



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “MARSHELL”  
PRODUCTORA DE QUESOS DEL CANTÓN PILLARO  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014.”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

**Autora:**

Caguana Guerra Silvia Janeth

**Director:**

Ing. Trávez Moreno Wilson Fabián

**Latacunga-Ecuador**

**Diciembre 2016**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AUTORA**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “MARSHELL” PRODUCTORA  
DE QUESOS DEL CANTÓN PILLARO PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014.”**

Son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....  
Silvia Janeth Caguana Guerra

C.I 180388456-6



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema **Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la marca “MARSHELL” productora de quesos del cantón Pillaro provincia de Tungurahua en el año 2014**, por Caguana Guerra Silvia Janeth, postulante de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Diciembre, 2016

**Director**

.....

Firma

Ing. Wilson F. Trávez M.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante Caguana Guerra Silvia Janeth egresada de la carrera de Ingeniería Comercial con el tema de tesis:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “MARSELL” PRODUCTORA DE QUESOS DEL CANTÓN PILLARO PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Diciembre, 2016

Para constancia firman:

.....  
Ing. Pablo Velásquez

**PRESIDENTE**

.....  
Ing. Walter Navas

**MIEMBRO**

.....  
Ing. Roberto Arias

**OPOSITOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica De Cotopaxi institución que me abrió sus puertas para estudiar y convertirme en una profesional.

A la Unidad Académica De Ciencias Administrativas y Humanísticas por estar siempre prestos a las necesidades de los estudiantes.

A cada uno de los docentes que impartieron su cátedra a lo largo de mi carrera universitaria.

## ***DEDICATORIA***

Dedico esta tesis a Dios por guiar mi camino para culminar esta meta propuesta a lo largo de mi vida.

A mis padres, quienes apoyaron y depositaron su confianza en todo momento para poder finalizar mi carrera profesional.

## INDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
CERTIFICACIÓN.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	xx

# ***CAPITULO I***

## ***FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA***

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.1 Antecedentes Investigativos.....	1
1.2 Categorías Fundamentales .....	3
1.3 Marco teórico .....	3
1.3.1 Administración.....	3
1.3.1.1 Fases del proceso Administrativo .....	4
1.3.2 Planeación .....	5
1.3.2.1 Importancia de la Planeación .....	6
1.3.2.2 Pasos de la Planeación .....	7
1.3.2.3 Técnicas de Planeación .....	8
1.3.2.4 Planeación un proceso de seis pasos .....	8
1.3.2.5 Principios de Planeación .....	9
1.3.2.6 Ventajas y Desventajas de Planeación .....	12
1.3.3 Plan Estratégico de Marketing .....	12
1.3.3.1 Alcance del Plan Estratégico de Marketing .....	13
1.3.3.2 El contenido del Plan Estratégico de Marketing.....	13
1.3.4 Marketing .....	16
1.3.4.1 Importancia del Marketing Mix .....	16
1.3.4.2 Estrategia de Posicionamiento .....	17
1.3.4.3 Posicionamiento .....	18
1.3.4.4 Tipos de Posicionamiento .....	18
1.3.5 Posicionamiento de marca.....	19
1.3.5.1 Ciclo de vida del producto .....	19

## ***CAPITULO II***

ANALISIS SITUACIONAL.....	23
2.1 Antecedentes .....	23
2.1.2 Reseña histórica .....	23
2.1.3 Información general .....	24
2.1.4 Visión .....	25
2.1.5 Misión .....	25
2.1.6 Principios .....	25
2.1.7 Factor interno .....	25
2.2 Análisis Externo .....	33
2.2.1 Macro Ambiente.....	25
2.2.2 Factor Económico .....	34
2.2.3 Factor Político Legal .....	38
2.2.4 Clientes externos .....	40
2.2.5 Competencia.....	41
2.3 Investigación de mercado.....	48
2.3.1 Identificación del problema .....	48
2.3.2 Posible solución .....	48
2.3.3 Justificación.....	48
2.3.4 Objetivos de la investigación .....	48
2.3.5 Fuentes de información .....	49
2.3.6 Tipos de investigación .....	50
2.3.7 Métodos de investigación.....	49
2.3.8 Técnicas de investigación.....	51
2.3.9 Segmentación de mercado.....	52
2.3.10 Unidad de estudio.....	53

2.3.10.1 Población universo .....	53
2.3.10.2 Muestra.....	54
2.3.10.3 Plan muestral.....	56
2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57

### ***CAPITULO III***

3.1.1 Propuesta .....	70
3.1.1 Antecedentes .....	70
3.2 Objetivo.....	71
3.3 Misión .....	71
3.4 Visión .....	72
3.5 Implantación de valores corporativos .....	72
3.6 Metodología del posicionamiento.....	73
3.7 Atributos.....	71
3.7.1 Empresas competidoras.....	71
3.7.2 Identificar las Estrategias de los Competidores .....	73
3.8 Estrategias genéricas de porter.....	74
3.8. 1 Liderazgos de bajos costos.....	74
3.8.2 Diferenciación .....	74
3.8.3 Enfoque .....	74
3.9 Diseño de una nueva propuesta de imagen gráfica corporativa.....	74
3.9.1 Implementación de la Estrategia .....	75
3.9.2 Logotipo .....	75
3.9.3 Logo Tipográfico .....	76
3.9.4 Isologo.....	76
3.10 Cromática significado de colores.....	77
3.11 Desarrollo de estrategias en base al marketing mix .....	79

3.11.1 Producto .....	79
3.11.2 Empaque.....	82
3.11.3 Precio .....	83
3.11.4 promociones .....	85
3.11.5 Publicidad.....	85
3.11.6. Plaza .....	90
3.12 Evaluación financiera.....	93
3.12.1 Determinación de ingresos .....	95
3.13 Flujo de caja .....	96
3.14 Tasa mínima de rendimiento (TAMAR).....	96
3.15 Valor actual neto (VAN).....	98
3.16 Periodo de recuperaión (PRI).....	99
3.17 Relación coto beneficio (RCB) .....	100
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
4.1 Conclusiones .....	101
4.1 Recomendaciones.....	102
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	103
5.1 Citada .....	104
5.2 Consultada.....	104

## ***INDICE DE CUADROS***

CUADRO# 1 Matriz administrativa .....	27
CUADRO# 2 Matriz de contabilidad.....	28
CUADRO# 3 Matriz de producción .....	29
CUADRO# 4 Producto .....	30
CUADRO# 5 Matriz de ventas .....	31
CUADRO# 6 Matriz de talento humano.....	32
CUADRO# 7 Matriz de factor interno.....	33
CUADRO 8 Inflación .....	34
CUADRO# 9 Tasa activa.....	35
CUADRO # 10 Tasa pasiva .....	36
CUADRO # 11 Riesgo país .....	36
CUADRO# 12 Tasa de desempleo .....	37
CUADRO # 13 Matriz factor económico .....	38
CUADRO # 14 Matriz factor político legal.....	40
CUADRO # 15 Proveedores .....	42
CUADRO # 16 Matriz proveedores.....	43
CUADRO # 17 Matriz de factores externo.....	44
CUADRO # 18 Matriz perfil competitivo .....	47
CUADRO# 19 Consumo .....	57
CUADRO # 20 Frecuencia de compra.....	58
CUADRO# 21 Lugar de compra.....	59
CUADRO# 22 Consumo por marca .....	60
CUADRO# 23 Factores importantes en la compra.....	61
CUADRO# 24 Promoción .....	62
CUADRO# 25 Beneficios.....	63
CUADRO# 26 Mantiene la marca .....	64
CUADRO# 27 Precio.....	66
CUADRO# 28 Seguridad.....	67
CUADRO# 29 Degustación.....	68
CUADRO# 30 Empaque.....	69

CUADRO# 31 Estrategia de nueva imagen corporativa.....	75
CUADRO# 32 Estrategia de nueva imagen corporativa.....	78
CUADRO# 33 Incrementacion del portafolio de productos.....	80
CUADRO# 34 Estrategia incrementación del portafolio de productos .....	81
CUADRO# 35 Estrategia mejoramiento del empaque .....	82
CUADRO# 36 Precio.....	83
CUADRO# 37 Estrategia de posicionamiento en el mercado .....	84
CUADRO# 38 Porcentajes de descuentos .....	84
CUADRO# 39 Estrategia de publicidad .....	85
CUADRO# 40 Publicidad de impacto visual.....	86
CUADRO# 41 Estrategia campañas publicitarias en medios de comunicación..	87
CUADRO# 42 Publicidad en medios de comunicación .....	88
CUADRO# 43 Estrategia de degustación del producto.....	89
CUADRO# 44 Presupuesto estrategia de degustación del producto .....	89
CUADRO# 45 Cuadro proveedores .....	90
CUADRO 46 Plaza .....	91
CUADRO# 47 Resumen estrategias de marketing .....	92
CUADRO# 48 Estado de resultados .....	93
CUADRO# 49 Estado de resultados proyectado .....	94

## INDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA # 1: Categorías fundamentales.....	3
GRÁFICA# 2: Proceso administrativo .....	5
GRAFICA #3: Consumo.....	57
GRÁFICA #4: Frecuencia de compra.....	58
GRÁFICA # 5: Lugar de compra.....	59
GRÁFICA #6: Consumo por marca.....	60
GRAFICA # 7: Lo más importante al momento de comprar.....	61
GRAFICA #8: Promoción .....	62
GRÁFICA # 9: Grado de satisfacción .....	63
GRÁFICA # 10: Mantiene la marca .....	64
GRÁFICA # 11: Medios de comunicación.....	65
GRÁFICA # 12: Precio.....	66

## INDICE DE TABLAS

TABLA # 1: Proceso administrativo.....	5
TABLA #2 : Principales competencias.....	41
TABLA # 3: Matriz FODA.....	45
TABLA# 4 : Matriz DAFO.....	46
TABLA # 5: Divide a los compradores en diferentes grupos.....	53
TABLA # 6: Población.....	54
TABLA # 7: Plan muestral.....	55
TABLA# 8: Ingresos.....	95
TABLA# 9: Ingresos proyectados.....	95
TABLA# 10: Flujo de caja.....	97
TABLA # 11:TMAR.....	98
TABLA# 12: VAN.....	99



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA MARSHELL PRODUCTORA DE QUESOS DEL CANTÓN PILLARO PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014”.**

**Autora:**

Caguana Guerra Silvia Janeth

**RESUMEN**

El proyecto presentado tuvo como objetivo fundamental establecer un plan estratégico de marketing con el fin de conseguir que “Marshell” posicione su marca. La elaboración de un plan estratégico de marketing para la microempresa de queso, nace como respuesta de la necesidad constante por abarcar segmento de mercado. Sin duda, factores como la planificación, la optimización, contribuyen decisivamente a obtener el éxito en las empresas esta presta a cambio un pleno compromiso para lograr los desafíos propuestos es decir el cumplimiento de objetivos y estrategias. Para el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing se ha realizado la recopilación de la información que posee la microempresa, con respecto a sus características esenciales de organización así como su historia dentro del campo financiero. En este estudio se utilizó la técnica de la encuesta mediante el instrumento de cuestionario además se utilizó métodos inductivo, deductivo, estadístico con fin de obtener información real y demostrar que es necesaria la creación del plan estratégico de marketing. Es muy beneficioso incluir un plan estratégico de marketing para posicionar la marca pues contribuye con la necesidad evidente de la microempresa para así ampliar su mercado además se concluyó que los atributos como: precio, las normas de calidad, y la tecnología utilizada son importantes para los clientes además los índices financieros como los distintos criterios de evaluación indican que el proyecto es viable, rentable y por lo tanto debe ser puesto en marcha.

**Palabras claves:** plan de marketing, posicionamiento, estrategias, consumidor.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TOPIC: STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE POSITIONING OF  
THE BRAND "MARSHELL" PRODUCING CHEESE PILLARO  
CANTON TUNGURAHUA PROVINCE OF IN 2014.**

**Author:**

Caguana Guerra Silvia Janeth

**ABSTRACT**

The project presented had as main objective to establish a strategic marketing plan in order to get "Marshell" position your brand. The development of a strategic marketing plan for microenterprise cheese comes in response to the constant need to embrace market segment. Definitely, factors such as planning, optimization, contributing decisively to achieve success in business is provided to change a full commitment to achieve the proposed challenges is meeting objectives and strategies. For the development of the Strategic Marketing Plan has made the collection of the information available to microenterprises, with respect to the essential characteristics of organization and its history in the financial field. the survey technique was used in this study using the questionnaire tool also inductive, deductive, statistical methods to obtain factual information and demonstrate that the creation of strategic marketing plan is necessary was used. It is very beneficial to include a strategic marketing plan to position the brand as it contributes to the obvious need for microenterprise in order to expand their market further concluded that the attributes such as price, quality standards, and technology used are important for customers also financial indices such as the various evaluation criteria indicate that the project is viable, moneymaking and therefore should be launched.

**Keywords:** marketing plan, positioning strategies, consumer



## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de docente del idioma de Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi en forma legal CERTIFICO que :La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señorita Egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial : **CAGUANA GUERRA SILVIA JANETH** cuyo título versa : **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “MARSHELL” PRODUCTORA DE QUESOS DEL CANTÓN PILLARO PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014.”**,lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Diciembre 2016

Atentamente,

.....

**Lic. Nelson. W. Guagchinga. Ch**

**DOCENTE DEL CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

**C.C. 050324641-5**

## INTRODUCCIÓN

El mercado ecuatoriano de quesos es muy dinámico; de acuerdo con las investigaciones de Pulso Ecuador, un 84,3% de los hogares urbanos de las principales 15 ciudades consumen regularmente este producto; esto representa algo más de un millón de hogares.

En el Ecuador urbano, mensualmente se consumen 1,36 millones de kilos de queso de todas las variedades, lo cual representa un mercado de \$7,03 millones por mes. El consumo promedio por hogar alcanza las 2,5 unidades de 500 gramos; para ello una familia destina en promedio \$6,5 por mes. El mercado ecuatoriano de quesos es bastante complejo; más de 300 marcas compiten para incrementar su participación de mercado; no obstante, de entre ellas, existen exitosas empresas que lideran el mercado, con muchos años de tradición y presencia en el mercado.

Tungurahua, con tanta infinidad de ecosistemas y abundante ganadería, debería tener docenas de marcas familiares de quesos, varias por cada cantón, pero falta el conocimiento de técnicas sencillas pero sensibles, como que para hacer queso.

La variedad geográfica marca más variedades de quesos, pues en este producto se refleja desde la raza del ganado, hasta la calidad del pasto que está en función de la altura, temperatura y humedad.

En el cantón Píllaro perteneciente a la provincia de Tungurahua un gran número de las personas que habitan se dedican a la producción de queso fresco, que por lo general lo efectúan de una manera artesanal por sus pocos conocimientos sobre lo que es en sí la elaboración de este producto y los problemas que se pueden originar si no se lo hace de una manera adecuada. El expendio se lo realiza en la ciudad de Ambato en su gran mayoría así como en Riobamba y otras ciudades del país. La dirección de higiene municipal realiza un control semanal de este producto.

El tema de investigación se encuentra dividido en tres capítulos: El capítulo I consta del marco teórico dentro de lo cual se establece citas textuales de la investigación de algunos autores los mismos permitirán el fortalecimiento de los conocimientos.

En el capítulo II se realiza el análisis situacional dentro de ello se investigara los factores internos, externos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para este trabajo de grado, además una breve descripción de las actividades que se desarrolla dentro de la microempresa por último el análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas.

En el capítulo III propuesta se elaborara un plan estratégico de marketing con el fin de implementar estrategias que ayuden al posicionamiento de la marca y de esta manera lograr que la microempresa “Marshell” mejore su rentabilidad y cumplir con los objetivos propuestos.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### *1.1 Antecedentes Investigativos*

HERRERA, Jaime (2010): Menciona que “Plan estratégico de marketing para consolidar el posicionamiento de la marca móvil en el consumidor final”.Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Carrera de Administración. Universidad Politécnica Salesiana.

En la presente investigación cita el siguiente objetivo. Crear fidelización de marca en el consumidor para alcanzar el liderazgo del mercado dentro de los próximos dos años. Además concluye que: La promoción en medios ejercerá la persuasión necesaria sobre el potencial consumidor, que la marca Móvil no había tenido durante muchos años y buscara más que todo dar a conocer los beneficios que otorga este lubricante al rendimiento del vehículo.

