



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS GRANJERO GUANEÑO ASOPROGUANO, DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTOR:**

JOSÉ LUIS ESTRADA REALPE

RIOBAMBA - ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial ha sido desarrollado por el Sr. José Luis Estrada Realpe, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Eco. Adriana Margarita Morales Mayorga  
**DIRECTORA TRIBUNAL**

---

Dr. Regis Ernesto Parra Proaño  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo José Luis Estrada Realpe, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de julio de 2018

José Luis Estrada Realpe

**C.C. 120600985-2**

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo de titulación a mis padres, por su apoyo incondicional y por permitirme realizar mis estudios, a ellos porque los admiro por su dedicación y entereza, por sus cuidados y motivarme cada día a ser mejor. A mis hermanas Mónica y Lissette por ser parte de mi vida para conseguir las metas que me voy proponiendo, por ser esas personas que me dan su afecto siempre. A ustedes que son mi familia querida, les dedico este trabajo con todo mi cariño.*

*José*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de cumplir uno más de mis logros, como son mis estudios.*

*A mis amados padres por su esfuerzo y dedicación conmigo, por demostrarme que con preparación y sacrificio se puede lograr los sueños, por inculcarme valores y principios que me han permitido formarme como profesional.*

*A mi hermosa familia por darme su apoyo incondicional con palabras de aliento, sobre todo a mi hermana Mónica quien siempre me animaba en los momentos adecuados.*

*A mí querida novia por su paciencia y motivación, por brindarme su afecto cada día, y por confiar en mí en esta culminación del presente trabajo.*

*Agradezco a la economista Adriana Morales directora y al doctor Regis Parra y miembro del tribunal, por su tiempo y aporte para el trabajo de titulación. Y a mis maestros que me impartieron sus conocimientos a lo largo de la carrera.*

*Gracias a mis queridos amigos, Adriana, Zulema, Suzane y Bryan, por ser parte de mi familia en esta etapa universitaria y por alcanzar este logro juntos.*

*José*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de gráficos .....	ix
Índice de tablas .....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.2.1 Plan.....	11
2.2.2 Comercialización.....	15
2.2.3 Plan de comercialización.....	17
2.2.4 Estrategia.....	27
2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	30
2.4 IDEA A DEFENDER .....	32
2.5 VARIABLES .....	32
2.5.1 Variable dependiente.....	32
2.5.2 Variable Independiente .....	32

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.3.1 Población.....	34
3.3.2 Tamaño de la Muestra.....	35
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.4.1 Métodos.....	36
3.4.2 Técnicas: .....	36
3.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	37
3.5.1 Hallazgos.....	52
3.6 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS GRANJERO GUANEÑO.....	58
3.6.1 ANÁLISIS PEST (Macro entorno).....	58
3.6.2 CINCO FUERZAS DE PORTER (Micro entorno) .....	67
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	71
4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	71
4.1.1 Generalidades .....	71
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	71
4.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	72
4.3.1 Significado lineal del organigrama .....	72
4.4 ESTUDIO TÉCNICO .....	79
4.4.1 Localización de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño .	79
4.4.2 Estructura de la empresa .....	80
4.4.3 Proceso de elaboración del Tónico de tuna.....	81
4.4.4 Proceso de elaboración del Vino de tuna .....	82
4.4.5 Proceso de producción de la mermelada de tuna .....	83
4.5 FODA y Elaboración de estrategias .....	85
4.6 Marketing Mix y Diseño de Estrategias.....	93
4.7 ESTUDIO FINANCIERO .....	101
4.7.1 Programas de acción .....	101
4.7.2 Estado de resultados.....	107
4.7.3 Balance general .....	108
4.7.4 Flujo de efectivo.....	109

4.7.5 Proyección de ventas.....	109
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXO.....	117



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Tipos de planes .....	12
Gráfico 2:	Factores del proceso de comercialización .....	15
Gráfico 3:	Objetivos del plan de comercialización .....	18
Gráfico 4:	Estructura del plan de comercialización .....	20
Gráfico 5:	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	22
Gráfico 6:	Matriz FODA .....	25
Gráfico 7:	Marketing MIX .....	26
Gráfico 8:	Tipos de estrategias .....	28
Gráfico 9:	Edad .....	37
Gráfico 10:	Género .....	38
Gráfico 11:	Conocimiento sobre la tuna .....	39
Gráfico 12:	Consumo de la tuna .....	40
Gráfico 13:	Factores para adquirir productos de tuna .....	41
Gráfico 14:	Impacto nutricional de la tuna .....	42
Gráfico 15:	Beneficios de consumir tuna .....	43
Gráfico 16:	Frecuencia de consumo .....	44
Gráfico 17:	Lugar de adquisición para los productos de tuna .....	45
Gráfico 18:	Producto más llamativo para el consumidor .....	46
Gráfico 19:	Medios para recibir información .....	47
Gráfico 20:	Conocimiento sobre la empresa y sus actividades .....	48
Gráfico 21:	Disposición a pagar por los productos .....	49
Gráfico 22:	Presentación de los productos .....	50
Gráfico 23:	Servicio a domicilio .....	51
Gráfico 24:	Inflación 2017 .....	60
Gráfico 25:	Evolución del salario básico .....	61
Gráfico 26:	Producto Interno Bruto (PIB) .....	61
Gráfico 27:	Desempleo en el Ecuador .....	63
Gráfico 28:	Evolución de la pobreza .....	63
Gráfico 29:	Evolución de la canasta básica familiar .....	64
Gráfico 30:	Evolución de la canasta familiar vital .....	64
Gráfico 31:	Inversión de las empresas en TIC .....	65

Gráfico 32: Estructura organizacional .....	72
Gráfico 33: Localización de la Asociación de Productores Granjero Guaneño .....	79
Gráfico 34: Estructura de la empresa .....	80
Gráfico 35: Proyección de ventas .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento poblacional .....	34
Tabla 2: Información de variables .....	35
Tabla 3: Edades .....	37
Tabla 4: Género .....	38
Tabla 5: Conocimiento sobre la tuna .....	39
Tabla 6: Consumo de tuna .....	40
Tabla 7: Factores para adquirir productos de tuna .....	41
Tabla 8: Impacto nutricional de la tuna .....	42
Tabla 9: Beneficios de consumir tuna .....	43
Tabla 10: Frecuencia de consumo .....	44
Tabla 11: Lugar de adquisición para los productos de tuna .....	45
Tabla 12: Producto más llamativo para el consumidor .....	46
Tabla 13: Medios para recibir información .....	47
Tabla 14: Conocimiento sobre las empresas y sus actividades .....	48
Tabla 15: Disposición a pagar por los productos .....	49
Tabla 16: Presentación de los productos .....	50
Tabla 17: Servicio a domicilio .....	51
Tabla 18: Hallazgos .....	52
Tabla 19: Entrevista .....	53
Tabla 20: Población del Ecuador .....	62
Tabla 21: Inventario de maquinaria .....	66
Tabla 22: Proveedores de la Asociación Granjero Guaneño .....	67
Tabla 23: Clientes de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño .....	68
Tabla 24: Rivalidad entre competidores .....	70
Tabla 25: Manual de funciones de la Asamblea General .....	73
Tabla 26: Manual de funciones del presidente .....	74
Tabla 27: Manual de funciones del secretario .....	75

Tabla 28: Manual de funciones para la tesorera .....	76
Tabla 29: Manual de funciones de la contadora .....	77
Tabla 30: Manual de funciones de los operarios .....	78
Tabla 31: Matriz FODA.....	86
Tabla 32: Valoración de la Matriz MEFI.....	87
Tabla 33: Matriz MEFI .....	88
Tabla 34: Evaluación de la Matriz MEFE .....	89
Tabla 35: Matriz MEFE .....	90
Tabla 36: Matriz analítica de formación de estrategias .....	91
Tabla 37: Estrategia de Posicionamiento de marca .....	93
Tabla 38: Estrategia del Producto .....	94
Tabla 39: Estrategia de Precio .....	95
Tabla 40: Estrategia de Plaza.....	96
Tabla 41: Estrategia de Comunicación .....	97
Tabla 42: Estrategia del cliente.....	98
Tabla 43: Estrategia de Capacitación.....	99
Tabla 44: Estrategia de Productividad .....	100
Tabla 45: Mínimos cuadrados.....	110

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.....	118
Anexo 2: Maquinaria y equipo de la asociación .....	121
Anexo 3: Diagrama del proceso del tónico .....	122
Anexo 4: Diagrama de proceso del vino .....	123
Anexo 5: Diagrama de proceso de la mermelada.....	124
Anexo 6: Rediseño de Logotipo .....	125
Anexo 7: Diversificación de productos .....	129
Anexo 8: Distribución comercial.....	132
Anexo 9: Comunicación en redes sociales .....	132
Anexo 10: Captación de nuevos clientes.....	137
Anexo 11: Capacitación laboral .....	138
Anexo 12: Mejoramiento de la productividad.....	140

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación es una propuesta de Diseño de un plan de comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas “Granjero Guaneño” Asoproguano, del cantón Guano, provincia de Chimborazo, su actividad es la producción y comercialización de productos derivados de tuna, con la finalidad de mejorar los procesos comerciales e incrementar los ingresos económicos de los socios. La metodología de investigación utilizada es cualitativa y cuantitativa, las herramientas que se utilizaron son entrevista realizado al presidente de la asociación y encuestas para los clientes actuales, que permitió el desarrollo del estudio de mercado, análisis interno y externo de la empresa, a través de la ejecución de varias matrices, que dio como resultado que la Asociación Granjero Guaneño carece de registro sanitario para sus productos, no invierten en promoción, y no han realizado estrategias de marketing, sin embargo también se determinó varias ventajas competitivas como son alianzas estratégicas con instituciones públicas, productos con beneficios para la salud y precios accesibles, que se pueden convertir en grandes oportunidades para minimizar las debilidades y así lograr el aumento de las ventas para la asociación. Finalmente se recomienda la aplicación del Plan de comercialización como una herramienta vital para la asociación, así mismo es oportuno la realización de cada una de las estrategias propuestas y su control, para alcanzar los objetivos del presente trabajo de investigación, que conlleven al incremento de las ventas y mejoramiento de los ingresos económicos de los socios en la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE COMERCIALIZACIÓN> <INCREMENTO DE VENTAS> <ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN> <CLIENTES> <GUANO (CANTÓN)>.

