

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de:**

**INGENIERA E INGENIEROS COMERCIALES**

**TEMA:**

**PLAN DE MARKETING PARA AGROINDUSTRIA LÁCTEA DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE SANTO DOMINGO-NUTRALAC, DEL  
CANTÓN CAYAMBE PROVINCIA DE PICHINCHA**

**AUTORES:**

JORGE MARCELO ALBUJA ARIAS

ALBERTO VINICIO NARANJO PASTOR

HIPATIA CATALINA TORRES FRAGA

**DIRECTOR:**

RODNEY HERNÁN TAPIA GUERRERO

Quito, febrero del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana, la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos, análisis, desarrollo y conclusiones del presente trabajo, son de única y exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, febrero del 2014

.....  
Jorge Marcelo Albuja Arias  
CI: 1715297022

.....  
Alberto Vinicio Naranjo Pastor  
CI: 1721087490

.....  
Hipatia Catalina Torres Fraga  
CI: 1714436613

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis:

A Dios principalmente por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría se puede llegar a cumplir las metas. A mi madre Martha y pilar más importante de mi vida que con su cariño, apoyo y comprensión incondicional ha estado siempre a lo largo de mi vida. A mis compañeros y amigos de tesis que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de para culminar este proyecto. Al Ingeniero Rodney Tapia que con sus buenos consejos impulso y motivo a finalizar la tesis.

Jorge Albuja

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis está dedicado principalmente a mis padres Gonzalo y Margarita ya que con su apoyo y valiosos consejos permitieron que sea una persona ideal y un profesional, a mis hermanos Edwin y Christian por ayudarme en los momentos que las cosas se pusieron difíciles, a mis compañeros y amigos de universidad ya que ellos demostraron estar conmigo en las buenas y en las malas, al Ing. Rodney Tapia ya que con sus palabras de aliento nos impulsó a culminar este proyecto y a mis profesores ya que con sus conocimientos me enseñaron cuales son los caminos que me guiaran a convertirme en un Ingeniero Comercial.

Alberto Naranjo

## **DEDICATORIA**

El trabajo desarrollado a continuación está dedicado a Nuestro Señor por la vida, salud y fuerza, a mis padres: Martha Fraga y César Torres, a mi esposo Edwin Ramírez por su apoyo permanente, a mis hermanos Ximena, Pablo, Mary y a todos quienes hicieron posible concluir ésta aspiración.

Catalina Torres F.

## **AGRADECIMIENTO**

Extendemos nuestro agradecimiento al Dr. Plutarco Quinche, Gerente General de Nutralac, a la Sra. Piedad Cabascango, al Contador y demás colaboradores de ésta organización quienes nos proporcionaron la información y aportaron en el desarrollo del presente trabajo.

También nuestra gratitud al Ing. Rodney Tapia, Director de Tesis y demás docentes de la Universidad, por impartir sus conocimientos y ser facilitadores en la formación académica recibida.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES

1.1	Descripción de la compañía	2
1.1.1	Reseña histórica	2
1.1.2	Portafolio de productos	3
1.1.3	Organización de la empresa	4
1.2	Problemática	5
1.2.1	Formulación del problema	8
1.2.2	Sistematización del problema	8
1.3	Objetivos de estudio	9
1.3.1	Objetivo general	9
1.3.2	Objetivos específicos	9
1.4	Marco de referencia	10
1.4.1	Marco Teórico	10
1.4.1.1	Marketing Conceptos y Enfoques	10
1.4.1.2	Economía Social y Solidaria Características y Principios	13
1.4.1.3	Tipos de Investigación	16
1.4.1.4	Tipos de Datos	17
1.4.1.5	Tipos de Segmentación de mercados	18
1.4.1.6	Definición de la muestra	18
1.4.2	Marco conceptual	19

### CAPÍTULO II

#### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1	Análisis externo	24
2.1.1	Macro ambiente	24

2.1.1.1	Factores Económicos	24
2.1.1.2	Factores Político y Legal	28
2.1.1.3	Factores Tecnológicos	32
2.1.1.4	Cultura de Consumo	34
2.1.2	Micro ambiente Cinco Fuerzas de Porter	35
2.1.2.1	Competidores potenciales	36
2.1.2.2	Poder de negociación de los proveedores	36
2.1.2.3	Poder de negociación de los compradores	38
2.1.2.4	Rivalidad entre industrias	41
2.1.2.5	Amenaza de productos sustitutos	42
2.2	Análisis interno	43
2.2.1	Capacidad Administrativa	43
2.2.2	Capacidad de Talento Humano	45
2.2.3	Capacidad Financiera	45
2.2.4	Capacidad de Mercado	46
2.2.5	Capacidad de Producción	47
2.3	Análisis FODA	50

### **CAPÍTULO III**

#### **INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

3.1	Definición del problema de investigación	54
3.2	Objetivos de la investigación	54
3.2.1	Objetivo general	54
3.2.2	Objetivos específicos	54
3.3	Metodología de la investigación	55
3.3.1	Tipos de Investigación	56
3.3.2	Tipos de datos	56
3.4	Diseño de la investigación	56
3.5	Segmentación de mercado	58
3.5.1	Tipos de segmentación de mercados	58
3.6	Muestra	59
3.6.1	Tipos de muestreo según el tamaño de la población de interés	59

3.6.1.1	Población infinita	59
3.6.1.2	Población finita	59
3.7	Conclusiones y resultados de la investigación	63

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING**

4.1	Objetivos de la propuesta	75
4.1.1	Objetivo general	75
4.1.2	Objetivos específicos	75
4.2	Estrategia corporativa	75
4.2.1	Misión	75
4.2.2	Visión	76
4.2.3	Objetivos	76
4.3	Componentes del Marketing Mix	76
4.3.1	Producto	76
4.3.1.1	Clasificación de productos	77
4.3.1.2	Atributos del producto	78
4.3.1.3	Estrategia de producto	80
4.3.2	Precio	89
4.3.2.1	Metodología para la fijación de precios	89
4.3.2.2	Estrategias para Fijar Precios	90
4.3.3	Plaza - canales de distribución	92
4.3.3.1	Estructura de canales de distribución	92
4.3.3.2	Estrategias de distribución	93
4.3.4	Promoción y Publicidad	96
4.3.4.1	Estrategias de promoción y publicidad	96

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

5.1	Presupuestos	101
5.2	Proyección financiera	106

CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	112
LISTA DE REFERENCIAS	113
ANEXOS	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lista de Productos Nutralac	4
Figura 2. Organigrama Estructural Nutralac	5
Figura 3. Árbol de problemas de Nutralac	7
Figura 4. Modelo simple del proceso de marketing	10
Figura 5. Enfoque del marketing social	12
Figura 6. Esquema de ubicación de la Economía Social	14
Figura 7. Tipos de Datos	17
Figura 8. Comportamiento P.I.B Ecuador 2008-2012 millones de dólares	25
Figura 9. Comportamiento porcentaje de inflación anual Ecuador 2009-2013	26
Figura 10. Tabla de la Comisión Sectorial No. 5 "Transformación de Alimentos (Incluye Agroindustria)"	29
Figura 11. Tina de doble fondo	32
Figura 12. Tanques de enfriamiento	33
Figura 13. Cuarto frío	33
Figura 14. Tinajas mezcladoras de insumos para elaboración de queso	34
Figura 15. Lista de proveedores de insumos Nutralac	37
Figura 16. Lista de insumos Nutralac	38
Figura 17. Clientes de leche Nutralac	39
Figura 18. Clientes de quesos y yogurt Nutralac	40
Figura 19. Empresas productoras de derivados lácteos	41
Figura 20. Estructura Orgánico - Funcional Nutralac	43
Figura 21. Estructura Posicional Nutralac	44
Figura 22. Distribución directa Nutralac	47
Figura 23. Distribución indirecta Nutralac	47
Figura 24. Producción Nutralac 2012	49
Figura 25. Análisis FODA - Fortalezas Nutralac	50
Figura 26. Análisis FODA - Debilidades Nutralac	51
Figura 27. Análisis FODA - Oportunidades Nutralac	52
Figura 28. Análisis FODA - Amenazas Nutralac	53
Figura 29. Presupuesto para investigación - degustación	58

Figura 30. Segmentación Geográfica	59
Figura 31. Segmentación demográfica de la población D.M.Q.	61
Figura 32. Encuestados por género y sector	64
Figura 33. Consumo de queso y yogurt	65
Figura 34. Frecuencia de consumo de queso y yogurt	65
Figura 35. Preferencia del tipo de queso	66
Figura 36. Factores que motivan la compra de queso y yogurt	66
Figura 37. Criterio acerca de la degustación de queso y yogurt	67
Figura 38. Diferenciación con los productos consumidos habitualmente	68
Figura 39. Marcas preferidas y motivos que impulsan la compra	69
Figura 40. Lugar preferido para la compra de queso y yogurt	70
Figura 41. Conocimiento de la marca LAC & PICK´S	70
Figura 42. Aceptación del nombre, empaque y presentación de los productos Nutralac	71
Figura 43. Aceptación de quesos y yogurt	72
Figura 44. Modificaciones en atributos externos de los productos	72
Figura 45. Cálculo de la demanda insatisfecha	74
Figura 46. Consideraciones de marketing sobre los productos de consumo	77
Figura 47. Decisiones tomadas en base a cualidades del producto	78
Figura 48. Atributos de los productos Nutralac	79
Figura 49. Producto - Estrategia y Acción	81
Figura 50. Envases utilizados actualmente	82
Figura 51. Envases sugeridos	82
Figura 52. Etiquetas utilizadas actualmente	83
Figura 53. Propuesta etiqueta yogurt durazno	84
Figura 54. Propuesta etiqueta yogurt frutilla	85
Figura 55. Propuesta etiqueta yogurt guanábana	86
Figura 56. Propuesta etiqueta yogurt mora	87
Figura 57. Presupuesto estrategia de producto	88
Figura 58. Costo de envase más etiqueta al incrementar producción	88
Figura 59. Comparativo de precios yogurt Nutralac con otras marcas	91
Figura 60. Comparativo de precios quesos Nutralac con otras marcas	91
Figura 61. Precio - Estrategia y Acción	92

Figura 62. Canales de Distribución - Estrategia y Acción	93
Figura 63. Propuesta para tercerización de distribución	94
Figura 64. Propuesta para compra de camión	94
Figura 65. Presupuesto estrategia de distribución	95
Figura 66. Promoción y publicidad – Estrategia y Acción	96
Figura 67. Publicidad móvil	97
Figura 68. Artículos promocionales	98
Figura 69. Afiche publicitario propuesto	99
Figura 70. Presupuesto propuesta promoción y publicidad	100
Figura 71. Matriz de costos y gastos estratégicos	101
Figura 72. Comportamiento de Ventas Nutralac	102
Figura 73. Proyección de producción por día y unidades	104
Figura 74. Presupuesto de inversión según propuesta Nutralac	106
Figura 75. Flujo de ingresos y gastos proyectados Nutralac	107
Figura 76. Estado de pérdidas y ganancias proyectado Nutralac	108
Figura 77. Cálculo del VAN, la TIR y recuperación de la inversión	108
Figura 78. Proyección de Balance General Nutralac	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. P.I.B Ecuador 2008-2012 millones de dólares	24
Tabla 2. Porcentaje de inflación anual Ecuador	25
Tabla 3. Población del D.M.Q. por Género y Administraciones Zonales Norte y Centro Norte	60
Tabla 4. Histórico de Ventas Nutralac	102
Tabla 5. Comportamiento ventas Nutralac por tipo de producto	103

## **RESUMEN**

Nutralac es un centro de acopio, que produce y comercializa leche cruda, queso fresco, mozzarella y yogurt; está ubicada en Cayambe, provincia de Pichincha; la organización agrupa a pequeños productores de leche, por lo que consideramos desarrollar nuestra tesis con la finalidad de proporcionarles una herramienta que ayude a mejorar sus niveles de ventas.

En el presente trabajo se realizó el análisis del micro y macro ambiente con lo cual se determinó el FODA de la organización, luego de definir el problema, se resolvió que mediante la aplicación de métodos de investigación, degustación y toma de encuestas; determinar la aceptación de los productos Nutralac y segmentar el mercado al que debe dirigirse.

Con los resultados de la investigación se propone, ejecuten varias estrategias de marketing las cuales les permitirá ingresar a través de penetración por precio, posicionar su marca en el mercado y ampliar su cobertura de distribución.

Podemos concluir que la industria de derivados lácteos es muy competitiva y los productos de Nutralac obtuvieron un alto grado de aceptación por los habitantes del norte de Quito, siendo un buen mercado ya que la mayoría de la población los consume.

Recomendamos que Nutralac mejore su organización e invierta en promoción y publicidad para ello es necesario que se contrate un coordinador de ventas que trabaje mediante objetivos, que sea responsable de captar nuevos clientes, coordinar la logística y entrega de los productos así como indagar sobre las necesidades del mercado en cuanto a derivados lácteos y cubrir sus expectativas.

## **ABSTRACT**

Nutralac is a center that produces and sells raw milk, cheese, mozzarella and yogurt, is located in Cayambe, Pichincha province; the organization represents small milk producers, so consider developing our thesis in order to provide a tool to help improve their sales.

Determine acceptance, in this paper the analysis of micro and macro environment in which the organization SWOT was determined after defining the problem, which was solved by the application of research methods, tasting and taking surveys was conducted Nutralac of products and segment the market to be targeted.

With the results of the research proposed, implemented several marketing strategies which allow them to enter through penetration by price, position your brand in the market and expand its distribution coverage.

We can conclude that the dairy industry is very competitive and Nutralac products obtained a high degree of acceptance by people in northern Quito, being a good market as most of the population consumes.

Nutralac recommend that your organization improve and invest in promotion and advertising this requires a sales coordinator to work by objectives , which is responsible for attracting new clients , coordinating logistics and delivery of products and investigate the need is engaged market in terms of dairy products and meet their expectations

## **INTRODUCCIÓN**

Nutralac es un centro de acopio que produce y comercializa leche cruda, queso fresco, mozzarella y yogurt; en los últimos años ha registrado bajo nivel de ventas, debido a varias causas, por lo que consideramos que a través de la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos podemos proporcionar una herramienta que sirva para ampliar la comercialización de sus productos; incrementar sus niveles de ventas y posicionar la marca en el mercado.

Decidimos diseñar el “Plan de marketing para Agroindustria Láctea de Pequeños Productores de Santo Domingo-Nutralac, del cantón Cayambe provincia de Pichincha”, para lo cual se realizó una degustación y encuesta para determinar el nivel de aceptación de los productos y así especificar los factores que han provocado la disminución en sus ventas.

Nuestro trabajo de grado tiene como fin proponer estrategias para identificar su mercado, mejorar las condiciones de comercialización de derivados lácteos, y posicionar su marca en el mercado a través de artículos promocionales, cambio en los envases y rediseño de etiquetas para mejorar la comunicación con los clientes mediante la imagen que la asociación proyecta.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Descripción de la compañía**

#### **1.1.1 Reseña histórica**

La comunidad de “Santo Domingo # 1” se encuentra ubicada en la parroquia Ayora, cantón San Pedro de Cayambe, Nororiente de la Provincia de Pichincha, aproximadamente a 5 kilómetros de la ciudad de Cayambe; a una temperatura aproximada de 12 °C y altitud de 2830 m.s.n.m., en un ambiente típico y tradicional se establece Agroindustria Láctea de pequeños productores de Santo Domingo “NUTRALAC”.

A partir del año 2000 un grupo de productores de leche vieron la necesidad de mejorar sus condiciones debido a la inestabilidad en los precios en la comercialización de la leche, por lo que comenzaron a organizarse entre ellos estableciendo así, la Organización Santo Domingo que en sus inicios contó con 17 socios accionistas que aportaban en ese entonces entre 300 y 400 litros diarios de leche, posteriormente en el 2005 se constituyen como persona jurídica ejerciendo a partir de allí sus actividades con el nombre de Agroindustria Láctea Santo Domingo-Nutralac.

Actualmente esta Asociación agrupa a cinco centros de acopio (Pesillo, Santo Domingo # 1, Chaupi, La Chimba y Paquistancia) con un total de 109 socios y proveedores incluidos 48 accionistas, quienes aportan 3.400 litros de leche diarios con aproximadamente 600 cabezas de ganado; de los cuales 2.400 litros se destinan al procesamiento de derivados lácteos y la diferencia (1.000 lts.), son vendidos a la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Amazonía (AGSO - El Ordeño).

El pago que la asociación realiza a sus proveedores por litro de leche es entre \$0,40 y \$0,41ctvs., éste valor se paga quincenalmente contabilizando los litros de leche

entregados por cada socio-proveedor según la calidad de la misma. Se debe señalar que el precio oficial anterior era de \$0,3933 el cual se incrementó a partir del 16 de septiembre del 2013 mediante Acuerdo Ministerial 394 a \$0,42 ctvs. y Nutralac lo adoptó en el mes de noviembre. Se mantiene la diferencia entre uno y dos centavos del precio oficial como aporte que los socios entregan a la organización.

Nutralac, al constituirse jurídicamente se financia a través de un crédito por USD\$102.000,00 otorgado por PL480, empresa estadounidense a 8 años plazo con una tasa de interés del 5%, éste crédito ayuda con la construcción de la infraestructura, cuartos fríos, calderas y demás implementos como tinas, mesas de queso, yogurteras, en donde se procesan sus productos.

En la actualidad Nutralac, comercializa sus productos con la marca LAC & PICK'S, la cual cuenta con registro sanitario otorgado por el IEPI el mismo que vence en el 2015, los productos son distribuidos a ciertos sectores de Quito, a la comunidad de Pesillo que es uno de los proveedores y en ciertas tiendas comunitarias.

La organización durante su tiempo de funcionamiento a procurado cumplir con las normas y controles establecidos por el MAGAP, entre ellos vacunación de las reses, capacitación a los proveedores en cuanto a la higiene y tratamiento de la leche desde su ordeño; entre otros.

Para darse a conocer, Nutralac ha participado en años anteriores en la feria del queso realizada en Cayambe, así como en la feria por el Día de la Alimentación CADRS (Proyecto de Competitividad Agropecuario y Desarrollo Rural Sostenible) auspiciado por el MAGAP.

### **1.1.2 Portafolio de productos**

Debido al giro del negocio en el sector lácteo, Nutralac comercializa el 29% del total de su producción de leche cruda a la AGSO, mientras que el restante 71% utiliza para producir derivados lácteos.

Nutralac ofrece la siguiente línea en derivados lácteos, los mismos que produce según pedido de los clientes.

**Figura 1. Lista de Productos Nutralac**

Queso fresco de 500 gr.
Queso mozzarella 500 gr.
Queso andino 500 gr.
Queso bloque 2,5 kl. (entrega bajo pedido)
Yogurt de galón.
Yogurt de 2litros
Yogurt de 1 litro
Yogurt de 200 gr.

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

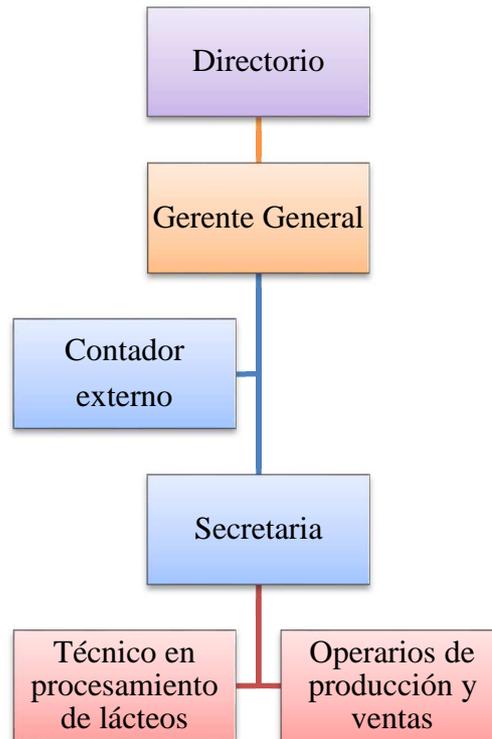
### **1.1.3 Organización de la empresa**

Al momento la organización cuenta con el siguiente personal:

- ▶ Directorio conformado por 48 socios accionistas
- ▶ 1 Gerente General
- ▶ 1 Secretaria
- ▶ 1 Contador externo
- ▶ 1 Técnico en procesamiento de lácteos
- ▶ Operarios de producción y ventas

El organigrama de Nutralac se detalla a continuación:

**Figura 2. Organigrama Estructural Nutralac**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

## **1.2 Problemática**

El problema que presenta Nutralac es su bajo nivel de ventas, para llegar a dicha conclusión se ha detectado las siguientes causas y efectos que facilitarán definir la problemática existente.

### **Causas:**

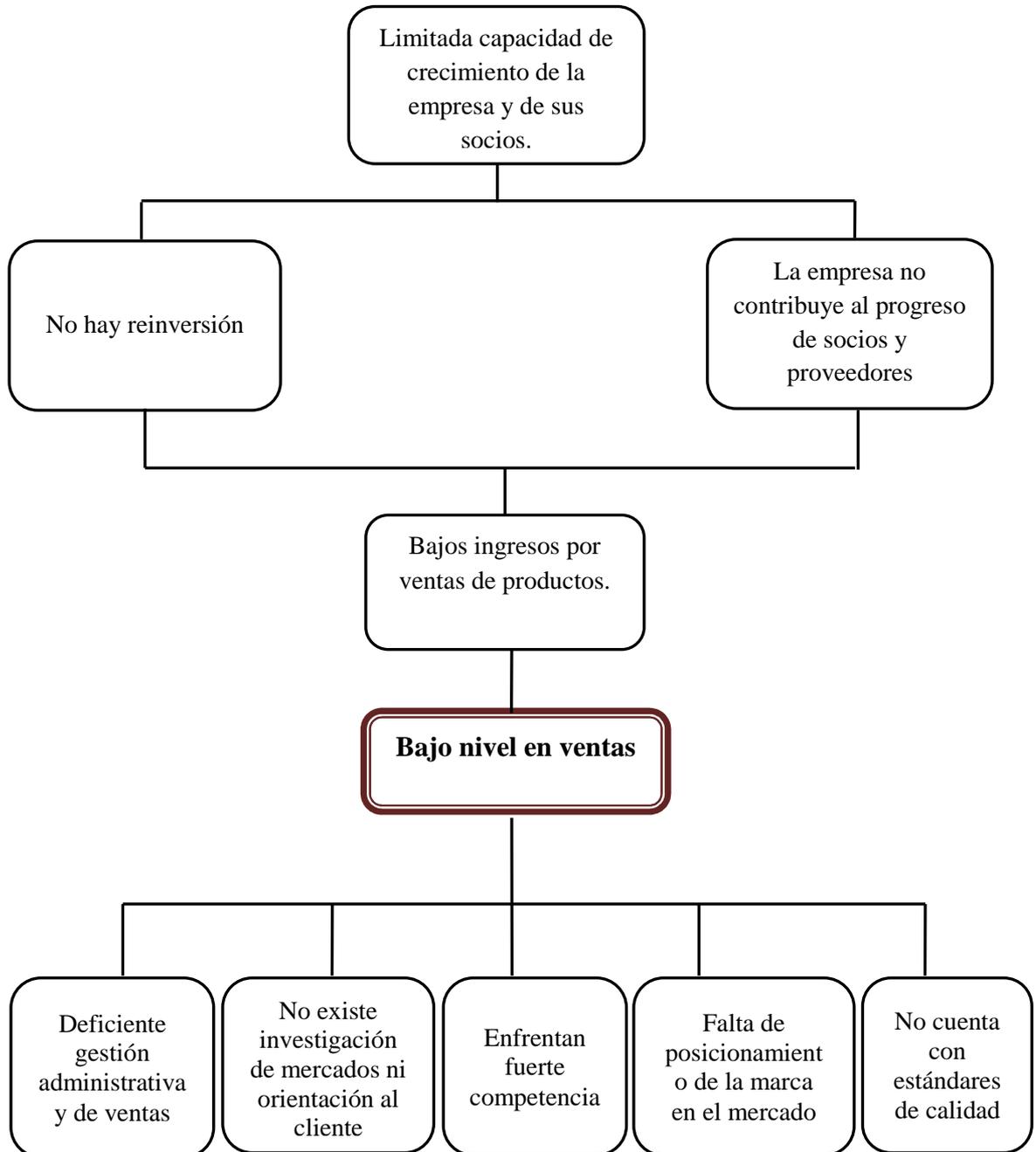
- ▶ Deficiente gestión administrativa y de ventas.
- ▶ No existe investigación de mercados ni orientación al cliente.
- ▶ Enfrentan fuerte competencia.
- ▶ Falta de posicionamiento de la marca en el mercado.
- ▶ No cuenta con estándares de calidad.

**Efectos:**

- ▶ Bajos ingresos por ventas de productos.
  - No hay reinversión.
  - La empresa no contribuye al progreso de socios y proveedores.
  
- ▶ Limitada capacidad de crecimiento de la empresa y de sus socios.

Para mejorar su ilustración a continuación se describen las causas y efectos en el árbol de problemas:

**Figura 3. Árbol de problemas de Nutralac**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### **1.2.1 Formulación del problema**

La presente investigación está dirigida a determinar los factores que afectan el bajo nivel de ventas y limitan la capacidad de crecimiento de Agroindustria Láctea de pequeños productores de Santo Domingo del cantón Cayambe, además de diseñar estrategias que permitan mejorar las condiciones de comercialización de derivados lácteos.

Pregunta directriz:

¿Por qué Agroindustria Láctea de pequeños productores de Santo Domingo-Nutralac, presenta limitada capacidad de crecimiento de la empresa y de sus socios?

Debido a que Agroindustria Láctea de pequeños productores de Santo Domingo-Nutralac, presentan bajo nivel en ventas.

### **1.2.2 Sistematización del problema**

¿Por qué Nutralac no contribuye al progreso de socios y proveedores?

Pues se ha trabajado de forma empírica existiendo una deficiente gestión administrativa y de ventas por lo cual no mantiene una adecuada organización y ha evitado que existan iniciativas de mejoramiento.

¿Por qué Nutralac tiene bajos ingresos por ventas de sus productos?

Ya que Nutralac, no ha realizado una investigación de mercados ni orienta su producción al cliente, debido a ello no tiene definido su mercado objetivo ni tampoco existe una planificación que ayude en la formulación de estrategias que le permita incrementar sus ingresos.

¿Porqué los productos de Nutralac no han logrado ubicarse en la mente de los consumidores?

Por la falta posicionamiento en el mercado, debido a que la marca (LAC & PICKS) con la que comercializa sus productos Nutralac, no tiene relación con la organización ni es un identificativo fácil de recordar por los clientes.

¿Por qué Nutralac tiene una limitada capacidad de crecimiento?

Porque enfrenta fuerte competencia debido al desarrollo de la industria de derivados lácteos en el Ecuador.

¿Por qué Nutralac no ha podido ingresar con sus productos en otros mercados?

Puesto que la asociación no cuenta con estándares de calidad que le permitan ampliar su comercialización y competir con otros productores de derivados lácteos.

### **1.3 Objetivos de estudio**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing para Nutralac, el cuál sirva de herramienta para ampliar la comercialización de sus productos; con el fin de incrementar sus niveles de ventas, posicionar la marca en el mercado y por ende mejorar sus ingresos por la venta de derivados lácteos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ▶ Determinar la situación actual de Nutralac, con el fin de obtener datos específicos para realizar la planificación.
- ▶ Desarrollar una investigación de mercados para adoptar técnicas de segmentación con la finalidad de dirigir la comercialización de sus productos y generar mejoras para satisfacer las necesidades de sus compradores y consumidores.

- ▶ Analizar el micro y macro entorno lo que permitirá conocer su posicionamiento en el mercado y ventajas que puede tener con relación a la competencia.
- ▶ Establecer los registros y certificaciones necesarias requeridas para cumplir con las normas de calidad exigidas por el mercado.
- ▶ Diseñar estrategias que permitan organizar su estructura administrativa y de ventas.