LOPEZ, Elizabeth (2011): Manifiesta en el “Plan estratégico de marketing para posicionar marca e imagen de la compañía Interbyte S.A”.Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Carrera de Ingeniería Comercial. Universidad Politécnica Salesiana.

En la presente investigación cita el siguiente objetivo. Diseñar un plan de marketing y determinar cómo la empresa puede competir dentro de un mercado hipercompetencia analizando el entorno en que se desenvuelve. También cita la siguiente conclusión; Realizar campaña publicitaria como entrega de las volantes afiches plumas cartas de presentación, crear la página de Facebook, etc. Dejando pautas para seguir con el cumplimiento de las estrategias de marketing planteadas.

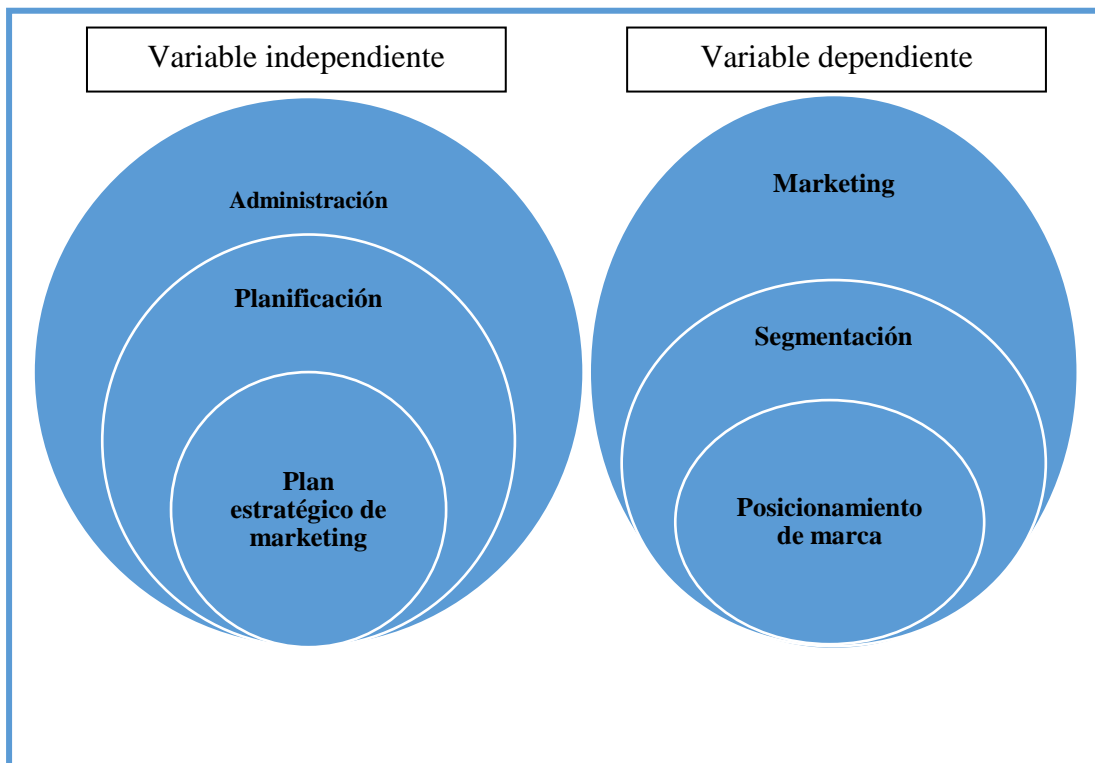
OCHOA, Christian (2013): menciona en el “Plan estratégico de marketing para el almacén industrial Ochoa del cantón Loja. Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas y de Comercio, Carrera Administración de empresas. Universidad Nacional de Loja.

En la presente investigación cita el siguiente objetivo. La presente investigación es determinar un plan estratégico de marketing para el almacén industrial Ochoa. Además se cita la siguiente conclusión: El plan estratégico de marketing ha sido elaborado sintomáticamente y teóricamente, en base a medidas de marketing que ha permitido establecer los planes de marketing que más se adapten a la realidad de la empresa.

Con estos antecedentes se puede determinar el giro importante que ah tomando la producción y consumo de un producto lácteo exclusivamente de queso en nuestro país puesto que representa una opción laboral con el adecuado manejo generara ingresos económicos para los productores.

## 1.2 Categorías Fundamentales

GRÁFICA #1: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Propia  
Elaborado por: Silvia Caguana

## 1.3 Marco teórico

### 1.3.1 Administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

PONCE Agustín (2009)” manifiesta que Administración es el conjunto sistemático de reglas para la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (pag.14)

Administración se define como un proceso de planificación, dirección y control de cada una de las actividades que se manejan dentro de una organización lo cual permitirá alcanzar con efectividad los objetivos planteados.

En la actualidad es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de obtener mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles como lo son: económicos, tecnológicos y humanos.

### **1.3.1.1 Fases del proceso administrativo**

CHIAVENATO Idalberto (2004) menciona: el proceso administrativo consiste en “planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades” (pag.34)

#### **➤ Planeación**

Consiste en saber que se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente.

#### **➤ Organización**

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina que es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo, coordinando las actividades y suministrando los recursos.

#### **➤ Dirección**

La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

### ➤ *Control*

El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos

Las cuatro funciones de la administración debe ser cumplido a cabalidad dentro de una empresa ya que por medio las funciones de la administración se puede dirigir al talento humano, delegar a cada uno las actividades a realizar, establezcan estrategias para mejorar cada vez la elaboración de un producto o como obtener más clientes, para que en conjunto cumplan con el objetivo planeado.

### **GRÁFICA# 2: PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto; Fundamentos Adam,  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

#### ***1.3.2 Planeación***

R.EVANS, James (2005) menciona que la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe

hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. (pág.5).

La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

### ***1.3.2.1 Importancia De La Planeación***

- Los rápidos, complejos e inciertos cambios en el entorno y la dinámica propia de las organizaciones planean para responder en forma efectiva a los cambios.
- La escasez de los recursos. Día a día, los recursos son más limitados, por tanto se debe planear para optimizar su utilización.
- La orientación de las organizaciones. Mediante los planes. Los directivos pueden orientar sus decisiones y los demás colaboradores tener claridad de hacia donde se espera que se dirijan sus esfuerzos. La falta de planeación dificulta el direccionamiento de las organizaciones.
- Fuente de motivación y compromiso. Las metas y los planes facilitan la identificación de los empleados con las organizaciones y los motiva a reducir la incertidumbre y a aclarar lo que es importante conseguir.
- Norma de desempeño. Los planes y los resultados esperados sirven de criterio de desempeño de las actividades de las organizaciones.

### ***1.3.2.2 Pasos de la Planeación***

- **Atención a las oportunidades.-** observando: mercado, competencia, deseos de los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.
- **Establecimientos de objetivos o metas.** Donde quisiéramos estar? ¿Qué deseamos hacer? Y ¿Cuándo?
- **Consideración de premisas de planeación.-** ¿En qué condiciones operan nuestros planes?
- **Identificación de alternativas.-** ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?
- **Comparación de alternativas con bases en las metas propuestas.-**¿Que alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir metas al menor costo y a mayor beneficio ?
- **Elección de una alternativa.-** Selección del curso de acción que queremos seguir.
- **Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.-**  
Desarrollo de presupuestos puestos: volumen y precio de rentas.  
-Gastos de operaciones necesarios para los planes.  
-Inversión en maquinaria, equipos.
- **Formulación de planes de apoyo: planes para.-**Compra de equipos, compra de maquinaria, contratación y capacitación de empleados, desarrollo de un nuevo producto.

### ***1.3.2.3 Técnicas de planeación***

- **Precisión.-** Los planes se los debe hacer con la mayor precisión posible, porque van a seguir acciones concretas.
- **Unidad de dirección.-** Los planes deben ser uno solo para cada función.
- **Rentabilidad.-** Todo plan debe expresar resultados superiores a los costos en caso de empresas privadas con fines de lucro.
- **Flexibilidad.-** Todo plan debe dejar espacios para los cambios que surjan en este ya sea por factores internos o externos.
- **Consistencia.-** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes logrando una coordinación entre los recursos, funciones y actividades con el fin de lograr los objetivos.
- **Participación.-** En cada plan se debe conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo.

### ***1.3.2.4 La planeación se puede considerar un proceso de 6 pasos:***

**Definir los objetivos:** el primer paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desean llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

**Verificar la situación actual frente a los objetivos:** simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.

**Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras:** las premisas constituyen

los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionado con supuestos acerca del futuro.

**Analizar las alternativas de acción:** se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

**Elegir un curso de acción entre las alternativas:** hay que seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

**Implementar el plan y evaluar los resultados:** el último paso es hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

### ***1.3.2.5 Principios de la planeación***

#### ***Principio de primacía***

Indica que la planeación permite la toma de decisiones para decidir si es factible económicamente lo que se planea, ya que es mejor perder dinero en la planeación que en la ejecución. Un proyecto de inversión dará información de la rentabilidad o no y siempre será más barato su costo que invertir sin planear.

### ***Principio de la transitividad de la planeación***

Este principio indica que la planeación establece las guías generales de la organización o estructura de la empresa, así como las políticas y los procedimientos de integración de recursos, la dirección y fija las bases del control. A su vez, debe ser comprensible a los mandos medios y futuros directivos.

### ***Principio de crecimiento gradual o escalar***

La planeación debe fijar las bases de futuros crecimientos, permitiendo escalar el desarrollo gradualmente, por ejemplo; si se desea construir una fábrica para que se desarrolle en diez o quince años a un ritmo anual determinado, se debe prever la tendencia e invertir en forma inmediata en los cimientos para el desarrollo, a partir de un plan rector de desarrollo. El sistema modular permite ir integrando módulos de desarrollo.

### ***Principio de confidencialidad***

La competencia entre empresas exige la búsqueda de nuevos productos y servicios que implican inversiones en investigación y desarrollo (ID). Los avances invenciones descubiertos requieren: registro, patente de protección de propiedad industrial y confidencialidad. Para ello, la alta dirección requiere guardar con sigilo la información, por lo que en muchas ocasiones se obliga a firmar a empleados y proveedores contratos de trabajo con cláusulas de confidencialidad y penalidades por indiscreciones.

### ***Principio de unidad y dirección o de contribución a los objetivos rectores.***

Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos estratégicos precisos. Evitar incrementar el costo de la planeación por incluir elementos no pertinentes a los objetivos.

### ***Principio de delegación***

Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan según su jerarquía.

### ***Principio de flexibilidad***

Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. Para ello, se requiere generar escenarios óptimos, pésimos y, obviamente, se trabajan los planes con lo que se espera del futuro. En pocas palabras, los planes deben ser contingentes para acomodar y proteger a la empresa ante ciertas condiciones que pudieran presentarse, así como riesgos.

### ***Principio de congruencia con la misión de la empresa.***

Todo tipo de plan debe estar insertado dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras. Las políticas, los procedimientos y demás elementos de la planeación deberán estar alineados con las estrategias.

### ***Principio de visión estratégica de largo plazo.***

Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica. Cuando más sea comprendido el plan por los ejecutores y sea pare de su visión, más fácil es su ejecución.

### ***Principio de programación oportuna y control***

En cuanto más se determinen los momentos (tiempos, fechas) en que se deben realizar las etapas, mejor programado estará un plan, facilitando el seguimiento y control. Todo plan será sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

### ***1.3.2.6 Ventajas y desventajas de la Planeación***

#### ***Ventajas de la planeación***

- Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- Distribución más justa de recursos en razón de un plan
- Los procedimientos y demás planes pueden ser objeto de mejora continua.
- La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en planes de acción concretos.
- Una buena planeación permite una mejor organización.
- Fomenta la integración de los recursos humanos.
- Ayuda a la dirección de la empresa.

#### ***Desventajas de la planificación***

- Consume tiempo y recursos (sin embargo cuesta mas no planear).
- Los planes rígidos junto con directivos rígidos son generadores de paradigmas paralizantes que matan la creatividad y hacen que futuros cambios o planes generen más resistencia.

### ***1.3.3 Plan estratégico de marketing***

*JOSÉ María, SAINZ de Vicuña Ancin, (2009)* considera que plan estratégico es un “plan maestro que permite a la alta dirección tomar decisiones y establecer estrategias mediante las cuales la empresa llegue a ser competitiva”

(pág. 30)

El plan estratégico de marketing es un plan que permite a la alta dirección tomar las mejores decisiones además establecer estrategias mediante las cuales la empresa llegue a ser competitiva y tener un mejor posicionamiento en el mercado.

#### ***1.3.3.1 Alcance del Plan Estratégico de Marketing***

El plan estratégico de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual se parte, para definir las metas a corto plazo. Por ejemplo, los gerentes de marketing elaboran un plan estratégico de marketing para tres o cinco años y luego, elaboran un plan anual de marketing para un año en concreto.

Cabe señalar, que el plan a cinco o tres años se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.

El plan de marketing tiene como finalidad, describir el entorno de la empresa, cómo es el mercado, competidores, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, así como los recursos disponibles para la empresa.

#### ***1.3.3.2 El contenido del Plan Estratégico de Marketing***

El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

**Análisis de la situación (Diagnóstico).**- Aquí se realiza habitualmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Es necesario incluir en esta parte un análisis FODA.

➤ **Macro ambiente**

**Factores del macro ambiente:** Condicionantes que escapan al control de la empresa y que son difícilmente modificables por cualquier elemento del mercado. El entorno externo de Marketing debe ser contemplado desde una perspectiva global.

- **El entorno económico.-** está formado por la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, como la renta nacional, el tipo de interés, la inflación, el desempleo, el tipo de cambio, la balanza de pagos y la carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas del consumo.
- **Entorno político y legal.-** las empresas están cada vez más afectadas por los procesos políticos y legales de la sociedad. La legislación tiene una gran influencia sobre el desarrollo de las actividades de Marketing.

➤ **Micro ambiente**

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

- **Clientes:** Un cliente puede ser un individuo o una familia, una organización que compra un producto para su uso en la producción de otros productos o una organización que compra un producto para su reventa en un beneficio. Este factor de un cliente de un microambiente de mercadotecnia puede ser dividido en clientes empresariales e institucionales y clientes estatales, municipales y las municipalidades.

- **Competencia:** Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra.
  
- **Proveedores:** son compañías o persona físicas que proporcionan los recursos que necesita una empresa para producir bienes o servicios.

**Objetivos del Marketing.-** Se deben tener claros e incluir los objetivos de marketing correctamente, los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de las empresas, dándoles prioridad de acuerdo con la urgencia y el efecto que tendrán, de igual forma se deben asignar los recursos.

**Posicionamiento y Ventaja Diferencial.-** En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia: a. Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento). b. Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial). El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía y la ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que, los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

**Mercado Meta y Demanda del Mercado.-** Hay que tener claro donde está nuestro mercado meta, para que las empresas conozcan a dónde dirigir su programa de marketing, incluyendo un pronóstico de la demanda analizando si las ventas cubren los mercados meta o si existe sobreproducción decidiendo a qué segmentos se deben considerar alternativos. **Mezcla de Marketing.-** Es la mezcla de marketing a través de la combinación de numerosos aspectos.

### ***1.3.4 Marketing***

SAINZ DE VICUÑA ANCIN (2012) define el marketing “Es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarse, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos” (pág. 69).

#### ***1.3.4.1 Importancia marketing mix***

El marketing mix lo forman cuatro elementos controlables por la empresa a los que se les suele denominar las cuatro” del marketing, debido a sus iniciales en inglés: producto, precio, promoción y plaza. El término mix se refiere a que estas cuatro variables se pueden combinar a gusto de la empresa.

- **Producto:** es un elemento esencial dentro de la política de marketing, es el objeto a través del cual la empresa puede influir en el mercado.  
Desde el punto de vista del marketing, un producto es todo aquello que se desea comprar y que por lo tanto, satisface una necesidad del consumidor.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que el comprador de un determinado bien o servicio entrega al vendedor a cambio de su adquisición. El análisis de este elemento es realmente importante puesto que se trata de la variable del marketing que más rápidamente influye en la decisión del consumidor.
- **Plaza:** son los lugares físicos o puntos de venta que se distribuirá el servicio además es un conjunto de actividades que hace que el producto salga del fabricante y llegue al consumidor cuando lo necesite en las condiciones que lo requiera.
- **Promoción:** el objetivo de la política de promoción es incrementar las ventas dando a conocer en el mercado el producto o servicio, potenciando la imagen

de la empresa o incentivándola compra de producto. Para conseguir se usan técnicas como la publicidad la promoción de ventas, las relaciones públicas.