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The present work of qualification is a proposal of design about a marketing plan for the Association of Agricultural Producers "Farmer Guaneño" Asoproguano, canton Guano, province of Chimborazo, its activity is the production and commercialization of Products derived from tuna, in order to improve the business processes and increase the economic income of the partners. The research methodology used is qualitative and quantitative, the tools that were used are interview conducted to the President of the Association and surveys for current customers, which allowed the development of market research, Internal analysis and external company, through the execution of several matrices, which resulted in the association farmer Guaneño lacks sanitary registration for their products, do not invest in promotion, and have not made marketing strategies, however It also identified several competitive advantages such as strategic alliances with public institutions, products with health benefits and affordable prices, which can be converted into great opportunities to minimize weaknesses and thus achieve Increased sales for the association. Finally, we recommend the application of the marketing Plan as a vital tool for the association, and it is opportune to carry out each of the proposed strategies and their control, to achieve the objectives of the present work of Research, which lead to the increase of sales and improvement of the economic income of the partners in the Association of Agricultural Producers Farmer Guaneño.

**Key words:** ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MARKETING PLAN, SALES INCREASE, MARKETING STRATEGIES, CUSTOMERS, GUANO (CANTON).

## INTRODUCCIÓN

La demanda de tuna en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años, siendo la comercialización la actividad más importante y de mejores ingresos. Para el presente trabajo de investigación se tomó como objeto de estudio a la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño, ya que los productores dependen totalmente de sus productos para recuperar su inversión y generar ganancias.

La asociación se dedica a la producción y comercialización de tuna con productos derivados de calidad de la misma como: vino, mermelada y tónico con más de tres años en el mercado, a pesar de su trayectoria, su crecimiento y posicionamiento se han visto afectados, y cabe mencionar que en la actualidad no cuenta con registro sanitario, lo que impide perchar los productos en varios mercados de la ciudad de Riobamba.

Por este motivo, la entidad necesita un direccionamiento para poder llegar a más consumidores, siendo lo más oportuno implementar un plan de comercialización, el cual permitirá desarrollar estrategias enfocadas a las necesidades de la asociación, para obtener mayor incremento en las ventas. Este trabajo está dividido en varios capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: El Problema: donde se describe el motivo por el cual realizamos el trabajo investigación, la justificación del mismo y sus respectivos objetivos.

Capítulo II: Marco Teórico – Conceptual: donde se detallan los antecedentes históricos en la investigación y la sustentación del trabajo en teoría y conceptos, así como la idea a defender del plan de comercialización, y las variables dependiente e independiente que derivan del tema de investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico: Se muestra que la modalidad de la investigación fue cualitativa y cuantitativa, así como que el tipo de investigación descriptiva, bibliográfica-documental, explicativa y de campo. Las técnicas de investigación usadas fueron la encuesta y entrevista. Y se realizó el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a la población correspondiente.

Capítulo IV: Marco Propositivo: Mediante la investigación realizada y los resultados obtenidos, se pudo obtener una guía para el diseño del Plan de Comercialización de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño, que tiene como finalidad el incremento de las ventas de la misma. En este capítulo se da a conocer: el análisis Pest, análisis de las cinco fuerzas de Porter, estudio organizacional, estudio técnico, FODA y la elaboración de estrategias, y el estudio financiero.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La tuna, al ser un fruto que se adaptó fácilmente al suelo del cantón Guano, tuvo gran aceptación por parte de los agricultores del sector, gracias a esto se incrementó la producción de la fruta debido a su consumo y demanda. Sin embargo, a pesar de esta oportunidad de mejorar su economía, los productores no han sabido aprovechar en vista del desconocimiento sobre procesos agroindustriales y empresariales.

En tal sentido y a falta de la existencia de una empresa que aproveche las grandes extensiones de tierras para el cultivo de este fruto, surge como idea innovadora la creación de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño, con el fin de mejorar el cultivo y comercialización de la tuna. Es por esto que la función principal de la asociación es el procesamiento y comercialización de productos derivados de la tuna de forma natural e industrializada, para el mercado local y la ciudad de Riobamba.

En la actualidad esta organización presenta una ganancia de \$16000 dólares anuales, y ha sido posible gracias al aporte recibido del GAD de la provincia de Chimborazo, el GAD del cantón Guano; y también de otras instituciones como: Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), BanEcuador, las cuales han brindado asistencia técnica en el procesamiento y comercialización de la tuna.

A pesar del apoyo recibido por las instituciones ya mencionadas, aún no se ha llegado hacia todos los sectores, debido a que sus productos no cuentan con registro sanitario correspondiente, lo cual impide que las personas interesadas accedan a estos productos. La asociación no posee eficientes procesos en el área comercial de los productos que oferta, ocasionando pérdida de mercado. Por otro lado, los canales de distribución son escasos, lo cual imposibilita que la asociación pueda llegar hacia más clientes, tampoco existe un compromiso por parte de los productores ya que no entregan la producción de forma periódica, lo que genera incumplimiento con los clientes.



Por lo mencionado anteriormente, el diseño de un plan de comercialización en la asociación es muy necesario, con la finalidad de mejorar los procesos comerciales y así incrementar los ingresos económicos de sus socios.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Permitirá el diseño de un plan de comercialización el incremento de las ventas de los productos derivados de la tuna en la Asociación de Productos Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano, del cantón Guano, provincia de Chimborazo la obtención de mayores ingresos económicos para los socios?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo:** Administrativo

**Aspecto:** Diseño de un Plan de comercialización.

**Delimitación espacial:** Departamento administrativo comercial de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano, cantón Guano, provincia de Chimborazo.

**Tiempo:** año 2017

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano, localizada en el cantón Guano, provincia de Chimborazo, en la actualidad no posee un plan de comercialización de productos derivados de la tuna, lo cual ha impedido el fortalecimiento de la misma, es por esto que la asociación no ha podido contribuir en el desarrollo y consolidación del sector asociativo del país.

El diseño de un plan de comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño de la ciudad de Guano, Provincia de Chimborazo, busca conocer la situación actual de la entidad y de esta manera plantear las líneas de acción que permitan el fortalecimiento de los procesos productivos para la maximización de utilidades, mediante la oferta de productos diversificados con mayor valor agregado.

La Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano es una persona jurídica de derecho privado, aprobado mediante resolución No. MCDS-EPS-002-2012, publicada en el Registro Oficial No. 850 del 13 de diciembre de 2012; y viene operando bajo la norma estatutaria que establece su misión, visión, organización y para efecto de la presente investigación tomando en consideración el art. 3 de su objeto social que expresamente señala: la asociación tendrá como objeto social principal la producción, industrialización y comercialización de productos agrícolas, para mejorar la calidad de vida de sus asociados.

### **Justificación Académica:**

El presente trabajo de investigación se justifica mediante la aplicación de conocimientos adquiridos en el transcurso de la etapa académica, como la obtención de capacidades investigativas y búsqueda de información, lo cual será oportuno para adquirir nuevos conocimientos administrativos, a través del desarrollo del plan de comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño.

### **Justificación Práctica:**

La presente investigación se justifica en ámbito práctico, ya que el plan de comercialización va a beneficiar en la vida real a las familias y los socios que conforman la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño, ya sea mediante el incremento de los ingresos económicos y un mejor estilo de vida.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de comercialización en la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano, del cantón Guano, provincia de Chimborazo para incrementar las ventas que permitan la generación de mayores ingresos para los socios.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Potenciar los procesos de comercialización de los diferentes productos relacionados con la tuna, para ser competitivos en el mercado, mediante el establecimiento de estrategias de comercialización.
- Lograr la captación de nuevos clientes que permitan el crecimiento de la asociación, mediante la mejora del proceso de comercialización de los productos.
- Posicionar a la asociación en los principales canales de venta de la ciudad de Riobamba, a través de la promoción de sus productos para obtener mayor aceptación por parte de los consumidores.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el Ecuador se han desarrollado importantes proyectos de investigación en torno al tema propuesto: “Diseño de un plan de comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño”. Entre los proyectos de investigación desarrollados, se pueden mencionar los siguientes:

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;** presentado por: Sintia Gissela Mayorga Gavilanes.

Con el tema: Plan de comercialización para mejorar la cuota de participación de mercado en la planta de balanceados del GAD Municipal del cantón Mocha, provincia de Tungurahua, periodo 2015.

Objetivos:

- Determinar la situación actual de la institución para conocer las condiciones y recursos de comercialización en la planta de balanceados, mediante la investigación de mercados para identificar oportunidades.
- Determinar estrategias de comercialización que permita posicionar en el mercado a la planta de balanceados del GAD Municipal de Mocha.

Conclusiones:

- El plan de comercialización se presentó como un manual de desempeño y direccionamiento estratégico, para que puedan usarlo en la planta de balanceados del GAD Municipal del cantón Mocha.
- Según el estudio de mercado se pudo determinar que muchos no conocen la planta de balanceados del municipio ni los productos que oferta.
- Las estrategias fueron determinadas después de la investigación de mercado y del estudio interno de la planta de producción haciendo un análisis minucioso.

#### Recomendaciones:

- Ejecutar el plan de comercialización que se diseñó para la empresa con el fin de seguir mejorando la cuota de participación de mercado de la planta.
- Aplicar todas las estrategias sugeridas para tener mejor participación de mercado y mejorar la rentabilidad.
- Invertir en tecnología, adecuaciones en las instalaciones, maquinarias y equipo profesional con el fin de mejorar la productividad.

