorio\Página Web Cecilia\Los Pinos.htm
- Main Content:**
  - Text: "Son ya 17 años, los que avalan nuestro fiel compromiso de brindar productos de calidad, productos que sin lugar a dudas aportan a la salud y bienestar de todos los consumidores."
  - Text: "Esperamos que su visita le sea favorable a sus intereses y recuerde que Fábrica Los Pinos estará gustosa de atenderlo."
- Images:** A cup of pink yogurt on the left and a cow in a field on the right.
- Contact Information:**
  - Información de contacto:**
    - Panamericana Norte Km. 46 ( Sector Mosquera)
    - Contactos en Cuenca: Calle Gran Colombia y Manzaneros, Edificio Sauce II.
    - Teléfono: 072- 83-70-86
  - Phone:** Teléfono: 072 230 930
  - Email:** Correo Electrónico: lacteoslospinos@yahoo.com
- Footer:** Página principal | [Acerca de nosotros](#) | [Galería](#)



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### ANEXO Nº 6.2

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying a website. The browser's address bar shows the path: C:\Documents and Settings\Carlos\Escritorio\Pagina Web Cecilia\Los Pinos\_archivos\Page440.htm. The website content includes a yellow banner with a speech bubble saying "17 años junto a Ti" and a cartoon cow. A navigation menu on the left lists "Principal", "Nosotros", and "Galería". The main content area features the title "LOS PINOS - LACTEOS Y PARADOR TURÍSTICO" and two sections: "VISIÓN" and "MISIÓN".

**17 años junto a Ti**

**LOS PINOS - LACTEOS Y PARADOR TURÍSTICO**

**VISIÓN**

Ingresar nuestros productos al mercado y convertirnos en el menor tiempo posible en la Empresa líder en producción de lácteos y sus derivados, tanto de la provincia como de la región, para de esta manera lograr la calidad, crecimiento y productividad de la misma.

**MISIÓN**

Producir y distribuir productos lácteos con el fin de satisfacer necesidades existentes, con procesos de calidad que aporten efectivamente a la salud y bienestar de nuestros consumidores.

**LOS PINOS**

**Ecuador**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO Nº 6.3



**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



TABLA Nº 6

"LACTEOS LOS PINOS"	
NECESIDADES DE INVERSIÓN	VALOR
Nuevos envases, etiquetas	\$ 980,00
Materia de apoyo	\$ 600,00
Pagina web	\$ 2.000,00
Investigación de mercado	\$ 600,00
Computadoras	\$ 3.500,00
Nuevo local	\$ 6.000,00
Sistema De Información	\$ 4.580,00
Servicios Adicionales	\$ 3.290,00
Internet	\$ 5.780,00
TOTAL	\$ 29.950.00
ELABORACION: La autora	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

TABLA N° 7

"LACTEOS LOS PINOS" PRESUPUESTO DE MARKETING		
	AÑO 1	
	unidad	valor
Volantes, afiches	3500	\$ 375,00
Lápices	300	\$ 200,00
Llaveros	300	\$ 300,00
Material Colgante	150	\$ 500,00
Adhesivos	400	\$ 400,00
Carteles del producto	250	\$ 500,00
Plumas	250	\$ 275,00
Banners	100	\$ 3.500,00
Anuncios	365	\$ 2.000,00
TOTAL		\$ 8.050,00
ELABORACION: La autora		



**TABLA N° 8**

"LACTEOS LOS PINOS" GASTO DE VENTAS	
	AÑO 1
Fondos de reserva	\$ 480,00
Servicios Básicos	\$ 748,18
Arriendos	\$ 4.914,70
Limpieza y mantenimiento	\$ 87,77
Aporte patronal	\$ 1.274,54
Movilizaciones Viáticos	\$ 202,79
Seguros	\$ 210,31
Servicios prestados	\$ 1.291,00
Comisiones de ventas	\$ 600,00
Obsequios, degustaciones	\$ 572,00
Depreciaciones	\$ 3.043,68
Varios Ventas	\$ 307,68
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.733,00</b>