#### ***1.3.4.2 Estrategia de posicionamiento***

Es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar una marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Cuando se desarrolla una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

- La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.
- El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable; si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderá la oportunidad de diferenciación.
- El posicionamiento de una marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.
- Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.
- La posición alcanzar debe ser rentable.
- El posicionamiento de marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de la marca, incremento del valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

### ***1.3.4.3 Posicionamiento***

RIES, Al, (2007) define al Posicionamiento como “Lo que empieza con un producto, un artículo, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Pero posicionamiento no es lo que haces a un producto. Posicionamiento es lo que haces a la mente del prospecto. Esto es, emplazas al producto en la mente del prospecto” (pág. 132).

### ***1.3.4.4 Tipos de Posicionamiento***

**Por Atributos.-** Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia., ya que las diferencias en el mismo, pueden copiarse fácilmente, por eso, el posicionamiento debe basarse en algo propio único del producto.

- Por atributos
- Por beneficio
- Por uso o aplicación Por competidor
- Por categoría de productos
- Por calidad o precio

**Por Beneficio.-** Es necesario preguntarse, qué beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional, tratando de construir nuevas características, resaltando alguna que no esté explotada por la competencia.

**Por Uso o Aplicación.-** Esto se refiere a que muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto, prestando atención al uso que se le da al producto.

**Por Competidor.-** Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

**Por Categoría de Productos.-** En este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.

**Por Precio o Calidad.-** El producto se posiciona por su gran calidad a un precio razonable, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

### ***1.3.5 Posicionamiento de marca***

PRIMO, Daniel, y RIVERO, Eugenio de (2010) definen al posicionamiento de marca como: “El lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen de ese producto, servicio, idea, marca o incluso hasta una persona” (pág. 91).

Hoy en día ante la saturación de productos y servicios que existen en el mercado, la gente ha aprendido a ordenar las marcas en su mente, es por eso que el reto más grande e importante de toda empresa, es posicionarse en el mercado es decir que al momento que el consumidor va a adquirir un bien un servicio, piense automáticamente en una marca o un producto específico el mismo que va a poseer diversas características que le van a diferenciar de la competencia, las mismas que pueden ser, la calidad, precio, tamaño, promociones que oferta, en sin un sin número de aspectos que para el cliente son importantes al momento de efectuar una compra y por ende que satisfagan las necesidades y expectativas.

#### ***1.3.5.1 Ciclo de vida del producto***

##### ***➤ Etapa de introducción***

Conciencia y prueba del producto

### **Estrategia de producto**

Modelos limitados con características limitadas, cambios frecuentes en el producto.

### **Estrategia de precios**

Precios de penetración para establecer una presencia en el mercado, o descremado de precios para recuperar el costo de desarrollo.

### **Estrategia de distribución**

Adopción gradual del producto para ampliar la disponibilidad; participación de detallistas y mayoristas.

### **Estrategia de promoción.**

Publicidad y ventas personales para crear conciencia; promociones de venta intensa para estimular la prueba del producto.

### ➤ ***Etapa de crecimiento***

Aumento de la participación en el mercado al adquirir clientes nuevos; búsqueda de nuevas necesidades y nuevos segmentos de mercado.

### **Estrategia de producto**

Introducción de nuevos modelos con nuevas características; continúan los cambios en el producto.

### **Estrategia de precios**

Los Precios bajan debido a la competencia; establecimiento de precios para igualar o superar a la competencia.

### **Estrategia de distribución**

Intensificar los esfuerzos para ampliar el alcance y la disponibilidad de los productos.

### **Estrategia de promoción.**

Publicidad, ventas y promociones de ventas agresivas de la marca para fomentar el cambio de marcas y las pruebas continuas.

#### ➤ *Etapa de madurez*

Maximizar las utilidades al defender la participación en el mercado o quitarse a los competidores.

### **Estrategia de producto**

Línea de modelos completa; aumento de las ofertas de productos complementarios para ayudar a la diferenciación del producto.

### **Estrategia de precios**

Los precios siguen bajando; establecimiento de precios para vencer a la competencia.

### **Estrategia de distribución**

Amplia disponibilidad del producto, conservar el espacio en anaqueles; eliminar las tiendas o canales no productivos.

### **Estrategia de promoción.**

Señalar las diferencias y beneficios de la marca; fomentar el cambio de marcas; conservar actualizado el producto o la marca.

#### ➤ *Etapa de declive*

Reducir los gastos y esfuerzos de marketing para maximizar la última oportunidad de obtener utilidades.

### **Estrategia de producto**

Eliminar los modelos y marcas que no son productivos.

### **Estrategia de precios.**

Los precios se estabilizan en un nivel bajo.

### **Estrategia de distribución.**

Mantener el nivel necesario para conservar a los clientes que son leales a la marca; eliminar en forma continua los canales que no son productivos.

### **Estrategia de promoción.**

Reducir a un nivel mínimo o eliminarla por completo.

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS SITUACIONAL**

#### ***2.1 Antecedentes***

Microempresa productora de quesos “Marshell” Las empresas de quesos al obtener esta información podrán analizar varios aspectos, y corregirlos entre estos puede estar las falencias existentes en la producción, los motivos por los cuales sus productos no son aceptados por parte del consumidor para de este modo buscar las estrategias para posicionar su marca y de esta forma ser más competitivos en el mercado.

La actividad lechera tiene un gran significado para la economía por diversos motivos y magnitudes, como la generación de ingresos y fuentes de empleo, la movilización de recursos e insumos, la importancia del producto primario (leche), la diversidad sus derivados objeto de procesos de industrialización, comercialización y su aporte como fuente alimenticia para la población en todo el país.

#### ***2.1.2 Reseña histórica***

A continuación se encuentra una breve descripción de la historia de la empresa productora de quesos “MARSHELL” , se inició en el año 2008, cuando su fundador el Señor Claudio Caguana , decidió crear una fábrica de elaboración de quesos sin descremar, en el barrio Huagrahuasi, de la parroquia San José de Poaló del cantón Pillaro provincia de Tungurahua.

Con el objetivo de expender su producto a nivel local, a nivel provincial y a nivel nacional.

Al momento de la creación y elaboración del producto se enfocó más en la producción del queso pero con el paso de los años va cambiando, vio la necesidad de mejorar el diseño y la forma de la presentación del producto en el mercado para poder tener mayor demanda y ser más competitivo en el mercado cumpliendo con las exigencias de los clientes, bajo el estricto cumplimiento de las normas de calidad.

### ***2.1.3 Información general***

La empresa “MARSHELL”S.A se dedicada a la producción de quesos, siendo una fuente de trabajo la misma que activa la economía familiar y local.

#### **FICHA DE IDENTIFICACIÓN E INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA**

Razón Social: “MARSHELL”S.A

Gerente General (Representante legal)

Sr. Claudio Caguana

RUC: 0590055328001

Rama de actividad: Producción de quesos

Principales productos o servicios: Queso pasteurizado y semidescremado.

Segmento de mercado: Externo.

Cantón: Pillaro

Provincia: Tungurahua.

#### ***2.1.4 Visión***

Ser una empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de queso pasteurizado, con tecnología moderna, filosofía de calidad en el producto, dando un buen servicio al cliente y un producto de calidad.

#### ***2.1.5 Misión***

Producir y comercializar quesos pasteurizado y semidescremado, bajo procesos y controles de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores, con el compromiso del personal altamente motivado y capacitado, generando beneficios para la empresa y la comunidad.

#### ***2.1.6 Principios que rigen a la empresa***

##### **➤ Trabajo en Equipo**

Trabajar conjuntamente, para elaborar con éxito el producto y así alcanzar los objetivos propuestos dentro de la empresa.

##### **➤ Lealtad**

Siendo una empresa familiar trabajar con honradez y honestidad con los, compañeros, clientes y proveedores, valorando a las personas y a los recursos materiales de la empresa, dando prioridad a la verdad sobre todas las cosas buscando siempre la satisfacción del cliente para juntos cumplir la meta propuesta.

➤ **Calidad**

Cumplir con las normas y estándares de calidad establecidos, para ofrecer tanto a los clientes internos como externos productos que cumplan con las expectativas que requieren.

➤ **Motivación**

Desarrollar un ambiente de trabajo integral lleno de energía en impulso para realizar tareas con Iniciativa a la aplicación de nuevas ideas que permiten el mejoramiento de procesos en la fábrica, buscando innovaciones que permitan el crecimiento y desarrollo empresarial.

➤ **Predisposición al cambio**

Adaptarse a los cambios que se den en la empresa involucrando en cada uno de ellos para que los nuevos cambios sean más fáciles de asimilar con el propósito siempre de mejorar y cumplir con los objetivos propuestos.

➤ **Seguridad**

Proteger la integridad física de las personas y maquinarias que laboran y pertenecen a la fábrica.

➤ **Liderazgo**

Permitimos que nuestros colaboradores se sientan seguros en el negocio.  
Procuramos aumentar el potencial de cada cliente y cumplir con los estándares de calidad para el beneficio de nuestros consumidores.

### 2.1.7 Factor interno

#### ➤ **Función administrativa**

Considerando que MARSHELL es una microempresa familiar, se puede destacar que es administrada bajo la dirección de su propietario de forma empírica, por lo que no cuenta con una planificación bien estructurada, además la organización, dirección son ocasionales independientemente de lo antes mencionado existe un control óptimo de las diferentes actividades.

**CUADRO# 1 : MATRIZ ADMINISTRATIVA**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	GRAN FORTALEZA	FORTALEZA
AD01	Planificar las actividades	Ocasional	Planifica ocasionalmente las actividades.	X				
AD02	Dirección	Ocasional	Existe direccionamiento ocasional				X	
AD03	Control	Óptima	Realiza un control optimo				X	

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana.

- **Función de Contabilidad:** En el área contabilidad siempre ha llevado registros financieros de la empresa lo cual es de gran utilidad para el buen desarrollo de la misma mediante los cuales se puede evidenciar que existe una buena liquidez, disponibilidad de recursos además cancelan oportunamente todos los gastos que generan dentro de la microempresa. Pero teniendo una buena rentabilidad no se reinvierte.

## CUADRO# 2: MATRIZ DE CONTABILIDAD

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	GRAN FORTALEZA	FORTALEZA
CO01	Liquidez	Buena	Tiene buena liquidez					X
CO02	Inversión	Baja	No realizan inversiones		X			
CO03	Disponibilidad De recursos	Altos	Existe suficientes recursos				X	
CO04	Pago de beneficios	Óptima	Los pagos realizan oportunamente					X

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana.

- **Función de producción:** Se encarga de la transformación de la materia prima que en este caso es la leche en producto elaborado, como el queso tierno y queso maduro, en la fabricación de estos productos no aplican procesos definidos por ende el tiempo de elaboración es poco lento desde sus inicios hasta la actualidad elaboran los mismos productos con lo cual se puede evidenciar que no existe innovación.

### CUADRO# 3: MATRIZ DE PRODUCCIÓN

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	GRAN FORTALEZA	FORTALEZA
PD01	Innovación	Baja	No realizan innovación continua	x				
PD02	Rapidez en la elaboración	Baja	No existe rapidez en la elaboración		x			
PD03	Aplicación de procesos definidos	Baja	No existe procesos definidos	x				

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana.

- **Función de ventas:** El área de ventas cumple un rol primordial en el desempeño de la organización. Es una de las áreas principales porque de ella depende el giro de la microempresa y la toma de decisiones por parte del propietario que se encarga de la administración.

#### *Línea de productos*

Los productos que ofrece la empresa “MARSHELL”S.A. al mercado son queso pasteurizado, y semidescremado los cuales se describen a continuación sus presentaciones.

#### CUADRO# 4 : PRODUCTO

PRODUCTO	CARACTERÍSTICA	PESO
<b>Queso maduro</b>	 Tiene una forma Rectangular	500 gr
<b>Queso tierno</b>	 Tiene una forma rectangular	500 gr

Fuente: Empresa MARSHELL S. A.”

Elaborado por: Silvia Caguana.

Además esta área permite evaluar y analizar el mercado y la participación en el mercado con estrategias que permitan hacer frente a las principales competencias y cumplir con las necesidades de los clientes. Las ventas se realizan de dos maneras tanto al por menor como al por mayor. Los productos que ofrece la empresa “MARSHELL”S.A. al mercado son queso pasteurizado, y semidescremado.

**CUADRO# 5: MATRIZ DE VENTAS**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	GRAN FORTALEZA	FORTALEZA
VT01	Publicidad	Ocasional	Existe una publicidad ocasional	<b>X</b>				
VT02	Promoción	Inexistente	No realizan promociones en ninguna época		<b>X</b>			
VT03	Crédito	Inexistente	No dan crédito a ningún cliente		<b>X</b>			

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana.

- **Función de Talento Humano:** Al hablar de talento humano constituye todo el grupo de trabajadores, se puede observar que no existe un reclutamiento de personal pero existe un buen ambiente laboral.

**CUADRO# 6: MATRIZ DE TALENTO HUMANO**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	GRAN FORTALEZA	FORTALEZA
VT01	Ambiente laboral	Bueno	Existe un buen ambiente de trabajo.				X	
VT02	Capacitación	Inexistente	No existe capacitación para ningún empleado.	X				
VT03	Remuneración	Básica	Pagan la remuneración básica.					X
VT04	Reclutamiento de personal	Inexistente	No existe reclutamiento de personal son empleados que contratan al azar.	X				

**Fuente:** Empresa MARSHALL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana

## CUADRO# 7: MATRIZ DE FACTOR INTERNO

<b>Fuerza mayor: 4</b>	<b>Debilidad mayor: 2</b>		
<b>Fuerza menor: 3</b>	<b>Debilidad menor:1</b>		
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
FORTALEZAS			
<b>Planifica ocasionalmente las actividades.</b>	0,1	4	0,4
<b>Control de actividades</b>	0,1	4	0,4
<b>Pago de Remuneración</b>	0,1	3	0,3
<b>Liquidez</b>	0,1	3	0,3
<b>Disponibilidad de recursos</b>	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
<b>No capacita al talento humano</b>	0,1	2	0,2
<b>Promoción inexistente</b>	0,1	1	0,1
<b>Publicidad ocasional</b>	0,1	1	0,1
<b>Mantenimiento</b>	0,1	2	0,2
<b>Falta de innovación en la producción</b>	0,1	2	0,2
	<b>1</b>		<b>2,5</b>

Fuente: Empresa MARSHHELL S. A.”

Elaborado por: Silvia Caguana.

Según el resultado obtenido se puede observar un 2,5 del análisis de los factores internos esto nos indica que existen fortalezas dentro del ambiente interno.

## *2.2 Análisis externo*

### *2.2 .1 Macro ambiente*

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales.

### 2.2.2 Factor Económico

La situación económica de nuestro país ha evolucionado positivamente y trata de salir de la aguda crisis que le azota. Es necesario analizar las siguientes variables, que permitirán visualizar de mejor manera las oportunidades y amenazas a las cuales está expuesta la empresa de lácteos “MARSHELL”.

#### ➤ **Inflación**

Es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

**CUADRO 8: INFLACIÓN**

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2016	<b>1.30%</b>
Agosto-31-2016	<b>1.42%</b>
Julio-31-2016	<b>1.58%</b>
Junio-30-2016	<b>1.59%</b>
Mayo -31-2016	<b>1.63%</b>

**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** Silvia Caguana

En relación a los datos arrojados por el Banco Central del Ecuador, los índices de inflación generados en los últimos meses, podemos decir que el valor va disminuyendo mes a mes. Para el micro empresa “MARSHELL” es una **OPORTUNIDAD** porque a medida que disminuye el nivel general de precios disminuye también el valor de los insumos de producción para la empresa.