**Universidad Internacional del Ecuador;** presentado por: Carmen Alejandra Tello Mejía y Fernando Javier Vela Holguín.

Con el tema: Diseño de un plan de comercialización de la harina de maíz para consumo en mercados alternativos del cantón Quito, provincia de Pichincha, periodo 2016.

#### Objetivos:

- Empezar el plan de comercialización de harina de maíz, con el fin de implementarlo en el mercado, considerando que el consumo de harina de trigo está arraigado en la dieta del consumidor.
- Aprovechar la ventaja competitiva producido localmente, lo cual permitirá inducir en la mente del consumidor y en la decisión de compra del mismo.
- Seleccionar el mercado objetivo que permita generar una demanda alta de producto y simple penetración en la primera fase.

#### Conclusiones:

- Plantear las hipótesis desarrollados en el plan de comercialización, no sólo que se alcanzando los objetivos de transferencia de consumo, sino ampliar además la cadena de comercialización.

- La ejecución de este plan permitirá que se realice un cambio paulatino en el hábito de consumo en la niñez estudiantil, que es el adulto futuro, generador de consumo de productos con base en la harina de maíz.
- Para generar el cambio de hábito alimenticio y sustituir el consumo de harina de trigo, se requiere del apoyo de entidades, con la que se inicien la comercialización y el consumo con el proyecto del Programa de Alimentación Estudiantil (PAE).

Recomendaciones:

- Presentar este proyecto a las entidades y organismos del Estado, con el fin de que analicen la ejecución de su programa, considerando que está alineado al plan estratégico del Gobierno Nacional y que podrá apalancar el cambio de la matriz productiva.
- La implementación de este plan de comercialización de gran escala será incentivo al inversionista privado, para que se cambie la producción de harina de trigo por la de maíz.
- Incentivar la comercialización de la harina de maíz hacia la pequeña empresa o empresa familiar, para que se enfoquen en productos de maíz, dinamizando la microempresa y la economía.

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;** presentado por: Samantha Carolina Tocachi Arpi e Irvin Roberto Ibarra Villagómez.

Con el tema: Plan de Comercialización para la introducción de los productos de Órgano Gold International Incorporate en la ciudad de Ambato para el año 2013.

Objetivos:

- Analizar la logística de distribución y la gestión de ventas desarrollada por Órgano Gold Ecuador Hub –Red Latinoamericana con su red de distribución en la ciudad de Ambato.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la red en sus procesos administrativos, mediante un análisis situacional.

- Crear el plan de comercialización para obtener mayores productos en el Órgano Gold, y comercializar con los distribuidores más importantes en la red de la ciudad Ambato.

#### Conclusiones:

- Crear un modelo de gestión para la red y sus filiales, generando competencia directa con los directivos, mediante la ejecución del plan de comercialización y medición de resultados, para la correcta toma de decisiones.
- Se determinó que los productos de Organo Gold son aceptados por las personas; ya que existe conocimiento de la marca en el mercado local, por lo que mediante estrategias se podrá lograr una mayor posicionamiento y participación en el mercado.
- La propuesta del Plan de Comercialización, se ajusta adecuadamente a las necesidades de la organización, por ello esperamos que la red ejecute dicho plan, para la consecución de los objetivos propuestos.

#### Recomendaciones:

- Se recomienda la elaboración del plan de comercialización que permita medir la eficiencia en los procesos; a su vez es necesario desarrollar un modelo administrativo independiente, técnicamente elaborado para la empresa y sus departamentos.
- Es primordial desarrollar procesos comerciales acorde a las necesidades de la organización, integrando una gestión empresarial efectiva y secuencial para la toma de decisiones más acertada.
- Se recomienda ejecutar el plan de comercialización como una herramienta de gestión válida, en el desarrollo de la planeación estratégica, plan operativo anual, elaboración de manuales de procedimientos y un perfil organizacional, que permitan mejorar las ventas de la organización.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### Historia del plan de comercialización

Según (Escudero, 2013, pág. 59) la historia del plan de comercialización surge en 1982, en el cual se pudo establecer mediante un enfoque inicial, lo que permitía evidenciar la determinación de las objetivos y metas de una empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo, siendo necesario plantear acciones y asignar recursos para cumplir con las metas.

Se presentan cuatro ideas fundamentales para conseguir las metas, y son:

- a) Interés en las acciones a determinar para lograr la consecución de los objetivos de ventas, como objetivos comerciales.
- b) Destacar en la búsqueda del proceso de ideas de comercialización, para ser realistas en la perspectiva del mercado.
- c) Determinar el motivo de la paralización empresarial, causado por la saciedad de la demanda en los mercados y el avance tecnológico.
- d) La demanda de productos permite obtener canales de distribución eficaces y satisfacción del usuario, mediante el cambio de los factores críticos que establecen el éxito en el mercado. (Escudero, 2013)

### **2.2.1 Plan**

Según (Robbins & Coulter, 2002, pág. 228) “Un plan define los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades”.

Para los autores (Finch, Freeman, & Gilbert, 2004, pág. 290) “La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente”.

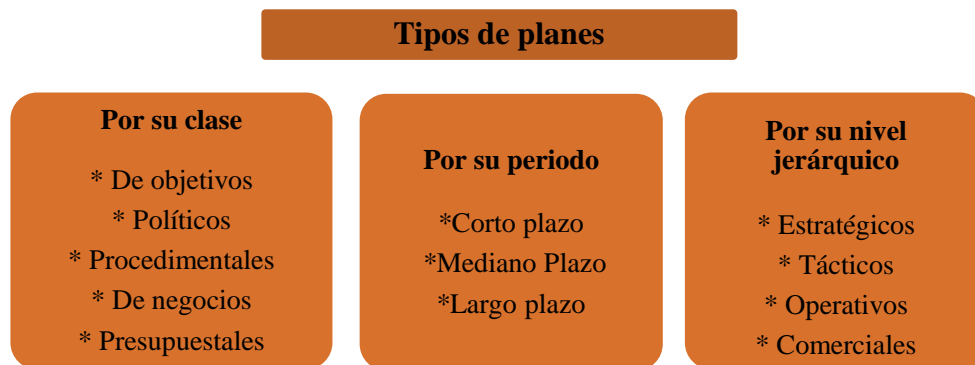
Interpretando las definiciones de los autores antes mencionados, se puede deducir que un plan es aquel que permite alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa, a fin de coordinar y sistematizar las actividades de manera eficiente y eficaz, reduciendo tiempo y recursos necesarios.



### 2.2.1.1 Tipos de planes

Según el autor (Benavides, 1996, pág. 152) establece que son 3 los tipos de planes más importantes, dependiendo de la actividad que realice la empresa son:

**Gráfico 1: Tipos de planes**



**Fuente:** Administración, Javier Benavides; México, McGraw Hill, 1996 pág. 152

**Elaborado por:** José Estrada

- **Por su clase:** Para el autor (Benavides, 1996, pág. 153) existen 5 tipos de planes según su clase:
  - a) De Objetivos: Es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla con sus metas.
  - b) Políticas: Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.
  - c) De negocios: Estos planes identifican, describen y analizan una oportunidad de negocio, es indispensable para el desarrollo de una empresa, porque examina la viabilidad técnica y económica como financiera.
  - d) Programas: Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.
  - e) Presupuestales: Es el instrumento de planeación que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica de flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de horas máquina esperada. (Benavides, 1996)

- **Por su período o tiempo:** El mismo autor (Benavides, 1996, pág. 153) interpreta que los planes por periodo o tiempo son:
  - a) Corto plazo: se trata de meses a un año
  - b) Mediano plazo: es de uno a tres años
  - c) Largo plazo: se refiere a períodos de tres a cinco años.
  
- **Por su nivel jerárquico:** Según el autor (Benavides, 1996, pág. 155) el nivel jerárquico de la empresa, está conformada por 4 planes esenciales y estos son:
  - a) Planes estratégicos: Estos planes deciden sobre los objetivos de una organización, los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de recursos, considerando a la empresa como una entidad total. (Benavides, 1996)
  - b) Planes tácticos: Parten de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. (Benavides, 1996)
  - c) Planes operativos: Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. (Benavides, 1996)
  - d) Planes comerciales: Según la autora (Escudero, 2013) los planes de comercialización son aquellos que tienen relación con los objetivos de ventas, mediante la gestión estratégica o planificación, para comercializar algún producto, a través del desarrollo e implementación de estrategias.