## 1.4 Marco de referencia

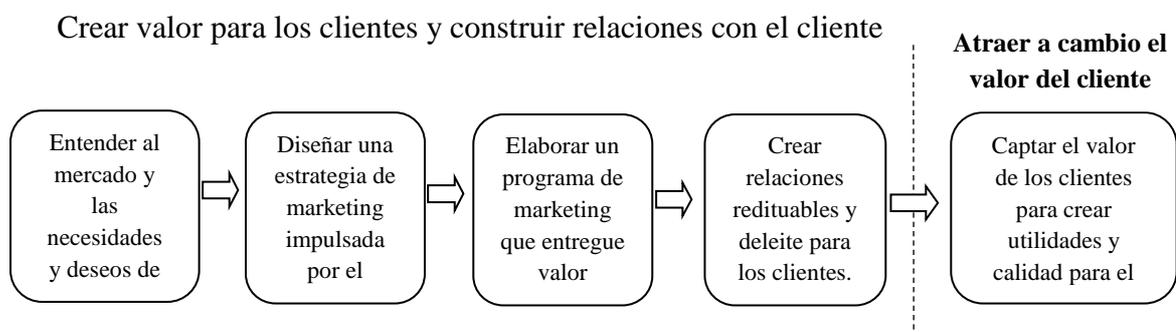
### 1.4.1 Marco Teórico

Para el desarrollo del marco teórico nos referiremos a definiciones, enfoques y teorías relacionadas con marketing, publicadas por Philip Kotler y Gary Armstrong como principales exponentes en éste campo; en sus libros (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008) y (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004), en cada cita textual se indica la página referida.

#### 1.4.1.1 Marketing Conceptos y Enfoques

“**Marketing.**- proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5)

**Figura 4. Modelo simple del proceso de marketing**



Fuente: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

**Necesidades.-** estados de carencia percibida. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 6)

**Deseos.-** forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 6)

**Demanda.-** deseos humanos respaldados por el poder de compra. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 6)

**Planeación estratégica.-** proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 37)

**Estrategia de marketing.-** lógica de marketing mediante la cual una empresa espera conseguir sus objetivos de marketing”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 64)

**Clientes.-** La compañía necesita estudiar acerca de cinco tipos de mercados de clientes: *Los mercados de consumo* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal. *Los mercados industriales* compran bienes y servicios para procesarlos ulteriormente o usarlos en su proceso de producción, mientras que *los mercados de distribuidores* compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad. *Los mercados gubernamentales* están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan. Por último *los mercados internacionales* comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que deben estudiarse minuciosamente. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 67)

Para el desarrollo del trabajo se utilizará a la investigación de mercados como herramienta básica para el proceso consecuente de diseño, obtención análisis y

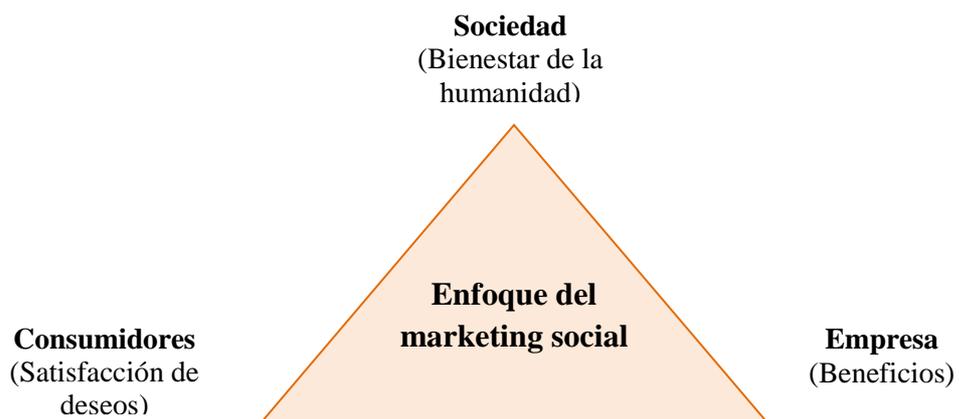
presentación de datos pertenecientes al tema y situación específica que enfrenta la asociación de pequeños productores.

Continuando con (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004), vamos a considerar los enfoques de la gestión de marketing tanto de producto como del marketing social.

**Enfoque de producto.**- sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan mejor calidad, mejores resultados y mejores características, por lo tanto la empresa debe concentrarse en realizar mejoras continuas en sus productos. (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, págs. 12-17)

**Enfoque de marketing social.**- sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses de sus mercados objetivos y ofrecer a los clientes la satisfacción deseada de una forma más eficaz y eficiente que la competencia, siempre de modo que el bienestar del consumidor y de la sociedad se mantenga a un nivel similar o superior. (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, págs. 12-17)

**Figura 5. Enfoque del marketing social**



Fuente: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

Adicionalmente consideraremos la importancia de la gestión de relaciones con el cliente, éstas corresponden al proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de valor superior y de una mayor

satisfacción; ello se traduce en la fidelización de los clientes con respecto a los productos o servicios que se ofrecen lo cual se puede determinar analizando la repetición de la compra.

Se debe tener claro de como se entiende al valor percibido que es la diferencia entre el valor total para el consumidor o comprador y el coste total que debe soportar; en cambio la satisfacción del cliente es la diferencia entre la percepción de la experiencia real del consumidor y las expectativas iniciales que se generaron antes o al momento de la compra.

#### **1.4.1.2 Economía Social y Solidaria Características y Principios**

Para mencionar a la economía social y solidaria citaremos a Pablo Díaz, quien concluye la “*Definición de la Economía Social*”, reuniendo varios aspectos destacados por diferentes autores, entre ellos los aportes de Radrigán Rubio, M.; Barria, K. C. en cuanto al esquema de ubicación de la economía social, sus características y principios. (Díaz, 2013)

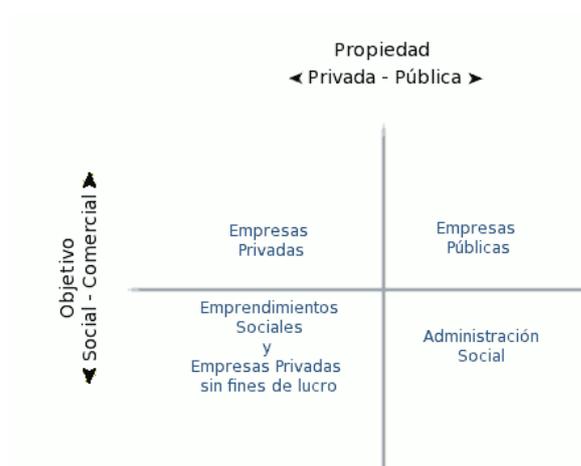
**Economía social.**- que los últimos años se ha denominado como “tercer sector” a la economía social, considerándose la idea de que la organización económica y social de los países se constituye en torno a tres sectores de la economía:

- ▶ Primer sector que corresponde al sector de la economía pública,
- ▶ Segundo sector que corresponde a las empresas privadas y
- ▶ Tercer sector que reúne a todos las otras formas de empresa y organizaciones, que por lo general no tienen fines de lucro y se basan en una gestión democrática y en la generación de bienes y servicios de interés público.

Existen otros criterios en los que se utiliza el concepto clásico de empresas de economía social en donde se basa en el desarrollo de empresas que operan en el mercado transando sus bienes y servicios pero por medio de la gestión de empresas democráticas, centradas en la ayuda mutua y el interés público.

A continuación, para mejor ilustración del concepto se indica en un esquema cómo se encuentra ubicada la Economía Social.

**Figura 6. Esquema de ubicación de la Economía Social**



Fuente: (Radrigán & Barria, 2005)

De acuerdo a la Constitución del Ecuador se exterioriza que la economía solidaria es el sistema económico en su conjunto, con sus sectores de economía popular, empresarial capitalista y pública el que tiene que ser socialmente orientado hacia la producción de las bases materiales que hacen posible el Buen Vivir y desarrollar la corresponsabilidad de todos por la libertad de opciones de buena vida de todos. En ese sentido, es claro que la economía solidaria no se limita a las formas asociativas populares sino que incluye las formas públicas (aplicación del principio de redistribución y reciprocidad normativa, como en el seguro social o los bienes públicos gratuitos) y formas de solidaridad propia de la filantropía empresarial o de otras organizaciones de la sociedad civil.

**Características de la economía social y solidaria.-** entre los aspectos básicos se mencionan:

a) *La democracia participativa y la autogestión.* Se debe verificar la total igualdad en la participación en la toma de decisiones de todos sus miembros o en la elección de sus autoridades en el caso de estar delegada esta función, tal que si se trata de una

organización productiva por ejemplo, el capital debe encontrarse repartido en porciones iguales entre los socios.

*b) La práctica de la solidaridad con especial énfasis en los más desfavorecidos del grupo o de la comunidad en general.* Las entidades que promueven la economía solidaria dan prioridad a las asociaciones de desempleados, trabajadores en vías de perder el empleo y de los que menos tienen posibilidades de encontrar trabajo debido a la edad, la falta de calificación, discriminación de raza o de género, entre otros.

*c) El desarrollo local.* Los emprendimientos solidarios surgen en un área específica por un grupo de individuos que sufren una particular problemática utilizando recursos endógenos, la vida común del grupo es lo que refuerza la cohesión de la comunidad.

*d) La sustentabilidad.* La economía social se fundamenta en los principios de desarrollo económico respecto del cuidado del medio ambiente y el compromiso con la cohesión social, siendo pionera en las prácticas de responsabilidad social.

Así mismo para que la economía de mercado pueda desarrollarse sin problemas en dicho espacio debe haber el comercio justo, en donde no exista un abuso por parte del fuerte al débil y que no haya ningún tipo de soborno o dinero negro; para lo cual se mencionan los siguientes principios del comercio justo:

### **Principios de la economía solidaria**

- ▶ Remuneración de la producción que permita a los productores y a sus consumidores conseguir un nivel de vida adecuado, esto conlleva a un precio justo y establece una relación comercial a largo plazo.
- ▶ Condiciones de trabajo para los productores que no perjudiquen su bienestar físico, psicológico o social.
- ▶ Producción económica y ecológicamente sustentable, que cubra las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de que las generaciones futuras.

- ▶ Utilizar los caminos más eficaces para llevar un producto desde el productor hasta el consumidor, evitando especuladores e intermediarios innecesarios.
- ▶ Condiciones de producción y comercialización que reserven un tratamiento preferencial a la participación de los productores en las decisiones, en donde intervengan productor, pequeñas y medianas empresas y la distribución igualatoria de los ingresos generados.
- ▶ Campañas de sensibilización sobre la relación entre la elección de los consumidores y la vida de los productores y condiciones laborales.
- ▶ Trabajo de "campañas" que va dirigido a cambiar las injustas estructuras de comercio internacional para facilitar a las empresas que comienzan y no ser eclipsadas por otras de mayor poder.

Tomando de referencia a cuatro autores de obras de planeación estratégica, (Reales, 2003) indica que el éxito de las grandes empresas comerciales radica en que generan promedios de ventas muy grandes, las mismas que se deben al cuidadoso diseño metódico y efectivo previo a cualquier acción de ejecución, es decir realizan una adecuada planeación estratégica, la cual para que sea exitosa es importante hacer una extrapolación o proyección hacia el futuro (pronóstico), partiendo de los resultados logrados en el presente tomando variables concernientes a las ventas y al mercado.

#### **1.4.1.3 Tipos de Investigación**

A continuación nos referiremos a los tipos de investigación de mercados, según (Kinneer & Taylor, 2000, págs. 124-129) (Malhotra, 2008, pág. 143).

- ▶ **Investigación exploratoria.**- es aquella que busca establecer un análisis previo de una situación.
- ▶ **Investigación concluyente.**- proporciona información para evaluar un plan de acción.

- ▶ **Investigación monitoria del desempeño.**- permite controlar y dar seguimiento a la planificación de marketing.

#### 1.4.1.4 Tipos de Datos

**Figura 7. Tipos de Datos**

<p><b>Datos primarios.-</b> corresponde a la información obtenida específicamente para conseguir un propósito.</p>	<p><b>Datos cualitativos.-</b> métodos de recolección de datos que mediante la observación y descripción del comportamiento de la muestra obtiene información para luego ser cuantificada.</p>
	<p><b>Datos cuantitativos.-</b> es el método que a través de teorías matemática y formulación de hipótesis establecen relación con las teorías existentes que se miden con datos cuantificables.</p>
	<p><b>Descriptivos.-</b> detallar de mejor manera las situaciones del mercado y las actitudes de los potenciales clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Datos por encuesta.-</b> es la recolección de datos primarios basados en preguntas ordenadas realizadas a diferentes personas para obtener sus preferencias, actitudes y motivación de compra.</li> <li>▶ <b>Datos por observación y otros.-</b> son los datos primarios recabados por la observación a los individuos, sus acciones y reacciones ante un hecho.</li> </ul> <p><b>Causales.-</b> indaga la manera de probar hipótesis según la relación de causa y efecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Datos experimentales.-</b> selección de grupos homogéneos a quienes se les emplea un tratamiento en particular haciendo seguimiento a las variables relacionadas para medir sus diferencias, por ejemplo mediante una degustación.</li> </ul>
<p><b>Datos secundarios.-</b> se refiere a la información existente en el entorno y recolectada con otros fines.</p>	

Fuente: (Kinneer & Taylor, 2000, págs. 124-129)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### 1.4.1.5 Tipos de segmentación de mercados

Para segmentar el mercado definimos los tipos de segmentación:

**Segmentación geográfica:** Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades y vecindarios. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 165)

**Segmentación demográfica:** Dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 167)

**Segmentación psicográfica:** Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 169)

**Segmentación conductual:** Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o las respuestas de los consumidores a un producto. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 170)

**Segmentación por ocasión:** Dividir el mercado en grupos según las ocasiones en que los compradores tienen idea de comprar, o usan el artículo adquirido. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 170)

**Segmentación por beneficio:** Dividir al mercado en grupos de acuerdo con los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 172)

### 1.4.1.6 Definición de la muestra

**Muestra.-** “Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste – se refiere al

subgrupo-deberá ser representativo de la población. (Hernández, 2006, pág. 236)”

#### **1.4.2 Marco conceptual**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizarán vocablos relacionados con el procesamiento de lácteos, por lo que se menciona terminología que facilitará la comprensión del mismo.

En primera instancia citaremos lo referido por el CIL (Centro de la Industria Láctea del Ecuador); el cuál fue creado en diciembre del 2003 y conformado por representantes de las principales empresas de la industria lechera, con la finalidad de representar, brindar capacitación y asesoramiento así como apoyar en el mejoramiento continuo del sector agroindustrial. (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2003)

**Leche.**- Es una secreción nutritiva de color blanco opaco, debida a la secreción de las glándulas mamarias de las hembras de los mamíferos. Según el código alimentario se define como: el producto íntegro, no alterado ni adulterado y sin calostro procedente del ordeño regular, completo e interrumpido de las hembras domesticas sanas y bien alimentadas.

**Leche entera.**- Producto integro no alterado procedente del ordeño higiénico que no ha sufrido ningún tratamiento ni procesos físicos como químicos, que no contiene calostro y está extensa de color, olor, sabor y consistencia anormales.

**Leche higienizada.**- Producto obtenido al someter la leche cruda a un proceso térmico sea: pasteurización, ultra alta temperatura UHT, ultra pasteurización, esterilización, etc. Para reducir la cantidad de microorganismos, u otros tratamientos que garanticen productos inocuos microbiológicamente.

**Leche pasteurizada.**- Leche que ha sido tratada o sometida a procesos térmicos con el fin de eliminar en su mayoría bacterias patógenas, la pasteurización se genera elevando la temperatura de la leche de 60 a 65 °C durante no menos de 30 minutos,

esta proceso es conocido como pasteurización baja, mientras que sí la leche es sometida a temperaturas de 72 a 75°C durante 15 segundos con un enfriamiento inmediato posterior se conoce como pasteurización alta.

**Leche esterilizada.**- Producto obtenido al someter leche entera a temperaturas de 115 a 120° C por 20 a 30 minutos, enfriada inmediatamente a temperatura ambiente y envasada en recipientes que generen protección frente a la luz, oxígeno y humedad. De tal manera que se garantice la esterilidad comercial del producto sin alterar de ninguna manera ni su valor nutritivo ni sus características fisicoquímicas y organolépticas. Se podrá comercializar el producto a temperatura ambiente.

**Leche Ultra – Alta – Temperatura UHT (Leche larga vida).**- Leche que ha sido sometida a procesos térmicos entre 135 – 150 °C durante un periodo de tiempo de 2 a 4 segundos, de tal forma que se compruebe la destrucción de esporas bacterianas resistentes al calor seguido inmediatamente de enfriamiento hasta la temperatura de refrigeración y envasado aséptico en recipientes estériles con barreras a luz y al oxígeno, bajo condiciones de inocuidad e higiene, cerrados herméticamente.

Asegurando de esta manera la inocuidad microbiológica del producto, sin alterar de manera esencial su valor nutritivo, propiedades fisicoquímicas ni organolépticas propias del producto. La cual puede ser comercializada a temperatura ambiente.

**Leche Reconstituida.**- Producto uniforme que se obtiene mediante un proceso apropiado de incorporación de agua potable a la forma deshidratada o concentrada de la leche, con la finalidad que presente características composicionales fisicoquímicas y organolépticas similares a la leche líquida.

**Leche Recombinada.**- Producto que se obtiene de la mezcla de leche cruda con leche reconstituida en una proporción no mayor de 20% de esta última. Sometido posteriormente a un proceso térmico y de enfriamiento rápido a fin que presente características fisicoquímicas, microbiológicas y organolépticas a la leche higienizada.

**Leche Descremada.-** Producto obtenido a partir de la centrifugación y separación de la materia grasa de la leche entera, logrando así una reducción de grasa, manteniendo el resto de sus nutrientes.

**Leche Deslactosada.-** Leche en donde su contenido de azúcares (lactosa), ha sido desdoblada por uso de procesos tecnológicos en glucosa y galactosa hasta obtener como mínimo un 85% de reducción.

**Queso.-** Es el resultado de una gran concentración de sólidos de la leche en el momento de su coagulación, mediante la adición de fermentos lácteos, cuajo, y otros componentes coagulantes apropiados en la elaboración del mismo. Se lo conoce también como; la cuajada de la leche producida por actividad enzimática y ulterior separación del suero del coágulo, para dar una cuajada más sólida llamada queso. (Robinson, R. 2002).

**Queso Fresco.-** Es el queso no madurado, moldeado, de textura relativamente firme, levemente granular, preparado con leche entera, semidescremada, coagulada con enzimas y/o ácidos orgánicos, generalmente sin cultivos lácticos. También se lo conoce como queso blanco.

**Queso Mozzarella.-** Queso no madurado, moldeado, de textura suave elástica, cuya cuajada puede o no ser estirada, preparado con leche entera, cuajada con cultivos lácticos, enzimas y/o ácidos orgánicos y artificiales.

**Yogurt.-** Leche cuajada, semisólida y ligeramente ácida, que se prepara con leche íntegra o descremada y sólidos lácteos, por fermentación con microorganismos del género *Lactobacillus*.

**Lactosa.-** Disacárido presente en la leche que resulta de la unión de una molécula de galactosa con una de glucosa. Es el componente más abundante en la leche y el más simple.

**Caseína.-** Proteína presente en la leche y en algunos de sus derivados como son: productos fermentados, quesos y yogurt. En la leche se encuentra en una fase soluble

asociada al calcio, en un complejo denominado caseinógeno. La caseína junto con otros componentes forma la cuajada necesaria en la elaboración de queso.

Adicionalmente complementaremos términos referidos en (Industrias Lácteas (Tesis), 2009) :

**Cadena de frío.**- es la serie de elementos y actividades necesarias para garantizar el suministro de temperatura controlada, una cadena de frío manejada correctamente durante la producción, manejo de materia prima, almacenamiento, transporte y comercialización, avala al consumidor la calidad del producto que recibe.

**Pasteurización lenta.**- consiste en el método de calentar la leche a temperaturas entre 62°C y 64°C y mantenerla a esta temperatura durante 30 minutos.

Para el calentamiento de la leche se utilizan recipientes o tanques de diferente capacidad los mismos que son de acero inoxidable preferentemente y están encamisados (doble pared); en ellos la leche se calienta por medio de vapor o agua caliente que vincula entre las paredes del tanque, provisto este de un agitador para hacer más homogéneo el tratamiento. El uso de éste método es adecuado para procesar pequeñas cantidades de leche hasta aproximadamente 2000 litros diarios, de lo contrario no es aconsejable.

**Fermentadores.**- la elaboración de yogurt pueden variar de una planta a otra, pero en general la forma de manejo de la fermentación es mantener la leche ya pasteurizada y enfriada a aproximadamente 40°C por 6 a 8 horas previamente inoculado las bacterias.

**Tinas queseras.**- el único proceso estrictamente necesario en la elaboración del queso es el denominado cuajado, consistente en separar la leche usada en una cuajada sólida del suero líquido. El queso que se pretende obtener será básicamente la cuajada. En esta etapa del procesamiento de quesos se requiere de temperaturas que van desde los 35°C hasta los 75°C dependiendo del tipo de queso que se desea elaborar.

**Marmitas.-** es utilizada en la industria de procesamiento de productos lácteos para realizar diferentes procesos en los que se involucren transferencias de calor de forma indirecta. El calor puede ser generado por vapor, gas o por resistencias.

**Tanques de almacenamiento.-** el enfriamiento de la leche es muy importante para bajar su crecimiento bacteriano. El enfriamiento efectivo de la leche es esencial para asegurar su buena calidad.

**Prensas queseras.-** algunos tipos de quesos requieren ser prensados para extraerles la mayor cantidad de agua posible, este proceso ayuda a formar capas o cortezas que el productor desea dar a su producto final.

**Moldes para queso.-** es importante debido a que es la presentación que se da al producto y es lo primero que impacta al consumidor, existen quesos con diversas formas.

Tomando en cuenta la problemática y los conceptos señalado por los autores, determinamos que es prioritario identificar el segmento de mercado ya que al conocerlo estudiamos las circunstancias que lo rodean y las variables que influirán sobre su comportamiento de compra, lo mismo que puede diferir según la conducta de cada una de las personas, factores sociales, económicos, culturales y ambientales (estilo de vida, edad, nivel de ingresos, entre otros); esto también permite enfocarse para cumplir las expectativas que tienen los clientes respecto a los productos ofertados ya sean producidos por la empresa así como por la competencia ya que ello facilitará la determinación de oportunidades a ser aprovechadas.

De acuerdo con el análisis preliminar el motivo por el cual Nutralac mantiene bajo nivel en ventas, se debe a que no conoce a su mercado meta de lo cual se derivan otras causas que producen el problema; por lo que al proponer el Plan de marketing se podrá brindar una herramienta a través de la cual la asociación pueda orientar sus esfuerzos para lograr sus objetivos.

Adicionalmente se pretende ofrecer mejor calidad a los actuales clientes y potenciales, optimizando recursos para desarrollar ventajas competitivas.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1 Análisis externo

##### 2.1.1 Macro ambiente

##### 2.1.1.1 Factores Económicos

#### PIB (Producto Interno Bruto)

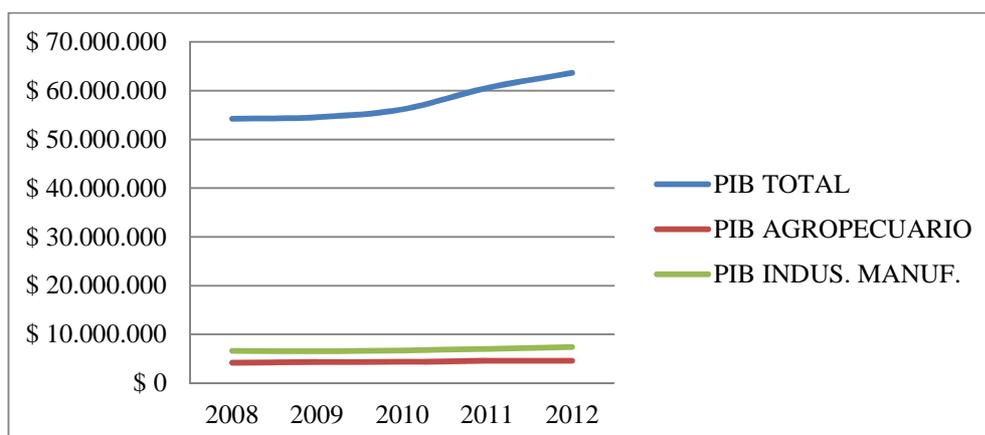
Considerando éste factor la tendencia del PIB total va en aumento, al revisar el sector agropecuario e industrial que tienen relación con Nutralac, también se observa un incremento en los últimos cuatro años aunque en pequeña escala; ésta variación indica que existen oportunidades y mayores niveles de inversión para los bienes y servicios producidos en el Ecuador.

**Tabla 1. P.I.B Ecuador 2008-2012 millones de dólares**

<b>Año</b>	<b>PIB total</b>	<b>PIB agropecuario</b>	<b>PIB indus. manif.</b>
<b>2008</b>	\$ 54.250.408	\$ 4.208.926	\$ 6.634.572
<b>2009</b>	\$ 54.557.732	\$ 4.331.942	\$ 6.533.552
<b>2010</b>	\$ 56.168.864	\$ 4.378.067	\$ 6.711.664
<b>2011</b>	\$ 60.569.488	\$ 4.578.532	\$ 7.029.235
<b>2012</b>	\$ 63.672.625	\$ 4.581.167	\$ 7.389.025

Fuente: (Ecuador en cifras, 2013)

**Figura 8. Comportamiento P.I.B Ecuador 2008-2012 millones de dólares**



Fuente: (Ecuador en cifras, 2013)

La variación generada en el PIB total, está asociada al crecimiento previsto de la economía y a la inversión pública en los diferentes sectores estratégicos, impulsando la producción en el Ecuador; sin embargo no afectan significativamente a Nutralac ya que es mínimo su aporte a éste factor macroeconómico.

### **Inflación**

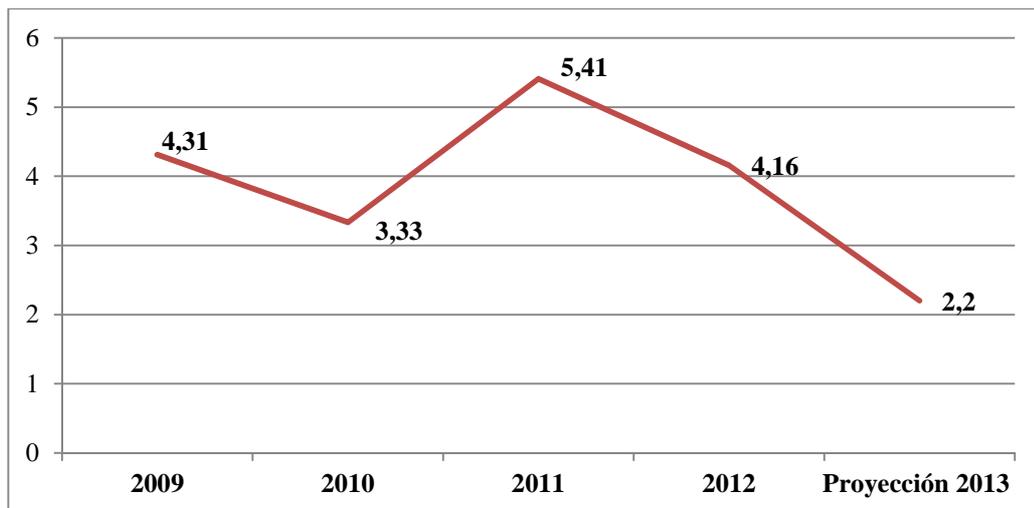
La inflación en el Ecuador en los últimos años a variado debido a diferentes factores que afectan la producción y venta de productos que constituyen el giro del negocio de Nutralac, como por ejemplo los insumos para la elaboración de quesos y yogurt aumentaron en el año 2011, para los siguientes años los precios de la materia prima y costos de producción se han estabilizado y no ha existido un incremento significativo debido a la disminución de la inflación siendo esto beneficioso para las empresas.