#### ➤ **Tasa Activa**

La tasa de Interés Activa representa rendimiento que el usuario de crédito paga al Intermediario por la utilización de Fondos. Es decir es el porcentaje de interés que

el cliente cancela por un crédito concedido por el Sector Financiero. Se puede observar claramente el incremento en relación al mes anterior que finalizó con un 8,21% en el mes de septiembre tenemos un 8,78% lo cual representa un incremento. Por ende no es bueno para la microempresa porque se debe pagar una tasa alta de interés si se desea obtener un crédito. Los datos anteriormente expuestos nos indican una amenaza para la microempresa.

### CUADRO# 9: TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
<b>Septiembre -30-2016</b>	8.78%
<b>Agosto -31-2016</b>	8.21%
<b>Julio -31—2016</b>	8.67%

**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** Silvia Caguana

#### ➤ Tasa Pasiva

La tasa de Interés Pasiva representa el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios de fondos o capital prestado. Es decir es el porcentaje de interés que la institución financiera cancela a los clientes por su depósito. Éste indicador muestra múltiples variaciones en los dos últimos años, sin embargo indica una marcada tendencia a la alza manteniéndose actualmente en 5,75%, lo cual incentiva al ahorro, por parte de los ciudadanos. Es importante señalar que ésta tasa puede variar dependiendo de las condiciones del ahorro realizado, pues actualmente las instituciones financieras brindan ciertas facilidades para sus cuenta ahorristas tomando en cuenta el monto de sus inversiones y sobretodo del tiempo en que se va a dejar dicho ahorro, pudiendo ofrecer incluso tasas de hasta el 7%, esto muestra una tendencia positiva para la economía por cuanto quienes desean ahorrar, ahora podrán hacerlo de maneja que además genere un porcentaje de interés, y esto a su vez ayudará a que las instituciones financieras posean más

liquidez para fomentar la actividad crediticia lo que significa para la empresa de lácteos “MARSHELL” una **oportunidad**.

**CUADRO # 10: TASA PASIVA**

FECHA	VALOR
Octubre -31-2016	<b>5.75%</b>
Septiembre -30-2016	<b>5.78%</b>
Agosto -31-2016	<b>5.91%</b>
Julio -31-2016	<b>6.01%</b>

**Fuente:** Banco Central  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

➤ **Riesgo País**

Es el riesgo promedio de una inversión económica debido sólo a factores Específicos y comunes a un cierto país.

**CUADRO # 11: RIESGO PAÍS**

FECHA	VALOR
<b>Octubre -25-2016</b>	714.00
<b>Septiembre-30-2016</b>	845.00

**Fuente:** Banco Central  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

El riesgo país registrado el mes de enero del 2016 muestra una tendencia a la alza lo que puede interpretarse como un aumento en el riesgo para los inversionistas extranjeros, delimitado por la realidad económica y política de nuestro país, debido a que el riesgo país se está fundamentado en las malas decisiones del gobierno, actualmente nuestro país no ofrece un campo seguro para las inversiones extranjeras, y de organismos multilaterales, con lo cual se genera una

brecha entre la producción nacional y las inversiones provenientes de otros países. Eso nos indica como una amenaza la microempresa porque pondría en juego sus inversiones.

➤ ***Tasa de Desempleo***

La tasa de desempleo se puede observar que el porcentaje de desempleo se va incrementando en los últimos meses del año esto sería una amenaza para la productora puesto que si no tienen empleo se pierde el poder adquisitivo por ende las ventas bajan.

**CUADRO# 12: TASA DE DESEMPLEO**

FECHA	VALOR
<b>Septiembre-30-2015</b>	4.80%
<b>Junio-30-2015</b>	3.62%
<b>Marzo-31-2015</b>	6.43%
<b>Diciembre-31-2014</b>	3.68%

**Fuente:** Banco Central

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**CUADRO # 13: MATRIZ FACTOR ECONÓMICO**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	EQUILIBRIO	GRAN AMENAZA	AMENAZA
<b>Ec01</b>	Inflación	Decremento	Decremento de la inflación.	<b>X</b>				
<b>Ec02</b>	Desempleo	Incremento	Incremento del desempleo.				<b>X</b>	
<b>Ec03</b>	Tasas de interés	Variable	La tasa de interés es variable.					<b>X</b>
<b>Ec04</b>	Creiditos	Fácil acceso	Existe facilidad para acceder a un crédito sin mayor dificultad.	<b>X</b>				

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana.

### ***2.2.3 Factor Político Legal***

Factores Políticos y legales: Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las normas ISO, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa. La empresa cumple con las leyes y normas que exige el gremio de artesanos.

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. La microempresa Marshall dentro del sistema político tendrá proximidad con los niveles del Estado. Con una inestabilidad política en nuestro país la empresa tendrá mayor inestabilidad económica al no tener moneda propia y por los altos índices de inflación. No tiene ninguna alianza o proximidad con la política. se puede tomar como una amenaza.

➤ **Organismos de control a los que se rige la empresa**

*Ministerio de Salud*

El Ministerio de Salud una institución que asigna el permiso de funcionamiento por medio del departamento de Salud e Higiene de Tungurahua permitiendo obtener el Registro Sanitario. Tiene un control adecuado con la finalidad de tener un permiso de funcionamiento para su respectiva elaboración de los productos y así comercializar con éxito en los mercados.

*Servicio de Rentas Internas (SRI)*

Organismo fiscal recaudador de impuestos. Contiene información general, servicios en línea, guía del contribuyente, legislación, estadísticas. Es una entidad que trata de cobrar los impuestos a todas las empresas tanto del sector público como privado, el mismo que regula los pagos puntuales a todas las empresas. También cumple con la función de entrega de facturas para el debido control de inventarios, y fijación de precios. Tiene el permiso emitido por el Servicio de Rentas Internas, para llevar un control adecuado en la venta de sus productos.

*Impuesto*

Los pagos de impuestos se realizaran de acuerdo a lo establecido por la Ley los mismos que serán:

➤ **El Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

Impuesto que grava el consumo de bienes y servicios, se aplica en cada etapa del proceso donde se agrega valor al bien o al servicio y en el momento de la venta al consumidor final. El porcentaje es el 14% se lo registra en la factura de compra o venta. Oportunidad porque este valor se mantiene.

**CUADRO # 14: MATRIZ FACTOR POLÍTICO LEGAL**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	EQUILIBRIO	GRAN AMENAZA	AMENAZA
Fpl01	Normas sanitarias	Exigentes	Cumplimiento de normas regulan el buen desempeño y la excelente producción.	x				
Fpl02	Impuesto	Constante	El impuesto que se debe cancelar es constante.		x			
Fpl03	Inestabilidad económica		Existe una inestabilidad económica.				x	

Fuente: Empresa MARSHHELL S. A.”

Elaborado por: Silvia Caguana.

**2.2.3 Clientes externos**

Es un término que define a la persona u organización que realiza una compra.

Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

### **2.2.3 Competencia**

La competencia se produce por la aparición de otras empresas o ente que oferta un producto de igual o similar características de otro ya existente. La competencia se puede dar de una manera directa o indirecta. La competencia principal que tiene la empresa de lácteos la “MARSHELL” representa una amenaza porque abarca una gran cantidad del mercado además tiene una amplia cartera de productos que ofertar. .

**TABLA #2 : PRINCIPALES COMPETENCIAS**

Industrias	Ubicación	Producción
<b>Soyita</b>	Pillaro	Quesos
<b>San Marcos</b>	Pillaro	Quesos, yogurt
<b>San Pablo</b>	Pillaro	Quesos, yogurt

**Fuente:** Empresa Marshall

**Elaborado por:** Silvia Caguana

### ***Proveedores de la empresa MARSHELL S.A.***

Los proveedores son de vital importancia para la empresa productora de quesos MARSHELL S.A. ya que, por medio de ellos se obtienen los implementos y equipos necesarios para la producción del queso. Las compras se realizan mediante pedidos por teléfono o directamente con los distribuidores; y el pago se

lo realiza de contado o a crédito de acuerdo al convenio establecido entre la empresa y el proveedor.

**CUADRO # 15: PROVEEDORES**

Proveedor	Producto	Porcentaje	Lugar
Personas y haciendas	Leche	100%	Huagrahuasi San Andrés San Fernando San Francisco Santa Rita
Eduplastic	Empaques y fundas	100%	Pillaro
Almacén de insumos para productos lácteos	INSULAC	100%	Pillaro

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**CUADRO # 16: MATRIZ PROVEEDORES**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	RESULTADO	EVALUACIÓN				
				GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	EQUILIBRIO	GRAN AMENAZA	AMENAZA
Pvd01	Contacto con los proveedores	Constante	Constante contacto con proveedores.		X			
Pvd02	Abastecimiento de mercadería	Necesaria	Existe un abastecimiento apropiado de la materia prima.		X			
Pvd03	Establecimiento De precios	Equitativos	Precios de acuerdo a competencia.	X				

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**CUADRO # 17: MATRIZ DE FACTORES EXTERNO**

AREAS DE TRABAJO	PONDERACION		SIN IMPORTANCIA 0,0	
			MUY IMPORTANTE 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO		AMENAZAS MAYOR 1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4
SUBSECUENTES			AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Contacto con los proveedores	0,1	4	0,4	
Precios equitativos	0,2	3	0,6	
Impuesto constante	0,2	3	0,6	
AMENAZAS				
Inestabilidad política	0,2	1	0,2	
Incremento en la tasa activa	0,2	3	0,6	
Alza en la tasa de desempleo	0,1	2	0,2	
	<b>1</b>		<b>2,6</b>	

**Fuente:** Empresa análisis externo

**Elaborado por:** Silvia Caguana.

Según el resultado obtenido se puede observar un 2,6 del análisis de los factores externos esto nos indica que existen oportunidades dentro del ambiente externo las cuales se puede aprovechar para un mejor posicionamiento de la marca.

**TABLA# 3: MATRIZ FODA**

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<b>F1.</b> Buen ambiente laboral	<b>D1.</b> No realiza capacitación al talento humano
	<b>F2.</b> Control de actividades	<b>D2.</b> Baja inversión
	<b>F3.</b> Buena liquidez	<b>D3.</b> Falta de innovación en la producción
	<b>F4.</b> Disponibilidad de recursos	<b>D4.</b> Publicidad ocasional
	<b>F5.</b> Optimo pago de beneficios	<b>D5.</b> No existe promoción
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<b>O1.</b> Fácil acceso a créditos	<b>A1.</b> Inflación variable
	<b>O2.</b> Exigentes normas de calidad	<b>A2.</b> Incremento en la tasa de desempleo
	<b>O3.</b> Impuesto constante	<b>A3.</b> Tasa de interés variable
	<b>O4.</b> Establecimiento de precios competitivos	<b>A4.</b> Inestabilidad económica

**Fuente:** Empresa MARSHHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana.

**TABLA# 4 : MATRIZ DAFO**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz DAFO</b>	<p><b>F1.</b> Buen ambiente laboral.</p> <p><b>F2.</b> Control de actividades.</p> <p><b>F3.</b> Buena liquidez.</p> <p><b>F4.</b> Disponibilidad de recursos.</p> <p><b>F5.</b> Optimo pago de beneficios</p>	<p><b>D1.</b> No realiza capacitación al talento humano.</p> <p><b>D2.</b> Baja inversión</p> <p><b>D3.</b> Falta de innovación en la producción</p>
<b>Oportunidades</b>		
<p><b>O1.</b> Fácil acceso a créditos.</p> <p><b>O2.</b> Exigentes normas de calidad.</p> <p><b>O3.</b> Impuesto constante.</p> <p><b>O4.</b> Establecimiento de precios competitivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear productos nuevos.</li> <li>➤ Elaboración de los productos con materia prima de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar constantemente al talento humano.</li> <li>➤ Elaborar los productos en diferentes y precios los cuales sean accesibles a todo bolsillo.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>		
<p><b>A1.</b> Inflación variable.</p> <p><b>A2.</b> Incremento en la tasa de desempleo.</p> <p><b>A3.</b> Tasa de interés variable.</p> <p><b>A4.</b> Inestabilidad económica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar tecnología de punta.</li> <li>➤ Comprar adecuadamente los insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir procesos para la elaboración de los productos.</li> <li>➤ Crear un plan estratégico.</li> </ul>

Fuente: Empresa MARSHALL S. A.”

Elaborado por: Silvia Caguana

**CUADRO # 18: MATRIZ PERFIL COMPETITIVO**

<b>AREAS DE TRABAJO</b>	<b>PESO</b>	<b>SIN IMPORTANCIA 0,0</b>						
		<b>MUY IMPORTANTE 1,0</b>						
<b>PRIORITARIAS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>DEBILIDAD IMPORTANTE 1</b>		<b>FORTALEZA MENOR 3</b>				
<b>SUBSECUENTES</b>		<b>DEBILIDAD MENOR 2</b>		<b>FORTALEZA IMPORTANTE 4</b>				
<b>ACTORES</b>			<b>MARSHELL</b>		<b>ROZU</b>		<b>ZOYITA</b>	
<b>Factores claves del éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Impacto</b>	<b>Peso ponderado</b>	<b>Impacto</b>	<b>Peso ponderado</b>	<b>Impacto</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Posicionamiento en el mercado</b>		0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
<b>Fidelidad de los clientes</b>		0,2	3	0,6	3	0,3	3	0,6
<b>Precios competitivos</b>		0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
<b>Calidad en el producto</b>		0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
<b>Adquirió de tecnología nueva</b>		0,3	2	0,6	3	0,9	3	0,9
		1		2,5		2,9		3

**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”

**Elaborado por:** Silvia Caguana

Mediante los resultados obtenidos se puede observar que Zoyita está mejor posicionado además tiene otros recursos que lo hacen ver como el mayor competencia por otro lado Rozu con un 2,9 está en segundo lugar como el más conocido en el mercado y con una puntuación de 2,5 está la micro empresa la cual se está analizando entonces se puede ver claramente las debilidades y amenazas que deberá superar para poder estar a la par con sus principales competencias y buscar estrategias que le puedan llevar a posicionarse en el mercado por ende en la mente del consumidor.

## ***2.3 Investigación de mercado***

### ***2.3.1 Identificación del problema***

Mediante una investigación realizada con anterioridad se pudo descubrir que la microempresa tiene un inadecuado posicionamiento en el mercado, de seguir así la marca MARSHELL no será reconocida en la ciudad de Pillaro; su volumen de ventas decrecerá porque no se podrá comercializar con fuerza en los diferentes segmentos de mercado por lo tanto afectara a la rentabilidad financiera.

### ***2.3.2 Posible solución***

Diseñar un plan estratégico de marketing para posionamiento de marca para la micro empresa productora de queso.

### ***2.3.3 Justificación***

Dado que la micro empresa Marshall presenta un gran problema por no utilizar marketing no ha llegado a obtener mayor competitividad en el mercado, por tal motivo y considerando que un plan estratégico de marketing es la herramienta de ventas más poderosas que permite tomar el control de la situación, conocer al cliente y hacer que la marca quede en su mente.

### ***2.3.4 Objetivos de la investigación***

#### ***➤ Objetivo general***

Diagnosticar las mejores estrategias para el posicionamiento de marca de la microempresa Marshall con la finalidad de incrementas las ventas y tener una mayor participación en el mercado.

#### ***➤ Objetivos específicos***

- Seleccionar los métodos, técnicas e instrumentos que permitan desarrollar de una, manera adecuada este trabajo investigativo.

- Determinar los principales factores que inciden al momento de comprar un producto lácteo.
- Plantear las estrategias posibles para aplicarlas en la empresa que se encuentra en el menor nivel de aceptación con el propósito de posicionarla, cubriendo más mercado con productos de calidad, que sean atractivos y llamativos para que las personas los adquieran.

### **2.3.5 Fuentes de información**

#### **➤ Fuentes primarias**

Son aquellas que nos brindan información directa, es decir de donde se obtiene la información.

Para esta investigación de mercado se utiliza el método de observación y encuestas con el objetivo de obtener información sobre los clientes, competencia y proveedores.

#### **➤ Fuentes secundarias**

Son todas aquellas informaciones que ofrecen datos sobre el tema por investigar, pero no son la fuente original de los hechos.

Para esta investigación de mercado se recopilara datos de instituciones como el INEC, el Banco Central del Ecuador entre otros.

### **2.3.6 Tipos de investigación**

#### **Investigación descriptiva**

Se utiliza este tipo de investigación ya que describe y analiza una población, sin pretender sacar conclusiones de tipo general. Es decir las conclusiones obtenidas a partir de una muestra, son válidas para la población, dependiendo principalmente en la formulación de preguntas a sus entrevistados y la disponibilidad de datos en fuente de datos secundarios.