Elaboración: La autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

TABLA N° 9

"LACTEOS LOS PINOS" GASTO ADMINISTRATIVOS	
	AÑO 1
Servicios Bancarios	\$ 790,00
Servicios Prestados	\$ 7.494,00
Limpieza y mantenimiento	\$ 372,48
Retenciones Asumidas	\$ 4,50
Seguros	\$ 990,00
Fletes	\$ 12,15
Comunicaciones	\$ 1.190,00
Suministros y materiales	\$ 1.450,00
Vacaciones	\$ 112,10
Fondos de Reserva	\$ 225,81
Combustible	\$ 1.700,00
Permisos municipales	\$ 830,96
Depreciaciones Administración	\$ 645,00
Varios Administración	\$ 1.350,00
TOTAL	\$ 17.167,00

Elaboración: La autora





UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO Nº 8

La Matrix BCG (Boston Consulting Group)

CARTERA DE PRODUCTOS EMPRESA "LÁCTEOS LOS PINOS"								
PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	Y TASA CRECIMIENTO MERCADO	X CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t <sub>1</sub>	= (t-t <sub>1</sub> )/t <sub>1</sub>	= a/b	
Crema de leche	275.000	13%	100.000	17213	15399	11,78	2,75	VACA
Manjar de leche	300.000	14%	295.000	17899	16272	10,00	1,02	VACA
Mantequilla	2.000	0%	138.000	300	290	3,45	0,01	PERRO
Queso fresco	998.000	48%	550.000	68320	53342	28,08	1,81	ESTRELLA
Queso Maduro	30.000	1%	36.500	1500	1090	37,61	0,82	INTERROGANTE
Queso Mozzarella	170.000	8%	168.000	12200	9220	32,32	1,01	INTERROGANTE
Requesón diet.	300.000	14%	200.000	16456	15174	8,45	1,50	VACA

AUTORA:  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Yogurt	2.000	0%	500.000	572	537	6,52	0,00	PERRO
<b>TOTALES</b>	<b>2.077.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.987.500</b>	<b>134.460</b>	<b>111.324</b>			

Fuente: "LÁCTEOS LOS PINOS"

Elaboración: La autora

---

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO Nº 9

PREVISION DE VENTAS 2011

	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
<b>VENTAS UNITARIAS</b>												
Queso Fresco(454gr)	4.238	5.690	6.746	5.360	4.436	4.032	4.172	4.568	4.568	4.304	4.176	4.224
Queso Mozzarella(908gr)	1.272	1.800	2.064	1.872	1.560	1.512	1.584	1.392	1.488	1.512	1.320	1.344
Queso Requeson(454gr)	1.516	2.040	2.164	1.872	1.536	1.656	1.632	1.307	1.536	1.368	1.357	1.439
Queso Semimaduro(454gr)	1.027	1.142	1.272	1.027	947	1.082	947	1.068	906	974	1.163	1.095
Manjar(320gr)	816	1.522	1.824	1.357	1.128	1.291	1.357	1.274	1.076	1.142	1.060	1.208
Yogurt(800gr)	238	374	311	326	336	312	298	302	209	232	298	312
Crema(De 250cc)	1.608	2.184	2.376	1.944	2.040	1.944	1.776	2.016	1.992	1.944	1.944	2.232
Mantequilla (460gr)	46	59	59	63	56	55	63	57	53	62	62	62