**Tabla 2. Porcentaje de inflación anual Ecuador**

Año	% Porcentaje anual
2009	4.31
2010	3.33
2011	5.41
2012	4.16
Proyección 2013	2.20

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

**Figura 9. Comportamiento porcentaje de inflación anual Ecuador 2009-2013**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

Para junio del 2013, la inflación exclusivamente de alimentos se ubicó en un (1,67%) manteniéndose por cuatro meses consecutivos en un porcentaje inferior al de otros rubros, según la inflación anual del IPC por divisiones de consumo; lo que su tendencia a la baja genera estabilidad ya que los compradores y consumidores optarán por adquirir este tipo de productos.

A nivel mundial se debe señalar que aproximadamente el 70 % de las exportaciones mundiales de lácteos se concentran en tres regiones Unión Europea, Oceanía y Estados Unidos.

La Unión Europea tiene el primer lugar como exportadora de quesos, leche entera en polvo y descremada, y el segundo como exportador de mantequilla, después de Nueva Zelanda, su estrategia se basa en una política adecuada de precios y medidas de control de producción.

Oceanía (Nueva Zelanda y Australia) ocupan el segundo y tercer lugar de las exportaciones mundiales de lácteos: Nueva Zelanda 22% y Australia 13%, estos países se destacan por ser quienes más exportan en relación a su producción interna, algo más del 70% y el 50% respectivamente; su fortaleza está en sus sistemas de producción a base del pastoreo lo que le permite mantener los costos más bajos.

El cuarto lugar de exportador de lácteos en el mundo lo ocupa Estados Unidos de América, su participación en el mercado es relativamente baja ya que para regular los precios se orienta más hacia el consumo interno que a la exportación, con ello elimina los excedentes de consumo.

En los últimos años, la crisis económica ha provocado, pérdidas significativas para los países menos desarrollados a pesar de ello, en el Ecuador con el apoyo de organismos tanto públicos como privados se ha otorgado facilidades para que pequeños productores de leche se asocien con el fin de fortalecer y mejorar su situación socio-económica; por mencionar un ejemplo a partir del 2003 se impulsó la entrega de tanques de frío para el funcionamiento de Centros de Acopio con lo cual los pequeños productores aseguran su ingreso quincenal por la venta de leche a un precio regulado por el gobierno; éste proyecto se ha expandido a otros sectores del país, así también el MAGAP invierte en programas de capacitación a ganaderos para informar sobre nuevas tecnologías de manejo de pastizales, fertilización y ordeño.

De acuerdo con lo señalado por el Telégrafo, en su sección Economía:

“La producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales... Ahora el gremio se caracteriza por ser un sector exportador que tiene gran variedad de productos y mejores sistemas de comercialización. En Ecuador se producen alrededor de 5'100.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local... En 2012 este sector exportó 20 millones de dólares en leche y este año prevee superar la cantidad. Las exportaciones se realizan a Venezuela y Colombia...”. (El Telégrafo, 2013, pág. 6)

En nuestro país, la producción de leche según sus regiones es de un 73% en la sierra, el 19% en la costa y el 8% en la Amazonía; de acuerdo con el III censo agropecuario, Pichincha produce el 20,44% de la región sierra siendo la provincia la que mayor aporte de litros de leche realiza a nivel nacional, el cantón Cayambe es uno de los más importantes, cuenta con 44.767 cabezas de ganado de las cuales

predomina la raza criolla en un 62%; en dicho cantón el 7% de las personas productoras son de género masculino y el 3,4% femenino.

Debido a lo expuesto podemos determinar que el sector agroindustrial proyecta incrementos significativos tanto en su nivel de producción como de ingresos lo que beneficia en gran medida a lo estimado por Nutralac para acrecentar sus ventas, posicionar la marca en el mercado y contribuir al progreso de la empresa, socios y de todos quienes participan en ésta actividad, exigiendo de ellos mayor competitividad.

### **2.1.1.2 Factores Político y Legal**

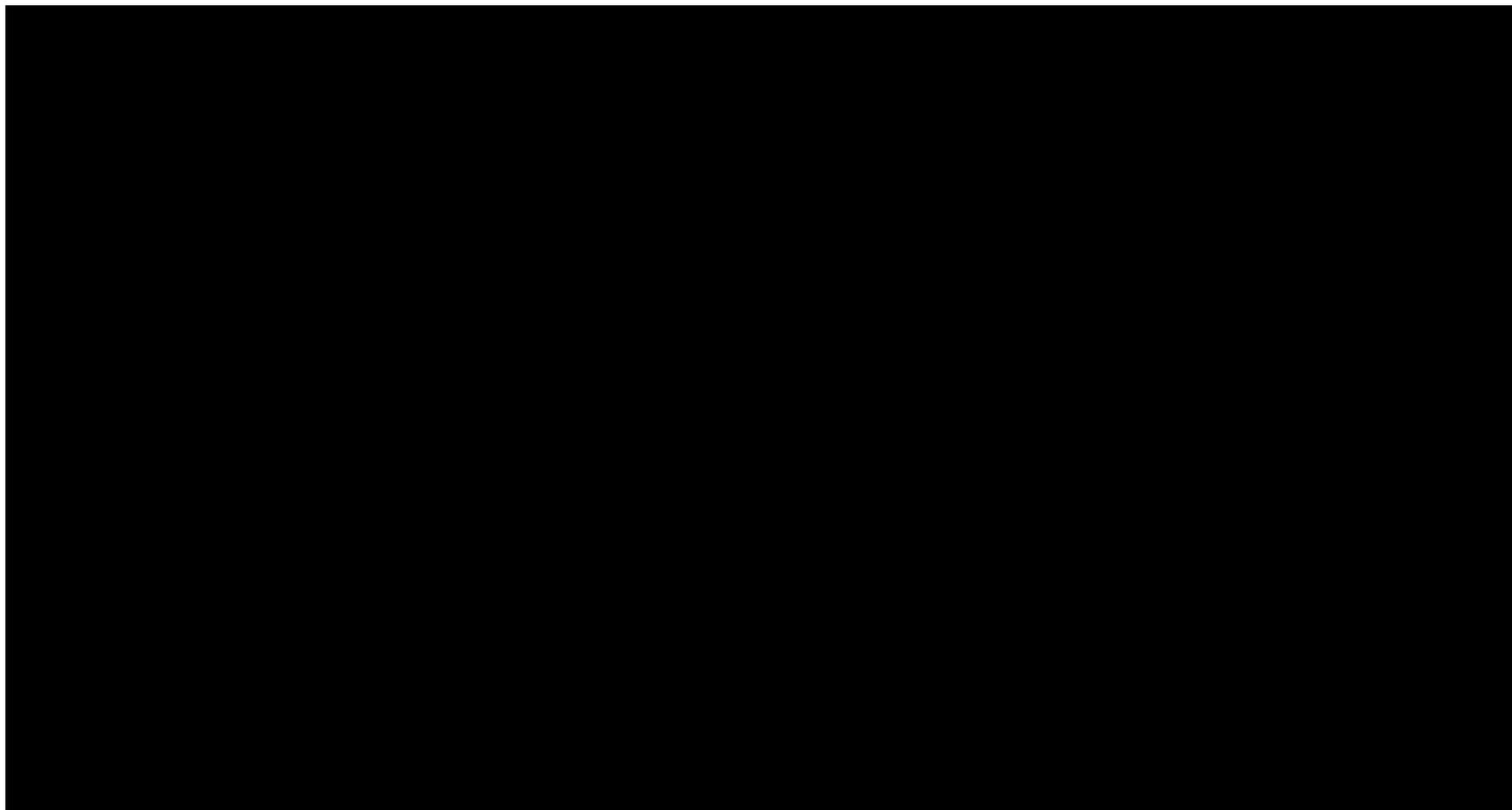
“El entorno político está formado por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a diversas organizaciones o individuos en una sociedad determinada.” (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, pág. 133). A continuación se mencionan algunos de éstos grupos:

**Ministerio de Relaciones Laborales.**- vigila el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, contemplados en la Ley, además de las seguridades que como empleador está obligado a cumplir con los trabajadores. Tanto para la agroindustria así como para el resto de actividades económicas ejecutadas en el país toda empresa está obligada a legalizar los contratos, presentación de actas de finiquito, presentación con los debidos sustentos de los formularios de pago de décimos y utilidades, entre otros, en el caso de Nutralac cumple con lo dispuesto en la ley ya que sus trabajadores son gente de la comunidad.

El salario básico unificado hasta el 2013 era de USD \$ 318,00 al cuál se incrementó para el 2014 a USD \$340.00, más los beneficios de ley.

De acuerdo con lo establecido, a continuación se detalla el cuadro de la Comisión Sectorial No. 5 "Transformación de Alimentos (Incluye Agroindustria)", en donde se indica el cargo, estructura ocupacional, código del IESS y salario para los trabajadores que elaboran productos lácteos; en este caso se consideró para el 2014 el incremento de USD \$ 22,00 con relación al 2013 según lo dispuesto por el gobierno.

**Figura 10. Tabla de la Comisión Sectorial No. 5 "Transformación de Alimentos (Incluye Agroindustria)"**

The content of this figure is completely redacted with a solid black box, making the table's structure and data unreadable.

Fuente: (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

**IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.**- en esta institución todo empleador se obliga a registrar al trabajador, mediante el aviso de entrada a través de la página web desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral, así mismo informar a través éste medio (internet) la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho; con respecto a los aportes de los trabajadores con relación de dependencia para el cálculo del Seguro General Obligatorio, se considera:

- Sueldo básico mensual más:
- Valores percibidos por conceptos de compensación por el incremento del costo de la vida.
- Sueldos o salarios de trabajos extraordinarios, suplementarios o a destajo.
- Comisiones, sobresueldos, gratificaciones, honorarios, participación en beneficios, derechos de usufructo, uso, habitación.
- Cualesquiera otras remuneraciones accesorias que tengan el carácter normal en la industria o servicio.

La empresa también debe informar a sus trabajadores de las planillas de fondos de reserva, aportes patronales y préstamos que los empleados han obtenido con esta institución.

Se debe señalar que el sueldo básico mensual no será inferior al sueldo básico unificado, al sueldo básico sectorial o al establecido en las leyes de defensa profesional, para el cumplimiento de las disposiciones; el IESS realiza supervisiones a las empresas así como otorga mecanismos para que los trabajadores puedan demandar su derecho de afiliación si el empleador no cumpliera con esa obligación.

**Superintendencia de Compañías.**- La empresa Nutralac se encuentra legalmente constituida y presenta los estados financieros como son: estados de situación financiera, estado de resultados integral, estado de cambio de patrimonio, estado de flujo de efectivo por método directo, notas a los estados financieros; también se presenta el ingreso de accionistas y aumento de capital de la empresa en caso que los socios así lo decidan.

**Servicio de Rentas Internas.-** Nutralac presenta las declaraciones mensuales del IVA y del Impuesto a la Renta, anexos transaccionales, anexos de relación de dependencia, anexo de participación y socios, anexo simplificado que es el detalle de las declaraciones.

**Ministerio de Industrias y Productividad.-** Nutralac se ha visto favorecida por esta institución ya que se ha realizado diferentes capacitaciones en la comunidad para la correcta producción y recolección de la leche pues esta impulsa el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución proyectos especializados, que incentivan la inversión e innovación tecnológica, aplicando modelos de desarrollo productivo integral.

**Ministerio de Salud Pública.-** Nutralac sigue las normativas legales para conservar el permiso de funcionamiento y posee el registro sanitario que es obligatorio para las empresas productoras de alimentos para consumo humano, se debe considerar que actualmente está por aprobarse la nueva normativa para la obtención del mismo en donde se contempla un solo registro para la gama de productos (yogurt); ya que al momento se requiere un registro por cada sabor.

#### **Normas Fiscales:**

**Ley de Régimen Tributario Interno.-** En nuestro caso lo que estamos obligados a declarar: El Impuesto sobre Sociedades, Impuesto a la Renta, Impuesto sobre Actividades Económicas, el IVA (12%), se realiza retenciones en la fuente del IVA, retenciones en la fuente de la renta por concepto de mano de obra y se lleva los libros de registro obligatorios exigidos para cada impuesto, en función al Régimen Tributario Interno.

#### **Normativa mercantil:**

Nutralac sigue el Plan General de Contabilidad, en la actualidad las personas naturales y jurídicas están obligadas a llevar la contabilidad mediante las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF's).

De acuerdo a la organización de la empresa se maneja con un contador externo, es decir sin relación de dependencia; quien realiza todas las actividades contables y está obligado a cumplir con las instituciones que norman a las empresas.

Lleva los libros contables obligatorios establecidos por el Código de Comercio: Libro diario y Libro de inventarios y cuentas anuales, así como los que establecen otras disposiciones especiales; llevando aquellos registros que exijan las normas reguladoras de las diferentes formas jurídicas de sociedades.

### **2.1.1.3 Factores Tecnológicos**

Para la producción de derivados lácteos existe una infinidad de instrumentos tecnológicos necesarios para una gran producción. Nutralac cuenta con:

**Tina de doble fondo:** necesario para introducción del queso con la salmuera y demás aditivos según el tipo de queso.

**Figura 11. Tina de doble fondo**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Tanques de enfriamiento de la leche:** consiste en enfriarla a una temperatura suficientemente baja y durante un tiempo limitado. La Leche se enfría una temperatura entre 3 y 4° C.

**Figura 12. Tanques de enfriamiento**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Cuarto frío:** Para mantener el queso en una temperatura adecuada, antes de ser enviada a los clientes.

**Figura 13. Cuarto frío**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Tina mezcladora para elaboración de queso:** la organización posee dos tinas con capacidad de procesamiento de 600 litros cada una, en donde se ponen todos los aditivos para la correcta elaboración del queso.

**Figura 14. Tinas mezcladoras de insumos para elaboración de queso**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

#### **2.1.1.4 Cultura de Consumo**

“El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás.” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 86).

Los derivados lácteos están considerados dentro de la canasta familiar y son uno de los productos básicos que no falta en la mesa de las familias ecuatorianas. Más allá de la historia de estos productos y de su inigualable sabor, existe toda una infinidad de empresas dedicadas a su elaboración.

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. Indudablemente, el mercado más dinámico es el del queso fresco; su tradición y precio son factores decisivos a la hora de elegirlo: 92,8% de los hogares que compran regularmente queso adquieren ese tipo. La variedad mozzarella (11,5%) y los quesos maduros (4,8%) son también predilectos por una gran cantidad de ecuatorianos; aunque, el precio de estos productos hace que su consumo se concentre mayormente en los hogares de altos ingresos.

En el Ecuador urbano, mensualmente se consumen 1,36 millones de kilos de queso de todas las variedades, lo cual genera ingresos de USD\$ 7,03 millones por mes.

El consumo promedio de queso por hogar alcanza las 2,5 unidades de 500 gramos; para ello una familia destina en promedio USD\$ 6,50 por mes. Del 100% del consumo de quesos, el 81,5% corresponde a la variedad de queso fresco, el mismo que se lo puede encontrar en diferentes tipos: queso de mesa, de comida, amasado, criollo, entre otros, el 10,3% pertenece al queso mozzarella, el 4,3% a las variedades de maduros y semimaduros, y el restante 3,8% a otras variedades.

A la hora de elegir un queso, las preferencias de los ecuatorianos son muy variadas; sin embargo, los factores predominantes al momento de la compra son: la calidad y sabor (37,5%) y el precio (21,1%). En cuanto dónde adquirirlos los factores decisivos para los consumidores son supermercado (40,2%), en una tienda de barrio (29,8%) o en el mercado (20%).

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.

### **2.1.2 Micro ambiente Cinco Fuerzas de Porter**

Mediante el conocimiento interno de la organización y la identificación de los problemas que presenta Nutralac podremos determinar las fortalezas y debilidades,

con la finalidad de disminuir el efecto de las mismas en su limitada capacidad de desarrollo.

#### **2.1.2.1 Competidores potenciales**

Debido a la actividad que realiza Nutralac mantiene la amenaza permanente de nuevos competidores, ya que la tendencia actual es diversa y por tanto la demanda es variada por lo que no existen fuertes barreras de ingreso, por otra parte en el sector que se encuentra Nutralac, existen varias familias que se dedican al ordeño de ganado por lo que dependiendo de la capacidad económica y conocimiento del negocio pueden superar en calidad a los productos que produce la empresa, ya sea por segmentación de mercados o a su vez por obtención de normas de calidad que carece la empresa logrando posicionarse en el mercado.

#### **2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Con respecto a este punto, Nutralac posee un gran poder de negociación sobre los proveedores de leche ya que pertenecen a una comunidad en donde 109 personas son proveedores de los cuales 48 son socios a su vez, por ende la empresa tiene un fuerte control sobre esta fuerza, ya que puede abastecerse de materia prima permanentemente lo que le permite funcionar a su vez como un centro de acopio, en la cual se paga a los socios proveedores quincenalmente de acuerdo a la calidad y cantidad de litros de leche entregados por día.

En lo que se refiere a proveedores externos, para la elaboración de sus productos la organización adquiere insumos a varios proveedores como se detalla a continuación:

**Figura 15. Lista de proveedores de insumos Nutralac**

<b>Empresa</b>	<b>Actividad</b>
Queseras de Bolívar	Insumos como cuajo, fermento, nitrato, calcio, además fundas plásticas
La casa de los lácteos insumos y servicios	Venta al por menor de productos para la elaboración de lácteos
INDUPLAST Naranjo Santander y Compañía	Fabricación de envases de plástico y fundas
Vaca Mantilla Fabián Eduardo	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo industrial.
Distribuciones Agropecuarias RANDIMPA	Venta al por mayor y menor de productos veterinarios
AGROBAL	Venta al por menor de balanceado

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

De los proveedores de insumos para la elaboración de quesos se ha señalado únicamente a los más frecuentes ya que no mantienen proveedores fijos, en algunos casos se los adquiere en Quito en diferentes locales dependiendo de la necesidad.

A continuación se muestra la lista de los diferentes insumos que adquiere Nutralac, considerando la unidad de compra, frecuencia de consumo diario y mensual según el promedio de producción del 2012:

**Figura 16. Lista de insumos Nutralac**

<b>Insumo</b>	<b>Unidad</b>	<b>Frecuencia de uso por día</b>	<b>Frecuencia de consumo por mes</b>
Fermento	Sobres	1 sobre	20 sobres
Cuajo	Litros	200 ml	4 litros
Nitrato de calcio	Kilos	50 gr	4 kilos
Fundas plásticas queso fresco	Cientos	650 unidades	250 cientos
Fundas plásticas	Cientos	30 unidades	25 cientos
Envases yogurt	Unidades	18 unidades galón	144 unidades
Envases yogurt	Unidades	125 unidades 2 lts.	1000 unidades
Envases yogurt	Unidades	10 unidades 1 lt.	80 unidades
Envases yogurt	Unidades	12 unidades 200 gr.	96 unidades

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

De acuerdo a los datos obtenidos se pudo determinar que Nutralac adquiere mensualmente sus insumos en base a su producción, a excepción de las fundas utilizadas para el queso fresco, en este caso realizan una compra anual; sin embargo la entrega de las mismas es mensual. En cuanto al queso mozzarella su empaque es al vacío para luego colocar su etiqueta adhesiva.

Por otra parte se debe señalar que en el caso del queso andino que es elaborado únicamente a pedido de Queseras de Bolívar, quienes poseen el registro sanitario para la comercialización del mismo, se entrega únicamente el producto o en su defecto se adquieren sus fundas.

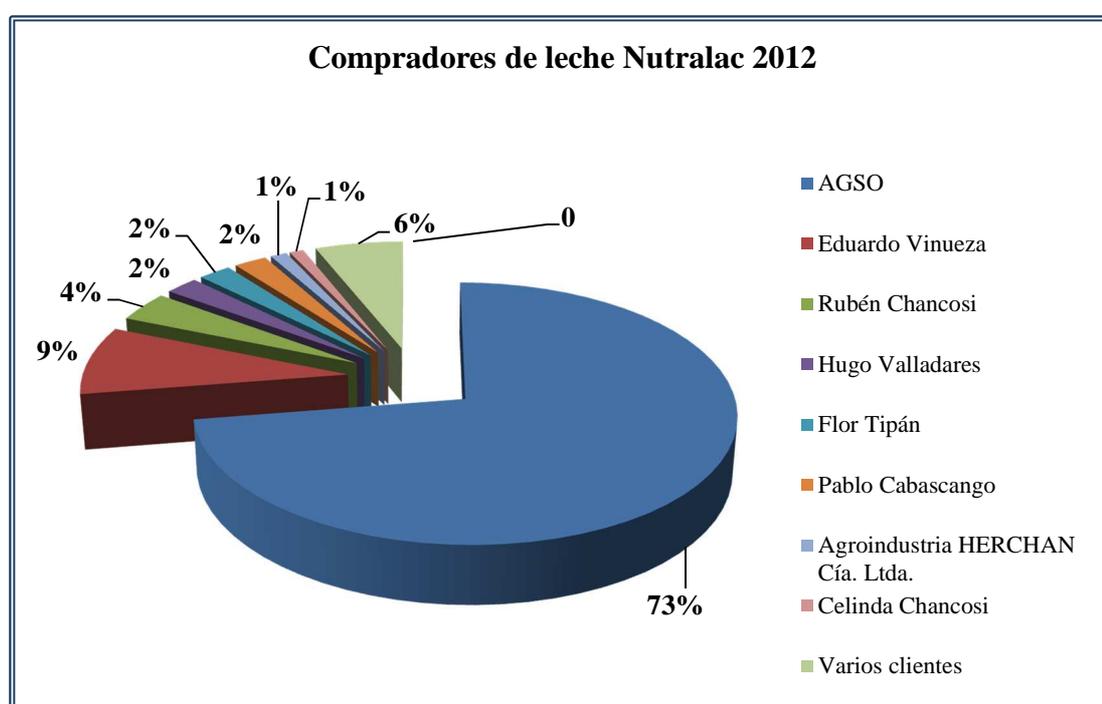
### **2.1.2.3 Poder de negociación de los compradores**

La incidencia de poder que generan los compradores es bajo, ya que Nutralac, no solo vende queso y yogurt sino también la leche cruda, de hecho es uno de sus principales rubros de ingresos debido a que es centro de acopio del sector, al mismo

tiempo se beneficia de él porque ajusta la cantidad de materia prima según sus necesidades y demanda de producción.

El criterio de comercialización es el mismo que con sus proveedores a un costo entre 0,40 y 0,41 ctvs., por litro de acuerdo a la calidad de la leche considerando la aplicación del incremento según lo autorizado por el gobierno (\$0,42 ctvs. por litro); la diferencia con el precio oficial es el aporte a la organización.

**Figura 17. Clientes de leche Nutralac**

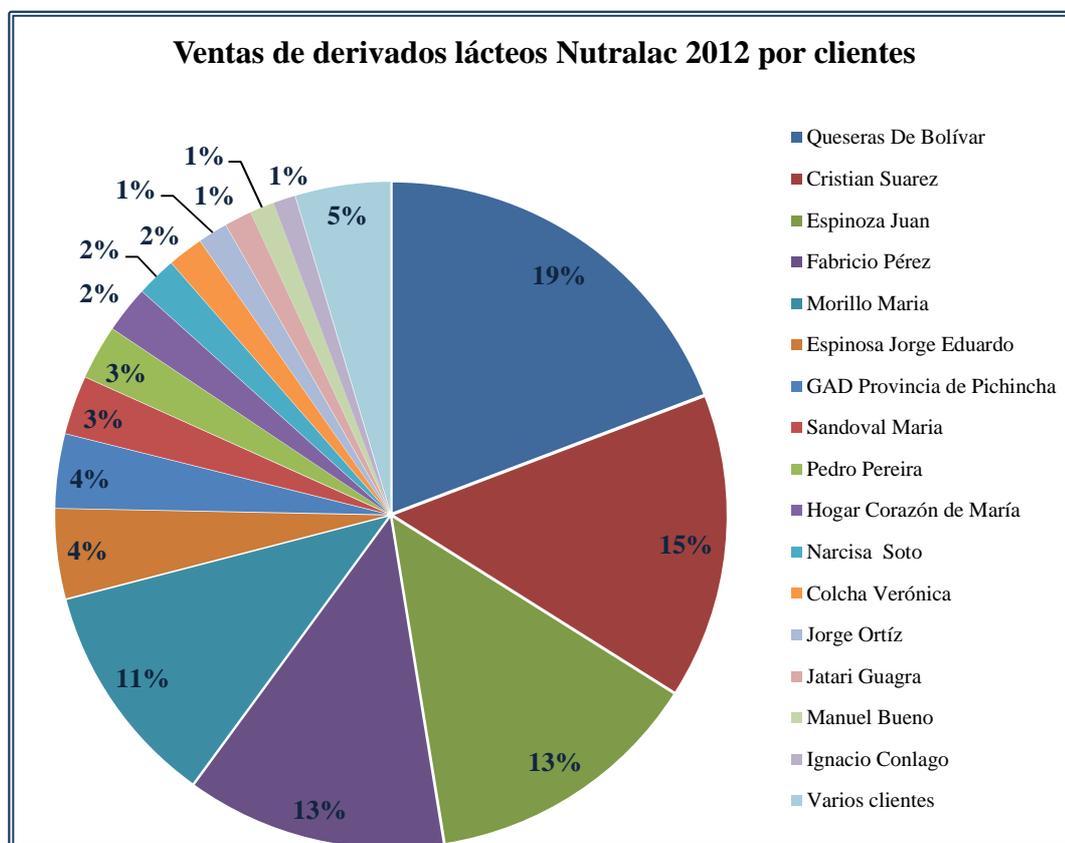


Fuente: (Información contable Nutralac 2012)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

En lo referente a los derivados lácteos (queso y yogurt), su permanencia en el mercado ha hecho que mantenga a varios clientes, a pesar de que la marca es poco conocida en el mercado, su cartera es pequeña y se carece de información detallada de sus clientes, la mayoría de sus ventas según registros contables en el 2012 se concentran en cinco clientes, los mismos que se indican a continuación:

**Figura 18. Clientes de quesos y yogurt Nutralac**



Fuente: (Información contable Nutralac 2012)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

La comercialización de quesos y yogurt presenta deficiencias ya que no cuentan con una persona responsable de ventas, sino es el propio personal de producción que toma los pedidos, a su vez uno es el chofer y ayudante, quienes los días lunes, miércoles y viernes entregan y recorren tiendas y micro mercados del sector norte de Quito ofreciendo los productos.

Dado el ambiente geográfico en el cual se asienta la organización (Cayambe), es común que acudan clientes del sector con el afán de adquirir este tipo de productos ya sea por el precio o por la calidad de los mismos.

Lastimosamente Nutralac no maneja adecuados canales de distribución debido a que no conoce ni tiene contacto directo con los clientes para conocer sus necesidades y obtener retroalimentación de su percepción acerca de los productos.

#### 2.1.2.4 Rivalidad entre industrias

En el análisis de éste factor encontramos que en los alrededores donde se encuentra Nutralac existen empresas que pertenecen al mismo sector las cuales se indican a continuación:

**Figura 19. Empresas productoras de derivados lácteos**

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Actividad</b>
Agroindustrias Herchan	Cayambe	Producción de derivados lácteos
Productos Lácteos Gonzales	Cayambe	Producción de derivados lácteos
Inprolac	Cayambe	Producción y venta de otros derivados lácteos.
La Pradera	Cayambe	Producción y venta de otros derivados lácteos.
San Luis	Cayambe	Producción y venta de otros derivados lácteos.
Monteros	Cayambe	Producción y venta de otros derivados lácteos.
La Florida	Cayambe	Producción y venta de otros derivados lácteos.
Lácteos Bonanza	Cayambe	Producción y venta de otros derivados lácteos.
San Pedro	Cayambe	Producción y venta de otros derivados lácteos.

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

De la lista detallada, estas empresas son amenazas por tratarse de organizaciones que se dedican a la misma actividad, considerándolos como competidores directos en el mercado, siendo también centros de acopio que se dedican a la distribución y comercialización de leche.