#### **Investigación cuantitativa**

Este tipo de investigación permite obtener datos numéricos los mismos que servirán para realizar tabulación y expresar los resultados.

### **2.3.7 Métodos de investigación**

**Método inductivo:** Este método inductivo es un método científico con el que se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Esto se puede establecer a partir del análisis de cada una de las actividades que realiza la empresa Marshall.

**Método deductivo:** Este método científico que considera que la conclusión está implícita en la observación realizada anteriormente.

Se debe realizar una previa visita de observación a la empresa en este caso a la empresa Marshall de acuerdo a esa observación se deberá establecer las conclusiones respectivas.

**Método estadístico:** Como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores

numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

### **2.3.8 Técnicas**

Es de vital importancia para el proyecto de investigación la recopilación de información basándose en técnicas como la encuesta y la observación.

#### **Encuesta**

Para obtener una información real se aplicó las encuestas a los consumidores del producto en el cantón Pillaro parroquia La Matriz mediante un cuestionario que consta tanto de preguntas abiertas y cerradas.

#### **Instrumento**

**Cuestionario.-** Este instrumento se lo utilizara para la obtención de información en la encuesta ya que esta manera facilitara la tabulación de los datos que se obtengan a través de la investigación.

#### **Observación**

Se utilizó la técnica de la observación para la obtención de información eficaz y datos valederos para la elaboración de presente proyecto que es la elaboración de un plan estratégico de marketing para la productora de queso Marshall

#### **La entrevista**

Es una conversación seria mediante la cual se obtiene información de la empresa marshall, esta nos sirve para obtener datos que de otro modo sería difícil conseguir, mediante la entrevista se obtendrá datos más reales.

### **2.3.9 Segmentación de mercado**

Es aquel que divide el mercado en varios segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

#### **a) Variable geográfica**

Es aquella que requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, provincias, etc.

La microempresa pretende cubrir con las demandas de los consumidores de la ciudad de Pillaro (parroquias urbanas)

#### **b) Variable demográfica**

Divide el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza y la nacionalidad.

### c) Variable Psicológica

**TABLA 5: Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.**

<b>VARIABLES</b>	<b>SEGMENTOS</b>
<b>GEOGRAFICAS</b>	
<b>Procedencia-cantón</b>	Santiago de Pillaro parroquias urbanas
<b>Área</b>	Pillaro-13.383 habitantes
<b>DEMOGRAFICAS</b>	
<b>Clase social</b>	Toda clase social
<b>Sexo</b>	Masculino-femenino
<b>Población</b>	Económicamente activa
<b>PSICOGRAFICAS</b>	
<b>Gustos y preferencias</b>	Orientación a la compra del lácteo

Fuente: Trabajo de campo  
Elaborado por: Silvia Caguana

#### **2.3.10 Unidad de estudio**

##### **2.3.10.1 Población universo**

Es el conjunto de personas que habitan u ocupan una determinada área geográfica o que tienen un rasgo común.

Para realizar la investigación se tomó en cuenta a la Población Económicamente Activa (PEA) del Cantón Pillaro, zona Urbana. Según el último censo de población y vivienda la población del cantón Pillaro cuenta con 13,383 personas.

**TABLA# 6: POBLACIÓN**

<b>Parroquias urbanas</b>	<b>Número de Habitantes</b>	<b>%</b>
<b>La matriz</b>	4.342	32
<b>Ciudad nueva</b>	9.040	68
<b>TOTAL</b>	<b>13.383</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Censo de población y vivienda  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

### **2.3.10.2 Muestra**

Es una porción representativa del universo o población, que se la obtiene aplicando la fórmula respectiva.

#### **FÓRMULA**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + N(e)^2}$$

Esta fórmula es la que se utilizara debido al nivel de confianza que nos brinda a de más de ello se puede decir que ya tenemos segmentado el mercado la información que se obtenga puede ser muy confiable y veras. La misma se utilizara debido a que el nivel de confianza es de un 95% lo que permitirá que los resultados obtenidos sean confiables.

#### **Elementos que contiene la fórmula:**

Z=nivel de confianza

P=probabilidad de éxito o proporción esperada

Q=probabilidad de fracaso

N=tamaño de la población

e =error muestra

Por tratarse de una población que pasa de los cien integrantes inmersos del problema planteado se ha procedido a establecer la respectiva fórmula del muestreo para obtener una muestra considerable de ella se ha tomado como muestra la población de la parroquia central ya que Pillaro cuenta con una población extensa lo cual no permite realizar adecuadamente el posicionamiento que se desea llevar a cabo con este proyecto.

Población = 13.383 Habitantes

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + N(e)^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 13.383}{1.96^2 * 0.50 * 0.50 + 13.383(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.25 * 13.383}{3.84 * 0.25 + 154.08}$$

$$n = \frac{13.383}{155.04}$$

$$n = 388$$

### *Prueba piloto*

Se hizo necesario un estudio para determinar el tamaño de la muestra, se procedió a realizar una encuesta preliminar a 20 personas, con la finalidad de conocer el nivel aceptación o el nivel de rechazo, que tendría la marca del producto lácteo.

<b>Pregunta</b>	<b>Si (p)</b>	<b>No (Q)</b>	<b>total</b>
<b>¿Consume usted queso?</b>	28	2	20
100%	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación primaria

**Elaborado por:** Silvia Caguana

Un plan de muestra indica el número de unidades del producto de cada lote o producción que debe ser inspeccionado (el tamaño de muestra o serie de tamaños

de muestra), y el criterio para la determinación de la aceptabilidad del lote o producción (los números de aceptación y el rechazo).

### *2.3.10.3 Plan Muestral*

**TABLA# 7: PLAN MUESTRAL**

<b>CANTÓN PILLARO</b>	<b>% POBLACIÓN</b>	<b>PEA TOTAL</b>
<b>Parroquias urbanas</b>	<b>Encuestas</b>	<b>%</b>
<b>La matriz</b>	124	32%
<b>Ciudad nueva</b>	264	68%
<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Censo de población y vivienda

**Elaborado:** Silvia Caguana

## 2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

**PREGUNTA 1:** ¿Consume usted queso?

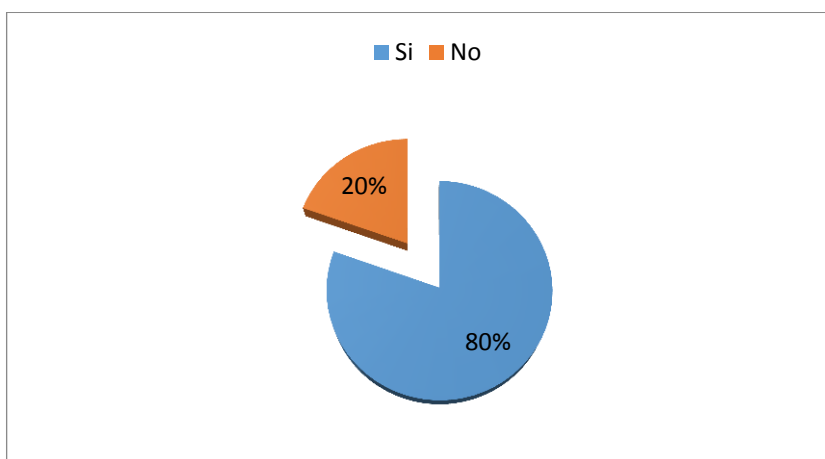
**CUADRO# 19: CONSUMO**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	312	80%
No	76	20%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Silvia Caguana

**GRÁFICA #3: CONSUMO**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Silvia Caguana

### ANÁLISIS

El 80% de las personas encuestadas consume este producto y solo el 20% no lo consume lo cual indica que existe una gran demanda.

### INTERPRETACIÓN

Estos datos permiten identificar que existe gran cantidad de personas que consume este producto.

**PREGUNTA 2:** ¿Con que frecuencia usted compra el producto?

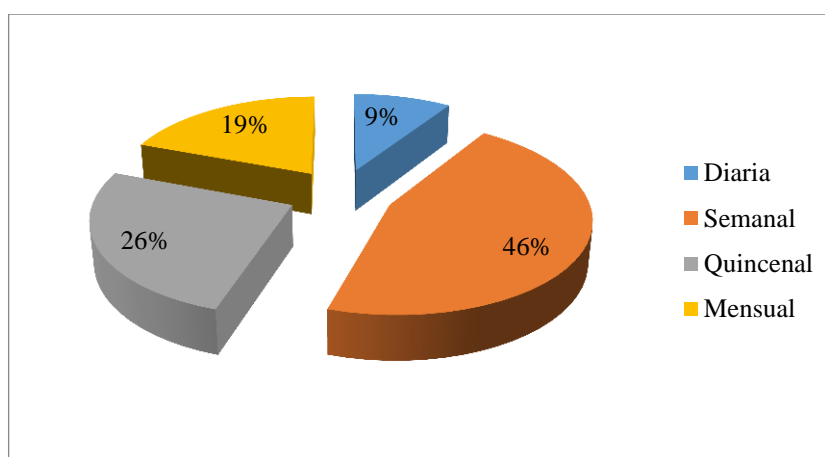
**CUADRO # 20: FRECUENCIA DE COMPRA**

Alternativas	Frecuencia	%
Diaria	36	9%
Semanal	177	46%
Quincenal	100	26%
Mensual	75	19%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Silvia Caguana

**GRÁFICA #4: FRECUENCIA DE COMPRA**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Silvia Caguana

## **ANÁLISIS**

De acuerdo a los datos obtenidos el 46% de encuestados compran semanalmente, un 26% compra cada quincena, el 19% cada mes tan solo 9% de las personas encuestadas compran con frecuencia este producto.

## **INTERPRETACIÓN**

Lo datos obtenidos nos indica que las familias tienen un consumo semanal del producto lácteo dentro de su dieta alimenticia con estos datos podemos observar la frecuencia de compra para ofertar y posicionar nuestra marca.

**PREGUNTA 3:** ¿En qué lugar compra el producto lácteo?

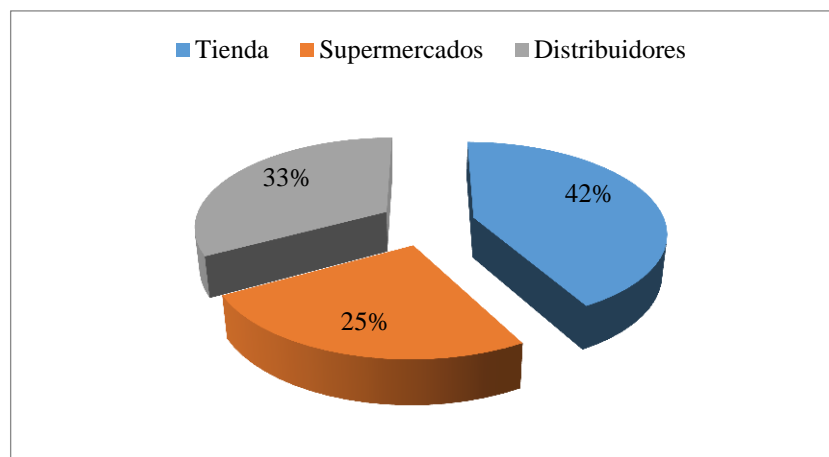
**CUADRO# 21: LUGAR DE COMPRA**

Alternativas	Frecuencia	%
Tienda	163	42%
Supermercados	97	25%
Distribuidores	128	33%
Total	388	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado:** Silvia Caguana

**GRÁFICA # 5: LUGAR DE COMPRA**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Silvia Caguana

### **ANÁLISIS**

De las personas encuestadas el 42% prefieren comprar el producto en las tienda, un 25 % prefiere comprar en los supermercados, un 33% de los distribuidores.

### **INTERPRETACIÓN**

Estos datos nos indican el canal principal mediante el cual podemos posicionar nuestra marca.

**PREGUNTA 4:** ¿Qué marca de queso usted consume?

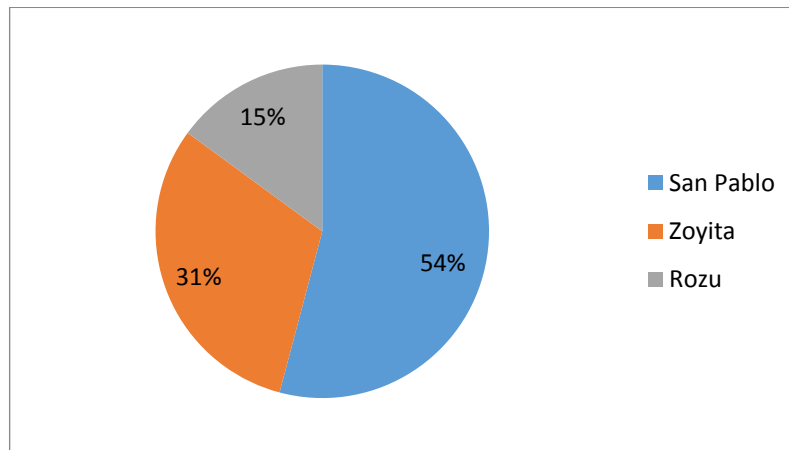
**CUADRO# 22: CONSUMO POR MARCA**

Alternativas	Frecuencia	%
San Pablo	210	54%
Zoyita	120	34%
Rozu	58	15%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**GRÁFICA #6: CONSUMO POR MARCA**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**ANÁLISIS**

Un 54% de las personas encuestadas compra la marca San Pablo, seguida por un 31% la marca Zoyita, está también otra marca como Rozu con un 15%.

**INTERPRETACIÓN**

De los datos obtenidos se puede observar que nuestra principal competencia es la marca San Pablo lo cual nos permite buscar nuestras mejores estrategias para introducir nuestra marca en el mercado y mente del consumidor.

**PREGUNTA 5:** ¿Que considera usted lo más importante al momento de comprar el producto lácteo?

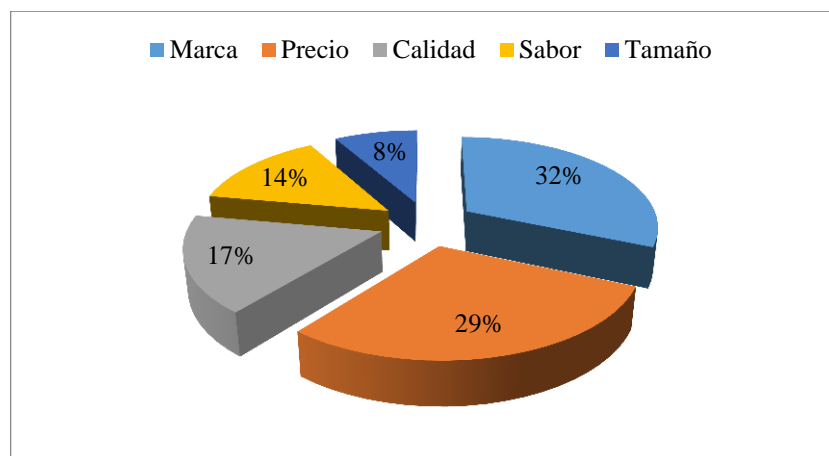
**CUADRO# 23: FACTORES IMPORTANTES EN LA COMPRA**

Alternativas	Frecuencia	%
Marca	122	32%
Precio	114	29%
Calidad	66	17%
Sabor	54	14%
Tamaño	32	8%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**GRÁFICA # 7: FACTORES IMPORTANTES EN LA COMPRA**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

### ANÁLISIS

Las encuestas realizadas dan como resultado un 32% toma en cuenta la marca al momento de adquirir este producto, el precio con un 29%, calidad un 17%, sabor un 14%, estos datos indican que las familias toman la marca como un factor principal al momento de adquirir el producto.

### INTERPRETACIÓN

Con este resultado se debe poner mayor énfasis en la marca del producto lo cual nos permitirá posicionar en la mente del consumidor.