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>VENTAS UNITARIAS TOTAL</b>		<b>10.761</b>	<b>14.811</b>	<b>16.816</b>	<b>13.821</b>	<b>12.038</b>	<b>11.883</b>	<b>11.828</b>	<b>11.985</b>	<b>11.827</b>	<b>11.537</b>	<b>11.378</b>	<b>11.916</b>
<b>PRECIOS UNITARIOS</b>		<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>
Queso Fresco(454gr)		\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30	\$3,30
Queso Mozzarella(908gr)		\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80	\$8,80
Queso Requeson(454gr)		\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38	\$2,38
Queso Semimaduro(454gr)		\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70	\$5,70
Manjar(320gr)		\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62	\$1,62
Yogurt(800gr)		\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68	\$2,68
Crema(De 250cc)		\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07	\$1,07
Mantequilla (460gr)		\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70	\$4,70
<b>VENTAS</b>		<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>
Queso Fresco(454gr)		\$13.985	\$18.777	\$22.262	\$17.688	\$14.639	\$13.306	\$13.768	\$15.074	\$15.074	\$14.203	\$13.781	\$13.939

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Queso Mozzarella(908gr)		\$11.194	\$15.840	\$18.163	\$16.474	\$13.728	\$13.306	\$13.939	\$12.250	\$13.094	\$13.306	\$11.616	\$11.827
Queso Requesón(454gr)		\$3.608	\$4.855	\$5.150	\$4.455	\$3.656	\$3.941	\$3.884	\$3.111	\$3.656	\$3.256	\$3.228	\$3.425
Queso Semimaduro(454gr)		\$5.851	\$6.509	\$7.250	\$5.851	\$5.395	\$6.165	\$5.395	\$6.088	\$5.164	\$5.549	\$6.626	\$6.242
Manjar(320gr)		\$1.322	\$2.465	\$2.955	\$2.198	\$1.827	\$2.091	\$2.198	\$2.064	\$1.743	\$1.850	\$1.716	\$1.957
Yogurt(800gr)		\$638	\$1.003	\$833	\$875	\$900	\$836	\$798	\$810	\$559	\$621	\$798	\$836
Crema(De 250cc)		\$1.721	\$2.337	\$2.542	\$2.080	\$2.183	\$2.080	\$1.900	\$2.157	\$2.131	\$2.080	\$2.080	\$2.388
Mantequilla (460gr)		\$217	\$276	\$279	\$298	\$262	\$259	\$298	\$268	\$248	\$290	\$290	\$290
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>\$38.535</b>	<b>\$52.063</b>	<b>\$59.436</b>	<b>\$49.918</b>	<b>\$42.590</b>	<b>\$41.983</b>	<b>\$42.179</b>	<b>\$41.822</b>	<b>\$41.670</b>	<b>\$41.155</b>	<b>\$40.136</b>	<b>\$40.905</b>
Costos Directos Unit		<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>
Queso Fresco(454gr)	36%	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19	\$1,19
Queso Mozzarella(908gr)	40%	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52	\$3,52
Queso Requesón(454gr)	33%	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79	\$0,79

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Queso Semimaduro(454gr)	45%	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57	\$2,57
Manjar(320gr)	34%	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55	\$0,55
Yogurt(800gr)	29%	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78	\$0,78
Crema(De 250cc)	0%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mantequilla (460gr)	2%	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08
<b><u>COSTOS DIRECTOS</u></b>		<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>
Queso Fresco(454gr)		\$5.035	\$6.760	\$8.014	\$6.368	\$5.270	\$4.790	\$4.956	\$5.427	\$5.427	\$5.113	\$4.961	\$5.018
Queso Mozzarella(908gr)		\$4.477	\$6.336	\$7.265	\$6.589	\$5.491	\$5.322	\$5.576	\$4.900	\$5.238	\$5.322	\$4.646	\$4.731
Queso Requesón(454gr)		\$1.191	\$1.602	\$1.700	\$1.470	\$1.206	\$1.301	\$1.282	\$1.027	\$1.206	\$1.074	\$1.065	\$1.130
Queso Semimaduro(454gr)		\$2.633	\$2.929	\$3.263	\$2.633	\$2.428	\$2.774	\$2.428	\$2.739	\$2.324	\$2.497	\$2.982	\$2.809
Manjar(320gr)		\$449	\$838	\$1.005	\$747	\$621	\$711	\$747	\$702	\$593	\$629	\$584	\$665
Yogurt(800gr)		\$185	\$291	\$242	\$254	\$261	\$242	\$231	\$235	\$162	\$180	\$231	\$242