Nutralac es una empresa pequeña y puede presentar dificultad si decidiera competir con grandes empresas, si bien es cierto está en capacidad de producir más para abastecer a otros sectores, lamentablemente carece de permisos y normas de calidad que impiden que el producto ingrese en nuevos mercados (supermercados), ya que las exigencias son mayores y necesitaría de una reinversión constante.

Haciendo relación con las ventajas competitivas que menciona Porter en esta fuerza, Nutralac puede verse afectada ya que por su tamaño y poca organización no le permite desarrollar economías de escala, diferenciación de productos e inversiones de capital.

#### **2.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos**

Para Nutralac como empresa comercializadora de derivados lácteos existen diversidad de sustitutos ya que al tratarse de una línea alimenticia existen alimentos como: productos elaborados a base de soya, queso de cabra, queso crema, jugos naturales, leche en polvo, bebidas de: arroz, avena, almendras entre otras. Los mismos que pudieran ser adquiridos fácilmente por los consumidores ya que se encuentran en la mayoría de tiendas y sitios de consumo de fácil adquisición.

Además algunas personas consumen dichos productos por ser naturales, así como también por salud o por recomendación de terceros que sugieren adquirirlos para cubrir la misma necesidad.

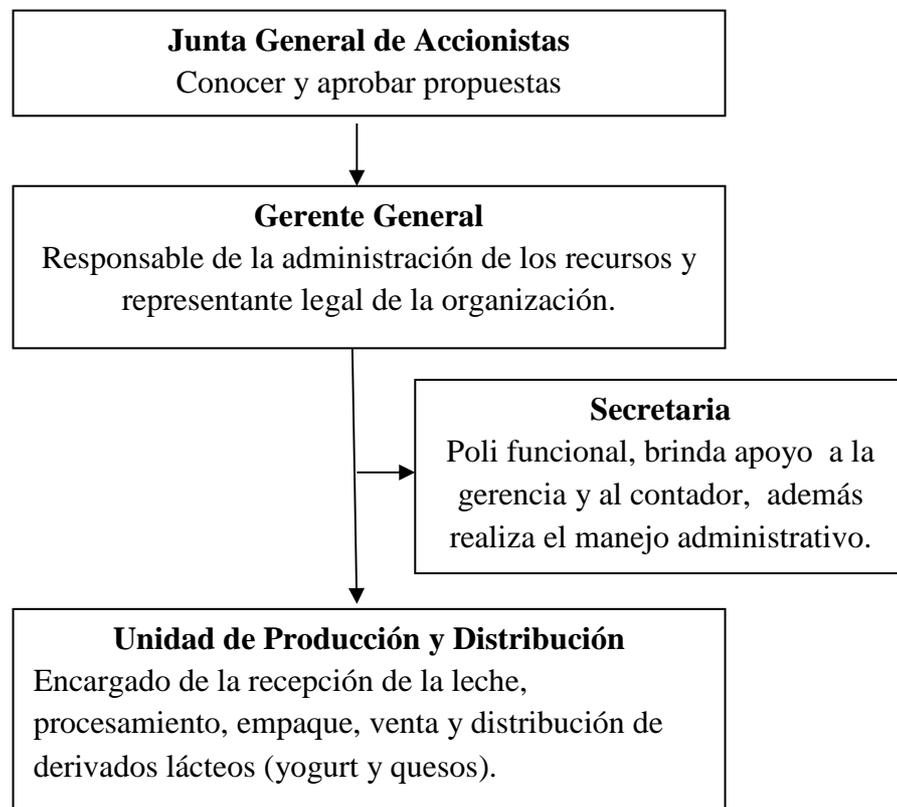
Estos productos sustitutos existen en variedad y cantidad por lo que representan una gran amenaza para la línea de productos que comercializa Nutralac.

## 2.2 Análisis interno

### 2.2.1 Capacidad Administrativa

Nutralac mantiene una estructura organizacional vertical básica, ya que es una empresa pequeña y con poco personal, su nómina consta de seis personas con relación de dependencia, un contador que mantiene con contrato por servicios prestados; graficando sus niveles organizacionales serían:

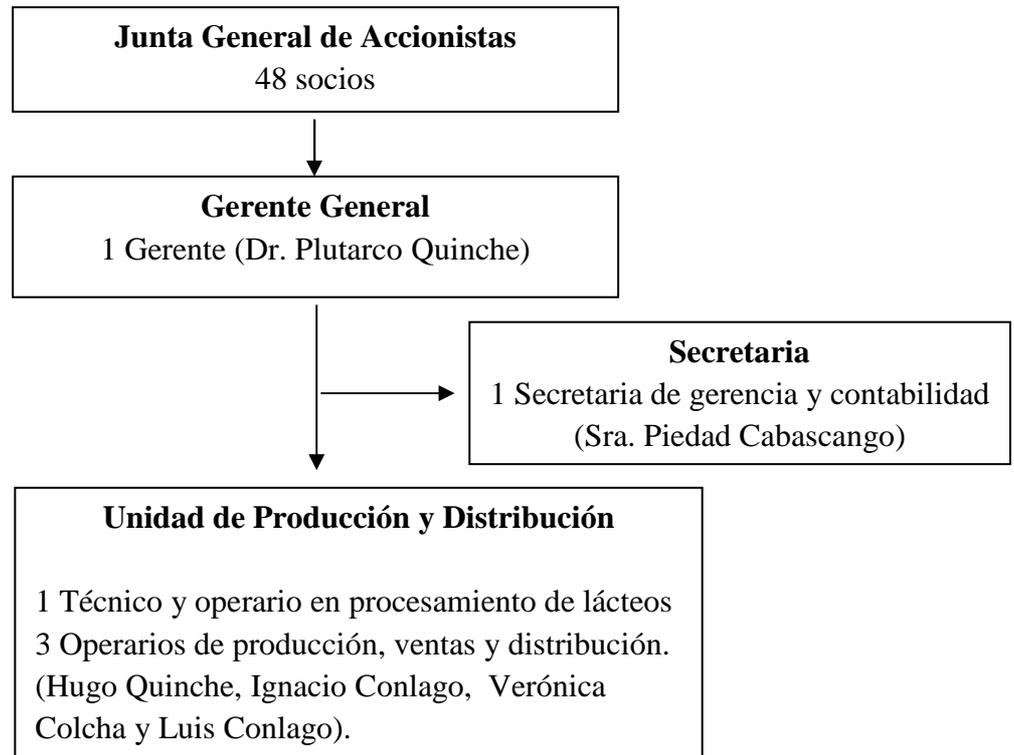
**Figura 20. Estructura Orgánico - Funcional Nutralac**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 21. Estructura Posicional Nutralac**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Como se puede observar la unidad de producción, es el área mediante la cual radica el giro del negocio; la autoridad que maneja es centralizada y la comunicación es directa por lo que no mantienen un control estricto.

El tipo de liderazgo que practica Nutralac es: *democrático* ya que la toma de decisiones está a cargo de la Junta de accionistas.

El Gerente es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige la empresa por cuenta y encargo de la Junta de accionistas. A esta persona se le encomienda la labor de planificar, organizar, cuidar, supervisar y controlar todos los recursos asignados.

Por la cantidad de personal, la empresa cumple con los parámetros establecidos en la ley para el pago de sueldos, aportaciones al IESS y demás obligaciones, aproximadamente el valor mensual de nómina del personal administrativo y de

ventas es de USD \$ 2.271,00 en donde está incluido sueldos, fondos de reserva y aporte patronal.

Los términos de contratación y la remuneración se fija de acuerdo al salario establecido por ley \$ 318,00 hasta el 2013, los sueldos se pagan mensualmente, en cuanto al pago de horas extras han establecido el valor de USD \$50,00 (Cincuenta dólares 00/100) por día adicional de trabajo.

### **2.2.2 Capacidad de Talento Humano**

En cuanto a la capacidad de talento humano; el perfil requerido para el personal es de nivel académico básico ya que adquiere conocimiento con la experiencia, a excepción del gerente general y del técnico en procesamiento de lácteos que son quienes tienen conocimientos específicos y de la industria.

Nutralac no tiene establecido un sistema de selección, contratación, inducción o calificación de sus colaboradores; quienes laboran allí son personas conocidas o familiares de los socios y de comunidades cercanas.

El ambiente laboral de la empresa es bueno no ha existido rotación de personal, hace un año se hizo un ajuste de personal debido al bajo nivel de ventas; se debe considerar que la mayoría de sus colaboradores son conocidos entre sí, lo que ha creado un ambiente que les permite alcanzar los niveles de producción propuestos.

### **2.2.3 Capacidad Financiera**

Nutralac, en el aspecto contable y financiero recibe el asesoramiento de un contador, quien semanalmente realiza visitas y retira la documentación para la elaboración de declaraciones de impuestos y anexos transaccionales, su contrato es por servicios profesionales.

Actualmente el sistema contable que maneja el contador se llama SYSCOFIN, él es el responsable del análisis financiero que lo presenta al Gerente General, quien a su vez lo transmite a la Junta General.

En relación a la política de crédito y pago, las ventas en su mayoría las realizan de contado, en ciertos casos proporcionan 8 y hasta 15 días de plazo.

#### **2.2.4 Capacidad de Mercado**

En la industria de derivados lácteos, se observa gran competencia en el mercado, Nutralac no está aún bien posicionada a pesar que desde el 2004 está en la industria, esa es una de sus mayores debilidades ya que no mantienen un registro adecuado de sus clientes, ni llevan una estadística y control de los productos que adquieren. Por otra parte no se ha avanzado en el establecimiento de normas de calidad que le permitan calificar como proveedor de derivados lácteos y con ello proyectarse un crecimiento sostenido en el actual mercado competitivo.

De su producción más del 60% se entrega y distribuye en Quito, el producto de mayor demanda en lo que respecta a derivados lácteos es el queso fresco de 500gr., luego el yogurt de 2lts. y en tercer lugar el queso mozzarella de 500gr., cabe indicar que también se comercializa leche cruda cuyo principal cliente es la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO); con quienes se ha acordado la entrega diaria de un cupo aproximado entre 1.500 y 2.000 litros proporcionándoles la materia prima ya que pasteurizan y comercializan leche con su marca El Ordeño.

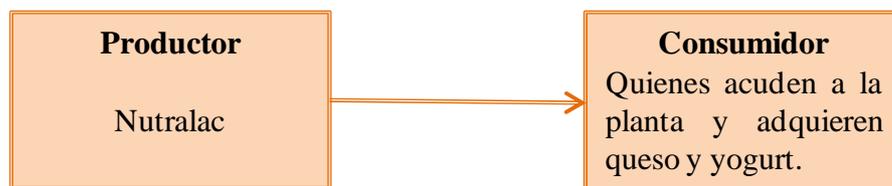
Para Nutralac, éste acuerdo les permite tener flexibilidad para incrementar su nivel de producción debido a que conservan el abastecimiento permanente de leche y en base a la cantidad de yogurt y quesos requerida, podrían renegociar el cupo diario con la AGSO.

Uno de los aspectos que se debe considerar es la ubicación de la planta, la misma que facilita adquirir la materia prima, las vías de acceso son de segundo y tercer orden, sin embargo no es muy distante de la ciudad y se puede llegar fácilmente.

No cuenta con un canal de distribución específico, sin embargo podemos señalar que lo hacen de manera directa e indirecta.

**Directa:** Consumidores del sector o clientes acuden a la planta para adquirir los productos.

**Figura 22. Distribución directa Nutralac**

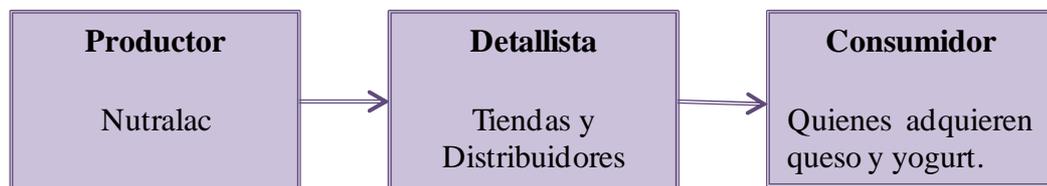


Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Indirecta:** Determinamos que Nutralac tiene éste tipo de distribución ya que la organización posee un camión que realiza entregas de queso y yogurt a tiendas en la ciudad de Quito los días lunes, miércoles y viernes.

**Figura 23. Distribución indirecta Nutralac**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### 2.2.5 Capacidad de Producción

Nutralac, pertenece al sector de la agricultura, ganadería y pesca; subsector, agroindustrial; está situada al noroeste de la provincia de Pichincha, cantón Cayambe, parroquia Ayora, su ubicación geográfica le permite por las condiciones climáticas obtener fácilmente la materia prima y por lo tanto mantener su capacidad de producción, la misma que está dada por la demanda de los clientes que conocen sus productos. Su infraestructura está adecuada para la cantidad de producción

actual; sin embargo pueden ampliarse si la demanda así lo exige; por el momento están adaptando en sus instalaciones un cuarto frío para almacenamiento de productos terminados.

Con el fin de evitar la suspensión de la producción, Nutralac realiza con frecuencia el mantenimiento de sus maquinarias y herramientas para garantizar el buen estado de las mismas.

Adicionalmente se está evaluando la factibilidad de adquirir maquinaria para pasteurizar y comercializar leche para complementar su producción, dicho proyecto sería cofinanciado por el MIPRO.

Revisando la información proporcionada por la organización, el comportamiento de su producción que ido decreciendo, aunque registran utilidades; en los siguientes cuadros se describe su evolución:

**Figura 24. Producción Nutralac 2012**

**Tiempos de producción y procesos por día**

Detalle	Litros de leche procesados	Tiempo	Producto terminado	Paradas x día	Diario	Medida	Observaciones
Queso fresco	400	1:45	200	4	800	Unidades	Las paradas dependerán de la producción de otros productos.
Queso mozzarella	600	3:30	110	1	110	Unidades	Solo se produce un día a la semana.
Yogurt	380	5:00	400	1	400	Litros	Marmita con capacidad 800 lts.

**Producción por día**

Detalle	Medida	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Semana	Mes
Queso fresco	Unidades	800	400	800	600	800	3400	13600
Queso mozzarella	Unidades		110				110	440
Yogurt	Litros		400		400		800	3200

**Producción en unidades**

Producto	Unidades x semana	Unidades x mes	Unidades x año
Yogurt galón	35	140	1.680
Yogurt 2lts.	250	1.000	12.000
Yogurt 1lt.	30	120	1.440
Yogurt vaso 200 g	25	100	1.200
Queso fresco 500 gr	3.400	13.600	163.200
Queso mozzarella 500gr	110	440	5.280

Fuente: (Información contable Nutralac 2012)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### 2.3 Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que tenga sobre la empresa, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Basándonos en el análisis interno de la organización y los factores que inciden en el desarrollo de su actividad productiva se determinó la siguiente matriz:

**Figura 25. Análisis FODA - Fortalezas Nutralac**

FORTALEZAS	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Su infraestructura es amplia, al momento está adecuada al nivel de producción.		X		X		
La organización tiene como política la reinversión de sus ganancias.		X			X	
Los principales clientes se han mantenido en el tiempo, debido a que son productos de buena calidad.		X				X
La empresa cuenta con personal que conoce del procesamiento de derivados lácteos y su producción no requiere de mucho tiempo.	X				X	
Son varios proveedores de materia prima (leche), algunos son socios de la organización.		X		X		
La planta de producción se encuentra ubicada en un lugar estratégico por clima, mano de obra y vialidad.	X				X	

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 26. Análisis FODA - Debilidades Nutralac**

DEBILIDADES	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Su cartera de clientes es pequeña, su producción es adquirida por pocos compradores de quienes no se tiene información ni se conoce sus requerimientos.	X			X		
Nutralac mantiene una organización estructural que no está bien definida.		X			X	
No trabajan bajo una planificación, ni tiene establecido objetivos, misión, visión que dirijan su actividad.		X				X
No cuenta con procedimientos que le ayuden a obtener estándares de calidad, por lo que le limita competir con otras empresas.		X			X	
No hay una persona responsable de ventas, la unidad de producción son quienes toman los pedidos, indican la cantidad a producir, distribuyen y entregan.	X			X		
Presenta bajos ingresos por ventas siendo una causa para su limitada capacidad de crecimiento.		X		X		
Poseen infraestructura y maquinaria subutilizada.		X			X	
El nombre con el que se comercializan los productos (Lac & Pick's) es poco llamativo y complicado recordarlo.		X		X		

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 27. Análisis FODA - Oportunidades Nutralac**

OPORTUNIDADES	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
El mercado de derivados lácteos es dinámico, amplio y variado considerando que estos productos son parte de la canasta básica.	X			X		
El actual gobierno impulsa proyectos y programas para el desarrollo de la agroindustria.		X				X
Aprovechar las nuevas normas de registro sanitario para ampliar la gama de productos.		X		X		
Posibilidad de invertir en la adquisición de una pasteurizadora con el fin de mejorar la calidad de la producción.	X			X		

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 28. Análisis FODA - Amenazas Nutralac**

AMENAZAS	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
El poder de negociación de los compradores es alto, su producción depende de pocos compradores.		X		X		
La competencia posee mejores recursos y se encuentra posicionada, lo cual genera una barrera de entrada en el mercado.		X			X	
Existe variedad de productos sustitutos que pueden afectar el consumo de derivados lácteos.	X			X		
Por la facilidad de adquisición de la materia prima, otras comunidades aledañas podrían organizarse y convertirse en competidores directos.	X				X	

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1 Definición del problema de investigación**

Debido a que Nutralac tiene poco conocimiento del mercado en el que se desenvuelve y no ha establecido estrategias para dar a conocer sus productos en el mismo, se ha determinado como problema la escasa información que la empresa tiene de sus clientes, por lo cual no ha orientado sus esfuerzos y recursos para satisfacer sus necesidades lo que a su vez limita la capacidad de desarrollo de la empresa y sus socios.

#### **3.2 Objetivos de la investigación**

##### **3.2.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad de incrementar la demanda de derivados lácteos en el sector norte de Quito, de acuerdo al nivel de aceptación de éstos productos en el mercado.

##### **3.2.2 Objetivos específicos**

- ▶ Determinar el grado de aceptación de productos lácteos Nutralac.
- ▶ Analizar los factores decisivos al momento de la compra de quesos y yogurt para conocer la demanda existente en el sector norte de Quito.
- ▶ Identificar si Nutralac con su marca “LAC & PICK’S” es conocida en el mercado, el impacto que genera el nombre del producto y su presentación con el fin de sugerir los cambios necesarios para llamar la atención de los clientes.

- ▶ Establecer el lugar de compra más frecuente de quesos y yogurt además del nivel de preferencia de las marcas existentes en el mercado.

Para la segmentación hemos considerado que de acuerdo con el tamaño de la organización y los productos que comercializa hemos determinado el segmento:

**Medible.**- enfocándonos a la población de más de 19 años de edad, que habitan en el sector norte de la capital, de nivel socioeconómico medio, quienes ya tienen capacidad adquisitiva, se hará mayor énfasis para posicionar el producto y la marca en los compradores sin dejar de lado a los consumidores, por lo que se estima que el 5% de la población quiteña aproximadamente (111.960) de los ciudadanos sean nuestros potenciales compradores y consumidores.

**Accesible.**- de acuerdo con el comportamiento del mercado el lugar preferido para la compra de este tipo de productos son el supermercado, tienda de barrio, bodegas y mercado según su orden, por lo que se puede fortalecer los canales de distribución que actualmente mantiene Nutralac.

**Rentable.**- considerando algunos aspectos como: que los derivados lácteos son productos básicos en la dieta diaria, la tasa de incremento poblacional, la tendencia creciente por consumir productos naturales, además de la experiencia que tiene Nutralac y que según la estructura de gastos de los ecuatorianos en donde encontramos que casi el 23% de sus ingresos lo destinan a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, podemos concluir que dichos productos son rentables a mediano y largo plazo.

### **3.3 Metodología de la investigación**

Teniendo en cuenta los tipos de investigación, para el desarrollo de la presente investigación aplicaremos:

### 3.3.1 Tipos de Investigación

- ▶ **Investigación exploratoria.**- mediante la visita a Nutralac, para obtener información acerca de su situación actual.
- ▶ **Investigación concluyente.**- utilizaremos al realizar y analizar los resultados de la investigación los mismos que servirán para elaborar nuestra propuesta.
- ▶ **Investigación monitoria del desempeño.**- una planificación de marketing no es eficaz si no se da seguimiento y evaluación a los resultados.

### 3.3.2 Tipos de datos

**Datos primarios.**- ya que vamos a obtener datos específicamente para Nutralac, no se utiliza información secundaria ya que la organización no conoce su mercado.

- **Datos cualitativos.**- mediante la observación, obtendremos datos acerca del comportamiento de la muestra que luego se complementará con otra técnica para cuantificarla.
- **Datos cuantitativos.**- al ser un método que establece relaciones con las teorías existentes nos servirá para cuantificar los resultados de la investigación, por tanto aplicaremos una encuesta para recolección de datos primarios con las que se obtendrá información de preferencias, actitudes y motivación de compra; además se realizará una degustación con el fin de observar y establecer variables relacionadas que nos sirvan para medir la reacción de los individuos respecto a los productos de Nutralac.

### 3.4 Diseño de la investigación

Para efectos del desarrollo de nuestra investigación se optó por la obtención de datos primarios, cuantitativos tanto descriptivos como causales lo que nos permite establecer el comportamiento del mercado y sus componentes, cuantificar la

información recolectada, para después de un análisis plantear un diagnóstico del problema.

Mediante la degustación podemos determinar el mercado, competencia y el criterio que tienen las personas acerca de los productos elaborados por Nutralac.

**Degustación:** Hace referencia a la acción de ingerir algún alimento o bebida para captar su sabor y describirlo lo que permite a los potenciales consumidores evaluar los productos y medir su respuesta a dicho estímulo.

Como herramienta de recolección de datos primarios se recurrió a la utilización de la encuesta, la misma que se complementó con la degustación; éstas se realizaron a distintas personas que entregaron sus opiniones que servirán de guía para direccionar el lugar en que Nutralac podría llegar con sus productos.

**Encuesta:** se define como un conjunto de preguntas diseñadas para ser dirigidas a una muestra, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre un tema específico y a su vez conocer la percepción de la población respecto a ese tema.

Para la encuestas se elaboró un cuestionario tomando en cuenta que la mayor parte de familias consume derivados lácteos al menos una vez en la semana. Este cuestionario consta de preguntas a) abiertas: permiten expresar de manera explícita sobre un tema, b) cerradas: son aquellas que dan al encuestado elegir una opción, c) opción múltiple: es una combinación de abiertas y cerradas las cuales, en ciertos casos permite escoger varias alternativas.

Se aplicó dichas herramientas con la finalidad de conocer la aceptación que tienen los productos y posibles mejoras según los puntos de vista de cada encuestado.

Para la degustación se solicitó permiso a la Administración de Parques del DMQ, refiriéndonos luego a la Administración Zonal Norte y a la Agencia de Comercialización quienes nos permitieron ser partícipes de la feria de verano, en el área gastronómica, la misma que se efectuó en el Parque Bicentenario el día domingo 18 de agosto del 2013.

Fue de gran ayuda llevar a cabo la degustación en este lugar debido a que recibe gran afluencia de personas que habitan en el sector norte de Quito, ya que existe el interés de Nutralac para comercializar sus productos en este sector y por otra parte se considera la cercanía de sus instalaciones lo que reduciría tiempos y costos de distribución. A continuación se detallan los recursos utilizados para llevar a cabo el estudio:

**Figura 29. Presupuesto para investigación - degustación**

<b>Cantidad</b>	<b>Productos y materiales</b>	<b>Costo</b>
<b>12</b>	Unidades de queso fresco	\$20,40
<b>7</b>	Unidades de queso mozzarella	\$21,00
<b>3</b>	Galones de yogurt	\$10,50
<b>1</b>	Cooler bag	\$35,00
<b>1</b>	Mesa de plástico	\$10,00
<b>Varios</b>	Utensilios como: bandejas, palillos, cuchillo, servilletas, vasos, fundas de basura, entre otros.	\$20,00
<b>385</b>	Encuestas (Copias)	\$23,10
	Gastos imprevistos	\$10,00
	<b>TOTAL USD \$</b>	<b>150,00</b>

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Los costos de la degustación fueron asumidos de la siguiente manera: los productos quesos y yogurt fueron donados por Nutralac, la diferencia de los materiales requeridos se cubrieron con nuestros recursos.

### **3.5 Segmentación de mercado**

#### **3.5.1 Tipos de segmentación de mercados**

Para el desarrollo de la investigación seleccionamos 2 tipos de segmentación, geográfica y demográfica dentro de la cual se tomó en cuenta estratos.

**Figura 30. Segmentación Geográfica**

<b>País</b>	Ecuador
<b>Región</b>	Sierra
<b>Provincia</b>	Pichincha
<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Sector</b>	Norte
<b>Administraciones zonales</b>	Eugenio Espejo, La Delicia, Noroccidente, Norcentral y Calderón.

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Demográfica.-** en la actual investigación consideramos segmentar a la población a partir de los 19 años de edad hasta los 64 años que ya tienen poder adquisitivo, enfocándonos principalmente a los compradores; sin distinción de género, considerándose el nivel socio económico del 83,3% según la estratificación realizada por el INEC basada en el censo de poblacional del 2010 y por el tipo de productos ofertados.

### **3.6 Muestra**

En el presente estudio emplearemos el cálculo de la muestra según el tamaño de la población de interés para definir el número de encuestas que aplicaremos.

#### **3.6.1 Tipos de muestreo según el tamaño de la población de interés**

**3.6.1.1 Población infinita:** se determina el tamaño de la muestra sin tener conocimiento del tamaño de la población.

$$n = \frac{n^2xp(1 - p)}{e^2}$$

**3.6.1.2 Población finita:** se delimita el espacio de la muestra y se conoce el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

(UNED, Cunilleras, Canalías J., s.f.)

Procedemos a determinar el tamaño de la muestra con la fórmula para poblaciones finitas; ya que conocemos el total del universo de la población del D.M.Q.