**PREGUNTA 6:** ¿Ha recibido algún tipo de promoción por la compra del producto?

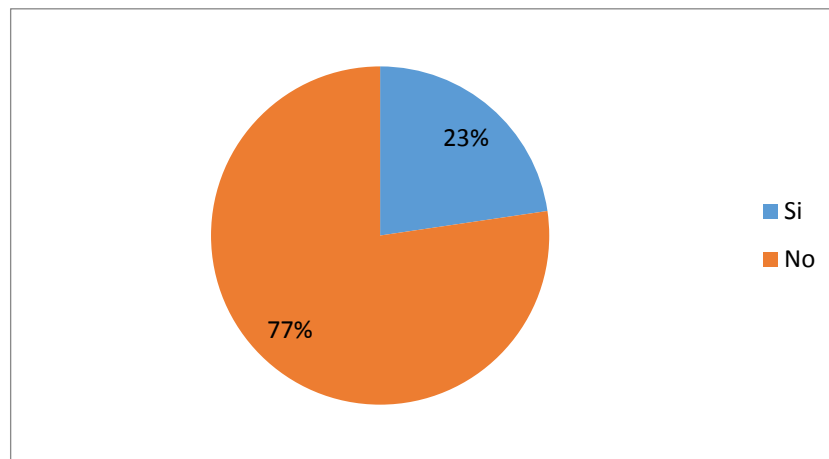
**CUADRO# 24: PROMOCIÓN**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	88	23%
No	300	77%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**GRÁFICA #8: PROMOCIÓN**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

### **ANÁLISIS**

Según los datos obtenidos un 77% de las personas encuestadas no ha recibido ninguna promoción al momento de adquirir un producto, el 23% indican que si han obtenido algún tipo de promoción en la compra de este producto.

### **INTERPRETACIÓN**

Se debe enfocar en las estrategias de promoción para de esta manera poder posicionar nuestra marca utilizando los elementos adecuados.

**PREGUNTA 7:** ¿Conoce los beneficios que brinda el consumo del producto lácteo?

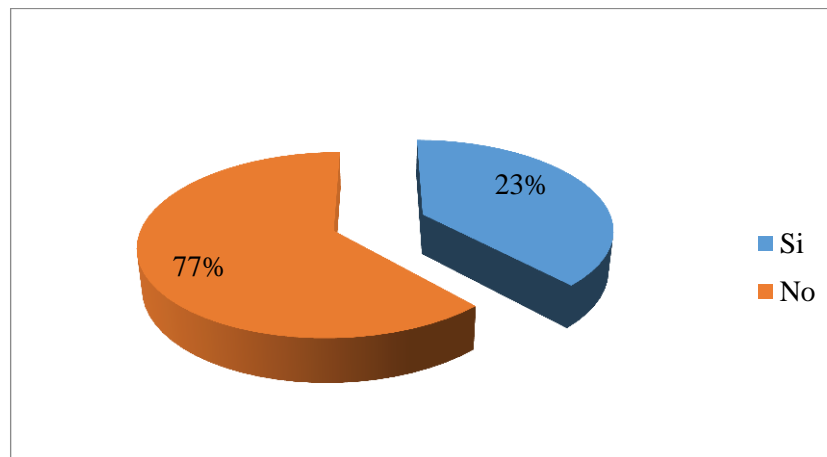
**CUADRO# 25: BENEFICIOS**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	300	77%
No	88	23%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**GRÁFICA # 9: BENEFICIOS**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Silvia Caguana

### **ANÁLISIS**

De los datos obtenidos se establece que un 46% de los encuestados indican como agradable al grado de satisfacción que les brinda los productos que se expende en el mercado actualmente, el 23% indican que es poco satisfactorio, un 22% muy satisfactorio.

### **INTERPRETACIÓN**

Estos datos nos indica la mayor parte de los encuestados mencionan como satisfactorio el producto que actualmente adquieren.

**PREGUNTA 8:** ¿Cuándo compra el producto lácteo mantiene la marca?

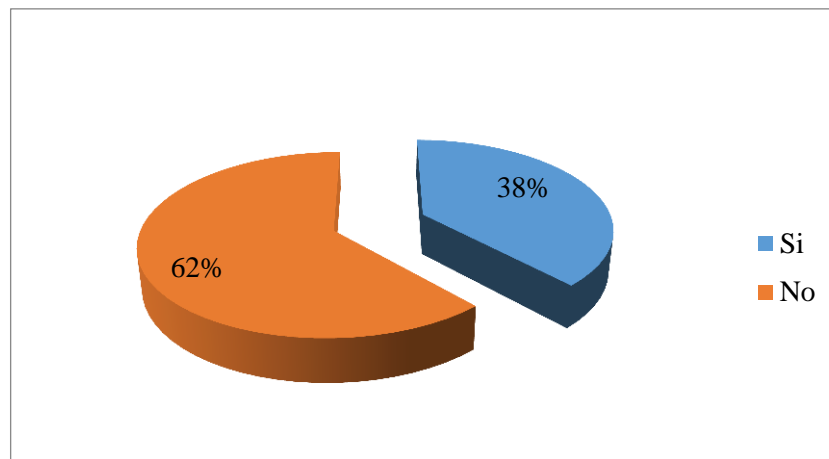
**CUADRO# 26: MANTIENE LA MARCA**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	148	38%
No	240	62%
TOTAL	388	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**GRÁFICA # 10: MANTIENE LA MARCA**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**ANÁLISIS**

Al examinar los resultados de las encuestas realizadas podemos observar que un 62% de las personas encuestadas no mantienen la marca al momento de adquirir este producto lácteo, un 38% mantiene la marca en cuanto a la compra del producto lácteo.

**INTERPRETACIÓN**

Con los datos obtenidos se establece que la mayor parte de las personas no mantiene la marca al comprar el producto se considera un aspecto favorable que nos permitirá ofrecer nuestro producto ya que la mayor parte está dispuesto adquirir una nueva marca.

**PREGUNTA 9:** ¿Qué medio de comunicación le gustaría que se utilice para hacer publicidad a cerca de este producto?

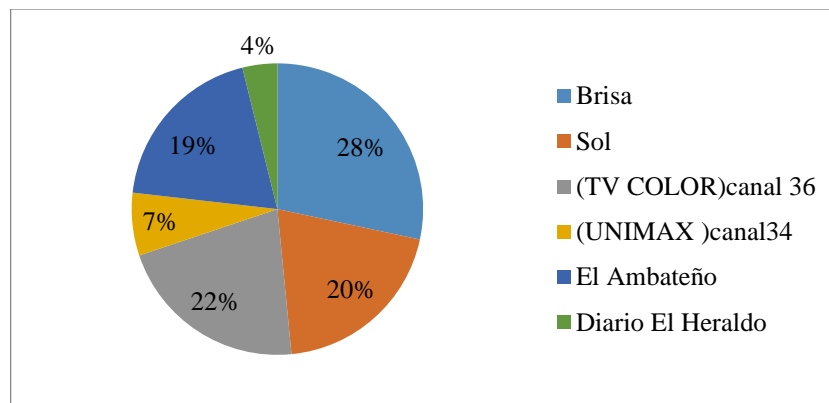
**CUADRO# 1: MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

	Alternativas	Frecuencia	%
Radio	Brisa	110	28%
	Sol	78	20%
Televisión	(TV COLOR)canal 36	83	22%
	(UNIMAX )canal34	27	7%
Prensa	El Ambateño	75	19%
	Diario El heraldo	15	4%
<b>Total</b>		388	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**GRÁFICA # 11: MEDIOS DE COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Silvia Caguana

### ANÁLISIS

El 28% de los encuestados les gustaría la publicidad de producto se lo realice por la radio Brisa el 20% radio sol el 22% televisión canal 32, el 19 % prensa el ambateño el 7% televisión canal 34 y un 4% prensa el Heraldo.

### INTERPRETACIÓN

Se puede establecer que la gran parte de los consumidores de este producto les gustaría tener una publicidad en la radio, establecer los mejores medios de comunicación para realizar la publicidad del producto.

**PREGUNTA 10:** ¿Está de acuerdo con el precio del queso que se expenden actualmente?

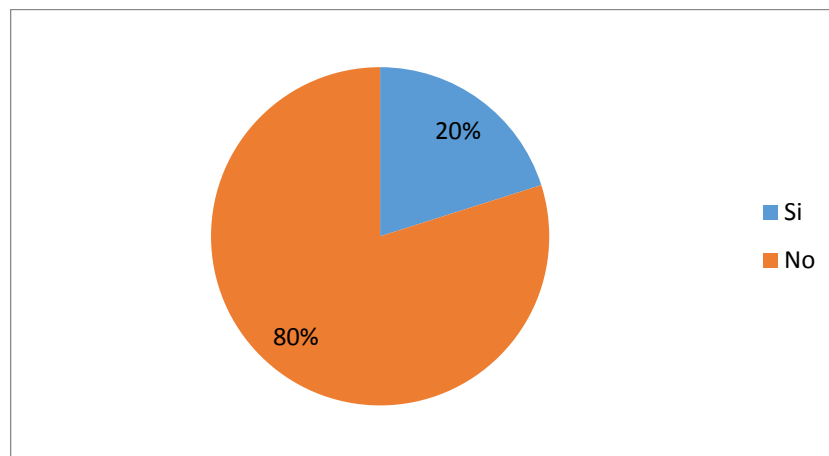
**CUADRO# 27: PRECIO**

Alternativas	Frecuencia	%
Si	78	20%
No	310	80%
<b>Total</b>	<b>388</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**GRÁFICA # 12: PRECIO**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

### **ANÁLISIS**

Un 70% de las personas encuestas indican que los precios son muy altos es un 20% indican que están de acuerdo con el precio actual.

### **INTERPRETACIÓN**

Según la información obtenida la mayor parte de los encuestados no está de acuerdo con el principal precio lo cual se debe tomar en cuenta para establecer el precio.

**PREGUNTA 11:** ¿Cree usted que la marca le brinda seguridad al momento de Comprar un producto?

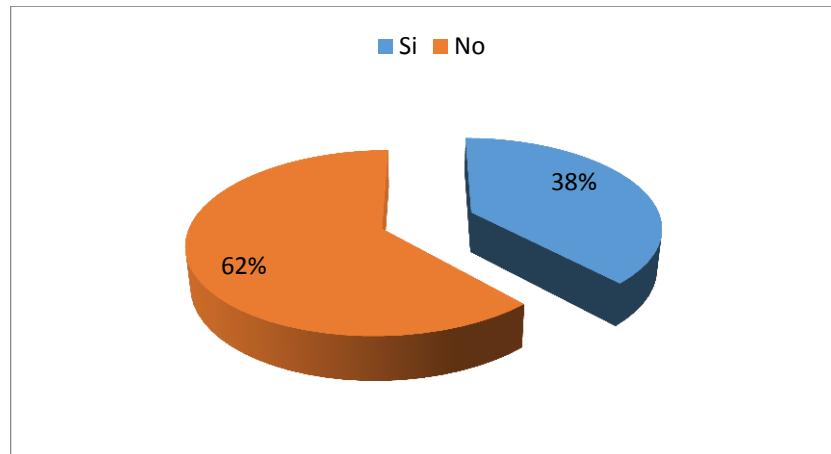
**CUADRO# 28: SEGURIDAD**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	148	38%
No	240	62%
TOTAL	388	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**GRÁFICA # 13: SEGURIDAD**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

### ANÁLISIS

Un 62% de las personas encuestas indican que la marca si brinda garantía el momento de adquirir este producto un 38% indican que no están de acuerdo puesto que la marca no les brinda ninguna garantía.

### INTERPRETACIÓN

Según la información obtenida la mayor parte de los encuestados está de acuerdo con la marca les brinda la garantía para poder adquirir un producto.

**PREGUNTA 12:** ¿Cómo considera la propuesta que exista puestos de degustación del producto?

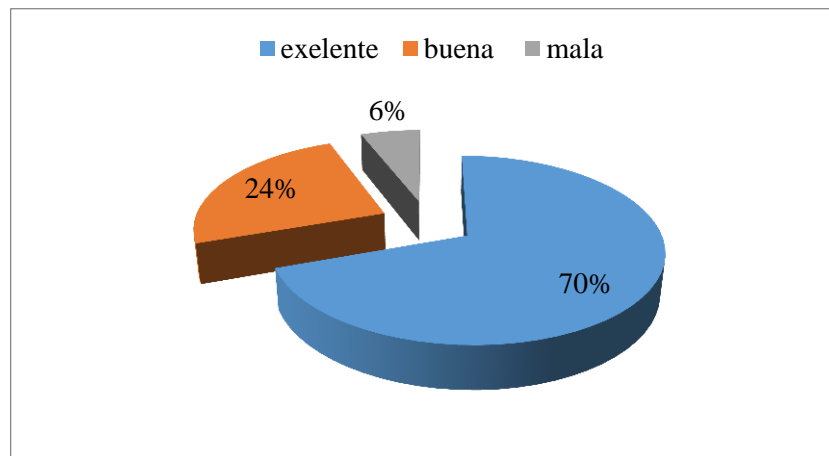
**CUADRO# 29: DEGUSTACIÓN**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	270	70%
Buena	95	24%
Mala	23	6%
TOTAL	388	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

**GRÁFICA # 14: DEGUSTACIÓN**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Silvia Caguana

### **ANÁLISIS**

Un 70% de las personas encuestadas que la propuesta de incrementar un puesto de degustación es una excelente idea, un 24% indican que es una buena propuesta y tan solo un 6% menciona que mala.

### **INTERPRETACIÓN**

Según la información obtenida la mayor parte de los encuestados está de acuerdo con lo propuesto de un lugar de degustación.

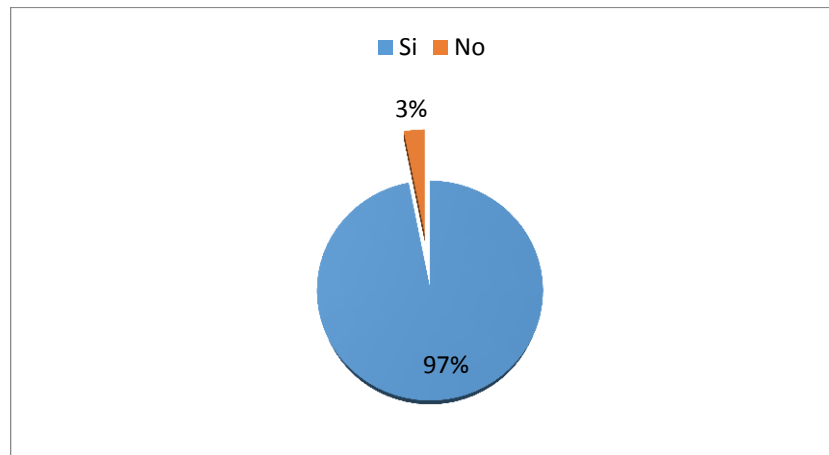
**PREGUNTA 13:** ¿Considera usted que se debe cambiar el tipo de empaque que actualmente utiliza para la venta del producto?

**CUADRO# 30: EMPAQUE**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	376	80%
No	12	20%
TOTAL	388	100%

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

**GRÁFICA # 15: EMPAQUE**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

### **ANÁLISIS**

Según las encuestas podemos observar que un 97% indica que se debe cambiar a otro tipo de empaque para este producto y tan solo un 3% está de acuerdo con el tipo de empaque que actualmente utiliza para este tipo de producto.

### **INTERPRETACIÓN**

Con este resultado podemos poner un mejor énfasis en buscar un nuevo tipo de empaque para poder satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el posicionamiento de la marca.

## CAPÍTULO III

### *3.1 Propuesta estratégica*

**Tema:** Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la marca “MARSHELL” productora de quesos del cantón Pillaro provincia de Tungurahua en el año 2014.

#### *3.1.1 Antecedentes*

Actualmente uno de los factores principales para una empresa es conocer el posicionamiento que tiene su marca en el mercado y en la mente de los consumidores. El posicionamiento se ha convertido en uno de los retos más grandes de los administradores, puesto que las estrategias que apliquen, dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

A la vez el posicionamiento de una empresa en el mercado, es muy importante ya que se consideraría, que la entidad ocupa un lugar distintivo en la mente de cada uno de los consumidores, generando de esa forma rentabilidad, credibilidad, en el medio, y por ende mayor beneficios para la misma.

Por lo general cuando una empresa se encuentra posicionada, constantemente debe innovar su portafolio de productos, estrategias, de modo que la empresa se mantenga posicionada, es decir en primer lugar en relación a otras. Hoy en día existen un sinnúmero de empresas lácteas que ofertan sus productos al mercado nacional, como cantonal, limitando de esa forma que los consumidores adquieran solamente productos de las empresas que mayor posicionamiento mantienen en el

mercado y el consumidor. Si una empresa no logra posicionarse en el mercado, puede llegar a la etapa de declinación, generando perjuicios tanto para los propietarios, como para los trabajadores al cerrar sus puertas.