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Crema(De 250cc)		\$7	\$9	\$10	\$8	\$9	\$8	\$8	\$9	\$9	\$8	\$8	\$10
Mantequilla (460gr)		\$4	\$5	\$5	\$5	\$4	\$4	\$5	\$5	\$4	\$5	\$5	\$5
<b>SUBTOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		<b>\$13.981</b>	<b>\$18.770</b>	<b>\$21.503</b>	<b>\$18.075</b>	<b>\$15.291</b>	<b>\$15.153</b>	<b>\$15.233</b>	<b>\$15.042</b>	<b>\$14.962</b>	<b>\$14.829</b>	<b>\$14.483</b>	<b>\$14.610</b>

Elaboración: La autora

---

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO Nº 10

**FLUJO DE CAJA EFECTIVO**

Meses	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
<b>VENTAS</b>		7.707	10.413	11.887	9.984	8.518	8.397	8.436	8.364	8.334	8.231	8.027	8.181
Efectivo De Cuentas		29.428	31.189	41.847	47.295	39.739	34.056	33.592	33.734	33.454	33.323	32.897	32.129
Subtotal Efectivo De		<b>37.135</b>	<b>41.602</b>	<b>53.734</b>	<b>57.279</b>	<b>48.257</b>	<b>42.453</b>	<b>42.028</b>	<b>42.098</b>	<b>41.788</b>	<b>41.554</b>	<b>40.924</b>	<b>40.310</b>
Inversión Inicial	- <b>30.000</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Préstamo	<b>10.000</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal Efectivo	- <b>30.000</b>	<b>\$37.135</b>	<b>\$41.602</b>	<b>\$53.734</b>	<b>\$57.279</b>	<b>\$48.257</b>	<b>\$42.453</b>	<b>\$42.028</b>	<b>\$42.098</b>	<b>\$41.788</b>	<b>\$41.554</b>	<b>\$40.924</b>	<b>\$40.310</b>
<b>GASTOS</b>	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Gasto Administrativos Y Ventas		2.980	3.200	3.510	2.430	2.500	2.750	2.450	2.000	2.000	2.000	2.480	2.600
Cuentas Por Pagar		19.256	26.875	38.000	39.909	28.251	24.872	26.851	27.152	26.578	26.632	26.333	25.724
Subtotal Gastos En Operaciones		<b>22.236</b>	<b>30.075</b>	<b>41.510</b>	<b>42.339</b>	<b>30.751</b>	<b>27.622</b>	<b>29.301</b>	<b>29.152</b>	<b>28.578</b>	<b>28.632</b>	<b>28.813</b>	<b>28.324</b>
El Pago Préstamo	<b>0</b>	442	446	456	443	452	442	427	434	487	437	478	434

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Actual													
Interés Del Préstamo		167	167	167	165	165	165	164	164	164	163	163	163
Subtotal Gastos		22.845	30.688	42.133	42.947	31.368	28.229	29.892	29.750	29.229	29.232	29.454	28.921
<b>FLUJO DE CAJA EFECTIVO</b>	- 20.000	\$14.290	\$10.914	\$11.601	\$14.332	\$16.889	\$14.224	\$12.136	\$12.348	\$12.560	\$12.322	\$11.470	\$11.389
<b>VAN</b>	<b>\$ 134.475,02</b>			<b>TIR</b>	<b>66,00%</b>			<b>FLUJO DE CAJA ANUAL</b>				<b>\$ 154.475,00</b>	

Elaboración: La autora

**AUTORA:**  
Cecilia Tenecela