**Tabla 3. Población del D.M.Q. por Género y Administraciones Zonales Norte y Centro Norte**

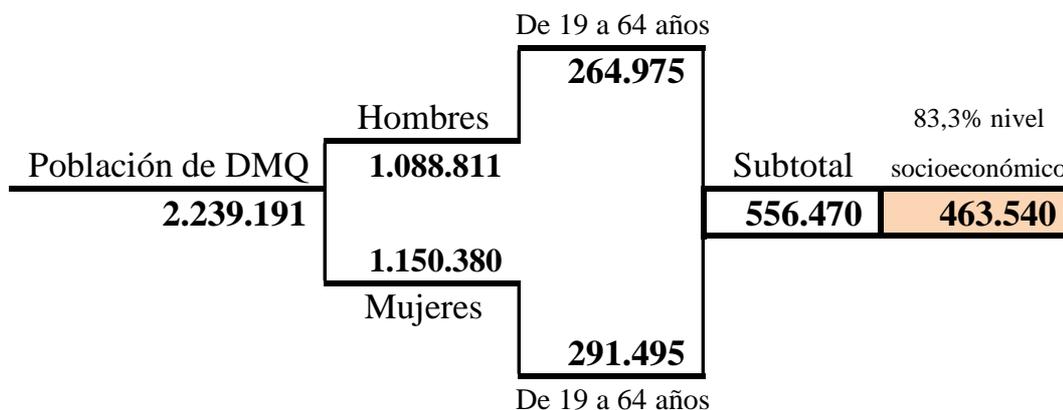
Población Género y edad	Total DMQ	Por Administración Zonal				
		Eugenio Espejo	La Delicia	Noroccidente	Norcentral	Calderón
<b>Total Hombres</b>	<b>1.088.811</b>	<b>184.467</b>	<b>165.794</b>	<b>6.588</b>	<b>8.304</b>	<b>79.723</b>
Menores de 5 años	102.745	14.540	15.646	602	710	8.040
Niños de 5-11	147.914	20.338	22.662	977	1.139	11.574
Adolescentes 12-18	143.468	20.499	21.754	1.014	1.239	10.964
Jóvenes 19-35	331.748	57.808	51.733	1.481	1.901	24.694
Adultos 36-64	300.047	56.599	45.545	1.758	2.247	21.209
3ra. edad 65 y más	62.889	14.683	8.454	756	1.068	3.242
<b>Total Mujeres</b>	<b>1.150.380</b>	<b>204.241</b>	<b>175.331</b>	<b>5.897</b>	<b>7.918</b>	<b>82.861</b>
Menores de 5 años	98.992	13.832	15.375	579	693	7.885
Niños de 5-11	144.308	19.957	22.214	1.005	1.133	11.276
Adolescentes 12-18	141.036	20.828	21.343	850	1.071	10.665
Jóvenes 19-35	350.009	62.365	54.398	1.390	1.809	25.662
Adultos 36-64	337.408	67.406	51.584	1.526	2.169	23.186
3ra. edad 65 y más	78.627	19.853	10.417	547	1.043	4.187
Total Hombres por zona		114.407	97.278	3.239	4.148	45.903
Total Mujeres por zona		129.771	105.982	2.916	3.978	48.848
Total hombres y mujeres por zona del DMQ		<b>244.178</b>	<b>203.260</b>	<b>6.155</b>	<b>8.126</b>	<b>94.751</b>
Total general de estudio						<b>556.470</b>
83,3% estratificación nivel socioeconómico medio INEC					N=	<b>463.540</b>

Fuentes: (Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito, 2013)

(Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2013)

La segmentación geográfica se realizó tomando en cuenta a las administraciones zonales del norte y centro de Quito debido a que actualmente Nutralac entrega parte de su producción en éstos sectores por lo que consideran incrementar su nivel de ventas ubicando su propia comercializadora, manteniendo cercanía en la recepción de los productos. Además, aunque su planta se encuentra en la ciudad de Cayambe; en dicha ciudad el mercado se encuentra saturado de varias marcas ya que es una de las principales zonas ganaderas y productora de lácteos en la provincia de Pichincha por lo que prefiere impulsar y posicionar la marca fuera de dicha ciudad.

**Figura 31. Segmentación demográfica de la población D.M.Q.**



Fuentes: (Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito, 2013)

(Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Determinación de la muestra para poblaciones finitas:

Simbología	Descripción	Datos
<b>N</b>	Tamaño de la población	463.540
<b>n</b>	Tamaño de la muestra	?
<b>Z</b>	Zeta alfa medios (seguridad del 95%)	1,96
<b>P</b>	Probabilidad de éxito	0,5
<b>E</b>	Error de muestreo	5%

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}} \quad n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5(1-0.5)}{463.540}} \quad n = 384$$

A continuación se indica el formato de la encuesta aplicada a la muestra obtenida para ésta investigación.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA					
ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA CONOCER EL GRADO DE ACEPTACION DE PRODUCTOS LACTEOS "NUTRALAC"					
<b>Le agradeceremos brindarnos unos minutos de su tiempo y responder las siguientes preguntas:</b>					
Sexo:	M	F	Sector donde vive:		
<b>1.- ¿Consume usted derivados lácteos como queso y yogurt, porqué lo hace?</b>					
SI		NO		Porque:	
<b>2. ¿Con qué frecuencia consume queso y/o yogurt?</b>					
	2 veces al día		1 vez a la semana	Otros:	
	1 vez al día		3 veces por semana		
<b>3. ¿Qué tipo de queso prefiere?</b>					
Fresco		Mozarella		Otros, especifique:	
<b>4.- ¿En orden de importancia, siendo 5 el más alto y 1bajo; indique cuáles de los siguientes factores motivan la compra y consumo de queso y/o yogurt?</b>					
		Precio			
		Sabor			
		Calidad			
		Marca			
		Salud			
<b>5. ¿Qué criterio le merece el producto que acaba de degustar?</b>					
Queso			Yogurt		
Variables/ Calificación	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Presentación					
Empaque					
Sabor					
Calidad					
<b>Sugerencias:</b>					
<b>6.-¿En comparación a los productos que consume habitualmente, el que ha degustado en que se diferencia?</b>					
		Sabor			
		Calidad			
		Consistencia			
		Aroma			
<b>Sugerencias:</b>					
<b>7. ¿De las siguientes marcas de derivados lácteos cuál consume y por qué motivo?</b>					
Gonzales:		Motivo:			
El kiosko		Motivo:			
Salinerito		Motivo:			
Toni		Motivo:			
Alpina		Motivo:			
Otra marca:		Motivo:			
<b>8. ¿En qué lugar adquiere dichos productos?</b>					
Supermercado		Tienda		Mercado	
Otros, especifique:					

<b>9. ¿A escuchado o conoce la marca LAC&amp;PICK´S y/o Nutralac?</b>					SI				NO
<b>10. ¿Le llama la atención el nombre, empaque y la presentación de los productos?</b>									
SI		NO		Porque?					
<b>11. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir este producto para su consumo?</b>									
SI		NO		Porque?					
<b>12. ¿Qué le parece la presentación y envases de los productos que degustó?</b>									
	Variables/ Calificación	No necesita cambios	Necesitaría algunos cambios	Debe cambiar por completo					
	Presentación								
	Envases								
<b>Sugerencias</b>									
Gracias por su colaboración.									
					<b>Encuestador:</b>			<b>No.</b>	

### 3.7 Conclusiones y resultados de la investigación

De acuerdo a lo planteado inicialmente, se logro llegar con la degustación a 2500 personas aproximadamente, según el tamaño de la muestra se encuestó a 384 visitantes del Parque Bicentenario de los cuales 6 personas no consumían derivados lácteos por motivos de salud, por lo que para el cálculo de los porcentajes se totalizaron 378 encuestas.

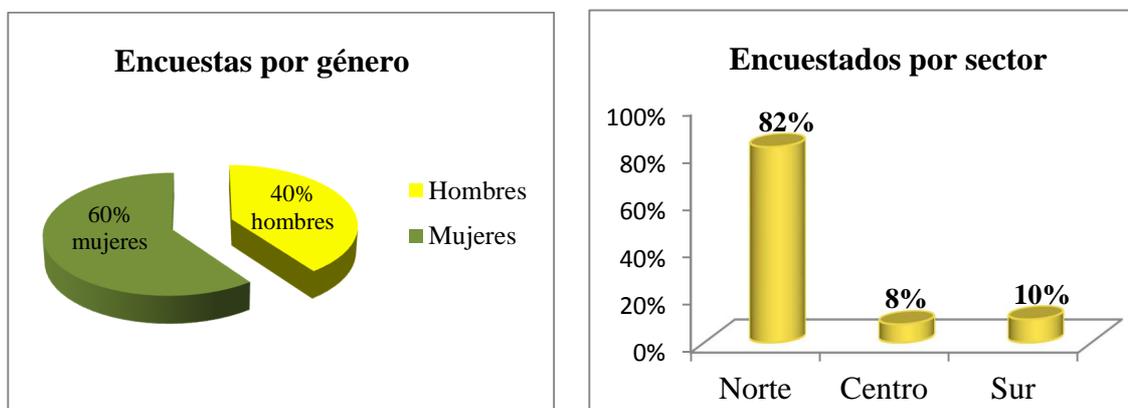
En base a los resultados obtenidos y al tratarse de productos que conforman la canasta básica podemos concluir que un alto porcentaje de personas que habitan en el sector norte del D.M.Q consumen diariamente queso y/o yogurt, lo cual favorece tanto al sector lechero así como a la industria de derivados lácteos.

A través de la degustación se determinó que Nutralac tiene oportunidad para ampliar la comercialización de sus productos ya que tiene aceptación de sus productos según el muestreo realizado a los consumidores encuestados, aunque existen varias marcas en el mercado la mayoría, los calificó de buena calidad y sabor por lo que estarían dispuestos a adquirirlos. Por otra parte se llegó a conocer que el grupo colombiano Alpina tiene la mayor cuota del mercado ecuatoriano de quesos y yogurt; lo que indica que es nuestra mayor competencia.

Se concluyó además que el lugar preferido de compra para los potenciales clientes son los supermercados; por lo que Nutralac debe enfocar sus esfuerzos para establecer estándares de calidad que le permitan calificar como proveedor en los supermercados.

Con respecto a las preguntas de introducción de los 384 encuestados fueron 153 hombres y 231 mujeres, así también respondiendo al sector en donde viven se consideró en la tabulación dividir la ciudad en: norte con 313, centro 29 y sur 42 encuestados.

**Figura 32. Encuestados por género y sector**

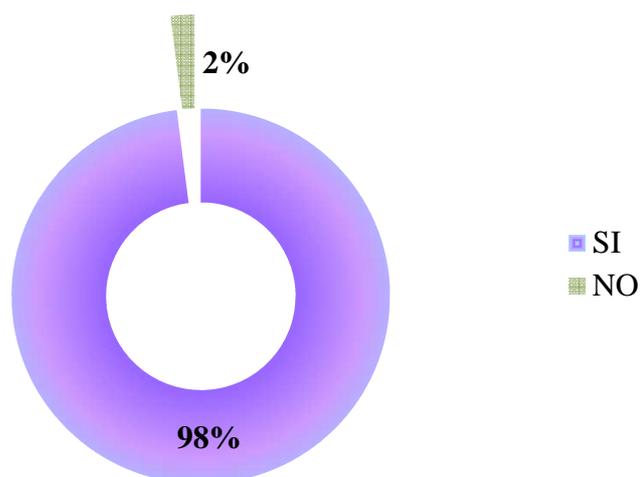


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 1.-** Referente al consumo de derivados lácteos se pudo determinar que el 98% de los encuestados, es decir 378 consumen éste tipo de productos y la diferencia (2%) no lo hace.

**Figura 33. Consumo de queso y yogurt**

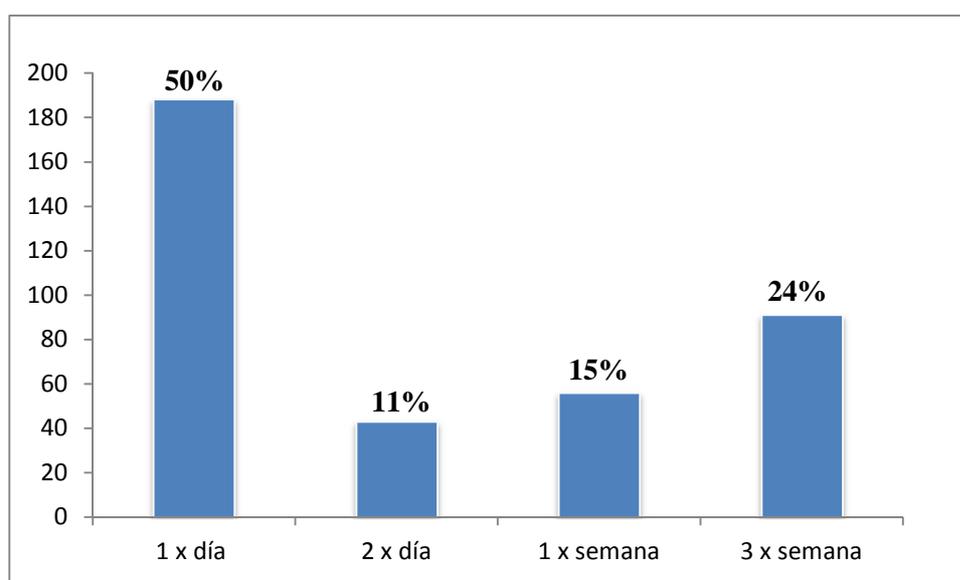


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 2.-** En relación a la frecuencia de consumo de los 378 encuestados que consumen queso y yogurt 188 lo hace una vez por día, 43 dos veces al día, 56 una vez por semana y 91 tres veces por semana.

**Figura 34. Frecuencia de consumo de queso y yogurt**

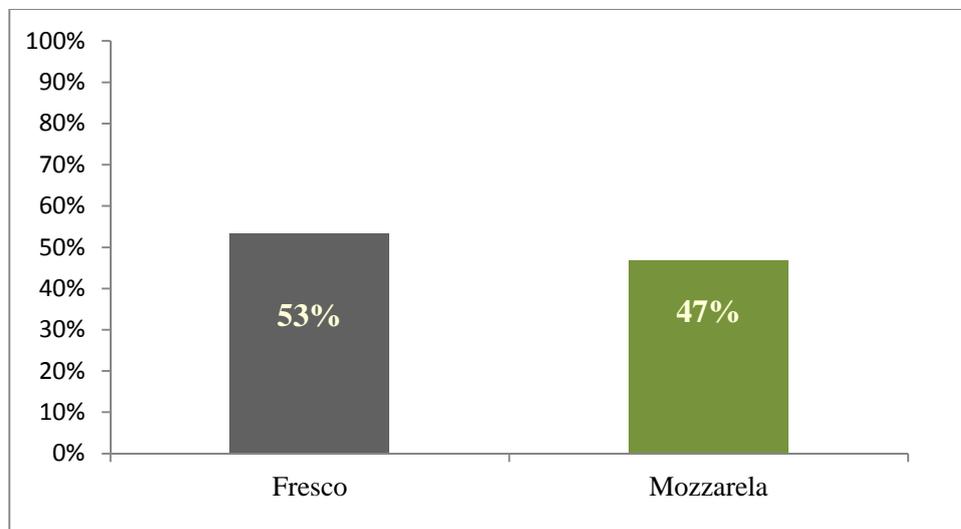


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 3.-** Con respecto a la preferencia del tipo de queso se obtuvo que el 53% seleccionen al queso fresco y el 47% queso mozzarella.

**Figura 35. Preferencia del tipo de queso**

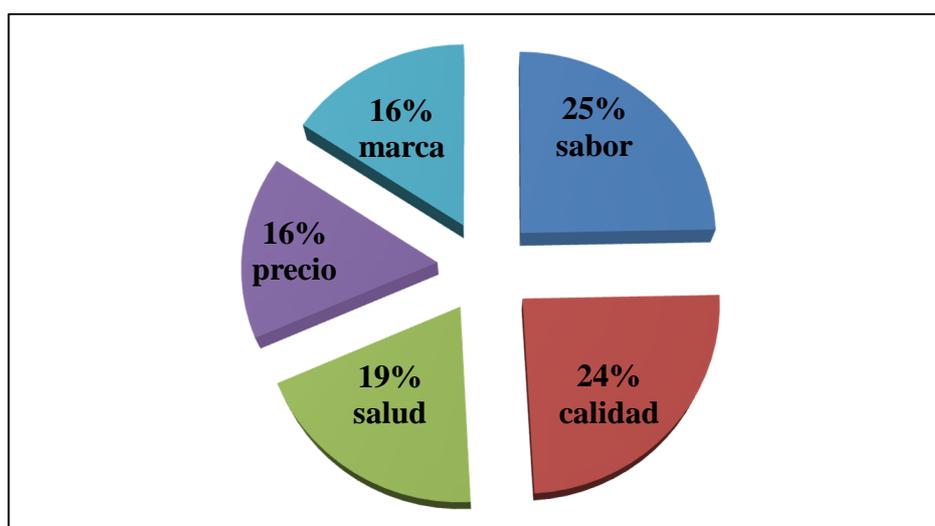


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 4.-** En rango de importancia, los factores que motivan la compra y consumo de queso y yogurt se concluye que los encuestados adquieren estos productos por: sabor 25%, calidad 24%, salud 19%, precio 16% y marca 16%.

**Figura 36. Factores que motivan la compra de queso y yogurt**

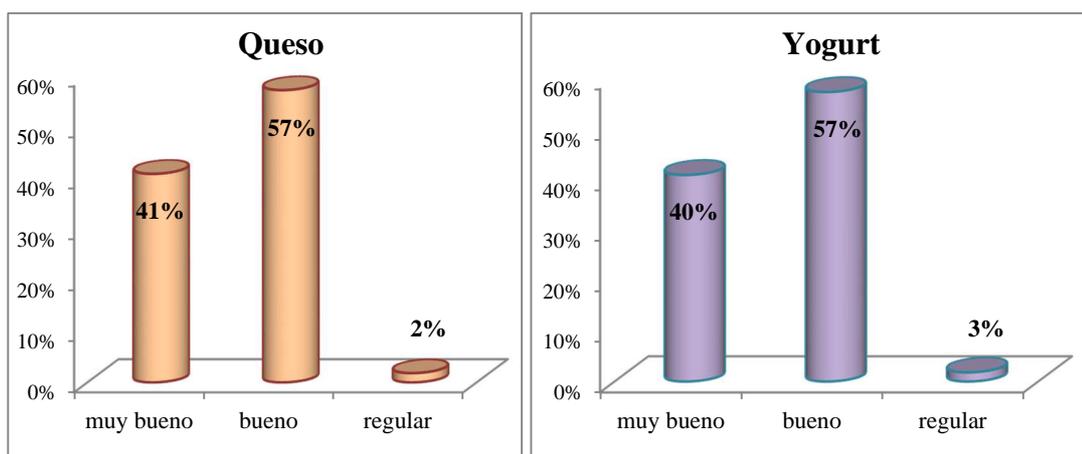


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 5.-** En base al criterio que tuvieron los encuestados y considerando que varios degustaron tanto yogurt como queso se contabilizan por separado 352 encuestados dieron su opinión sobre el queso, de ellos el 41% indicaron que el producto es muy bueno, el 57% bueno y 2% regular. Para el yogurt 337 encuestados, el 40% lo consideró muy bueno, el 57% bueno y un 3% regular.

**Figura 37. Criterio acerca de la degustación de queso y yogurt**

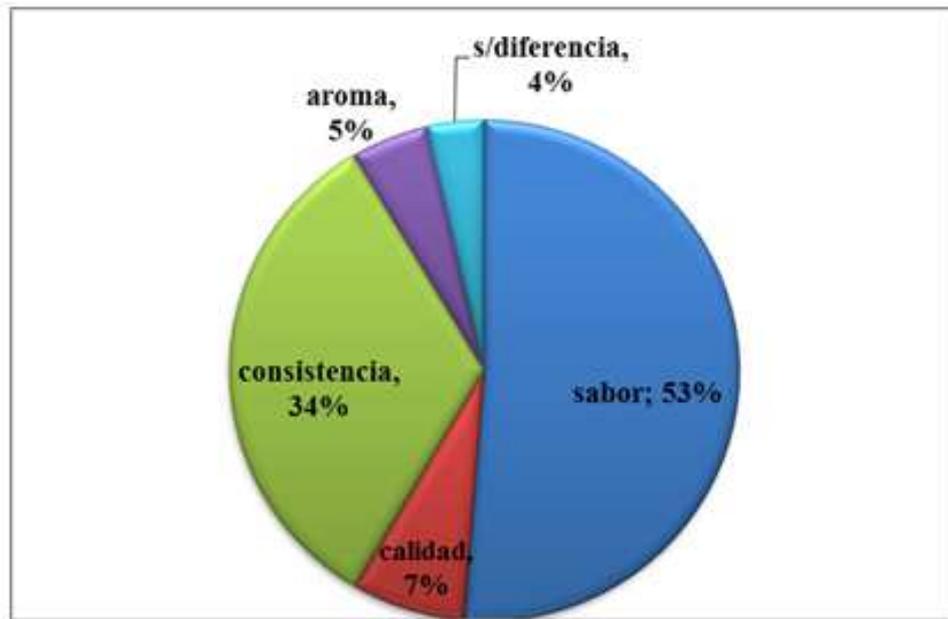


Fuente: (Encuesta - Degustación Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 6.-** Los productos que los encuestados degustaron se diferencian de los que consumen habitualmente en: sabor 52%, consistencia 34%, calidad 6%, aroma 4% y hubo un 3% que no encontraron ninguna diferencia.

**Figura 38. Diferenciación con los productos consumidos habitualmente**

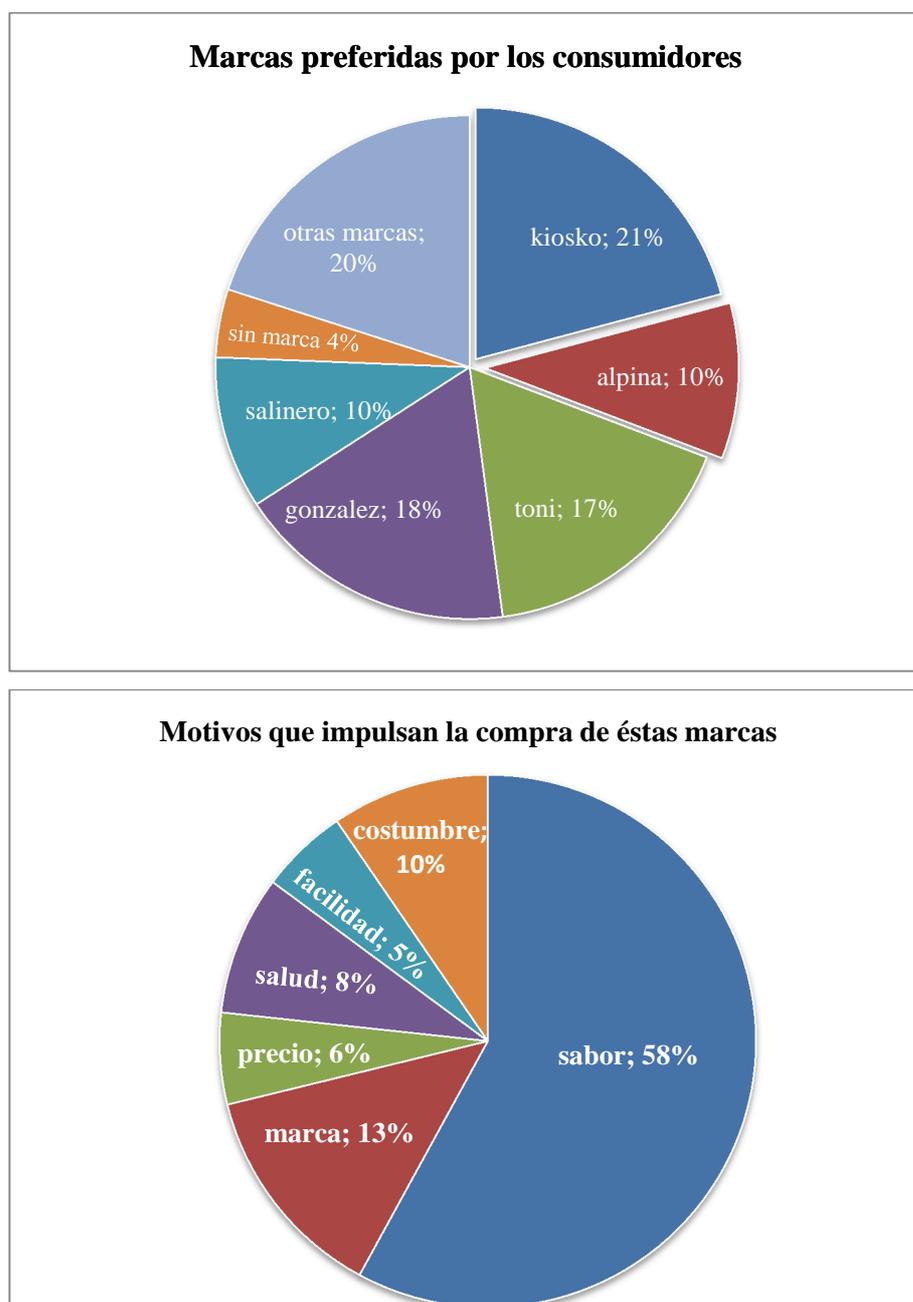


Fuente: (Encuesta - Degustación Parque Bicentenario, 2013)  
Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 7.-** Las marcas preferidas por los consumidores son: Kiosko (queso) 20%, Alpina (yogurt) 9%, Toni (yogurt) 18%, Gonzales (queso) 17%, Salinerito (queso) 11%, Sin marca (queso) 4% mientras que el 22% restante consume otras marcas; esto señala que Alpina y Proloceki el Kiosko que son parte del mismo grupo empresarial, representan la principal competencia para Nutralac en el mercado capitalino.

En cuanto a los motivos por los que adquieren éstos productos el estudio nos refiere que: el 59% es por sabor, el 14% la marca, el 10% la costumbre, el 8% por salud y al 5% le motiva el precio así como también la facilidad de compra.

**Figura 39. Marcas preferidas y motivos que impulsan la compra**

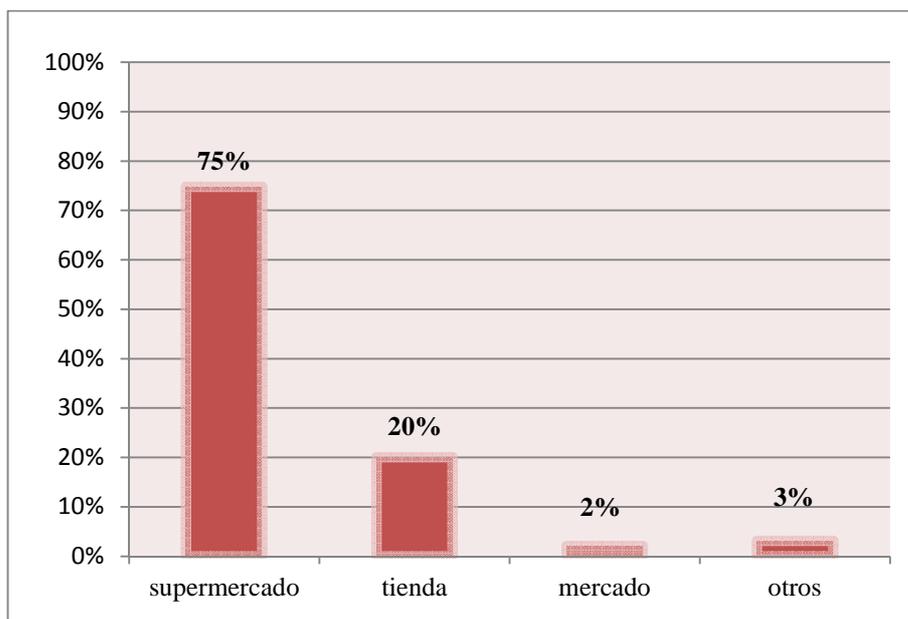


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 8.-** El lugar que los encuestados eligen para adquirir quesos y yogurt preferentemente son los supermercados con un 73%, tiendas 22%, mercados 3% y el 2% en otros lugares.

**Figura 40. Lugar preferido para la compra de queso y yogurt**

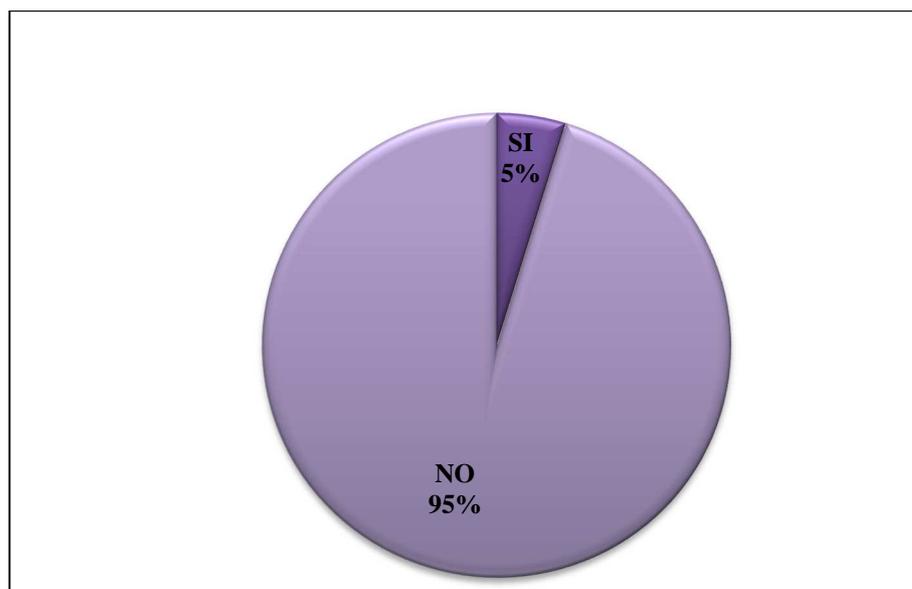


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 9.-** Del 100% de los encuestados 360 (95%), no conoce la marca “LAC&PICK´S”, mientras que 18 personas es decir (5%) si la conocen.