Además, dan dirección a la gestión comercial al trazar los objetivos que se deben alcanzar de forma clara y precisa; teniendo claro qué, cómo, cuándo, dónde y quién realizará la comercialización de los productos y/o servicios. (Benavides, 1996)

### **2.2.1.2 Pasos para ejecutar un plan**

Según (Koontz & Weihrich, 2004) manifiestan que para lograr una buena organización empresarial es necesario contar con los siguientes pasos:

- a. Atención a las oportunidades: La atención a las oportunidades tanto en las condiciones externas como dentro de la organización, es el punto de partida de la Planeación, los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar que problemas desean resolver y por qué, y especificar qué esperan ganar.
- b. Establecimiento de objetivos: Los objetivos de una empresa orientan los planes principales, que al reflejarlos definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes. Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales.
- c. Desarrollo de premisas: Se consideran como condiciones previstas en que operan los planes, se incluyen pronósticos o supuestos sobre condiciones futuras que afectarán la operación de los planes, es decir se trata de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.
- d. Determinación de cursos de acción alternativos: Es buscar y examinar cursos de acción alternativos especialmente los que no son perceptibles a primera vista.
- e. Evaluación de los cursos de acción alternativos: Evaluarlos es considerar las variables y limitaciones que contiene cada una de las decisiones a tomar; los cursos de acción alternativos serán evaluados en base a las políticas, pronósticos y metas.
- f. Selección de un curso de acción: Éste es en el que se adopta el plan, el verdadero punto de la toma de decisión.
- g. Formulación de planes derivados: Se requiere de planes derivados, que tienen como objetivo primordial el apoyar el plan básico.

h. Presupuestación: Tomadas las decisiones y establecidos los planes, éstos se trasladan a cifras y se convierten en presupuestos. (Koontz & Weihrich, 2004)

## 2.2.2 Comercialización

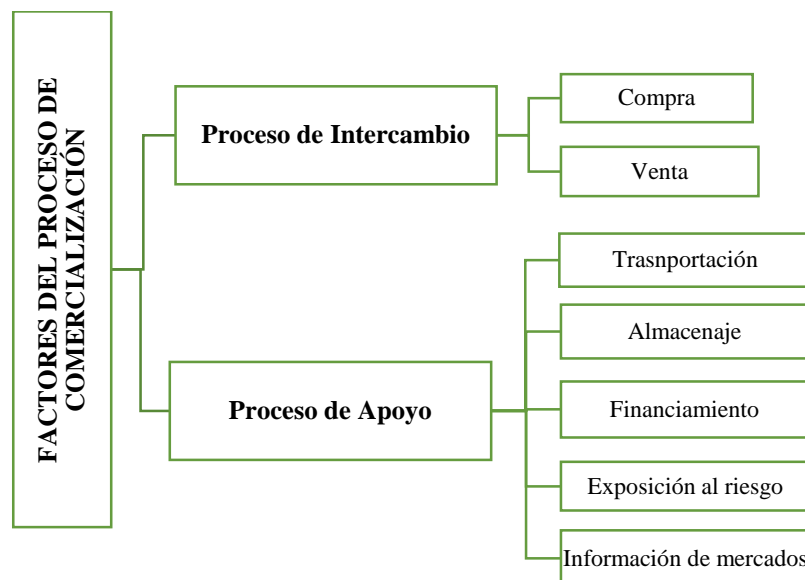
Según (Harris, 1994, pág. 165) la comercialización es la actividad como tal que se realiza en el comercio, incluye a individuos y organizaciones que realizan funciones orientadas a satisfacer los deseos humanos al facilitar las relaciones de intercambio.

En una relación de intercambio un comprador y un vendedor interactúan con el propósito de intercambiar, aunque éste no se lleve a cabo; el comprador y vendedor pueden ser dos individuos, dos organizaciones o un individuo o una organización y el propósito de intercambio pueden ser comercio, compra o venta. (Harris, 1994)

### 2.2.2.1 Factores del proceso de comercialización

Según (Mercado, 2000, pág. 187) los factores que intervienen en el proceso de comercialización son: el proceso de intercambio y el proceso de apoyo.

**Gráfico 2: Factores del proceso de comercialización**



**Fuente:** Mercadotecnia estratégica, Salvador Mercado, México, Instituto Mexicano de Contadores; 2000 pág. 187  
**Elaborado por:** José Estrada

Proceso de Intercambio: Para (Mercado, 2000, pág. 188) el proceso de intercambio es un factor importante para la comercialización, e intervienen dos elementos principales:

- **Compra:** La función de compras está en la búsqueda y la evaluación de productos y servicios. Para los intermediarios este último significa la localización de los productos que atraerán a sus clientes.
- **Venta:** La función de ventas implica la promoción del producto, incluye el uso de vendedores y la publicidad, es la función comercial más conocida y algunas personas consideran la única. (Mercado, 2000)

Proceso de Apoyo: Según el mismo autor (Mercado, 2000, pág. 190) el proceso de apoyo es un factor fundamental para comercializar los productos de una organización, distribuidos así:

- **Trasporte y Almacenamiento:** Implican la manipulación y el movimiento de artículos. Son las principales actividades de muchas instituciones comerciales, especialmente almacenes, empresas de transporte, mayoristas y minoristas.
- **La exposición al riesgo:** Es inherente a cualquier actividad comercial, porque el futuro es incierto; una de las tareas del gerente es medir y controlar el riesgo.
- **La financiación:** Facilita el intercambio de dinero por artículos y suministra el crédito necesario para el almacenamiento.
- **Información de mercado:** Incluye la recopilación, el análisis y la difusión de datos, aporta la actividad de retroalimentación indispensable en cualquier sistema. (Mercado, 2000)

#### **2.2.2.2 Objetivos de comercialización**

Según (Mercado, 2000, pág. 193) el objetivo básico de una empresa, es obtener beneficios y la meta de comercialización es elevar al máximo el volumen de ventas.

Hay algunos objetivos generales de la comercialización son:

- a. Supervivencia de la compañía.
- b. Crecimiento de la firma, división y línea de productos.
- c. Evaluación al máximo de los beneficios del producto a largo plazo.

- d. Evaluación al máximo de los beneficios del producto a corto plazo.
- e. Servicio que se presta al país, a la sociedad y al bien común.
- f. Servicios que se prestan al cliente.
- g. Ampliación de las dimensiones del mercado.
- h. Creación de una imagen de la compañía, división o producto.
- i. Diversificación de la actividad empresarial.
- j. Consecuencia de un liderazgo industrial.
- k. Desarrollo de la reputación y categoría de la dirección de empresas.
- l. Obtención de un equilibrio entre gobierno y negocios internos.
- m. Obtención de un equilibrio entre negocios internos y negocios externos.
- n. Lograr que la empresa sea un lugar satisfactorio laboral. (Mercado, 2000)

### **2.2.3 Plan de comercialización**

Para el autor (Cohen, 2007, pág. 95) el plan de comercialización es un conjunto de acciones a emprender, en tiempos con presupuesto establecidos y resultados previstos en ventas, esas acciones pueden ir dirigidas a corto plazo o largo plazo, hacer un plan de comercialización consiste en querer hacer lo necesario, para alcanzar un estado consiente y metódico de la acción comercial.

#### **2.2.3.1 Determinación de los objetivos de un plan de comercialización**

Para (Mercado 2000, págs. 210-212) la determinación de los objetivos, implica establecer la estrategia y medios necesarios, para examinan alternativas, posibilidades financieras y de producción, eficacia, costos y porcentajes de rentabilidad.

**Gráfico 3: Objetivos del plan de comercialización**



**Fuente:** Mercadotecnia estratégica, Salvador Mercado, México, Instituto Mexicano de Contadores; 2000 pág. 212  
**Elaborado por:** José Estrada

Para (Mercado, 2000) los objetivos de la comercialización son:

- **Objetivos de volumen de ventas:** Como constituye el punto base de partida para proyectar y aplicar toda la organización, este objetivo debe estar sobre el número de unidades a vender, y ajustarse tanto a la situación real del mercado, como a la capacidad de la empresa para alcanzarlos.
- **Objetivos de Consumidores:** El propósito será captar un determinado porcentaje del mercado, que incluya el mantenimiento de los actuales consumidores o atracción de nuevos consumidores.
- **Objetivos de Productos:** En este campo se puede introducir mejoras en los productos, o introducir productos totalmente nuevos.
- **Objetivos de Estudios de mercado:** Determinación de los tipos de estudio por producto, fechas de realización y costos, así como el personal y material requerido.
- **Objetivos de Competencia:** Por lo que respecta a la competencia, la situación puede plantear la necesidad de evitar que prosiga su expansión o restarle consumidores.
- **Objetivos de Distribución:** Para la política de la compañía interesa además de alcanzar ciertos niveles de distribución, extenderla a determinadas regiones geográficas y canales distribuidores.

- **Objetivos de Evaluación y control:** Opera el control analizando la forma en que se ajusta a las previsiones, por medio de revisiones continuas y periódicas, lo cual permite efectuar correcciones en función de los resultados que se aprecian y los cambios ocurridos en el mercado. (Mercado, 2000)

### **2.2.3.2 Estructura de un Plan de Comercialización**

Los autores (Kotler & Keller, 2006, pág. 208) implementaron la siguiente estructura de un plan de comercialización y el cual se puede apreciar en el gráfico 4:

**Diagnóstico situacional:** Se deriva principalmente de dos factores importantes como son el macroentorno y el microentorno, mismos que son denominados como: Análisis Pest y análisis de las cinco fuerzas de Porter.

- **Análisis Pest:** Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de una empresa y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de la misma. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio u organización.
  - **Análisis de las cinco fuerzas de Porter:** Permite conocer el grado de competencia que existe en un mercado, o dentro de una empresa, es decir realizar un análisis externo. Estas fuerzas son: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.
1. **Estudio organizacional:** Determina la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la organización, tomando como base un manual de funciones para cada puesto dentro de la empresa.
  2. **Estudio técnico:** Son aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles, para la producción de un bien deseado y en el cual se analiza el tamaño óptimo del lugar de producción, localización y las instalaciones.
  3. **FODA y elaboración de estrategias:** Es aquel en el que quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan



surgir en la empresa, lo que permitirá tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.