### ***3.2 Objetivo***

- Posicionar la marca MARSHELL de la empresa de productora de queso en las parroquias urbanas La Matriz y Ciudad Nueva del cantón Pillaro generando mayores beneficios para la empresa, cubriendo la demanda y las expectativas de los consumidores.

#### ***3.2.1 Objetivos Específicos***

- Formular estrategias posibles de implementar en la empresa productora de queso, que le permitan alcanzar una mayor participación en el mercado y posicionar en la mente del consumidor.
- Elaborar presupuestos para cada una de las estrategias que se va a poner en marcha para el beneficio de la empresa.
- Realizar evaluaciones financieras para verificar que tan viable es el proyecto.

### ***3.3 Misión***

Ser una empresa líder en el desarrollo, producción y mercadeo de lácteos, específicamente queso de alta calidad, que lleven el máximo valor agregado, precios competitivos, a través de procesos que certifiquen, el servicio, la innovación, la eficiencia y la rentabilidad con un equipo de personas altamente motivadas y comprometidos a ofrecer un excelente servicio para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.

### ***3.4 Misión***

Buscar posicionamiento del mercado, conseguir nuevos mercados a nivel nacional e internacional, atendiendo las exigencias de nuestros consumidores brindando productos con estándares continuos de calidad.

### ***3.5 Implantación de valores corporativos***

- **Trabajo en Equipo.-** En la empresa debe existir compañerismo mutuo, ya que de eso dependerá el clima laboral en el que trabajen, beneficiando a cada uno de ellos en productividad.
- **Responsabilidad.-** Garantiza el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados tanto a corto como a largo plazo.
- **Responsabilidad Social.-** Asumimos nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.
- **Calidad.-** Realizamos nuestro trabajo con excelencia.
- **Excelencia.-** Buscamos diversas alternativas para mejorar nuestros productos y de esa forma lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Actitud de servicio.-** El servicio que proporcionamos a todos y cada uno de nuestros clientes se basa, en el respeto, cordialidad.
- **Puntualidad.-** Nuestra empresa se caracteriza en la entrega oportuna de sus productos.

### ***3.6 Metodología del posicionamiento***

#### ***3.6.1 Identificación del mejor atributo de nuestro producto***

Se pudo identificar los atributos que poseen el producto de la empresa láctea MARSHELL, en base a la investigación de mercado efectuada, la misma que permitió conocer aspectos relevantes e importantes, que nos permitieron realizar estrategias con el fin de mejorar los atributos negativos que tiene la productora de queso .

### ***3.7 Posición de los competidores en función a ese atributo.***

#### ***3.7.1 Empresas competidoras.***

Existen tres empresas productoras y comercializadoras de lácteos en el cantón Pillaro, en este caso la Industria láctea El Ranchito, Productos Lácteo San Marcos y Productora de lácteos Parmalat, se efectuó anteriormente una investigación de mercado, cuyo resultados dan a conocer que actualmente la empresa de lácteos que se encuentra posicionada en el mercado y en la mente de consumidor la Pasteurizadora “El Ranchito” ya que la misma cuenta con un buen manejo de todos los canales de distribución y por ende las personas conocen de la existencia de la empresa y adquieren su producto.

#### ***3.7.2 Identificar las Estrategias de los Competidores***

En este caso la empresa que es competencia directa para Productora de quesos “MARSHELL “es el Ranchito”, por lo que se analizaron diversas estrategias que actualmente utiliza esta empresa para acaparar el mercado, y hemos concluido que la empresa mencionada anteriormente aplica Marketing Mix.

## ***3.8 Estrategias genéricas de Porter***

### ***3.8.1 Liderazgos de bajos costos***

Esta estrategia le permitirá a Productora de quesos Marshall, buscar alternativas para reducir los costos de la materia prima que utiliza, sin afectar los parámetros de calidad existentes en los productos, ofreciendo al mercado, precios económicos, y por ende competitivos, para cualquier tipo de segmento que se dirija.

### ***3.8.2 Diferenciación***

Esta estrategia le permitirá a la empresa, buscar alternativas mediante las cuales, busque y alcance conocer cada una de las necesidades, que tiene el mercado para satisfacerlas, al mismo tiempo se podrá renovar la cartera de productos ofreciendo atributos en los mismos, que la competencia no disponen generando de esa forma reconocimiento de la marca en el medio y por ende prestigio para la productora de quesos.

### ***3.8.3 Enfoque***

Esta estrategia por lo general, recomienda que toda empresa debe efectuar investigaciones de mercado frecuentemente con el fin de conocer necesidades deseos de los consumidores o en ocasiones falencias existentes en nuestros productos lo cual permitirá corregir a tiempo las falencias existente y ofrecer un producto que pueda satisfacer las necesidades del consumidor.

## ***3.9 Diseño de una nueva propuesta de imagen gráfica corporativa***

Es aquella que se encarga de diseñar formas mediante las cuales la empresa pueda diferenciarse de la competencia proporcionando elementos que le hagan

única. Por lo general la imagen corporativa diseña formas por las cuales los productos que oferta la empresa atraigan a los clientes, de modo que la misma, pueda provocar un interés entre los consumidores, creando expectativas en su mente, generando posicionamiento de marca y facilitando así ventas del producto.

**CUADRO# 31 : ESTRATEGIA DE NUEVA IMAGEN CORPORATIVA**

<b>OBJETIVO</b>	Proponer una nueva imagen corporativa, mediante la cual los consumidores, puedan identificar de mejor manera a la empresa.
<b>POLÍTICA</b>	Establecer los elementos distintivos más adecuados cuyas características del producto llamen la atención, esta deberá ser legible, y de fácil reconocimiento.
<b>ACCIÓN</b>	Contratar a una persona que proporcione la asesoría necesaria para buscar la mejor imagen corporativa. Contratar una agencia de publicidad para rediseñar la imagen corporativa de la empresa.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

***3.9.1 Implementación de la Estrategia***

***3.9.2 Logotipo***

El logotipo es elemento importante para la empresa, porque es parte de la marca, ya que contribuye a que ésta sea fácilmente identificada, por el cliente y de esa forma logre identificar rápidamente y reconocerla. A continuación podemos visualizar el logotipo que sugerimos a la empresa.

## IMAGEN # 2: LOGOTIPO



**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”  
**Elaborado por:** La autora.

### 3.9.3 Logo Tipográfico

El logo tipográfico es la forma usual de presentar el nombre de la marca, en este caso la empresa lo personifica así:

## IMAGEN# 3: LOGO TIPOGRÁFICO



**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”  
**Elaborado por:** La autora.

### 3.9.4 Isologo

Es aquella imagen que reconocemos sin necesidad de leer algún cuerpo verbal adjunto a la imagen.

#### IMAGEN# 4: ISOLOGO



**Fuente:** Empresa MARSHELL S. A.”  
**Elaborado por:** La autora.

#### 3.10 Cromática significado de colores.



**Naranja:** Hace que un producto caro parezca más accesible.

El naranja impacta a una amplia gama de personas, tanto hombres como mujeres.



**Verde:** Naturaleza, salud, plantas, etc. Ideal para productos relacionados la ecología, el medioambiente, la salud y la higiene.



**Negro:** Simboliza Lujo, poder, elegancia. Es perfecto para productos gourmet, seguridad, productos exclusivos.



**Amarillo:** Es el color joven que invita al optimismo. Utilizar tonos amarillos es ideal para captar la atención.



**Gris:** Como color de fondo el gris es considerado un color de gran conversión porque genera confianza en el comprador

**CUADRO# 32: PRESUPUESTO DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NUEVA IMAGEN CORPORATIVA**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
Nueva imagen corporativa	Contratar un estudio de diseño para que elabore la imagen corporativa de la productora	\$800
<b>TOTAL</b>		<b>\$800</b>

**Fuente:** Diseñador Grafico  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

**INDICADOR**

La empresa al tomar en consideración esta estrategia, logrará introducir su imagen corporativa en la mente de los consumidores, generando posicionamiento de marca y productos, diferenciándose ante las principales competencias.

### ***3.11 Desarrollo de estrategias en base al marketing mix***

Se diseñará Estrategias, las mismas que la empresa pondrá considerar para que de esa forma, pueda mejorar su posicionamiento en el mercado, y así logre incrementar el número de clientes, y aumentar el volumen de demanda del portafolio de productos, para de este modo lograr una mayor cobertura en el mercado. Las estrategias están basadas en un previo análisis en base al Marketing Mix, las mismas que permitirán a la empresa, identificarse, ante la competencia logrando un posicionamiento en la mente de los consumidores.

#### ***3.11.1 Producto***

El producto es todo aquello que la empresa fábrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores. Un producto es considerado como la base fundamental de la empresa, ya que a través del mismo dependerá la reputación de la entidad, es por eso que el mismo debe ser elaborado, diseñado en base a materia prima de calidad.

**CUADRO# 33: INCREMENTACION DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

<b>OBJETIVO</b>	Incrementar el portafolio de productos, con fin de satisfacer las necesidades de los clientes, para generar un incremento en la rentabilidad de la entidad.
<b>POLÍTICA</b>	Todos los productos que se fabriquen deben cubrir con estándares de calidad, antes de ser lanzados al mercado.
<b>ACCIÓN</b>	Contratar un Ing. en alimentos, para elaborar nuevos productos. Realizar una prueba piloto, tomando un segmento de mercado específico, con el fin de conocer si los productos van a tener acogida en el mercado.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**CUADRO# 34: PRESUPUESTO DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA  
INCREMENTACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VALOR</b>
Incrementación de portafolio de productos	Se contratará un Ingeniero. en alimentos que será encargado de proponer nuevos productos, o cambios ya sea en sabor otros aspectos.	1 meses	\$ 200.00
	Se realizará una investigación de mercado, y prueba piloto para lo cual se contratará a 1 personas temporalmente.	1 mes	\$ 100.00
<b>total</b>			<b>\$300,00</b>

**Fuente:** cotización

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**INDICADOR**

Si Productora de quesos Marshall ejecuta dicha estrategia, la empresa podrá ampliar la gama de productos, y por ende obtendrá más rentabilidad.

### 3.11.2 *Empaque*

El empaque es parte fundamental del producto, porque además de contener, proteger y preservar el mismo permitiendo que este llegue en óptimas condiciones al consumidor final, es una poderosa herramienta de promoción y venta.

En la actualidad Marshall utiliza un tipo de empaque para su producto como es: Fundas de plástico, para envasar el queso. Lo que se recomendaría a Marshall es que ofrezca al mercado nuevo empaque para la distribución de su producto. Para lo cual se plantea la siguiente:

**CUADRO# 35: ESTRATEGIA MEJORAMIENTO DEL EMPAQUE**

<b>OBJETIVO</b>	Proporcionar variedad de empaques mediante los cuales la empresa pueda dar a conocer de mejor manera sus productos en el mercado.
<b>POLÍTICA</b>	Diseñar varios prototipos para el queso.
<b>ACCIÓN</b>	Contratar los servicios de una agencia de publicidad, la misma que se encargara de diseñar nuevos modelos para el envase del producto que la empresa fábrica.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

### 3.11.3 Precio

**CUADRO# 36: PRECIO**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
Mejoramiento de empaque	Contratar una agencia de publicidad para que realice el diseño de nuevos prototipos de empaque.	1	\$230,00
	Contratar una empresa para que fabrique los empaques.	500	\$ 70,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 300,00</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

El precio es un factor muy importante en la empresa, también es uno de los elementos más flexibles, que puede ser modificado rápidamente, a diferencia de las características de los productos. El precio se establece a partir del costo de producción más un porcentaje de utilidad, que consiste en sumar un beneficio al costo del producto, que variará en relación al precio de la competencia.

**CUADRO# 37: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la cuota de participación en el mercado por parte de la empresa, para generar un incremento en el volumen de ventas.
<b>POLÍTICA</b>	Mantener los precios acorde a los de la competencia Proporcionar descuentos por compras de contado y por volúmenes de compra.
<b>ACCIÓN</b>	Realizar frecuentemente investigaciones de mercado.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**CUADRO# 38: PORCENTAJES DE DESCUENTOS**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DESCUENTO</b>
<b>Descuentos en compras al por mayor.</b>	Aplicar el 4% de descuento a partir de las 20 unidades	<b>4%</b>
	Aplicar el 6% de descuento a partir de las 30 unidades.	<b>6%</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**INDICADOR**

Los precios que ofrece Marshall van acorde a los de la competencia, pero al aplicar esta estrategia la empresa aumentaría el volumen de ventas, ya que los compradores se esforzarían en adquirir en grandes cantidades el producto.

### **3.11.4 Promociones**

Es uno de los factores más importantes en la empresa, ya que va a informar, persuadir, y recordar al mercado, la existencia del portafolio de productos que oferta Marshall, y de esa forma podrán adquirirlos.

### **3.11.5 Publicidad**

Es la forma mediante la cual, la empresa da a conocer al mercado sobre su existencia, e información relevante, sobre los productos que se oferta, creando de esta forma interés, por parte del cliente externo.

**CUADRO# 39: ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD**

<b>OBJETIVO</b>	Mejorar el posicionamiento de marca de la empresa, en el mercado.
<b>POLÍTICA</b>	Cada una de las vallas publicitarias deben llevar la imagen completa del producto que la empresa elabora.
<b>ACCIÓN</b>	Colocar vallas publicitarias en puntos estratégicos. Ubicar vallas móviles en los distintos camiones de reparto.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**CUADRO# 40: PRESUPUESTO DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD DE IMPACTO VISUAL**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TAMAÑO</b>	<b>VALOR</b>
Publicidad impacto visual	Contratar una agencia de publicidad para que diseñe e imprima dos vallas publicitarias.	3 x 2	\$ 500,00
	Contratar una agencia de publicidad para realice dos vallas publicitarias móviles.	2 x 1.20	\$ 300.00
<b>Total</b>			<b>\$ 800.00</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Silvia Caguana

**INDICADOR**

Esta estrategia le ayudará a la empresa a que el mercado objetivo, pueda visualizar el producto que oferta MARSHHELL al mercado, y de esa forma lo adquiera.

**CUADRO# 41: ESTRATEGIA CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

<b>OBJETIVO</b>	Mejorar el posicionamiento de marca de la empresa, en el mercado, a través de la difusión de publicidad en los medios de comunicación existentes en el cantón, mediante los cuales se promocionaran los productos que oferta la empresa.
<b>POLÍTICA</b>	Pagar anuncios publicitarios, en medios de comunicación más concurrentes en el cantón.
<b>ACCIÓN</b>	Contratar diversos medios de comunicación para que por medio de ellos los consumidores conozcan de la existencia de la empresa y por ende del portafolio de productos.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**CUADRO# 42: PRESUPUESTO DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA  
COSTOS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

<b>MEDIOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>
<b>MEDIOS AUDITIVOS</b>	Radio brisa	83.5	(08H00, 12H00, 15H00, 18H00.)	\$ 250,00
	Radio Pillaro	86.5	(07H30, 12H00, 14H00, 19H00.)	\$300,00
<b>TELEVISIÓN</b>		Canal 34 Canal 36	(10H30, 13H00, 15H00, 17H30.)	\$450,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1000,00</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

**INDICADOR**

Una vez que se adopte estas estrategias, Marshell proporcionara información a través de distintos medios de publicitarios, sobre la existencia de la empresa y el producto que oferta al mercado.

**CUADRO# 43: ESTRATEGIA DE DEGUSTACIÓN DEL PRODUCTO**

<b>OBJETIVO</b>	Posicionar la marca en la mente de los consumidores.
<b>POLÍTICA</b>	<p>Proporcionar información acerca del producto que oferta la empresa.</p> <p>Facilitar los implementos necesarios para realizar la degustación del producto.</p>
<b>ACCIÓN</b>	Se deberá realizar degustaciones del producto, en los principales supermercados.