**Figura 41. Conocimiento de la marca LAC & PICK´S**

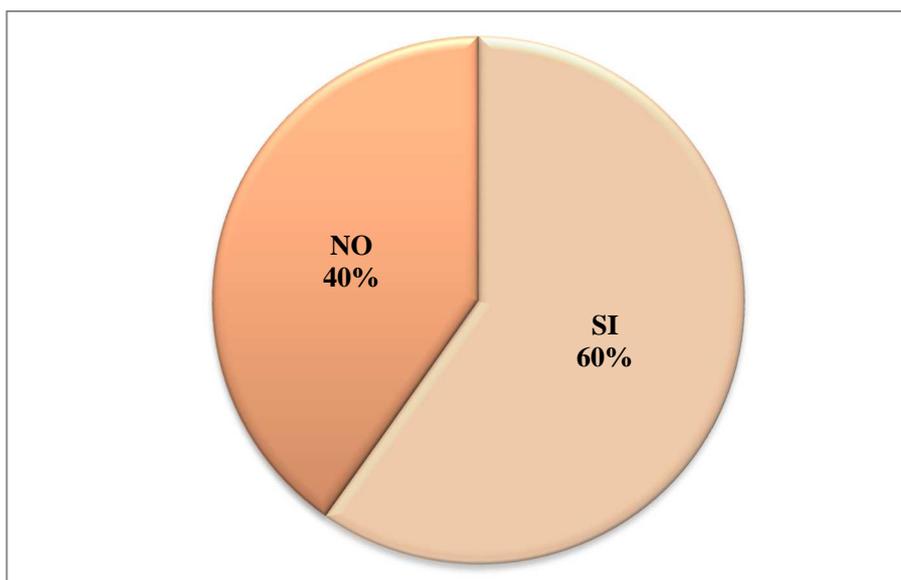


Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 10.-** Al 60% de encuestados (266), les llama la atención el nombre, la marca y la presentación del producto, en cambio al 40% (152), no sienten mucha atracción por estos atributos ya que les pareció igual a otros productos existentes en el mercado.

**Figura 42. Aceptación del nombre, empaque y presentación de los productos Nutralac**



Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 11.-** Mediante la degustación 370 personas es decir el 98% de los estarían dispuestos a adquirir el producto y solamente 8 encuestados, el 2% no lo comprarían.

**Figura 43. Aceptación de quesos y yogurt**

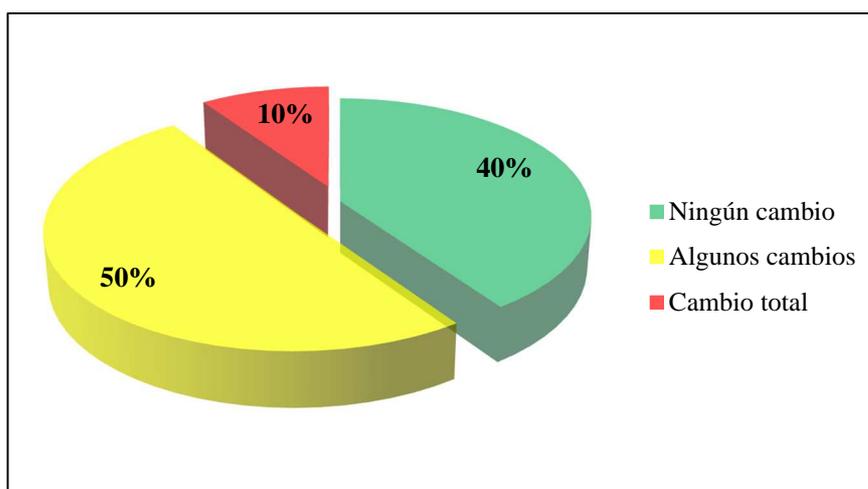


Fuente: (Encuesta - Degustación Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Pregunta No. 12.-** A criterio de los encuestados el 50% (152) opinan que la presentación debería ser renovada, principalmente del yogurt sugieren cambiar el envase y que la etiqueta sea más colorida lo cual les permita identificar rápidamente la marca, el 40% (190) creen que no deberían realizar cambios y el 10% (36), piensan que debería cambiar por completo su presentación ya que no es atractiva para los compradores y consumidores.

**Figura 44. Modificaciones en atributos externos de los productos**



Fuente: (Encuesta Parque Bicentenario, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

De los resultados de las encuestas aplicadas a quienes degustaron los productos, podemos concluir:

Se registró la asistencia de personas del sur de la ciudad, lo cual indica que Nutralac puede acceder a dicho mercado ampliando su comercialización a tiendas o distribuidores del sector, siendo un buen mercado por la cantidad de habitantes.

Las encuestas indicaron que el consumo de quesos y yogurt es alto en la población quiteña, lo que ha provocado que sea un mercado muy competitivo al momento de ofertar estos productos.

En cuanto a los principales factores motivadores de compra son en primer lugar el sabor, luego están la calidad, salud, costumbre, marca y precio, éstos parámetros hicieron que los productos degustados tuvieran un alto grado de aceptación ya que algo más del 50% encontró diferenciación en el sabor, con respecto a otras marcas que consume habitualmente; lo que indica que Nutralac debe enfocar sus esfuerzos en mantener y superar esas expectativas.

Un aspecto muy relevante es que el 75% de los encuestados, adquiere tanto yogurt y queso en los supermercados, por lo que Nutralac debe establecer como objetivo a corto plazo, cumplir las exigencias de éstos establecimientos comerciales para calificar como proveedor de los mismos y ampliar su cobertura de comercialización.

Es imprescindible que Nutralac establezca un presupuesto para inversión en promoción y publicidad, la falta de ello ha derivado que la marca sea mínimamente conocida en el mercado, apenas 18 personas de las 378 encuestas sabían de la marca.

### **Demanda insatisfecha**

Con los datos obtenidos en la investigación de campo, hemos determinado que en el mercado del D.M.Q., existe una demanda insatisfecha de 101.979 habitantes, es decir aproximadamente un 6% de quiteños serían nuestros potenciales clientes, basándonos en lo arrojado por las encuestas, página 69, el 76%, del mercado, está

cubierto por marcas como: Kiosko y Alpina del mismo grupo empresarial, Toni, Gonzales, Salinerito, por lo que al realizar la diferencia con el 98% de consumidores de derivados lácteos nos indica que el 22%; es la demanda insatisfecha, dicho porcentaje lo aplicamos a nuestro universo estratificado por nivel socio económico.

**Figura 45. Cálculo de la demanda insatisfecha**

<b>Descripción</b>	<b>Habitantes</b>
Población DMQ	2.239.191
Según encuesta 98% consume derivados lácteos	2.194.407
No consumen derivados lácteos	44.784
Universo de la investigación (N), población DMQ centro-norte; estratificada por nivel socioeconómico	463.540
(Demanda 98% - Oferta 76%)	22%
<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>101.979</b>

Fuentes: (Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito, 2013),  
(Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2013),  
(Encuesta Parque Bicentenario, 2013).

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING

#### 4.1 Objetivos

##### 4.1.1 Objetivo general

Proporcionar un Plan Estratégico de Marketing que sirva de herramienta mercadológica en la cual se encuentren claramente definidas las estrategias para mejorar el nivel de ventas a través de los factores motivadores de compra y fidelización de los consumidores, mediante el posicionamiento de la marca en el mercado.

##### 4.1.2 Objetivos específicos

- ▶ Proponer un conjunto de estrategias, políticas y tácticas para implementar un Plan estratégico de marketing.
- ▶ Establecer mecanismos para percibir la satisfacción de los clientes, a fin de mejorar continuamente los productos que se ofrece al público.
- ▶ Implementar acciones específicas de promoción para los clientes con el propósito de estar presente en la mente de los consumidores y mantener su fidelidad.

#### 4.2 Estrategia corporativa

Al momento Nutralac carece de cultura organizacional por lo que a continuación proponemos los siguientes elementos:

##### 4.2.1 Misión

*Nutralac*, Somos una organización productora y comercializadora de derivados lácteos, elaborados por personal capacitado bajo estándares de calidad e higiene para

satisfacer las necesidades de los compradores, consumidores y socios, ofreciendo productos nutritivos, a bajo precio y en armonía con el medio ambiente.

#### **4.2.2 Visión**

Ser en el 2017, reconocida por los consumidores de derivados lácteos como una organización agroindustrial en continuo crecimiento, ofreciendo variedad en derivados lácteos y orientada al desarrollo económico y social.

#### **4.2.3 Objetivos**

- ▶ Identificar, conocer y satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.
- ▶ Incrementar el volumen de ventas con mejores ingresos y márgenes de rentabilidad.
- ▶ Mejorar la capacidad de desarrollo para contribuir al progreso de la organización y de sus socios.
- ▶ Establecer una adecuada gestión administrativa y de ventas.
- ▶ Mantener un ambiente de trabajo estable y buenas relaciones con el personal, socios y clientes.
- ▶ Implementar estándares de calidad para competir en el mercado.

### **4.3 Componentes del Marketing Mix**

#### **4.3.1 Producto**

Lo podemos definir como un bien ofertado que posee una serie de atributos tangibles e intangibles, con los cuales los consumidores satisfacen necesidades o deseos.

En el caso de los derivados lácteos quien los adquiere busca cubrir su necesidad o deseo de alimentarse mediante éste tipo de productos.

### 4.3.1.1 Clasificación de productos

Los productos de consumo se clasifican en:

**Figura 46. Consideraciones de marketing sobre los productos de consumo**

<i>Consideraciones</i>	<b>De conveniencia</b>	<b>De compra</b>	<b>De especialidad</b>	<b>No buscados</b>
<b>Comportamiento de compra del consumidor</b>	Compra frecuente, poca planificación o esfuerzo de compra, poca participación del consumidor.	Compra menos frecuente, mucha planificación y esfuerzo de compra, comparación de marcas por precio y calidad.	Fuerte preferencia y fidelidad de marca, poca comparación y sensibilidad al precio.	Poca conciencia o conocimiento del producto (si la hay, interés mínimo o negativo)
<b>Precio</b>	Bajo	Más alto	Alto	Variable
<b>Distribución</b>	Distribución extendida, establecimientos convenientes	Distribución selectiva en menos establecimientos	Distribución exclusiva en uno o dos establecimientos por zona	Variable
<b>Promoción</b>	Promoción masiva por parte del fabricante.	Publicidad y venta personal por parte de fabricante y distribuidores	Promociones con público objetivo más selecto por parte del fabricante y distribuidores	Publicidad agresiva y venta personal por parte del fabricante y distribuidores

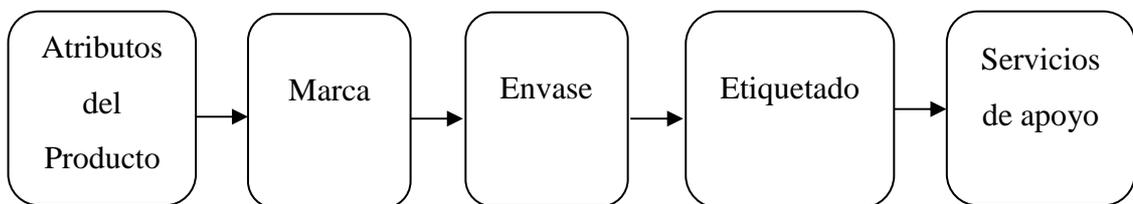
Fuente: (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, pág. 293)

En base a dicha clasificación, determinamos que el queso y yogurt elaborados por Nutralac se ubican entre los productos de consumo y dentro de ellos, de conveniencia; debido a que no requiere esfuerzo para su compra, es de uso frecuente, su precio es bajo y de fácil adquisición.

#### 4.3.1.2 Atributos del producto

Se debe considerar que los atributos de un producto pueden marcar la diferencia al momento de tomar la decisión de compra.

**Figura 47. Decisiones tomadas en base a cualidades del producto**



Fuente: (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, pág. 296)

A continuación se describen cualidades como color, tamaño y/o presentación de los productos de Nutralac:

**Figura 48. Atributos de los productos Nutralac**

Producto	Color	Tamaño Presentación	Empaque y envase
Queso fresco	Blanco	500gr.	<p>Funda plástica transparente con el logotipo impreso.</p> 
Queso mozzarella	Crema	500gr.	<p>Empaque al vacío, etiquetas adhesivas.</p> 
Yogurt	Depende del sabor durazno, frutilla, guanábana, mora.	Galón 2 litros 1 litro 200 cc. vaso	<p>Envases plásticos con tapas de color amarillo, rojo, verde, morado y etiquetas plásticas excepto el vaso de 200cc., que son envases pre impresos.</p> 

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

- ▶ **Calidad.-** La leche al ser materia prima para la elaboración de quesos y yogurt, debe cumplir con ciertas características físicas-químicas además de las normas de higiene necesarias para obtener un buen rendimiento, satisfacer los requerimientos básicos exigidos por el mercado y cubrir las expectativas de los compradores y consumidores
- ▶ **Garantía.-** Los productos fabricados cumplen con el Certificado de Registro Sanitario, el cual Nutralac obtiene cada 3 años a través del INEN el mismo que es avalado por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”, lo que garantiza que son aptos para el consumo humano.

#### **4.3.1.3 Estrategia de producto**

Para enfocar de mejor manera las estrategias en los componentes del mix de marketing; hemos tomando en cuenta lo reflejado en el análisis FODA y el impacto que estos tienen en Nutralac, con lo que estableceremos las estrategias y acciones a tomar así como la inversión requerida para la aplicación de las mismas.

Tomando en cuenta los atributos de los productos de Nutralac y la percepción de los clientes en la degustación determinamos que Nutralac requiere rediseñar los atributos externos de sus productos, principalmente los envases de los yogures ya que su presentación es poco atractiva y en ciertos casos, similar a la que presentan otras marcas, se podría mejorar e innovar.

Según (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008), envase o packaging implica diseñar y producir la envoltura de un producto ya que al envase se lo considera como una herramienta de marketing por que atrae la atención y describe el producto hasta lograr su objetivo final, la venta.

Un packaging es un elemento esencial de comunicación que ayuda a colocarse en el “top of mind” de los compradores, permitiendo que la imagen de la marca sea reconocida por los demandantes, por tanto sugerimos a Nutralac modificar dichos elementos para mejorar imagen que proyecta sus presentaciones e influir al momento de decidir la compra.

Por otra parte considerando que el sabor es una de las características por las que los consumidores adquieren estos productos, proponemos que Nutralac incluya a su gama de sabores el yogurt de vainilla y natural, que actualmente en el mercado son requeridos y otras marcas ya los ofertan.

**Figura 49. Producto - Estrategia y Acción**

Estrategia	Acción
Mediante un packaging en la presentación de los yogures se logrará posicionarse en el top mind de clientes.	Cambiar los envases y rediseñar una etiqueta, que sea llamativa y de fácil reconocimiento para los compradores y consumidores.
Se sugiere incrementar en su gama de sabores yogurt natural y de vainilla, para lo cual es necesario incrementar su producción de yogurt.	Solicitar los permisos necesarios para envasar y comercializar yogurt natural y de vainilla. Contratar a un ayudante para producción

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### **Propuesta cambio de envases de yogurt**

Actualmente Nutralac comercializa el yogurt con envases plásticos de boca redonda, lo cual dificulta su manipulación, es poco llamativo, tiene tendencia a regarse el contenido, además requiere de mayor espacio para ubicar en el mostrador tanto para almacenar así como en el lugar de comercialización; para evitar éstos inconvenientes sugerimos mejorar la imagen a través del cambio del tipo de envase.

**Figura 50. Envases utilizados actualmente**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 51. Envases sugeridos**



Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Estos envases plásticos desechables, son elaborados en polietileno de alta densidad (HPDE), de color natural o con pigmentación, utilizados para envasar alimentos, detergentes y otros productos químicos además de otras aplicaciones, poseen una excelente resistencia térmica y química, es sólido, flexible, aún a bajas temperaturas lo que es requerido en el caso del yogurt ya que debe mantenerse en refrigeración, sus medidas optimizan de mejor manera el espacio en mostrador; se complementan con tapa de 42 mm con anillo de seguridad liners en diferentes colores.

Propuesta rediseño de etiquetas, con la finalidad de complementar el packaging

**Figura 52. Etiquetas utilizadas actualmente**

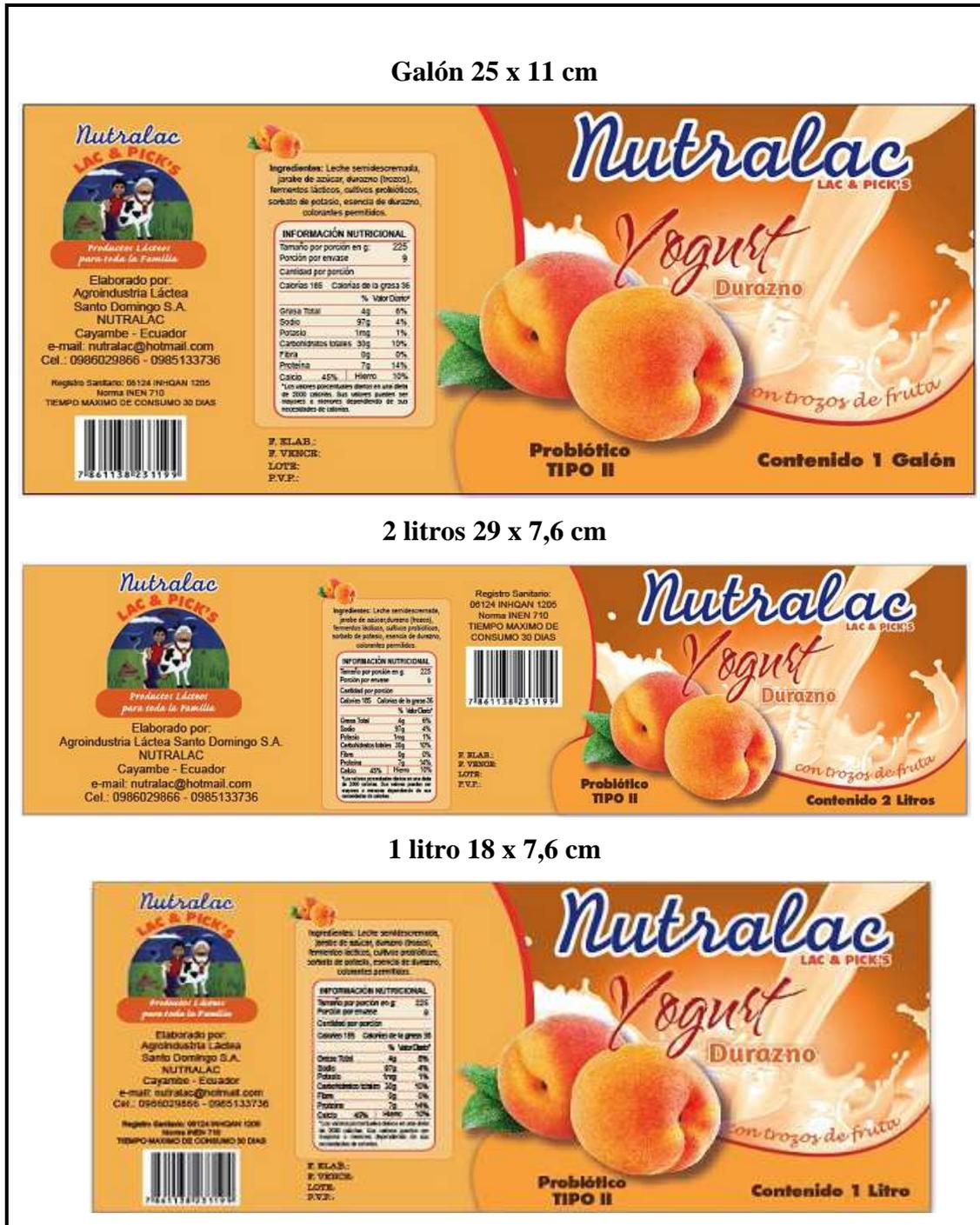


Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Basándonos en las sugerencias recibidas al momento de la degustación y con el fin de atraer la atención de los compradores y consumidores se rediseñó las etiquetas, resaltando el nombre de Nutralac, que es un nombre más fácil de recordar que LAC & PICK'S, con esto se pretende posicionar la marca manteniendo la esencia de lo que se quiere comunicar, por otra parte se han utilizado la misma gama de colores de acuerdo con las frutas, en tonos más llamativos resaltando así la nueva presentación. En la propuesta se toma en cuenta la sugerencia de los nuevos envases por lo cual se muestran las cuatro etiquetas según el sabor del yogurt (durazno, frutilla, guanábana, mora) en tres tamaños diferentes, en cuanto al vaso de 200cc, se sugiere mantener el envase y únicamente realizar el cambio del rediseño.

Figura 53. Propuesta etiqueta yogurt durazno



Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Figura 54. Propuesta etiqueta yogurt frutilla

Galón 25 x 11 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Productos Lácteos para toda la Familia

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 06124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO 30 DIAS

**Ingredientes:** Leche semidescremada, jarabe de azúcar, guanábana (trocitos), fermentos lácteos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de guanábana, colorantes permitidos.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción en g:	225
Porción por envase:	9
Cantidad por porción	
Calorías 185	Calorías de la grasa 36
% Valor Diario*	
Grasa Total	4g 8%
Sodio	97mg 4%
Potasio	1mg 1%
Carbohidratos totales	30g 10%
Fibra	0g 0%
Proteína	7g 14%
Calcio	45%   Hierro 10%

\* Los valores porcentuales danan en una dieta de 2000 calorías. Sus valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades de calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCER:  
LOTE:  
P.V.P.:

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Yogurt Frutilla

con trozos de fruta

**Probiótico TIPO II**

**Contenido 1 Galón**

2 litros 29 x 7,6 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Productos Lácteos para toda la Familia

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 06124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO 30 DIAS

**Ingredientes:** Leche semidescremada, jarabe de azúcar, guanábana (trocitos), fermentos lácteos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de guanábana, colorantes permitidos.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción en g:	225
Porción por envase:	9
Cantidad por porción	
Calorías 185	Calorías de la grasa 36
% Valor Diario*	
Grasa Total	4g 8%
Sodio	97mg 4%
Potasio	1mg 1%
Carbohidratos totales	30g 10%
Fibra	0g 0%
Proteína	7g 14%
Calcio	45%   Hierro 10%

\* Los valores porcentuales danan en una dieta de 2000 calorías. Sus valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades de calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCER:  
LOTE:  
P.V.P.:

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Yogurt Frutilla

con trozos de fruta

**Probiótico TIPO II**

**Contenido 2 Litros**

1 litro 18 x 7,6 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Productos Lácteos para toda la Familia

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 06124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO 30 DIAS

**Ingredientes:** Leche semidescremada, jarabe de azúcar, guanábana (trocitos), fermentos lácteos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de guanábana, colorantes permitidos.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción en g:	225
Porción por envase:	9
Cantidad por porción	
Calorías 185	Calorías de la grasa 36
% Valor Diario*	
Grasa Total	4g 8%
Sodio	97mg 4%
Potasio	1mg 1%
Carbohidratos totales	30g 10%
Fibra	0g 0%
Proteína	7g 14%
Calcio	45%   Hierro 10%

\* Los valores porcentuales danan en una dieta de 2000 calorías. Sus valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades de calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCER:  
LOTE:  
P.V.P.:

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Yogurt Frutilla

con trozos de fruta

**Probiótico TIPO II**

**Contenido 1 Litro**

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Figura 55. Propuesta etiqueta yogurt guanábana

Galón 25 x 11 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Productos Lácteos para toda la Familia

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 00124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO 30 DÍAS

7861138231199

**Ingredientes:** Leche semidescremada, jarabe de azúcar, guanábana (trozos), fermentos lácteos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de guanábana, colorantes permitidos.

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

Tamaño por porción en g:	225
Porción por envase:	9
Cantidad por porción	
Calorías 185	Calorías de la grasa 36
% Valor Diario*	
Grasa Total	4g 8%
Sodio	97g 4%
Potasio	390 1%
Carbohidratos totales	36g 10%
Fibra	0g 0%
Proteína	7g 14%
Calcio	45% 10%
Hierro	10%

\* Los valores porcentuales están en base a una dieta de 2000 calorías. Los valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades en calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCE:  
LOTE:  
P.V.P.:

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

**Yogurt Guanábana**

con trozos de fruta

Probiótico TIPO II

Contenido 1 Galón

2 litros 29 x 7,6 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Productos Lácteos para toda la Familia

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 00124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO 30 DÍAS

7861138231199

**Ingredientes:** Leche semidescremada, jarabe de azúcar, guanábana (trozos), fermentos lácteos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de guanábana, colorantes permitidos.

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

Tamaño por porción en g:	225
Porción por envase:	9
Cantidad por porción	
Calorías 185	Calorías de la grasa 36
% Valor Diario*	
Grasa Total	4g 8%
Sodio	97g 4%
Potasio	390 1%
Carbohidratos totales	36g 10%
Fibra	0g 0%
Proteína	7g 14%
Calcio	45% 10%
Hierro	10%

\* Los valores porcentuales están en base a una dieta de 2000 calorías. Los valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades en calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCE:  
LOTE:  
P.V.P.:

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

**Yogurt Guanábana**

con trozos de fruta

Probiótico TIPO II

Contenido 2 Litros

1 litro 18 x 7,6 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Productos Lácteos para toda la Familia

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 00124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO 30 DÍAS

7861138231199

**Ingredientes:** Leche semidescremada, jarabe de azúcar, guanábana (trozos), fermentos lácteos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de guanábana, colorantes permitidos.

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

Tamaño por porción en g:	225
Porción por envase:	9
Cantidad por porción	
Calorías 185	Calorías de la grasa 36
% Valor Diario*	
Grasa Total	4g 8%
Sodio	97g 4%
Potasio	390 1%
Carbohidratos totales	36g 10%
Fibra	0g 0%
Proteína	7g 14%
Calcio	45% 10%
Hierro	10%

\* Los valores porcentuales están en base a una dieta de 2000 calorías. Los valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades en calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCE:  
LOTE:  
P.V.P.:

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

**Yogurt Guanábana**

con trozos de fruta

Probiótico TIPO II

Contenido 1 Litro

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Figura 56. Propuesta etiqueta yogurt mora

Galón 25 x 11 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Ingredientes: Leche semidescremada, jarabe de azúcar, mora (frozos), fermentos lácticos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de mora, colorantes permitidos.

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**  
Tamaño por porción en g: 225  
Porción por envase: 9  
Cantidad por porción:  
Calorías 185    Calorías de la grasa 35

		% Valor Diario*
Grasa Total	4g	8%
Sodio	97g	4%
Fibra	1mg	1%
Carbohidratos totales	30g	10%
Fibra	0g	0%
Proteína	7g	14%
Calcio	45%	Hierro 10%

\*Los valores porcentuales dados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades de calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCE:  
LOTE:  
P.V.P.:

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 06124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO 30 DÍAS

7 861138 231199

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

**Yogurt Mora**

Probiótico TIPO II

Contenido 1 Galón

con trozos de fruta

2 litros 29 x 7,6 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Ingredientes: Leche semidescremada, jarabe de azúcar, mora (frozos), fermentos lácticos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de mora, colorantes permitidos.

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**  
Tamaño por porción en g: 225  
Porción por envase: 9  
Cantidad por porción:  
Calorías 185    Calorías de la grasa 35

		% Valor Diario*
Grasa Total	4g	8%
Sodio	97g	4%
Fibra	1mg	1%
Carbohidratos totales	30g	10%
Fibra	0g	0%
Proteína	7g	14%
Calcio	45%	Hierro 10%

\*Los valores porcentuales dados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades de calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCE:  
LOTE:  
P.V.P.:

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 06124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO 30 DÍAS

7 861138 231199

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

**Yogurt Mora**

Probiótico TIPO II

Contenido 2 Litros

con trozos de fruta

1 litro 18 x 7,6 cm

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

Ingredientes: Leche semidescremada, jarabe de azúcar, mora (frozos), fermentos lácticos, cultivos probióticos, sorbato de potasio, esencia de mora, colorantes permitidos.