4. Marketing mix y diseño de estrategias: Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción, que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.
5. Estudio financiero: Es la información financiera optima y necesaria de la empresa para su estudio y análisis en la toma de decisiones. (Kotler & Keller, 2006)

**Gráfico 4: Estructura del plan de comercialización**



**Fuente:** Dirección de marketing, Kotler & Keller, México, Prentice Hall; 2006 pág. 208

**Elaborado por:** José Estrada

### 2.2.3.3 Análisis PEST

Según la fuente (Martínez & Milla, 2012, págs. 34-37) indica que son cuatro factores esenciales para analizar la evolución del negocio o macroentorno. Estos factores son:

**Factores Políticos:** Los autores (Martínez & Milla, 2012, pág. 34) hacen referencia a que los procesos políticos y la legislación influyen en las condiciones del entorno a los que las empresas deben someterse de acuerdo a cada sector. Dichas legislaciones gubernamentales pueden ser beneficiosas o perjudiciales para los intereses de una empresa. En el siguiente apartado, se manifiestan algunos de estos factores políticos:

- Cambios políticos previstos y en la legislación laboral
- Ayudas e incentivos por parte del Gobierno
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Legislación medioambiental, seguridad y prevención de riesgos
- Legislación de protección al consumidor
- Incentivos públicos, etc. (Martínez & Milla, 2012)

**Factores Económicos:** (Martínez & Milla, 2012, pág. 35) manifiestan que toda empresa escogerá aquellos indicadores económicos cuya evolución ha gozado o puede gozar una influencia de gran importancia en su entorno y, por ello, en su futuro. Hay muchos factores económicos que forman parte de la influencia en el entorno de una sociedad, pero no todos poseen un impacto sobresaliente sobre la actividad del sector, por lo tanto, la empresa podrá escoger a los indicadores cuya evolución puede resultar útil consultar. Entre los factores económicos se puede encontrar los siguientes:

- La evolución del PIB y del ciclo económico
- La demanda del producto
- El empleo
- La inflación
- Los costes de las materias primas, etc. (Martínez & Milla, 2012)

**Factores sociales:** Para (Martínez & Milla, 2012, pág. 36) la demografía es el elemento del entorno más simple de entender y de cuantificar, también que es la raíz de los cambios en la sociedad. Algunos de los factores sociales y demográficos más importantes son:

- Nivel de riqueza de la sociedad
- Composición étnica de la sociedad
- Nuevos estilos de vida y tendencias.
- Perfiles de los clientes
- Grupos de edades, etc. (Martínez & Milla, 2012)

**Factores tecnológicos:** Para (Martínez & Milla, 2012, pág. 37) la tecnología ayuda a crear nuevos productos y servicios, renovando la manera en la que producen y se entregan al

usuario final. La innovación tecnológica puede crear nuevos sectores de mercado y modificar los límites en los sectores existentes. Algunos factores tecnológicos son:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet
- Comercio virtual, etc. (Martínez & Milla, 2012)

### 2.2.3.4 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Los autores (Martínez & Milla, 2012, pág. 38) manifiestan que las Cinco Fuerzas de Porter es la herramienta metódica más utilizada para analizar el microentorno de la organización. Es necesario realizar un análisis con fuerzas competitivas, las cuales son:

1. Amenaza de nuevos entrantes o barreras de entrada.
2. Poder de negociación con los clientes.
3. Poder de negociación con los proveedores.
4. Amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. Rivalidad entre competidores. (Martínez & Milla, 2012)

**Gráfico 5: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente:** Elaboración del plan estratégico a través del cuadro mando integral, Martínez & Milla; 2012, pág. 38

**Elaborado por:** José Estrada

**La amenaza de nuevos entrantes o barreras de entrada:** (Martínez & Milla, 2012, pág. 41) mencionan que la amenaza de las barreras de entrada, hace relación a la probabilidad de que los beneficios de las empresas de un sector puedan minimizar debido al ingreso de nuevos competidores. Entre las principales de barreras de entrada están:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Necesidades de capital
- Costes de cambio de proveedor
- Acceso a los canales de distribución. (Martínez & Milla, 2012)

**El poder de negociación con los clientes:** De igual manera (Martínez & Milla, 2012) señalan que los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Los negociantes tienen autoridad, si logran estas condiciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados
- Los compradores obtienen pocos beneficios.
- Calidad del producto del comprador. (Martínez & Milla, 2012, págs. 42-43)

**El poder de negociación con los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Los proveedores tienen autoridad cuando se logran las siguientes condiciones:

- Número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos
- Importancia del sector para el proveedor
- Importancia del producto
- Diferenciación del producto. (Martínez & Milla, 2012, págs. 43-44)

**Productos sustitutivos:** Para (Martínez & Milla, 2012, pág. 44) un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los

mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad y precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer. (Martínez & Milla, 2012)

### **Rivalidad entre competidores**

(Martínez & Milla, 2012, pág. 45) declaran que la rivalidad entre competidores se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como guerras de precios, publicidad agresiva, lanzamientos de productos nuevos, o incremento de servicios para los consumidores. La rivalidad entre los competidores es mayor cuando se dan algunas de las siguientes condiciones:

- Existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado
- Los competidores ofrecen un producto similar poco diferenciado
- La competencia en el sector es desleal y existen grandes presiones que ejercen los competidores para ganar cuota de mercado. (Martínez & Milla, 2012)

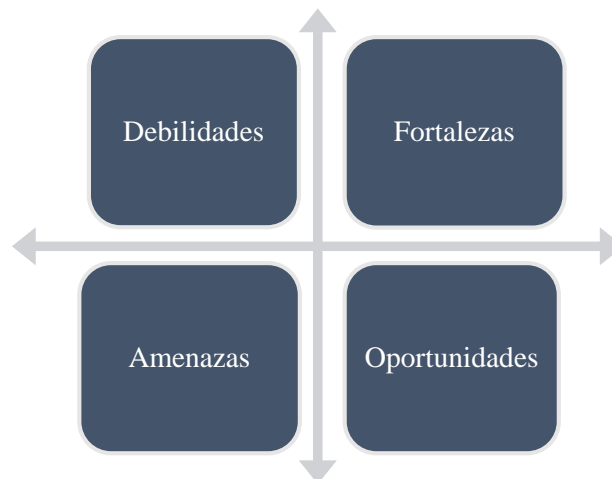
### **2.2.3.5 Análisis FODA**

Según la fuente (Martínez & Milla, 2012, págs. 60-61) el análisis FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

- **La perspectiva interna:** son las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.
- **La perspectiva externa:** mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, mediante la representación gráfica de los resultados en una matriz como se indica en el gráfico 6. (Martínez & Milla, 2012)

**Gráfico 6: Matriz FODA**



**Fuente:** Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, Martínez & Milla; 2012, págs. 60-61  
**Elaborado por:** José Estrada

### 2.2.3.6 Marketing MIX

Se define al marketing mix como “el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Estas variables se denominan la teoría de las «cuatro pes», ya que cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»: Product- Producto, Place - Distribución, Promotion –Promoción y Price – Precio.” (Martínez & Milla, 2012)

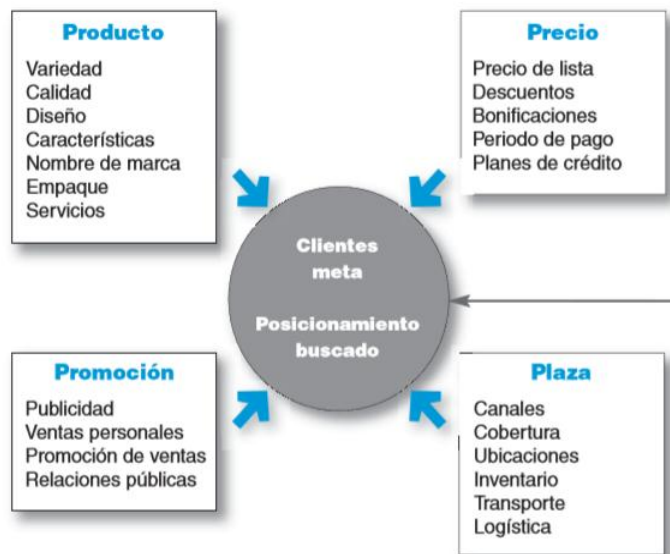
(Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, págs. 51-52) en su libro Marketing nos dice que: El marketing mix es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para

obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

Son cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P del marketing” y son:

1. **Producto:** Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
2. **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
3. **Plaza:** Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
4. **Promoción:** Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes que lo compren. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

**Gráfico 7: Marketing MIX**



**Fuente:** Kotler & Armstrong, Marketing, Pearson, México; 2012 pág. 52

## **2.2.4 Estrategia**

Para (Johnson & Scholes, 2001) estrategia es la dirección y el alcance que una organización se propone a largo plazo, y permite conseguir ventajas, a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Analizando esta definición la estrategia es un modelo a seguir para el alcanzar las metas propuestas. Este modelo contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

### **2.2.4.1 Niveles de la estrategia**

En el libro “Dirección estratégica”, (Johnson & Scholes, 2001, pág. 15) afirman que existen distintos niveles en una organización, las mismas que se detallan a continuación:

- Estrategia corporativa: Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- Estrategia de unidad de negocio: Se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio es parte de la organización donde existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
- Estrategias operativas: Se ocupan de los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio. (Johnson & Scholes, 2001)

### **2.2.4.2 Tipos de Estrategias**

Según (Mintzberg & Quinn, 1995, pág. 165), existen dos alternativas fundamentales: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparece en el siguiente gráfico:



**Gráfico 8: Tipos de estrategias**

Según el ciclo de vida de la empresa	De estabilidad y supervivencia	Competitivas
<input type="checkbox"/> Estrategias de crecimiento <input type="checkbox"/> Estrategia de diversificación <input type="checkbox"/> Estrategia de integración vertical	<input type="checkbox"/> Estrategia de saneamiento <input type="checkbox"/> Estrategia de marketing <input type="checkbox"/> Estrategia de desinversión y liquidación	<input type="checkbox"/> Estrategia de costes <input type="checkbox"/> Estrategia de diferenciación <input type="checkbox"/> Estrategia de comercialización <input type="checkbox"/> Estrategia de ventas

**Fuente:** Ventaja Competitiva, Michael Porter, México, Grupo Editorial Patria; 1997 pág. 165

**Elaborado por:** José Estrada

**Estrategias según el ciclo de vida de la empresa:** Se indica que la empresa pasa por sucesivas etapas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada.