Fuente: Propia

Elaborado por: Silvia Caguana

**CUADRO# 44: PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE DEGUSTACIÓN DEL PRODUCTO**

Impulsadoras	Local	Horas laborables	Costo por hora \$	Costo por día \$	Días de trabajo	Costo semana \$	Costo mensual \$
1	Tía	6	1,51	9,06	Miércoles y sábado	18,12	72,48
1	Marbal	5	1,51	7,55	Martes y jueves	15,10	60,40
1	Mar sol	6	1,51	9,06	Domingo y jueves	18,12	72,48
<b>TOTAL</b>							<b>\$205,36</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Silvia Caguana

## INDICADOR

La empresa al momento de aplicar esta estrategia dará a conocer directamente su producto a los consumidores los cuales podrán degustar la calidad del producto que ofrece la empresa y adquirirlos de tal manera que se pueda posicionar la marca del queso que se va dar a degustar.

### *3.11.6. Plaza*

Es la forma en la cual los productos elaborados por parte de la empresa llegan a manos del consumidor. El canal de distribución que utiliza MARSHELL actualmente es el más utilizado por empresas, ya que resulta factible, el productor vende sus productos al mayorista, el mismo que los venderá de dos formas sea esta al mayoreo o menudeo, para luego ser distribuidos los productos en tiendas, supermercados de la localidad.

**CUADRO# 45: CUADRO PROVEEDORES**

<b>OBJETIVO</b>	Incrementar el volumen de ventas.
<b>POLÍTICA</b>	Otorgar descuentos o comisiones a los distribuidores mayoristas de los productos
<b>ACCIÓN</b>	Alquilar un bien mueble en el cantón, para abrir puntos estratégicos de venta, para que los clientes puedan conocer la existencia de la empresa y de esa forma adquieran los productos que elabora Marshall.  Realizar convenios con empresas, o personas naturales que se comprometan a la distribución exclusiva de nuestros productos, quienes deberían apertura puntos de venta en las principales ciudades del país.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

#### CUADRO 46: PLAZA

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>#</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>
Mejoramiento de plaza	Abrir puntos de venta estratégicos en el cantón	1 Mercado San Juan	\$250,00
		1 Mercado San Luis	\$250,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$450,00</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Silvia Caguana

#### INDICADOR

Se procederá a alquilar los locales comerciales con el fin de tener los puntos estratégicos de venta, donde el cliente podrá adquirir el producto a menor costo, tanto el mercado San Juan como el San Luis son sitios estratégico a los cuales existe mayor afluencia de personas y se pueda tener mayor posicionamiento de marca de este producto.

**CUADRO# 47: RESUMEN ESTRATEGIAS DE MARKETING**

<b>TIPO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
<b>PRODUCTO</b>	Incrementación del portafolio de productos	Contratar un Ingeniero en alimentos, para elaborar nuevos productos.  Realizar una prueba piloto, tomando un segmento de mercado específico, con el fin de conocer si los productos van a tener acogida en el mercado.	<b>\$1030,00</b>
	Mejoramiento de empaque	Contratar los servicios de una agencia de publicidad, la misma que se encargara de diseñar nuevos modelos para el envase del producto que la empresa fábrica.	<b>\$300,00</b>
<b>PRECIO</b>	Descuentos en compras al por mayor.	Aplicar el 4% de descuento a partir de las 20 unidades	.....
		Aplicar el 6% de descuento a partir de las 30 unidades.	
<b>PROMOCION</b>	Publicidad impacto visual	Contratar una agencia de publicidad para que diseñe e imprima vallas publicitarias y móviles.	<b>\$800,00</b>
	Campañas publicitarias en medios de comunicación.	Contratar: Medios Auditivos Medios de Comunicación,	<b>\$1000,00</b>
	Degustación del producto	Se deberá realizar degustaciones del producto, en los principales supermercados	<b>\$205,36</b>
<b>PLAZA</b>	Mejoramiento de Plaza	Abrir puntos de venta estratégicos en el cantón.	<b>\$500,00</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: Silvia Caguana

### 3.12 Evaluación financiera

La Evaluación Económica permite determinar de una manera clara la viabilidad del proyecto.

**CUADRO# 48: ESTADO DE RESULTADOS**

DESCRIPCION	AÑO 2012 \$	AÑO 2013 \$	AÑO 2014 \$
<b>INGRESOS</b>			
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>	26984,33	29984,5	30976
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	608,00	888,08	1008,02
<b>INGRESO ANTES DE GASTOS</b>	27592,33	30872,58	31984,02
<b>GASTOS</b>			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	3000,00	3056,0	3100,5
<b>GASTO EN VENTAS</b>	1889,00	2000,00	2019,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	2300,00	2344,00	2400,00
<b>SUMAN GASTOS</b>	7189,00	7400,00	7519,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	20403,33	23472,58	24464,52
<b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	3060,50	3520,89	3669,68
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	17342,83	19951,69	20794,84
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	4335,71	4987,92	5198,71
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA</b>	13007,12	14963,77	15596,13
<b>5% REPARTICION RESERVAS</b>	650,36	748,19	779,81
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	12356,77	14215,58	14816,32

Fuente: Marshall productora de queso

Elaborado por: Silvia Caguana

**CUADRO# 49: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 2015 \$</b>	<b>AÑO 2016 \$</b>	<b>AÑO 2017 \$</b>
<b>INGRESOS +15 % PLAN DE MARKETING</b>			
<b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>	31031,98	34482,18	35622,4
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	608,08	888,08	108,08
<b>INGRESO ANTES DE GASTOS</b>	31640,06	35370,26	35730,48
<b>GASTOS</b>			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	1490,50	1690,75	1800,35
<b>GASTO EN VENTAS</b>	882,00	902,00	107,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	79,66	89,54	100,66
<b>SUMAN GASTOS</b>	2452,16	2682,29	2008,01
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	29187,90	32687,97	33722,47
<b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	4378,19	4903,20	5058,37
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	24809,72	27784,77	28664,10
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	6202,43	6946,19	7166,02
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA</b>	18607,29	20838,58	21498,07
<b>5% REPARTICION RESERVAS</b>	930,36	1041,93	1074,90
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	17676,92	19796,65	20423,17

**Fuente:** Propia  
**Elaborado por:** Silvia Caguana

### 3.12.1 Determinación de ingresos

**TABLA# 8: INGRESOS**

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>
2012	<b>\$27592,33</b>
2013	<b>\$30872,52</b>
2014	<b>\$31984,02</b>

**Fuente:** Marshell productora de queso

**Elaborado por:** Silvia Caguana

Para la obtención de los ingresos se tomó en cuenta los resultados del estado de pérdidas y ganancias del año 2012, 2013 y 2014.

**TABLA# 9: INGRESOS PROYECTADOS**

<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>		
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>\$27592,33</b>	\$30872,58	\$31984,02
<b>\$30872,58</b>	\$31984,02	\$30149,64
<b>\$31984,02</b>	\$30149,64	\$31002,08
<b>\$30149,64</b>	\$31002,08	\$31045,25

**Fuente:** Marshell productora de queso

**Elaborado por:** Silvia Caguana

Para determinar los ingresos normales proyectados que la productora obtendrá en los siguientes 3 años se efectuó un pronóstico mediante el método promedio ponderado.

### ***3.13 Flujo de caja***

El flujo de caja muestra las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. El flujo de caja permite conocer la liquidez de la empresa, es decir, con cuánto de dinero en efectivo cuenta la organización para emprender sus actividades, el flujo de caja permite tomar decisiones en relación a la compra de mercadería, solicitar crédito, entre otros. Analizar el estado de flujo de efectivo, es una actividad muy importante para las pequeñas y medianas empresas que suelen sufrir la falta de liquidez para satisfacer sus necesidades inmediatas.

**Importancia** Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado.

#### **Ventajas**

- Permite controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades.
- Tomar decisiones.
- Nos indica cuando el crédito es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado.

**TABLA# 10: FLUJO DE CAJA**

<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 2015 \$</b>	<b>AÑO 2016 \$</b>	<b>AÑO 2017 \$</b>
Ingresos 15% plan de marketing	31031,98	34482,18	35622,40
Ingresos Normales	26984,33	29984,50	30976,00
<b>INCREMENTO DE INGRESOS</b>	<b>4047,65</b>	<b>4497,68</b>	<b>4646,40</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4047,65</b>	<b>4497,68</b>	<b>4646,40</b>
<b>EGRESOS</b>			
Nueva imagen corporativa	800,00	870,00	890,00
Producto	300,00	356,00	420,00
Degustación	205,36	232,00	250,00
Precio	300,00	305,00	319,00
Publicidad	800,00	856,00	880,00
Medios de publicidad	1000,00	1004,00	1009,00
Plaza	500,00	568,00	570,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>3905,36</b>	<b>4191,00</b>	<b>4338,00</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>142,29</b>	<b>306,68</b>	<b>308,40</b>

Fuente: Marshall productora de queso

Elaborado por: Silvia Caguana

### **3.14 Tasa mínima de rendimiento aceptable (TMAR)**

Las accionistas de las empresas tienen en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que realiza. Para algunos se llama Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento. (TMAR) Tasa de descuento. Dentro de la evaluación financiera es indispensable establecer en primera instancia la Tasa Mínima aceptable de rendimiento (TMAR). Genéricamente se puede aceptar como la tasa mínima aceptable de rendimiento de un proyecto al porcentaje que se obtiene al sumar la tasa pasiva promedio del sistema financiero del país más un porcentaje de riesgo del negocio y más la inflación.

**TABLA# 11: TMAR**

CALCULO TMAR	
<b>Promedio tasa pasiva</b>	5,75%
<b>Tasa activa</b>	8,78%
<b>Riesgo país</b>	7,14%

Fuente: Banco Central Del Ecuador.

Elaborado por: Silvia Caguana

### **FORMULA**

$$\text{TMAR} = \text{TA} + \text{TPA} // 2 + \text{TRP}$$

$$\text{TMAR} = 8,78 + 5,75 // 2 + 7,14$$

$$\text{TMAR} = 18,79$$

$$\text{TMAR} = 0,19\%$$

Se puede aceptar como la tasa mínima aceptable de rendimiento de un proyecto al porcentaje que se obtuvo.

### **3.15 Valor actual neto (VAN)**

El VAN es un indicador financiero que permite medir los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un determinado proyecto, para en lo posterior darse cuenta si existirá alguna ganancia, y si el resultado es positivo, entonces se dice que el proyecto es viable. Se parte del criterio de que el proyecto debe generar un Valor Actual Neto superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos actualizados (flujo de efectivo actualizado). Su formulación matemática se la puede expresar de la siguiente manera:

$$VAN = \frac{FN_0}{(1+i)^0} + \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FN_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FN_n}{(1+i)^n} - INV$$

**Dónde:** FN = Flujo de Efectivo Neto

**n** = Años de vida útil

**i** = Tasa de interés de actualización (**11,67%**)

**TABLA# 12: VAN**

CALCULO VAN	
<b>Inv.</b>	-3905,36
<b>F1</b>	142,29
<b>F2</b>	306,68
<b>F3</b>	308,40
<b>+tmar</b>	<b>0,19%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$4.3 72,36</b>

**Fuente:** Marshell productora de queso

**Elaborado por:** Silvia Caguana

Con el resultado obtenido del VAN, el mismo que es mayor a 1 es recomendable que la empresa aplique el plan estratégico de marketing y se concluye que el proyecto es viable.

Con el resultado obtenido del VAN, el mismo que es mayor a 1 es recomendable que la empresa aplique el plan estratégico de marketing en conclusión el proyecto es viable.

### ***3.16 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)***

Es un instrumento necesario para el inversionista, ya que le permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

$$PRI = \text{último año FE acumulado negativo} + \frac{\text{primer FE acumulado positivo}}{\text{inversión inicial}}$$

$$PRI = \frac{1932,54}{2605,36}$$

$$PRI = 1 + 0,63$$

$$PRI = -308,40 + \frac{142,29}{3905,36}$$

**PRI=1 año un mes**

Es importante mencionar que el periodo de recuperación de la inversión se lo obtuvo de la siguiente manera: último año de flujo de efectivo actualizado acumulado negativo 2 y el valor del primer flujo de efectivo acumulado positivo sobre la inversión

Según los datos obtenidos se pueden establecer que la inversión realizada se recuperara en un año 1 meses que es un mediano plazo.

### ***3.17 Relación Costo Beneficio (RCB)***

El análisis Costo- Beneficio es utilizado especialmente para medir o evaluar proyectos de inversión y consiste en comparar los ingresos con los gastos, es decir un proyecto puede ser aceptado si los ingresos superan los gastos.

$$\text{Relación beneficio costo} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Gastos}}$$

$$\text{Relación beneficio costo} = \frac{12356,77}{3905,36}$$

Relación beneficio costo= **3,16**

La relación costo beneficio establece que por cada dólar invertido se obtiene 2,16 dólares.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- La fundamentación teórica de diversos autores soy una guía indispensable para la investigación, ya que permite una mejor comprensión para el desarrollo del trabajo
- En el análisis situacional existen factores internos y externos que pueden afectar al entorno de la productora pero a pesar de la crisis económica la empresa continua con sus labores.
- En la investigación de Mercado se realizó las encuestas a los posibles consumidores; cada una de ellas se utilizó para crear estrategias que permitan posicionar la marca.
- Toda la gestión del negocio debe estar enfocado en la optimización de recursos para ahorrar costos y obtener precios competitivos en el mercado por eso con la implementación de este plan, se incrementarán las ventas y las utilidades; la empresa.
- El Plan Estratégico de Marketing es viable, considerando los resultados de los criterios de evaluación financiera los mismos que se recuperarán en 1 año,6 meses y 3 días.

## ***4.2 Recomendaciones***

- Obtener una clara fundamentación teórica para poder desarrollar los diferentes procesos administrativos, direccionamiento estratégico, marketing y plan estratégico de marketing estratégico.
- La empresa debe estar en constante análisis y diagnóstico para seguir fortaleciendo su plan estratégico de marketing que es fundamental para una administración y un correcto desarrollo de todas las actividades.
- Implementar estrategias que permitan a la productora el posicionamiento de la marca y mejorar su rentabilidad.
- Realizar una correcta distribución de todos y cada uno de los recursos que posee la empresa, además realizar una adecuada designación de tareas.
- Ejecutar y, mantener el diseño del plan estratégico de marketing que permitirá mejorar las actividades realizadas por la empresa.

## **5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **5.1 Citada**

CHIAVENATO, Idalberto; *Introducción a la Teoría General de la Administración*; Séptima Edición; Editorial McGraw-Hill; México 2001; (pág. 3).

TAYLOR, Frederick; *La administración*, Cuarta Edición; Editorial McGraw-Hill; México 2008, (pág. 22).

COULTER, Robins; *Introducción a la Administración y a las Organizaciones*; Quinta Edición; Editorial Limusa; México 2006; (pág. 25).

R.EVANS, James; *Administración de Operaciones*; Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill México 2005; (págs. 5).

CARL Mac, Daniel; *Marketing*; Cuarta Edición, Editorial Pearson Educación; México (pág.3).

JOSÉ María; Sainz de Vicuña Ancin; *Plan estratégico*; Editorial Búho; Rep. Dominicana 2009; (pág.30).

SAINZ de Vicuña; Ancin *Marketing*; Editorial Búho; Rep. Dominicana 2012; (pág.69).

## 5.2 Consultada

COLLIER, David; EVANS James; *Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadena de valor*; EditorialCengageLearning; México 2009. (Páginas 27,272).

KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry y MALHOTRA, Manoj; *Administración de Operaciones – Procesos y Cadenas de Valor*; Octava Edición; Editorial Pearson Educación; México 2008; (páginas141, 142, 153, 154,155).

SCHROEDER, Roger; *Administración de Operaciones, Conceptos y Casos Contemporáneos*; Segunda Edición; Editorial Mc Graw-Hill Interamericana; México 2005; (páginas 13-14).

MONOGRAFÍAS; *Plan de marketing* [en línea]; [Consultada el 15 de Abril de 2015]. Disponible en Internet:<<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml.shtml>>.

MONOGRAFÍAS; *Plan estratégico* [en línea]; [Consultada el 20 de Abril de 2015]. Disponible en Internet:< <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>>.

MONOGRAFÍAS; *Plan estratégico* [en línea]; [Consultada el 20 de Abril de 2015]. Disponible en Internet:< <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>>.

Disponible en internet:<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3124/1/UPS-GT000218.pdf>.

Disponibleeninterneth<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/709/1/TESSIS%20final>