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**  
Tamaño por porción en g: 225  
Porción por envase: 9  
Cantidad por porción:  
Calorías 185    Calorías de la grasa 35

		% Valor Diario*
Grasa Total	4g	8%
Sodio	97g	4%
Fibra	1mg	1%
Carbohidratos totales	30g	10%
Fibra	0g	0%
Proteína	7g	14%
Calcio	45%	Hierro 10%

\*Los valores porcentuales dados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades de calorías.

F. ELAB.:  
F. VENCE:  
LOTE:  
P.V.P.:

Elaborado por:  
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A.  
NUTRALAC  
Cayambe - Ecuador  
e-mail: nutralac@hotmail.com  
Cel.: 0986029866 - 0985133736

Registro Sanitario: 06124 INHQAN 1205  
Norma INEN 710  
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO 30 DÍAS

7 861138 231199

**Nutralac**  
LAC & PICK'S

**Yogurt Mora**

Probiótico TIPO II

Contenido 1 Litro

con trozos de fruta

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

En el presupuesto de las etiquetas se ha contemplado la impresión en adhesivo de polipropileno con barnizado U.V. brillante, material que es usado para productos que se mantienen en refrigeración, permitiéndoles que la impresión y adherencia no se deteriore por la manipulación y bajas temperaturas.

**Figura 57. Presupuesto estrategia de producto**

Detalle	Costo actual	Costo con propuesta de rediseño			Diferencia	Unidades x año	Costo producción 2012
	Envase + etiqueta \$0,08	Envase	Etiqueta	Total			
Galón	\$ 0,54	\$ 0,35	\$ 0,22	\$ 0,57	\$ 0,03	1.680	\$ 50,40
2 lts.	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,19	\$ 0,53	\$ 0,14	12.000	\$ 1.680,00
1 lt.	\$ 0,29	\$ 0,22	\$ 0,18	\$ 0,40	\$ 0,11	1.440	\$ 158,40
<b>Subtotal</b>							<b>\$ 1.888,80</b>
Valor (incluido IVA) estrategia cambio envase y etiqueta - ref/ 2012							<b>\$ 2.115,46</b>

Fuente: (Proveedores, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 58. Costo de envase más etiqueta al incrementar producción**

Detalle	Costo con propuesta de rediseño			Unidades x año	Costo producción incremento
	Envase	Etiqueta	Total		
Galón	\$ 0,35	\$ 0,22	\$ 0,57	1.680	\$ 957,60
2 lts.	\$ 0,24	\$ 0,19	\$ 0,53	12.000	\$ 6.360,00
1 lt.	\$ 0,22	\$ 0,18	\$ 0,40	1.440	\$ 576,00
<b>Subtotal</b>					<b>\$ 7.893,60</b>
Valor (incluido IVA)					<b>\$ 8.840,83</b>

Fuente: (Proveedores, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### **4.3.2 Precio**

“Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio” (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, pág. 361).

Con lo expuesto, se debe puntualizar que una adecuada fijación de precios es un factor determinante al momento de generar rentabilidad, además es el único componente de los cuatro, que genera ingresos a Nutralac, los demás son costos.

Para la fijación de precios se debe analizar que hay varios aspectos a tomar en cuenta y su influencia en el mercado en el que se comercializa, éste no debe ser ni muy alto ni muy bajo dependiendo del tipo de clientes y productos, hay que mantener una media frente a sus competidores ya que un precio alto significaría pérdida de clientes mientras que un bajo precio puede reducir la rentabilidad a la organización además de inducir otra percepción de los compradores.

#### **4.3.2.1 Metodología para la fijación de precios**

De acuerdo con (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, págs. 391-394) se utilizan varios métodos para fijación de precios entre los cuales destacamos los siguientes:

- ▶ Fijación de precios para penetración en el mercado
- ▶ Fijación de precios para líneas de productos
- ▶ Fijación de precios para subproductos
- ▶ Fijación de precios para paquetes de productos
- ▶ Precios con descuentos e incentivos
- ▶ Fijación gráfica de precios

Para el presente trabajo hemos precisado que la fijación de precios más adecuada es la penetración en el mercado.

Las estrategias de penetración apuntan a lograr la entrada en el mercado de masas, la ventaja de este método radica en el volumen de ventas, ya que los precios por unidad tienden a ser bajos lo cual facilita la rápida aceptación y distribución del producto.

Los beneficios se alcanzan logrando un gran volumen de las ventas en lugar de una mayor rentabilidad por unidad.

#### **4.3.2.2 Estrategias para Fijar Precios**

Las estrategias de precios son ligadas a los objetivos de la empresa y se clasifican en:

- ▶ Estrategias de precios para productos nuevos.
- ▶ Estrategias de precios para la cartera de productos.
- ▶ Estrategias de ajuste de precios.

Apoyándonos en la estrategia de precios para productos nuevos, seleccionamos el método de fijación de precios para la penetración en el mercado debido a que los productos Nutralac no son conocidos por los compradores del mercado objetivo (sector norte de Quito) y se podría ingresar en dicho mercado con los precios que maneja actualmente la empresa; los mismos que son bajos en comparación a los precios que mantiene la competencia.

A continuación presentamos un cuadro comparativo de los precios de Nutralac con respecto a otras marcas del mercado, el P.V.P. es el precio que está marcado en los productos, los mismos que son menores si se adquiere en supermercados; en los precios sugeridos para Nutralac se asumió el costo unitario de la propuesta de cambio de envase y etiqueta además de un 7% de incremento en el precio a distribuidor, sin embargo sus precios son menores con relación a otras marcas por lo que será atractiva la ganancia que tendrían.

**Figura 59. Comparativo de precios yogurt Nutralac con otras marcas**

Presentación	Marca	P.V.P.	Nutralac actual		Nutralac sugerido		Diferencia PVP sugerido
			P.V.P.	distribuidor	P.V.P.	distribuidor	
Galón	Kiosko	\$ 5,85	\$3,60	\$3,30	\$4,00	\$3,55	\$ 1,85
	Miraflores	\$ 5,45					\$ 1,45
	San Luis	\$ 4,98					\$ 0,98
	Dulac	\$ 4,98					\$ 0,98
	Pura Crema	\$ 5,50					\$ 1,50
2 litros	Alpina 1,75 kg *	\$ 4,95	\$1,90	\$1,80	\$2,50	\$2,10	\$ 2,45
	Alpina Yagu	\$ 3,25					\$ 0,75
	Kiosko	\$ 3,55					\$ 1,05
	Toni 1,75 kg *	\$ 4,80					\$ 2,30
	Dulac	\$ 2,99					\$ 0,49
1 litro	Toni	\$ 2,85	\$1,10	\$1,00	\$1,50	\$1,20	\$ 1,35
	Kiosko	\$ 1,95					\$ 0,45
	Dulac	\$ 2,80					\$ 1,30
	Pura Crema 940cc*	\$ 1,55					\$ 0,05

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Cabe resaltar que en el caso de los quesos no todas las marcas comercializan únicamente la presentación de 500gr. como lo hace Nutralac, pese a ello se tomo como referencia de precio para resaltar en el comparativo que son bajos; al igual que en el yogurt se sugiere un incremento en el precio de distribuidor del 8%.

**Figura 60. Comparativo de precios quesos Nutralac con otras marcas**

Tipo	Marca	Presentación	P.V.P	Nutralac actual		Nutralac sugerido		Diferencia con PVP sugerido
				P.V.P.	distribuidor	P.V.P.	distribuidor	
Queso fresco	Zuu	500 gr.	\$3,25	\$1,90	\$1,80	\$2,25	\$1,95	\$ 1,00
	González	450 gr.*	\$3,88					\$ 1,63
	Rey queso	500 gr.	\$4,20					\$ 1,95
	Cayambe	450 gr.*	\$2,35					\$ 0,10
	Dulac	350 gr.*	\$3,33					\$ 1,08
Queso mozzarella	Salinerito	400 gr.*	\$4,19	\$3,10	\$3,00	\$3,80	\$3,25	\$ 0,39
	González	440 gr.*	\$4,15					\$ 0,35
	Kiosko	500 gr.	\$4,33					\$ 0,53
	Dulac	500 gr.	\$3,85					\$ 0,05
	La Finca	500 gr.	\$5,18					\$ 1,38

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Como se puede apreciar en las tablas Nutralac cuenta con una ventaja en fijación de precios por lo que facilita la introducción de sus productos al mercado.

A través de la estrategia de ajuste de precios optamos por el método de precios con descuentos e incentivos, para adaptarse a los diferentes tipos de clientes, ajustando sus precios básicos según el volumen de compra debido a que la empresa está en capacidad de incrementar su nivel de producción según como el cliente lo necesite.

**Figura 61. Precio - Estrategia y Acción**

Estrategia	Acción
La estrategia de penetración por precio, ayudará a Nutralac a ingresar de manera rápida al mercado para que sus productos sean conocidos e incrementen sus ventas.	Implementar la estrategia de precio, según la competencia para que la organización aproveche sus precios bajos e ingrese en el mercado.
Ofrecer a los distribuidores niveles de descuentos en precios según volumen de compra, con el fin de incrementar la capacidad de producción para aprovechar sus recursos.	Con el margen de ganancia se puede ajustar los precios para incentivar a los distribuidores a obtener beneficios por volumen de venta, y lograr posicionamiento de marca.

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### **4.3.3 Plaza - canales de distribución**

“Conjunto de organizaciones interdependientes involucrados en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo por el consumidor o por otras empresas” (Kotler, Armstrong, Cámara Ibañez, & Cruz Roche, 2004, pág. 423)

#### **4.3.3.1 Estructura de canales de distribución**

En cuanto a los canales de distribución, como se muestra en las figuras 22 y 23, página 47; Nutralac tiene dos tipos de canal, lo que consideramos debe mantenerlo:

- ▶ **Directa:** cuando no hay intermediarios sino que la empresa vende directamente a los compradores y consumidores, se refiere a los casos que los clientes acuden a la planta para adquirir los productos de Nutralac.
- ▶ **Indirecta:** son aquellos que conectan con uno o más niveles de intermediarios, para Nutralac ésta distribución se da cuando el camión realiza entregas de queso y yogurt a tiendas en la ciudad de Quito los días lunes, miércoles y viernes.

#### 4.3.3.2 Estrategias de distribución

Teniendo en cuenta que actualmente Nutralac tiene los dos tipos de distribución (directa e indirecta), la estrategia está enfocada a fortalecer dichos canales.

**Figura 62. Canales de Distribución - Estrategia y Acción**

Estrategia	Acción
Estructurar un área de ventas y definir claramente sus responsabilidades	Contratar un coordinador de ventas con el fin, captar nuevos clientes, organizar y coordinar la logística de entrega. Contratar un ayudante de producción.
Generar alianzas con otras empresas para entrega directa de productos.	Definir un convenio con empresas de transporte para distribución.

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Para aplicar la estrategia de fortalecimiento del canal de distribución directo, se pone a consideración los siguientes rubros en los que incurriría la organización detallando las siguientes propuestas:

**Figura 63. Propuesta para tercerización de distribución**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Diesel	\$ 20,00
Alimentación	\$ 10,00
Peaje	\$ 10,00
Ayudante	\$ 25,00
Alquiler del vehículo	\$ 60,00
<b>Carrera por día</b>	<b>\$125,00</b>
Convenio de 3 viajes por semana (12 x mes)	\$1.500,00
<b>Total costo anual 3 viajes por semana</b>	<b>\$18.000,00</b>
Convenio 5 viajes lunes a viernes (20 viajes x mes)	\$2.500,00
<b>Total costo anual 5 viajes por semana</b>	<b>\$30.000,00</b>

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

La otra opción que se pide analizar, es que la asociación adquiriera un camión, con capacidad para 100 quintales, el mismo que actualmente tiene un costo total de USD \$ 34.990,00 (Treinta y cuatro mil novecientos noventa 00/100 dólares), financiados a través de un concesionario con una entrada del 30% (USD \$10.500,00).

**Figura 64. Propuesta para compra de camión**

<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
48 cuotas mensuales \$752,00 (incluye seguro por 2 años y 1 año de rastreo satelital).	\$ 752,00	\$ 9.024,00
Diesel (\$20 x día 5 días)	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Mantenimiento	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Matrícula, SOAT, RTV		\$ 1.300,00
Contratación de un chofer con licencia profesional (sueldo \$500,00)	\$ 649,75	\$ 7.797,00
<b>Costo anual</b>		<b>\$ 24.421,00</b>
Inversión inicial - entrada 30%		\$ 10.500,00
<b>Costo Total</b>		<b>\$ 34.921,00</b>

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

Por la estrecha diferencia en la inversión a realizar, sugerimos que la mejor opción es que se compre un camión para tener mayor cobertura; considerando que la inversión se recuperará con los niveles de ventas, ya que actualmente Nutralac se ha mantenido con un solo camión que realiza la distribución los días lunes, miércoles y viernes; con el nuevo camión se podría alternar para que distribuya los martes, jueves y sábado con lo que se podría duplicar el volumen de entregas y producción.

Adicionalmente la asociación invertiría en un activo que le es beneficioso para requerimientos de liquidez así como es necesario por el giro del negocio.

Además con respecto a la contratación de personal, se indica que es imprescindible que la asociación cuente con un responsable del área de ventas que trabaje bajo cumplimiento de objetivos, quien deberá receptor los pedidos, captar nuevos clientes, coordinar la logística de entregas y dar seguimiento post venta, para conocer las inquietudes de los clientes y abrir nuevos mercados. Con el propósito de incentivar al coordinador así como a los choferes se sugiere definir porcentajes de comisión por referir nuevos clientes y por incremento en volumen de ventas.

**Figura 65. Presupuesto estrategia de distribución**

<b>Estrategia</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Coordinador de ventas sueldo \$500,00	\$ 649,75	\$ 7.797,00
Muebles, equipo de computación y oficina		\$ 1.408,00
Camión cuota mensual sin entrada (incluye diesel, mantenimiento y matrícula)	\$ 1.385,33	\$ 16.624,00
Contratación de un ayudante para producción con sueldo básico \$340,00 más beneficios	\$452,14	\$5.425,72
Contratación de un chofer con licencia profesional sueldo \$500,00	\$649,75	\$7.797,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 39.051,72</b>

Fuente: (Proveedores, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

#### 4.3.4 Promoción y Publicidad

Según (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008) entendemos como mezcla de promoción a la combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Dentro de las principales herramientas de la promoción encontramos, el mix de la comunicación de marketing: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo.

##### 4.3.4.1 Estrategias de promoción y publicidad

Para dar a conocer la marca en el mercado y posicionarla en la mente de los compradores, indicamos se implementen los principales medios publicitarios como:

**Figura 66. Promoción y publicidad – Estrategia y Acción**

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Publicidad móvil	Exhibir publicidad en el camión de la empresa y en las unidades con las que se realice las entregas.
Artículos promocionales	Contratar la elaboración de artículos promocionales (bolsos medianos y paños de microfibra) para establecer ofertas por ingreso al mercado.
Degustaciones	Realizar una degustación trimestral, en sitios concurridos o escoger a los distribuidores con menor volumen de ventas.
Promoción de productos	Producir mayor cantidad de yogures en vaso de 200cc para entregarlos como promoción.
Afiches publicitarios	Entregar a las tiendas y distribuidores afiches para que las personas conozcan el producto y reconozcan la marca.

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

## Publicidad móvil

El transporte en donde se distribuyen los productos, es una gran oportunidad para exhibir publicidad móvil ya que por este medio se llega a los compradores y se recorre las calles, por lo que la publicidad móvil impacta visualmente a los potenciales clientes.

**Figura 67. Publicidad móvil**



Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

## Artículos promocionales

Para atraer la atención de los compradores, se propone realizar artículos que sirva para dar una imagen positiva de la empresa y posicionar la marca, al ser una organización pequeña se podría realizar bolsos de compras medianos y paños para cocina que tengan impresos el logo de la organización.

La aplicación de las promociones estará dada hasta agotar stock, sugiriéndoles en los siguientes casos:

- ▶ Por la compra de 2 quesos, sean éstos fresco y mozzarella o los dos del mismo tipo; lleva gratis 1 vaso de yogurt de 200 cc.
- ▶ Por una compra mayor a \$ 10,00 en productos Nutralac, puede escoger uno de los dos artículos promocionales (bolsa o paño).

**Figura 68. Artículos promocionales**



Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

### **Degustación**

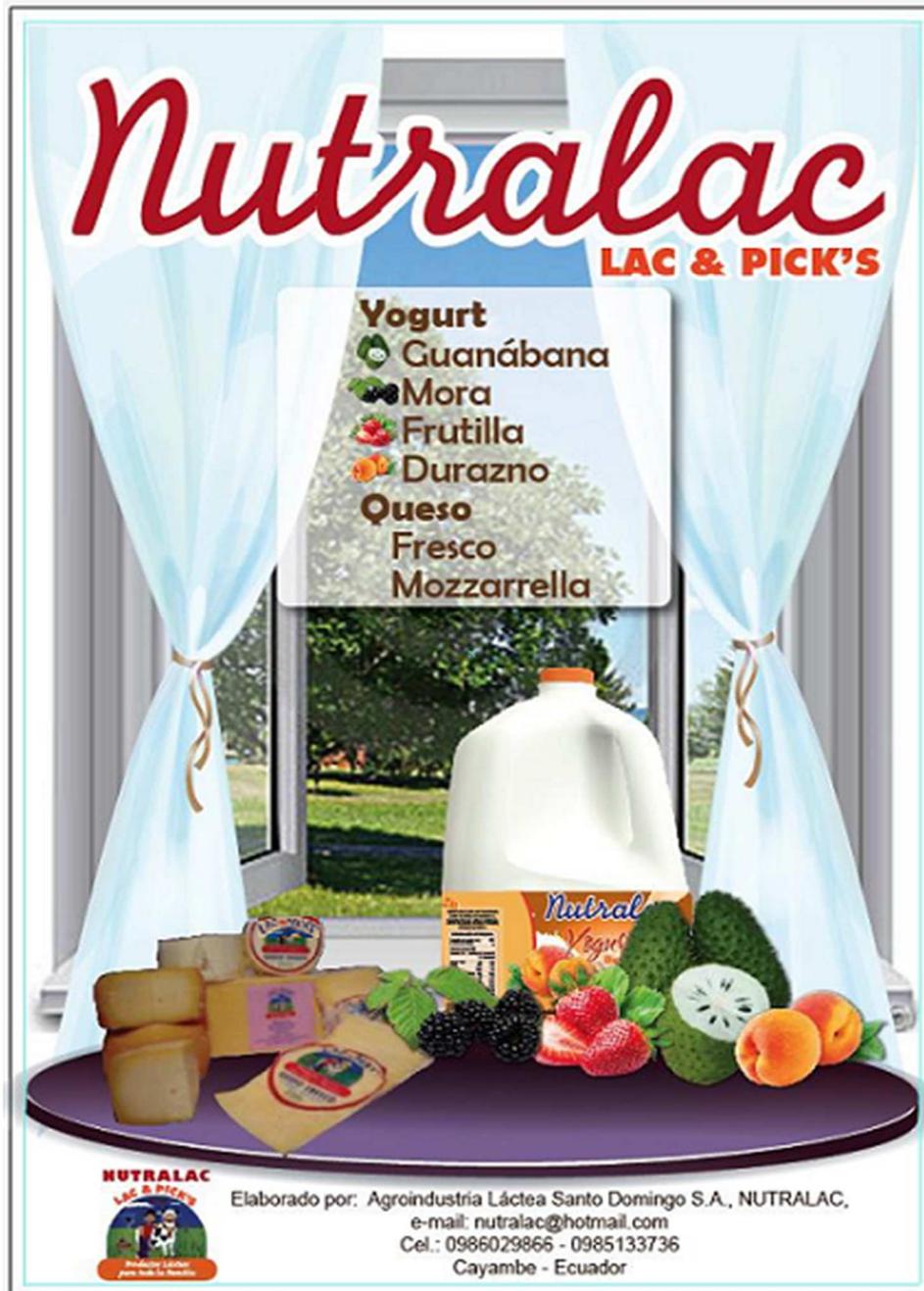
Debido a la experiencia obtenida en la investigación creemos que es una buena sugerencia ya que se logró con poca inversión mostrar los productos, por lo cual realizando una degustación por trimestre permitirá dar a conocer a nuevos clientes y recordar la marca a los actuales; así como también presentar las innovaciones que haga la empresa en sus productos.

### **Afiches publicitarios**

Para que Nutralac se comunique con sus clientes es necesario emplear material P.O.P lo que ayudará a promocionar sus productos, se propone entregar un afiche a los distribuidores y tiendas de barrio colocándolos en un lugar visible de su local, con esto los consumidores podrán apreciar el producto y sentirán el deseo de adquirirlo.

Figura 69. Afiche publicitario propuesto

33 cm



48 cm

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

El afiche pretende comunicar una idea más fresca, natural y saludable, con imagen renovada en la cual dé el mensaje que Nutralac, extrae de la naturaleza una diversidad de productos, los procesa y lleva a la mesa del cliente y consumidor.

**Figura 70. Presupuesto propuesta promoción y publicidad**

<b>Estrategia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo anual</b>
Publicidad móvil para camión	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Artículos promocionales			
Bolsa mediana Cambrella	500	\$ 1,25	\$ 625,00
Paños de microfibra HO-64P	500	\$ 1,25	\$ 625,00
Degustación	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Promoción de productos, yogurt en presentación vaso 200cc	1000	\$ 0,30	\$ 300,00
Afiches publicitarios 48x33cm.	1000	\$ 180,00	\$ 180,00
<b>Total</b>			<b>\$ 3.330,00</b>

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 5.1 Presupuestos

El estudio financiero determina la situación de la empresa y analiza la inversión que se requiere para tomar decisiones más acertadas, pudiendo medir la factibilidad y las consecuencias financieras que esto conlleva, a continuación se indican los ingresos y gastos que se podrían incurrir al ejecutar el plan.

**Figura 71. Matriz de costos y gastos estratégicos**

Ord	Descripción	Ref/	Cant	Valor	Total
<b>1</b>	<b>(MP) Materia Prima</b>				
1.1	Leche (aumento 380 lts. x día en producción de yogurt)	Fig.24	36500	\$ 0,40	\$ 14.600,00
<b>2</b>	<b>(MO) Mano Obra</b>				
2.1	Ayudante de producción	Fig.65	1	\$ 452,14	\$ 5.425,72
<b>3</b>	<b>(CIF) Costos Indirectos de Fabricación</b>				
3.1	Envases y etiquetas galón	Fig.57	1680	\$ 0,03	\$ 56,45
3.2	Envases y etiquetas 2 litros	Fig.57	12000	\$ 0,16	\$ 1.881,60
3.3	Envases y etiquetas 1litro	Fig.57	1440	\$ 0,12	\$ 177,41
3.4	Envases y etiquetas galón neto	Fig.58	1680	\$ 0,64	\$ 1.072,51
3.5	Envases y etiquetas 2 litros neto	Fig.58	12000	\$ 0,59	\$ 7.123,20
3.6	Envases y etiquetas 1litro neto	Fig.58	1440	\$ 0,45	\$ 645,12
<b>Total CIF</b>					<b>\$ 10.956,29</b>
<b>4</b>	<b>Gastos Administrativos</b>				
4.1	Muebles, equipo de computación y oficina	Fig.65	1	\$ 1.408,00	\$ 1.408,00
4.2	Depreciación equipo de computación	PInv	1	\$ 276,93	\$ 276,93
4.3	Depreciación muebles y enseres	PInv	1	\$ 15,12	\$ 15,12
<b>Total Gastos Administrativos</b>					<b>\$ 1.700,05</b>
<b>5</b>	<b>Gastos de Ventas</b>				
5.1	Coordinador de ventas	Fig.65	1	\$ 649,75	\$ 7.797,00
5.2	Contratación chofer con matrícula profesional	Fig.65	1	\$ 649,75	\$ 7.797,00
5.3	Mantenimiento camión (diesel mantenimiento, matrícula)	PInv	1	\$ 7.600,00	\$ 7.600,00
5.4	Depreciación camión	PInv	1	\$ 5.598,40	\$ 5.598,40
5.5	Publicidad móvil para camión	Fig.70	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
5.6	Bolsa mediana Cambrella con impresión un color	Fig.70	500	\$ 1,25	\$ 625,00
5.7	Paños de microfibra HO-64P con impresión un color	Fig.70	500	\$ 1,25	\$ 625,00
5.8	Degustación	Fig.70	4	\$ 150,00	\$ 600,00
5.9	Producción yogurt 200cc	Fig.70	1000	\$ 0,30	\$ 300,00
5.10	Afiches publicitarios	Fig.70	1000	\$ 0,18	\$ 180,00
<b>Total Gastos de Ventas</b>					<b>\$ 32.122,40</b>
	Cuota camión	Fig. 64	12	\$ 752,00	\$ 9.024,00

Fuente: (Proveedores, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

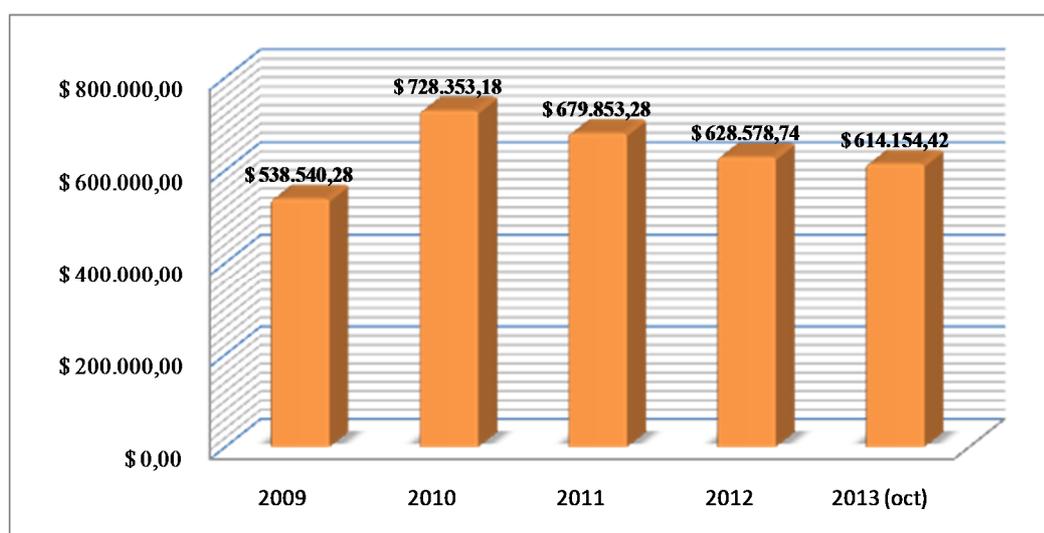
**Tabla 4. Histórico de Ventas Nutralac**

<b>Año</b>	<b>% Inflación</b>	<b>\$ Ventas</b>	<b>Variación anual</b>
2009	4,31	\$ 538.540,28	
2010	3,33	\$ 728.353,18	(+) 35%
2011	5,41	\$ 679.853,28	(-) 7%
2012	4,16	\$ 628.578,74	(-) 8%
2013 (a octubre)	3,82	\$ 614.154,42	

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 72. Comportamiento de Ventas Nutralac**



Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Tabla 5. Comportamiento ventas Nutralac por tipo de producto**

<b>Histórico ventas leche</b>		
<b>Año</b>	<b>\$ Ventas</b>	<b>Tasa</b>
2010	\$ 392.292,77	
2011	\$ 373.714,78	(-) 5%
2012	\$ 334.250,51	(-) 11%
2013 (a octubre)	\$ 349.068,76	(+) 4%

<b>Histórico ventas queso</b>		
<b>Año</b>	<b>\$ Ventas</b>	<b>Tasa</b>
2010	\$ 309.731,48	
2011	\$ 282.610,60	(-) 9%
2012	\$ 272.025,83	(-) 4%
2013 (a octubre)	\$ 248.019,10	(-) 9%

<b>Histórico ventas yogurt</b>		
<b>Año</b>	<b>\$ Ventas</b>	<b>Tasa</b>
2010	\$ 26.328,93	
2011	\$ 23.527,90	(-) 11%
2012	\$ 22.302,40	(-) 5%
2013 (a octubre)	\$ 17.066,56	(-) 23%

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

De acuerdo con el comportamiento de ventas, Nutralac ha tenido una reducción significativa de ingresos, por lo que es urgente aplicar estrategias que le permitan mejorar su situación; analizando la propuesta con la información contable del 2012, determinamos que es factible ejecutar lo sugerido ya que es una inversión a corto y mediano plazo la que se recuperará con el incremento en su nivel de ventas.