- Estrategias de crecimiento: Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas.
- La estrategia de diversificación: Supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera, de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.
- Con la estrategia de integración vertical: La empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios. (Mintzberg & Quinn, 1995)

**Estrategias de estabilidad y supervivencia:** Permiten mejorar el sector financiero de la empresa, mediante las siguientes estrategias:

- Estrategia de saneamiento: Se aplican ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera.

- Estrategia de marketing: Describe la manera en que la empresa va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento.
- Estrategia de desinversión y liquidación: Esta estrategia deberá ponerse en práctica cuando las dos estrategias mencionadas anteriormente se muestren ineficaces, dándose un agravamiento en la situación de la empresa y consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida. (Mintzberg & Quinn, 1995)

**Estrategias competitivas:** (Porter, 1997, pág. 97) indica que una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. A demás emprende acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas.

- Estrategia de liderazgo en costes. Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc.
- Estrategia de comercialización. Parte de la misión de la empresa y de las estrategias generales de la misma, a fin de perfilar el rumbo comercial, para captar más clientes fortaleciendo los ingresos económicos.
- Estrategia de diferenciación. Consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue ser mejor que la competitiva debido a la lealtad de los clientes.
- Estrategia de venta. Es aquella que permite plantear acciones que contribuirán al crecimiento de la empresa para que ésta alcance la rentabilidad esperada, y ayudan a la fuerza de ventas a centrarse en los clientes del mercado objetivo. (Porter, 1997)

## 2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Con la finalidad de comprender algunos de conceptos a tratar en la presente investigación en referencia a términos de plan de comercialización.

**Mercado:** Según (Bonta & Farber, 2002, pág. 13) “El mercado es donde confluyen la oferta y la demanda. Es decir, es aquel conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto”.

**Estudio de mercado:** Para (Escudero, 2013, pág. 79) el estudio de mercado “Es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado mismo”.

**Segmentación del mercado:** (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 35) manifiestan que la segmentación de mercado es “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.”

**Organigrama:** Para (Jack, 2000, pág. 23) “Representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”.

**Producto:** Según los autores (Bonta & Farber, 2002, pág. 52) “El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos”.

**Servicio:** El autor (Sandhusen, 2002, pág. 66) interpreta al servicio como “Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.

**Comercialización del producto:** Según (Jack, 2000, pág. 37) “Es un proceso que hace posible que el productor haga llegar el bien o servicio proveniente de su unidad productiva al consumidor o usuario en las condiciones óptimas del lugar y tiempo”.

**Cliente:** Para (Vicente, 2009, pág. 21) “El cliente es quién periódicamente compra y consume un producto, marca, empresa, o lo hace en un mismo lugar de ventas. Vale decir, es un comprador o consumidor fidelizado, leal o reiterativo”.

**Oferta:** El autor (Berassini, 2009, pág. 43) define a la oferta como “Es una fuerza del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado”.

**Demanda:** El mismo autor (Berassini, 2009, pág. 44) indica que la demanda es “Una de las dos fuerzas del mercado y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos”.

**Precio:** Para los autores (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012, pág. 38) el precio es “La cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto”.

**Competencia:** Los autores (Kotler & Keller, Marketing Management, 2012, pág. 51) definen a la competencia como “Mercado en que muchos compradores y vendedores negocian con una mercancía uniforme; no hay un comprador o vendedor que ejerza mucha influencia en el precio corriente del mercado”.

**Posicionamiento:** Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 13) el posicionamiento es “Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.”

**Ingresos:** Para (Andrade, 2005, pág. 29) “Son incrementos en el patrimonio de la empresa durante el ejercicio, ya sea de entradas o aumentos en el valor de activos, o disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones monetarias o no, de los socios o propietarios”.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El Diseño del Plan de Comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano, del cantón Guano, provincia de Chimborazo, permitirá el incremento de ventas y mayores ingresos económicos para los socios.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 Variable dependiente**

Diseño de un plan de comercialización.

### **2.5.2 Variable Independiente**

Incremento de ventas en la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Se hará uso de la modalidad cualitativo y cuantitativo.

**Cualitativo:** Porque realizaremos encuestas a los usuarios externos de la ciudad de Riobamba, y una entrevista al presidente de la asociación, para obtener información necesaria, con la finalidad de encontrar soluciones a los diferentes problemas que se encuentran en la asociación.

**Cuantitativa:** Ya que se analizará información y datos numéricos, mismos que serán recopilados con las técnicas correspondientes, que permitirán conocer y entender el presente trabajo de investigación, con la finalidad tomar decisiones necesarias que permitan mejorar como empresa.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo:** Ya que se aplicará encuestas a los clientes de la asociación, misma información servirá de evidencia para realizar el trabajo de investigación.
- **Investigación bibliográfica-documental:** Para sustentar el trabajo investigativo con suficiente bibliografía que servirá como marco teórico-conceptual para el desarrollo del plan de comercialización.
- **Investigación descriptiva:** Porque permite describir el comportamiento de los clientes sobre la percepción que tienen acerca de la tuna, para brindar sugerencias de mejora y obtener una respuesta positiva, que permita el incremento de las ventas en la asociación.
- **Investigación explicativa:** Para poder analizar e interpretar los resultados obtenidos del trabajo de campo, con la finalidad de que exista un análisis de fácil comprensión para cualquier persona que haga uso de este trabajo de investigación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Se tomará como referencia la información que proporciona el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) a través de su portal Ecuador en cifras, programa REDATAM. El Cantón Riobamba tiene una población de 225.741 habitantes en las parroquias urbanas.

La Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño está conformada por 20 socios, donde se realizó una entrevista al presidente, el señor Gerardo Vizuite, y se evidenció que la mayor población o clientes de la empresa, son aquellas personas que están comprendidas entre las edades de 20 a 59 años, siendo esta de 71717 personas en la ciudad de Riobamba, es decir que, este es el número aproximado de clientes potenciales que adquieren los productos de la asociación. (INEC, 2010)

##### 3.3.1.1 Proyección de la población

La fórmula para calcular el crecimiento poblacional es la siguiente:

$$P^n = P_0(1 + i)^n$$

Donde:

**Tabla 1: Crecimiento poblacional**

<b><math>P_0</math>= Población</b>	71717
<b><math>i</math>= Tasa de crecimiento poblacional</b>	3.58
<b><math>n</math>= Número de años</b>	7

Fuente: INEC

Elaborado por: José Estrada

$$P^n = 71717(1 + 0.2)^7$$

$$P^n = 71717(3.58)$$

$$P^n = 256746$$

### 3.3.2 Tamaño de la Muestra

La fórmula para calcular la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

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

Donde:

Tabla 2: Información de variables

<b>N = Tamaño de la población</b>	<b>N = 256746</b>
<b>P = Probabilidad de que el evento ocurra.</b>	<b>P = 0,50</b>
<b>Q = Probabilidad de que el evento no ocurra.</b>	<b>Q = 0,50</b>
<b>e = Error de estimación o error muestral</b>	<b>e = 0,05 (5%)</b>
<b>Z = Margen de confiabilidad</b>	<b>Z = 1.96</b>

Elaborado por: José Estrada

$$\frac{256746 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (256746 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{246578.86}{642.82}$$

$$n = 383 \text{ Encuestas}$$

La encuesta será aplicada a las personas de la ciudad de Riobamba que consuman y adquieran los productos a base de tuna. Es determinante efectuar la investigación de mercados, ya que permitirá la obtención de información verídica, para el planteamiento de las estrategias del plan de comercialización.



### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos

En el proceso de investigación se utilizarán los siguientes métodos:

**Método analítico:** Para (Muñoz, 2011) el método analítico es aquel que va de lo compuesto a lo simple. Es la separación de un todo en sus partes constitutivas con el propósito de estudiar estas relaciones que las unen.

Se utilizará el método analítico al momento de analizar, observar y examinar cada uno de los fallos que tiene la asociación. Pues este método permitirá conocer la situación interna de la empresa, con el fin de tomar las decisiones correctas.

**Método deductivo:** Según el mismo (Muñoz, 2011) define al método inductivo como el razonamiento que analiza una porción de un todo; parte de lo particular a lo general.

Esta investigación se realizará mediante la composición de los procesos comerciales de la asociación, permitiendo así forma llegar a las conclusiones que permitan dar solución a los problemas.

#### 3.4.2 Técnicas:

Las técnicas que se utilizarán en este trabajo de investigación son:

**Encuestas:** Es una herramienta para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Las encuestas nos permitirán conocer y analizar la opinión de los clientes, con respecto a los diferentes productos a base de tuna, que ofrece la asociación.