**Figura 73. Proyección de producción por día y unidades**

<b>Producción proyectada por día</b>								
Detalle	Medida	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Semana	Mes
Queso fresco	Unid	800	400	800	400	800	3.200	12.800
Queso mozzarella	Unid	110		110		110	330	1.320
Yogurt	Litros		800		800		1600	6.400

<b>Producción proyectada en unidades</b>				
Producto	Unidades x semana	Se duplica yogurt	Unidades x mes	Unidades x año
Yogurth galón	35	70	280	3.360
Yogurth 2lts.	250	500	2.000	24.000
Yogurth 1lt.	30	60	240	2.880
Yogurth vaso 200 g	25	50	200	2.400
Queso fresco 500gr	3.200	x 4 semanas	12.800	153.600
Queso mozzarella 500gr	330	x 4 semanas	1.320	15.840

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

La proyección financiera se realizó tomando en cuenta que la propuesta se ejecutaría en el 2014. Se debe aclarar que la proyección de ingresos a partir de ese año se realizó tomando las siguientes consideraciones:

- ▶ El incremento sugerido en los precios de distribuidor para yogurt y queso en un 10%.
- ▶ Se establece un aumento sostenible del 5% en volumen de ventas con relación al 2012.

- ▶ Se duplica la producción de litros de yogurt ya que actualmente la marmita está siendo subutilizada al 50% de su capacidad y según la información proporcionada en dos ocasiones ya lo hicieron, procesando dos paradas de yogurt en un día.

Para el caso de los gastos en el 2014, se afecta a las cuentas de costo de ventas y gastos tanto administrativos y de ventas según corresponda la estrategia a aplicar. También se aplicó la tasa de inflación proyectada por el INEC hasta el 2015.

## 5.2 Proyección financiera

**Figura 74. Presupuesto de inversión según propuesta Nutralac**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Sub total</b>	<b>Total Anual</b>	<b>Total Mensual</b>
<b>Costo de Producción</b>		<b>\$ 16.382,01</b>	
Envases y etiquetas galón	\$ 56,45		
Envases y etiquetas 2 litros	\$ 1.881,60		
Envases y etiquetas 1litro	\$ 177,41		
Envases y etiquetas por incremento	\$ 8.840,83		
Ayudante de producción	\$ 5.425,72		
<b>Equipo de computación , muebles y enseres</b>		<b>1.408,00</b>	
Equipos de computación	\$ 1.240,00		
Escritorio	\$ 120,00		
Silla de Oficina	\$ 48,00		
<b>Gastos administrativos</b>		<b>\$ 292,05</b>	\$ 24,34
Depreciación equipo de computación	\$ 276,93		
Depreciación muebles y enseres	\$ 15,12		
<b>Maquinarias y vehículos</b>		\$ 11.647,50	
Vehículo – camión	<b>\$ 8.747,50</b>		
Gasto interés	\$ 2.900,00		
Depreciaciones camión		\$ 5.598,40	
<b>Gastos de ventas</b>		<b>\$ 29.424,00</b>	\$ 2.452,00
Mantenimiento camión	\$ 7.600,00		
Salario coordinador de ventas	\$ 7.797,00		
Salario chofer con licencia profesional	\$ 7.797,00		

Fuente: (Nutralac, 2013)

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 75. Flujo de ingresos y gastos proyectados Nutralac**

Detalle	Año	2013	2014 (3,75% inflación)	2015 (3,67% inflación)	2016 (3,67% inflación)	2017 (3,67% inflación)
<b>Ingresos</b>						
Ventas leche		\$ 334.250,51	\$ 334.250,51	\$ 334.250,51	\$ 334.250,51	\$ 334.250,51
Ventas queso		\$ 272.025,83	\$ 272.025,83	\$ 285.627,12	\$ 299.908,48	\$ 314.903,90
Ventas queso ▲ precio aplicación plan mkt			\$ 27.202,58	\$ 28.562,71	\$ 29.990,85	\$ 31.490,39
Ventas queso ▲ nivel ventas (5%) aplicación plan mkt			\$ 17.550,00	\$ 18.427,50	\$ 19.348,88	\$ 20.316,32
Ventas yogurt		\$ 22.302,40	\$ 22.302,40	\$ 23.417,52	\$ 24.588,40	\$ 25.817,82
Ventas yogurt ▲ precio aplicación plan mkt			\$ 2.230,24	\$ 2.341,75	\$ 2.458,84	\$ 2.581,78
Ventas yogurt ▲ producción de yogurt			\$ 33.432,00	\$ 35.103,60	\$ 36.858,78	\$ 38.701,72
Ventas yogurt ▲ nivel ventas (5%) aplicación plan mkt			\$ 3.343,20	\$ 3.510,36	\$ 3.685,88	\$ 3.870,17
<b>Total ingresos</b>		<b>\$ 628.578,74</b>	<b>\$ 712.336,76</b>	<b>\$ 731.241,08</b>	<b>\$ 751.090,60</b>	<b>\$ 771.932,61</b>
<b>Costos</b>						
Costo de ventas leche		\$ 333.473,73	\$ 333.473,73	\$ 333.473,73	\$ 333.473,73	\$ 333.473,73
Costo de ventas queso		\$ 210.393,25	\$ 218.283,00	\$ 226.293,98	\$ 234.598,97	\$ 243.208,75
Costo de ventas yogurt		\$ 15.513,76	\$ 15.513,76	\$ 16.083,11	\$ 16.673,37	\$ 17.285,28
Incremento costo producción yogurt aplicación plan mkt			\$ 16.382,01	\$ 16.983,23	\$ 17.606,51	\$ 18.252,67
<b>Subtotal costos producción</b>		<b>\$ 559.380,74</b>	<b>\$ 583.652,49</b>	<b>\$ 592.834,06</b>	<b>\$ 602.352,58</b>	<b>\$ 612.220,43</b>
Gastos administrativos		\$ 28.824,58	\$ 28.824,58	\$ 29.882,44	\$ 30.979,13	\$ 32.116,06
Incremento gastos administrativos aplicación plan mkt			\$ 1.700,05	\$ 1.762,45	\$ 1.827,13	\$ 1.894,18
Gastos de ventas		\$ 16.896,67	\$ 16.896,67	\$ 17.516,78	\$ 18.159,64	\$ 18.826,10
Incremento gastos ventas aplicación plan mkt			\$ 29.424,00	\$ 30.503,86	\$ 31.623,35	\$ 32.783,93
<b>Total costos y gastos</b>		<b>\$ 605.101,99</b>	<b>\$ 660.497,80</b>	<b>\$ 672.499,58</b>	<b>\$ 684.941,83</b>	<b>\$ 697.840,71</b>
<b>Ingresos - Costos y Gastos</b>		<b>\$ 23.476,75</b>	<b>\$ 51.838,96</b>	<b>\$ 58.741,49</b>	<b>\$ 66.148,77</b>	<b>\$ 74.091,90</b>

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 76. Estado de pérdidas y ganancias proyectado Nutralac**

Descripción	Aplicando plan				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	628.578,74	712.336,76	731.241,08	751.090,60	771.932,61
Costo de vtas	559.380,74	583.652,49	592.834,06	602.352,58	612.220,43
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>69.198,00</b>	<b>128.684,27</b>	<b>138.407,02</b>	<b>148.738,02</b>	<b>159.712,18</b>
Gastos de Administracion	28.824,58	30.524,63	31.644,89	32.806,25	34.010,24
Gastos de Ventas	16.896,67	46.320,67	48.020,64	49.783,00	51.610,03
Gastos Operacionales	<b>45.721,25</b>	<b>76.845,30</b>	<b>79.665,53</b>	<b>82.589,25</b>	<b>85.620,28</b>
<b>Utilidad en operación</b>	<b>23.476,75</b>	<b>51.838,96</b>	<b>58.741,49</b>	<b>66.148,77</b>	<b>74.091,90</b>
Utilidad antes de impuestos	23.476,75	51.838,96	58.741,49	66.148,77	74.091,90
Impuesto a la renta (2013-22%)	5.164,89	11.404,57	12.923,13	14.552,73	16.300,22
<b>Utilidad neta</b>	<b>18.311,87</b>	<b>40.434,39</b>	<b>45.818,37</b>	<b>51.596,04</b>	<b>57.791,68</b>

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 77. Cálculo del VAN, la TIR y recuperación de la inversión**

Cálculo del VAN y la TIR		Recuperación de la inversión					
Año	Flujos netos	Año	Inversión	Flujo	VAN 0,10	Rentabilidad	Dev/inv
2013	\$ 23.476,75	2013	-	23.476,75	-	-	-
2014	\$ 51.838,96	2014	\$ 58.006,06	\$ 51.838,96	\$ 47.126,33	\$ 4.712,63	\$ 42.413,70
2015	\$ 58.741,49	2015		\$ 58.741,49	\$ 48.546,69	\$ 10.194,80	\$ 38.351,88
2016	\$ 66.148,77						\$ 15.592,36
2017	\$ 74.091,90						\$ 22.759,52
n	5						
i	0,10						
Inv inicial	58.006,06						
<b>VAN</b>	<b>\$ 141.497,65</b>	<b>TIR</b>	<b>0,69</b>				

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

**Figura 78. Proyección de Balance General Nutralac**

<b>BALANCE GENERAL NUTRALAC 2012</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja-bancos	\$ 14.004,34	Cuentas y documentos por pagar	\$ 95.344,23
Inventario de productos terminados y mercadería	\$ 13.721,58	Otras cuentas y documentos	\$ 42.231,40
Inventario de suministros	\$ 9.261,89	Obligaciones e impuestos	\$ 9.199,84
Otros activos corrientes	\$ 86.593,70	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 146.775,47</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 123.581,51</b>		
<b>Activo no Corriente</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	
Inmuebles (excepto terreno)	\$ 55.591,83		<b>\$ 146.775,47</b>
Muebles y Enseres	\$ 6.477,06	<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 111.852,62	Capital suscrito y/o asignado	\$ 870,00
Equipo de computación y software	\$ 1.574,00	Reserva legal	\$ 5.782,99
Vehículos, equipo de transporte	\$ 25.885,81	Otras reservas	\$ 5.000,00
(-)Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$ 91.787,15	Utilidad no distribuída en años anteriores	\$ 72.887,79
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 109.594,17</b>	Utilidad del ejercicio	\$ 2.589,33
Otros activos	\$ 729,90	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 87.130,11</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 233.905,58</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 233.905,58</b>

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO NUTRALAC 2014</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja-bancos	\$ 14.004,34	Cuentas y documentos por pagar	\$ 96.460,18
Inventario de productos terminados y mercadería	\$ 13.721,58	Otras cuentas y documentos	\$ 45.657,00
Inventario de suministros	\$ 9.261,89	Obligaciones e impuestos	\$ 9.199,84
Otros activos corrientes	\$ 86.593,70	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 151.317,02</b>
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 123.581,51</b>	<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>\$ 27.072,00</b>
<b>Activo no Corriente</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	
Inmuebles (excepto terreno)	\$ 55.591,83		<b>\$ 178.389,02</b>
Muebles y Enseres	\$ 7.885,06	<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 111.852,62	Capital suscrito y/o asignado	\$ 870,00
Equipo de computación y software	\$ 1.574,00	Reserva legal	\$ 5.782,99
Vehículos, equipo de transporte	\$ 61.981,81	Otras reservas	\$ 5.000,00
(-)Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$ 97.677,60	Utilidad no distribuída en años anteriores	\$ 72.887,79
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 141.207,72</b>	Utilidad del ejercicio	\$ 2.589,33
Otros activos	\$ 729,90	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 87.130,11</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 265.519,13</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 265.519,13</b>

Elaborado por: Jorge Albuja, Alberto Naranjo, Catalina Torres

## CONCLUSIONES

Luego del estudio y desarrollo del plan de marketing para Nutralac podemos concluir:

- ▶ El consumo de quesos y yogurt es alto en la población quiteña, alrededor de 2'194.000 habitantes consumen estos productos y aproximadamente 45.000 no lo hacen; lo que ha provocado que sea un mercado muy competitivo al momento de ofertar estos productos, así mismo presenta altas oportunidades de expansión para las empresas del sector agroindustrial.
- ▶ Nutralac, mantiene un bajo nivel en ventas ya que no tiene un posicionamiento de marca para lo cual la implementación del plan de marketing le permitirá enfocarse a un segmento de mercado, proponiéndose a la población comprendida entre 19 y 64 años (compradores), hasta introducir la marca en el mercado; aplicando estrategias para obtener fidelización de sus clientes y acrecentar sus ganancias.
- ▶ Los productos ofertados por Nutralac tienen una buena aceptación, el 98% de 376 encuestados respondió favorablemente a la degustación, e indicaron que estarían dispuestos a adquirir el producto; lo que ayudará conjuntamente con la estrategia de penetración de precios a aumentar su volumen de ventas y ampliar su distribución.
- ▶ Es necesario mantener una relación directa con los clientes y obtener de ellos información de manera habitual para determinar la tendencia y comportamiento del mercado, con ello se conocerá si el orden de los principales factores motivadores de compra, sabor y calidad han cambiado o no; eso dará a Nutralac parámetros para innovar y cubrir las expectativas de los potenciales y actuales clientes.

- ▶ Al ser una organización un centro de acopio que acoge a pequeños productores de leche, Nutralac mantiene una ventaja competitiva al proveerse de materia prima permanentemente lo que le da flexibilidad para incrementar sus niveles de producción ya que su maquinaria se encuentra subutilizada, con ello puede cubrir la demanda de sus productos.
  
- ▶ Los directivos de Nutralac deben tener en cuenta que el 75% de sus potenciales compradores, adquieren derivados lácteos en los supermercados, por lo que su objetivo a corto plazo debe ser equilibrar sus niveles de producción y mejorar su organización para cumplir con las exigencias de éstos establecimientos comerciales y asegurar su cobertura de comercialización.
  
- ▶ Es imprescindible que Nutralac establezca un presupuesto para inversión en promoción y publicidad, la falta de esto ha derivado que los productos no sean conocidos en el mercado; apenas el 5%, es decir 18 personas de las encuestadas habían escuchado de la marca.

## RECOMENDACIONES

- ▶ Es indispensable la contratación de una persona que se encargue del área de ventas y marketing, ya que a partir de ello se podrá tener un registro real y detallado de producción y ventas; además Nutralac podrá obtener requerimientos y necesidades de sus clientes lo que le permitirá retroalimentarse para satisfacer esas expectativas.
- ▶ Se recomienda que desde sus inicios el coordinador de ventas tenga establecido metas y en base a su cumplimiento negociar un porcentaje de comisión al igual que los clientes referidos por choferes o personal de la organización, ésto les motivará a incrementar la cartera de clientes.
- ▶ Se insiste en que Nutralac establezca como objetivo cumplir las exigencias de los supermercados para calificar como proveedor de los mismos, caso contrario está perdiendo un gran número de clientes.
- ▶ Se recomienda innovar y diversificar las presentaciones y gama de sabores de los productos ofertados, refiriéndonos a los quesos de debe reajustar la producción a nuevos moldes esto sirve para posicionar la marca y competir en el mercado, éste beneficio se percibirá a largo plazo.
- ▶ Se sugiere que la puesta en marcha de las estrategias sea evaluada periódicamente con el fin de determinar si se está cumpliendo con los objetivos, además es necesario reajustarlas de acuerdo con el desenvolvimiento del mercado.

## LISTA DE REFERENCIAS

- ▶ Díaz, P. (2013). *Definición de la Economía Social*. Recuperado el 2013, de <http://www.econlink.com.ar>
- ▶ Ecuador, B. C. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec>
- ▶ Ecuador, B. C. (Diciembre de 2013). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com>
- ▶ Ecuador, C. d. (29 de Diciembre de 2003). *Centro de la Industria Láctea del Ecuador*. Obtenido de <http://www.cilecuador.org>
- ▶ El Telégrafo. (11 de septiembre de 2013). Producción lechera mueve \$ 700 millones al año. *El Telégrafo, Economía* .
- ▶ Encuesta - Degustación Parque Bicentenario. (18 de Agosto de 2013). Quito, Pichincha, Ecuador.
- ▶ Encuesta Parque Bicentenario. (18 de Agosto de 2013). Quito, Pichincha, Ecuador.
- ▶ Hernández, S. (2006). En S. Hernández.
- ▶ *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. (2013). Recuperado el Septiembre de 2013, de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gob.ec>
- ▶ Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (2000). Investigación de Mercados. En T. C. Kinnear, & J. R. Taylor, *Investigación de Mercados*. Colombia: Copyrigh.

- ▶ Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
  
- ▶ Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing* (L. E. Pineda Ayala, Trad., Decimocuarta edición ed.). México, México: Pearson Educación.
  
- ▶ Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibañez, D., & Cruz Roche, I. (2004). Marketing. En P. Kotler, G. Armstrong, D. Cámara Ibañez, & I. Cruz Roche, *Marketing* (C. E. Rivera Rodríguez, Trad., Décima edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
  
- ▶ Laborales, M. d. (2013). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>
  
- ▶ Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
  
- ▶ Nutralac. (2013). Quito, Pichicha, Ecuador.
  
- ▶ Nutralac, C. (Julio de 2013). Información contable Nutralac 2012. (Autores, Entrevistador)
  
- ▶ *Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. (Agosto de 2013). Recuperado el Agosto de 2013, de <http://sthv.quito.gob.ec>
  
- ▶ Proveedores. (Octubre de 2013). Quito, Ecuador.
  
- ▶ Radrigán, R., & Barria. (2005). Economía Social. En M. Radrigán Rubio, & K. C. Barria, *Economía Social*.

- ▶ Reales, H. (2003). Planeación Estratégica. En H. Reales, *Planeación Estratégica*.
- ▶ Salazar Nelly, V. C. (2009). *Industrias Lácteas (Tesis)*. Obtenido de <http://repositorio.utm.edu.ec>
- ▶ UNED, Cunilleras, Canalías J. (s.f.). *Lineamientos generales para elaborar un diseño aplicable a una investigación cuantitativa en Ciencias Sociales*. Recuperado el Septiembre de 2013, de Lineamientos generales para elaborar un diseño aplicable a una investigación cuantitativa en Ciencias Sociales: <http://www.ocw.uned.ac.cr>

## ANEXOS

### Fotografías degustación 18 de agosto - 2013 Parque Bicentenario









## OFERTA VEHÍCULOS COMERCIALES



CÓDIGO: C&C/LQ/25-11-13/32

Página 1 de 2

Quito, 25 de noviembre de 2013.

**SEÑORES  
NUTRALAC**

Ciudad.-

CARROS & CARRETERAS CIA. LTDA., es una empresa comercializadora autorizada de camiones KENWORTH, DAF, VW Y MITSUBISHI CAMIONES.

Pongo a consideración de ustedes el camión marca MITSUBISHI CANTER 5.5 TONELADAS JAPONES 2013, con las siguientes características técnicas:

<b>MOTOR</b>	
MARCA	MITSUBISHI TURBO INTERCOOLER DIESEL
MODELO	EURO II
POTENCIA	134HP
<b>TRANSMISIÓN</b>	
MARCA	MITSUBISHI
MODELO	5 VELOCIDADES + REVERSA
<b>DIMENSIONES</b>	
LARGO	6.030 MM.
LARGO UTIL	4.300 MM.
CAPACIDAD	110 QUINTALES
<b>EJE TRASERO</b>	
MARCA	MITSUBISHI
MODELO	HOJAS LAMINADAS Y AMORT.
PESO BRUTO VEHICULAR	6.500 KGS.
<b>FRENOS</b>	
DELANTERA	HIDRAULICOS SERVO ASISTENCIA
TRASERA	HIDRAULICOS SERVO ASISTENCIA
ADICIONALES	FRENO DE MOTOR AL ESCAPE
	FRENO DE ESTACIONAMIENTO
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	

Av. Interoceánica Km 7, Puembo-Ecuador  
Telf. 022382961/081970538



**OFERTA  
VEHÍCULOS  
COMERCIALES**



**CÓDIGO:** C&C/LQ/25-11-13/32

Página **2** de **2**

CABINA	ABATIBLE, TANQUE DE COMBUSTIBLE DE 27 GNLS., DIRECCION HIDRAULICA, VOLANTE REGULABLE, AIRE FORSADO, RADIO
<b>PRECIO</b>	
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	US\$. 31.242,00 MAS IVA
PRECIO TOTAL	<b>US\$ 34.990,00</b>
<b>FORMA DE PAGO</b>	
	CREDITO BANCARIO CON ENTRADA USD. 10.500,00, SALDO A 48 MESES PLAZO, CUOTAS DE USD. 752,00 MENSUALES. INCLUYE SEGURO POR 2 AÑOS Y SATELITAL POR 1 AÑO

Atentamente,

**Leonidas Quinteros.**  
**COORDINADOR DE VENTAS**

**238-2961 / 099 509- 2306**

Av. Interoceánica Km 7 Sector Puenbo



Av. Interoceánica Km 7, Puenbo-Ecuador  
Telf. 022382961/081970538

**Rhenania S.A.**  
 ENVASES Y ARTICULOS PLASTICOS PARA LA INDUSTRIA  
 Av. Eloy Alfaro N57-108 y de Los Amigos  
 Telfs. 247-4213 / 247-3226 - Fax: 247-4215  
 Quito - Ecuador

R.U.C. 1790044424001

**PROFORMA**

RHENANIA S.A. ES CONTRIBUYENTE ESPECIAL SEGUN RESOLUCION No. 143

Señor(es):	ULTRALAC S.A.	R.U.C./C.I.	1790199700005	Fecha:	2013-11-19
Dirección:	CAYAMBE	Tel.:	2469954709		
Fecha Inicio:	2013-11-15	Transportista:			
Punto Partida:	51-8214104	Punto Llegada:	CAYAMBE		

CANT.	CÓDIGO	ARTÍCULO	V.UVE	V.TOTAL
1,000.00	12.11612.BL	RHENANIA 4000 ML BLANCO	0.3290	329.00
1,000.00	12.11412.BL	RHENANIA 2000 ML BLANCO	0.2240	224.00
1,000.00	12.08612.BL	ENV. AZA 1000 ML BLANCO	0.2030	203.00
2,000.00	21.31121.AZ	TAPA 42 MM AZUL	0.0250	45.00
3,000.00	93.45003.NE	LITERO 42 MM NORMAL	0.0030	9.00
			<b>SUB TOTAL</b>	<b>809.00</b>
			<b>IVA 8%</b>	<b>97.08</b>
			<b>TOTAL FACTURA</b>	<b>906.08</b>

**EFFECTIVO**

**CHEQUE** No.....

**CUENTA** No.....

**BANCO**.....

RHENANIA S.A.

CLIENTE



DISEÑO GRÁFICO • IMPRESIÓN • TERMINACIÓN GRÁFICA

Señores  
Nutralac  
Ciudad.-

BUEN DIA ESTIMADA CATALINA

Le doy respuesta a su gentil pedido

1000 ETIQUETAS 29 X 7.6CM (2 LITROS)  
FULL COLOR, ADHESIVO POLIPROPILENO, BARNIZADO U.V. BRILLANTE.  
TOTAL \$190,00

1000 ETIQUETAS 18 X 7.6CM (1 LITRO)  
FULL COLOR, ADHESIVO POLIPROPILENO, BARNIZADO U.V. BRILLANTE.  
TOTAL \$175,00

1000 ETIQUETAS 25 X 11CM (1 GALON)  
FULL COLOR, ADHESIVO POLIPROPILENO, BARNIZADO U.V. BRILLANTE.  
TOTAL \$220,00

1000 AFICHES 48 X 33CM  
FULL COLOR, COUCHE 150G, BARNIZADO U.V. BRILLANTE.  
TOTAL \$180,00

**NOTAS:**

PRECIOS NO INCLUYEN I.V.A.

FORMA DE PAGO 50% ADELANTO Y 50% CONTRAENTREGA

TIEMPO DE ENTREGA: 7 DIAS LABORABLES

SALUDOS CORDIALES

MARGOTH LUCAS

DISEÑO Y COMUNICACIÓN EDIGRAF

Río de Janeiro Oe5 119, entre Estados Unidos y Canadá

Teléfono: 02 222-9860

Teléfono Móvil Claro: 09943 966 95 / Movi: 0979 114485

E-mail: edigraf\_ecuador@hotmail.com

Quito – Ecuador

DISEÑO GRÁFICO • IMPRESIÓN • TERMINACIÓN GRÁFICA

Río de Janeiro Oe5 119 (Entre Estados Unidos y Canadá)  
2222 9860 • 094 966 95 • edigraf\_ecuador@hotmail.com

# PROFORMA

Quito, 18 Noviembre 2013

**CLIENTE:** NUTRALAC  
**ATENCIÓN:** NUTRALAC  
**DIRECCIÓN:** CAYAMBE  
**TELÉFONO:** 0986029866  
**CIUDAD:** QUITO  
**CONDICIONES DE PAGO:** CONTADO  
**IMPUESTOS:** ESTOS VALORES NO INCLUYEN IVA

## DESCRIPCIÓN DE MEDIDAS

PRODUCTO	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
500 BOLSOS GRANDES DE COMPRAS EN CAMBRELLA IMPRESAS LOGOTIPO UN COLOR	1,471	735,50
500 BOLSOS MEDIANOS DE COMPRAS EN CAMBRELLA IMPRESAS LOGOTIPO UN COLOR	1,116	558,00

En espera de poder atender sus inquietudes, estamos prestos atenderles.

Atentamente,

.....  
**Elena Cisneros**  
**Telf. 2589182**

## PROFORMA SALGRAF CIA LTDA

De los Eucaliptos E1-37 y Panamericana Norte  
 Telf. 2471233 - 2482337 - 2805169 - 3463816 - 3463817 Fax. 2805092  
 RUC: 1792067464001

FECHA: <b>19/11/2013</b> CLIENTE: <b>NUTRALAC</b> CONTACTO: <b>CATALINA TORRES</b> TELF.:	Condicion de Pago: <b>A Convenir</b> Tiempo de Entrega: <b>A Convenir</b>	
--	--	--

Cantidad Mimina	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL US\$	FOTOGRAFIA DEL ARTICULO
100	MUG SUNRISE 330 ML MU-45 AZUL <b>Incluye impresión a un color</b>  	5.10	510.00	
97	MUG CARABINERO MU-02 SILVER NEGRO <b>Incluye impresión a un color</b>  	7.98	774.06	
100	LACROSS BOTTLE 750 ML MU-01 ROJO <b>Incluye impresión a un color</b> <b>DISPONIBLE ROJO</b>  	4.99	499.00	
100	PAÑO EN MICROFIBRA HO-64P BLANCO <b>Incluye impresión a un color</b>  	1.25	125.00	
		SUBTOTAL 12 % IVA TOTAL A PAGAR	<b>1908.06</b> <b>228.97</b> <b>2137.03</b>	

CONDICIONES: Al momento de firmar esta cotizacion, se convierte en una orden de compra, la cual no

no puede ser cancelada ni puede reducirse. Por la naturaleza del trabajo se le entregara 10 % mas

---

**CLIENTE**

---

Diana Dueñas  
Telf. 2471233 Cel. 084263932  
**CALCOGRAF**