**Entrevistas:** Los mismos autores interpretan que las entrevistas consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Se utilizará las entrevistas para facilitar la recolección de información, mediante la comunicación establecida entre el investigador y el presidente de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño, a fin de obtener respuestas fiables a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

### 3.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Edad:

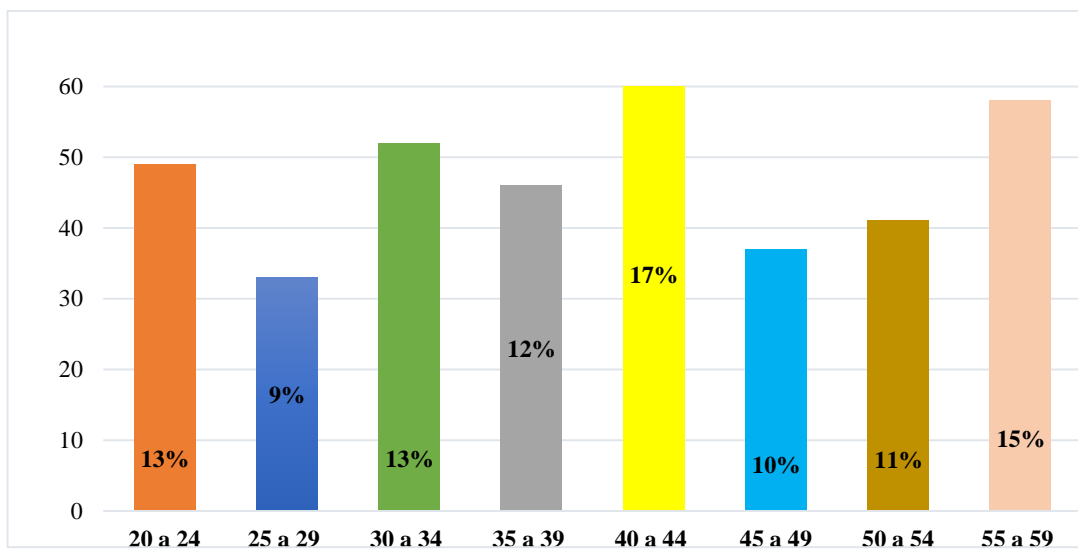
**Tabla 3: Edades**

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
20 a 24	49	13 %
25 a 29	33	9 %
30 a 34	52	13 %
35 a 39	46	12 %
40 a 44	67	17 %
45 a 49	37	10 %
50 a 54	41	11 %
55 a 59	58	15 %
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 9: Edad**



**Fuente:** Tabla N.- 3

**Elaborado por:** José Estrada

#### **Interpretación**

El rango de edades más importante de la población encuestada corresponde a las personas de 40 a 44 años de edad con un 17%, mientras que en un rango menor se encuentran las personas encuestadas entre 25 a 29 años con un 9%. Este resultado es importante ya que la tuna puede ser consumida por todo el público en general sin importar la edad o situación económica, porque estos productos están al alcance del consumidor.

## Género:

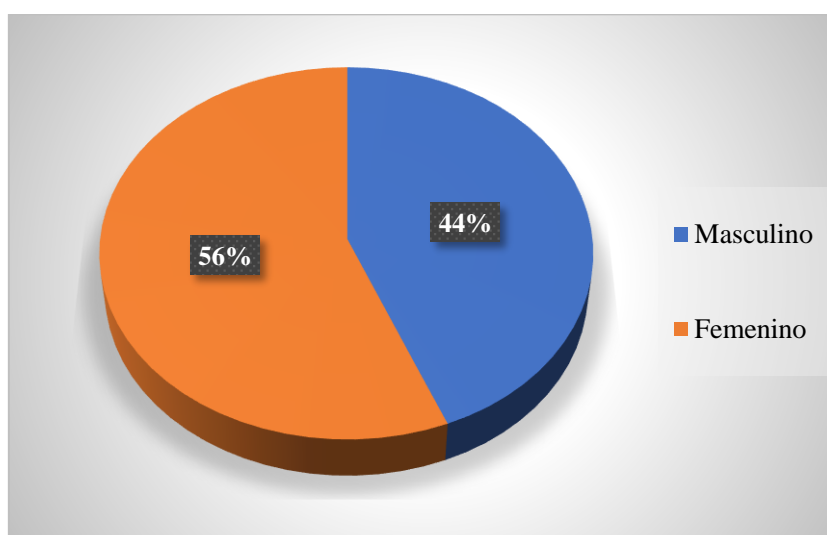
**Tabla 4: Género**

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	168	44%
Femenino	215	56%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 10: Género**



**Fuente:** Tabla N.- 4

**Elaborado por:** José Estrada

## **Interpretación**

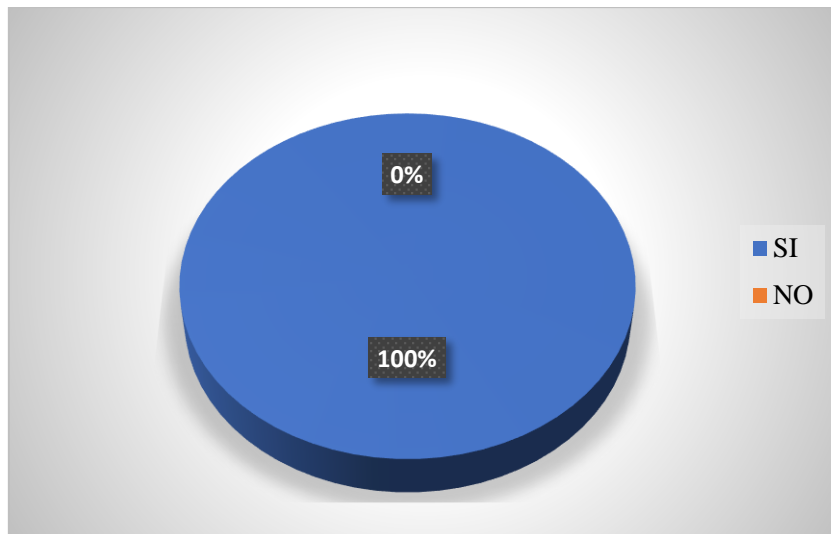
Los resultados obtenidos demuestran que 215 mujeres y 168 hombres fueron parte de la población de estudio, El género que prevalece contabilizando ambos grupos es el sexo femenino, las personas que más consumen tuna en la ciudad de Riobamba son las mujeres con un 56%. Esta información se obtuvo ya que el género que predomina en el Ecuador es el femenino, es necesario captar más público masculino con el fin de obtener nuevos clientes de ambos géneros, para aumentar la cartera de clientes en la asociación.

**Tabla 5: Conocimiento sobre la tuna**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	383	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 11: Conocimiento sobre la tuna**



**Fuente:** Tabla N.- 5  
**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

Mediante la encuesta se determinó que el 100% de la población si conoce la tuna, porque en los mercados se exhiben como una fruta dulce y nutritiva. Esta información es muy importante ya que nos permite determinar que los productos de la Asociación Granjero Guaneño tendrán más aceptación en el mercado local, porque en la región Sierra y específicamente en la ciudad Riobamba es muy requerida la tuna para su consumo.

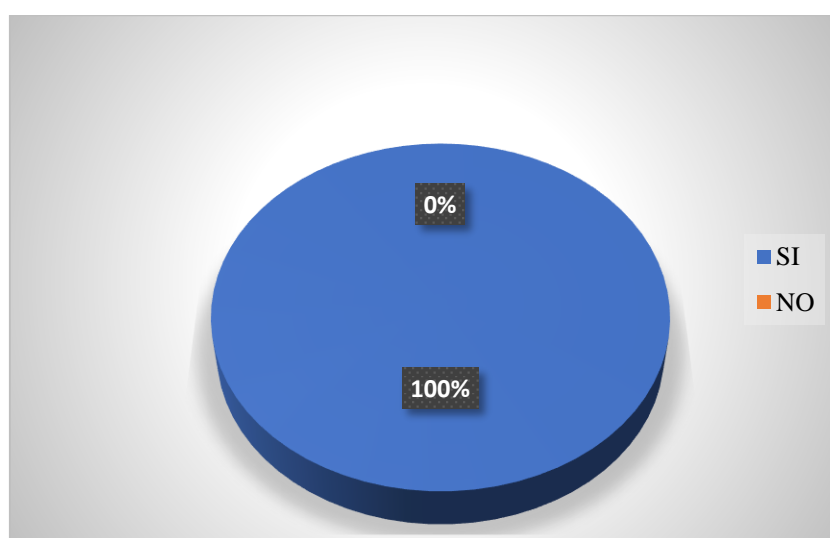
**Tabla 6: Consumo de tuna**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	383	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 12: Consumo de la tuna**



**Fuente:** Tabla N.- 6

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

Los datos reflejan que las 383 personas encuestadas si consumen esta fruta con frecuencia, ya que las personas sienten comodidad y conveniencia al consumir tuna, esto debido a los buenos resultados adquiridos o por la tradición y costumbre familiar. Es muy necesario dar a conocer más acerca de esta fruta, con la finalidad de mejorar la salud y bienestar de las personas en el cantón Riobamba.

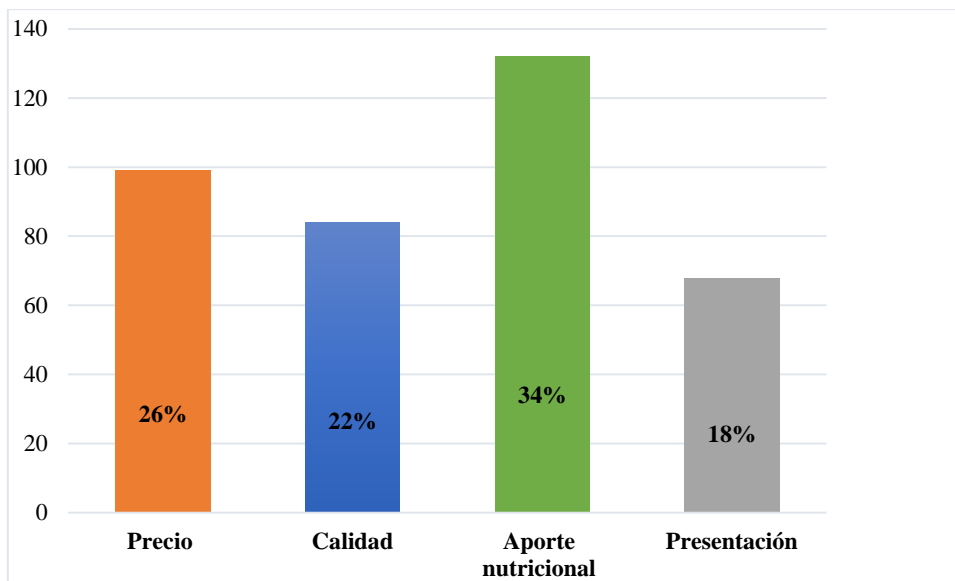
**Tabla 7: Factores para adquirir productos de tuna**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio	99	26%
Calidad	84	22%
Aporte nutricional	132	34%
Presentación	68	18%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 13: Factores para adquirir productos de tuna**



**Fuente:** Tabla N.- 7

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

La mayor parte de los encuestados prefieren adquirir los productos por su aporte nutricional, ya que consideran que es importante su salud. Otros prefieren un precio conveniente o razonable, y la población restante les interesa la presentación y calidad del producto antes de hacer uso de compra del mismo. Estos factores son importantes para determinar los gustos y preferencias de las personas, para trabajar en ello y satisfacer las necesidades, con la finalidad de que nos recomienden, y poder crecer como empresa.

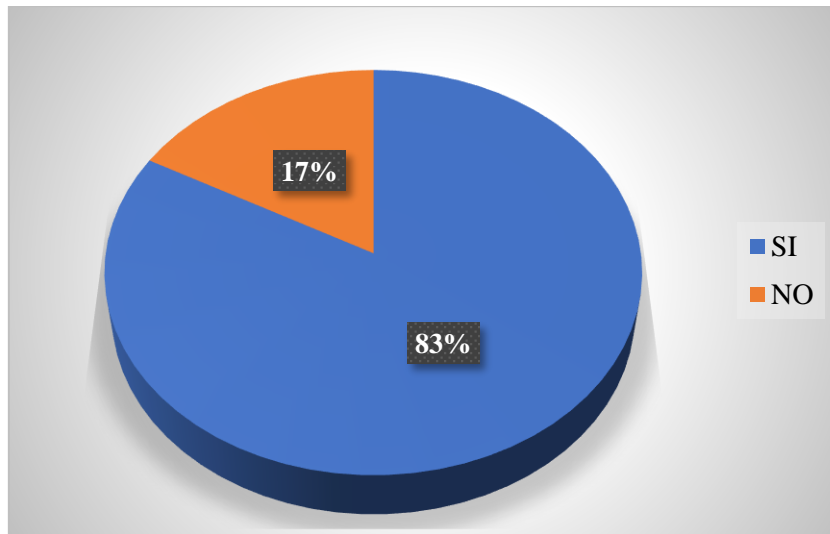
**Tabla 8: Impacto nutricional de la tuna**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	318	83%
NO	65	17%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 14: Impacto nutricional de la tuna**



**Fuente:** Tabla N.- 8

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

La mayor parte de encuestados con un 83% indicaron que, si conocen el alto impacto nutricional de la tuna, puesto que lo han comprobado al consumir esta fruta anteriormente, sin embargo, aún existen personas que no conocen el impacto nutricional que la tuna posee. Es por esto que se deben promocionar los productos derivados de tuna, para que todos estén conscientes de los beneficios que esta fruta ofrece y hagan uso del mismo.

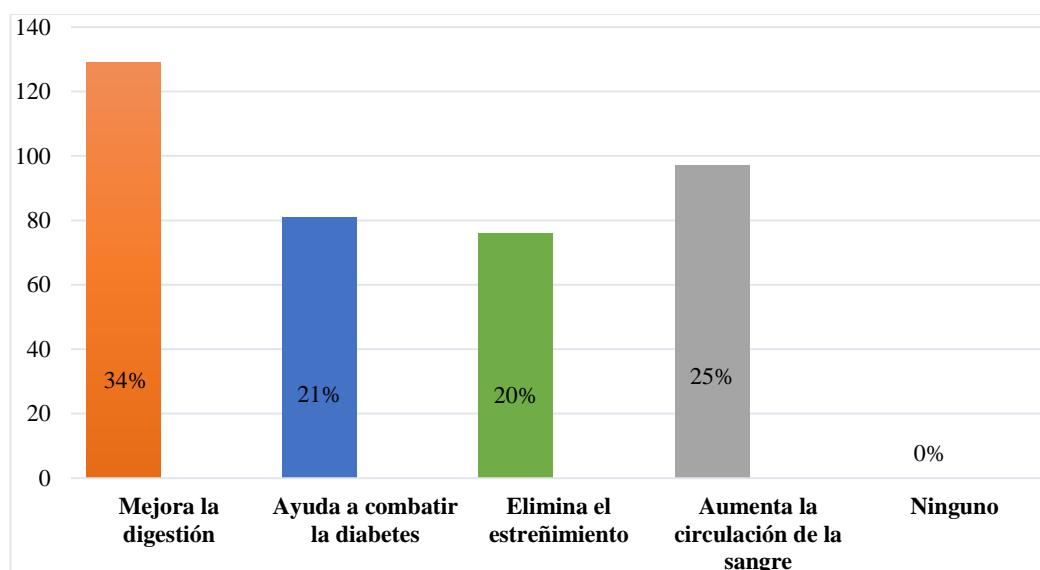
**Tabla 9: Beneficios de consumir tuna**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mejora la digestión	129	34%
Ayuda a combatir la diabetes	81	21%
Elimina el estreñimiento	76	20%
Aumenta la circulación de la sangre	97	25%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 15: Beneficios de consumir tuna**



**Fuente:** Tabla N.- 9

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

Las personas encuestadas son conscientes de los beneficios que tiene la tuna, a pesar de que otras personas manifestaron que existen muchos más beneficios. Es oportuno participar en ferias de emprendimientos, para dar a conocer los productos derivados de tuna, e informar a la ciudadanía en general acerca de los beneficios de esta fruta para mejorar la salud.



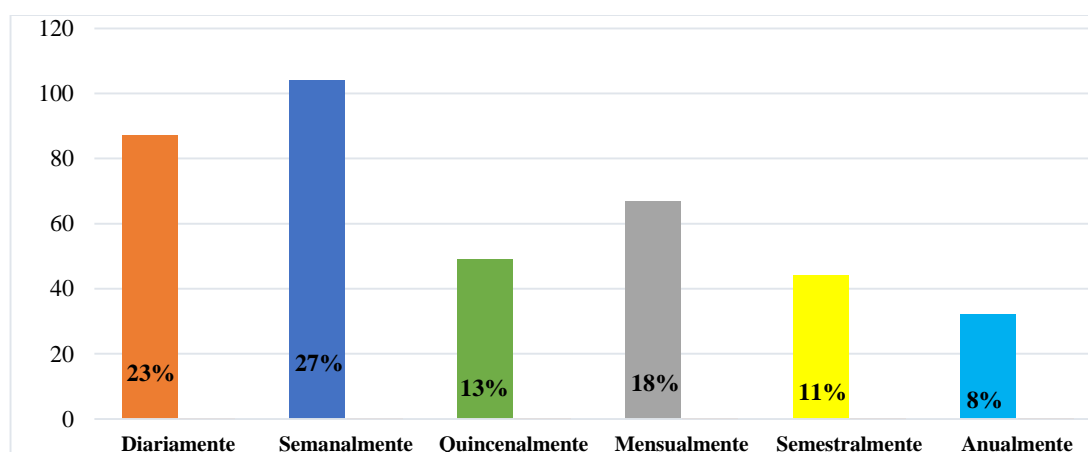
**Tabla 10: Frecuencia de consumo**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Diariamente	87	23%
Semanalmente	104	27%
Quincenalmente	49	13%
Mensualmente	67	18%
Semestralmente	44	11%
Anualmente	32	8%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 16: Frecuencia de consumo**



**Fuente:** Tabla N.- 10

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

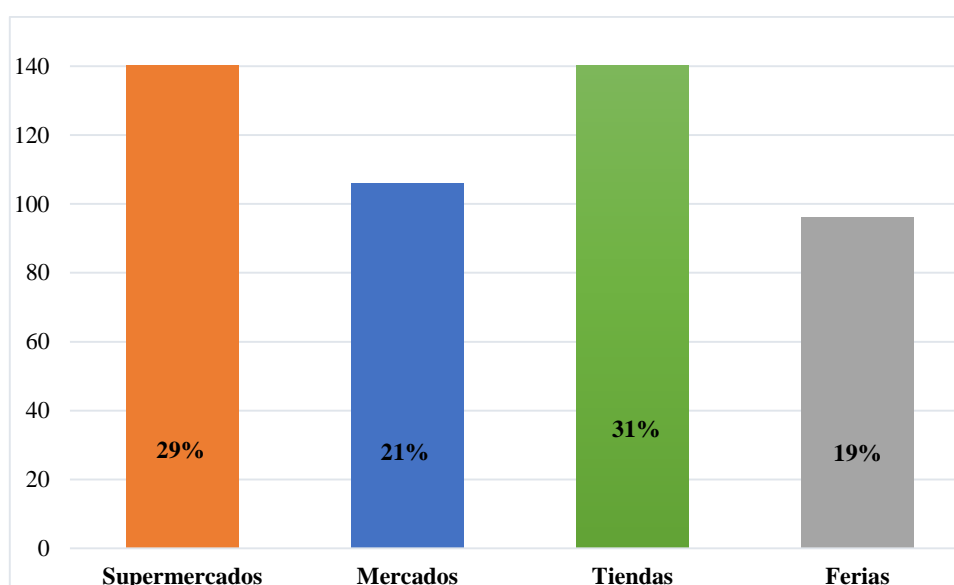
Con respecto a la frecuencia de consumo, la mayor parte de la población indicó que consumen tuna semanalmente y diariamente, y en menor parte indicaron que consumen esta fruta semestralmente y anualmente. Esta fruta tiene una gran demanda en el mercado riobambeño. Además, se puede determinar que es factible plantear este trabajo de investigación, para facilitar el proceso de comercialización de los productos.

**Tabla 11: Lugar de adquisición para los productos de tuna**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	146	29%
Mercados	106	21%
Tiendas	158	31%
Ferias	96	19%
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 17: Lugar de adquisición para los productos de tuna**



**Fuente:** Tabla N.- 11  
**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

Las personas encuestadas manifestaron que con mayor frecuencia comprarían los productos en tiendas y supermercados, y pocos prefieren las ferias. Es decir que, desean comprar en un lugar más accesible y cómodo. Es necesario diseñar estrategias que permitan perchar los productos en supermercados, mercados y tiendas, haciéndolo más vistoso y novedoso para él público.

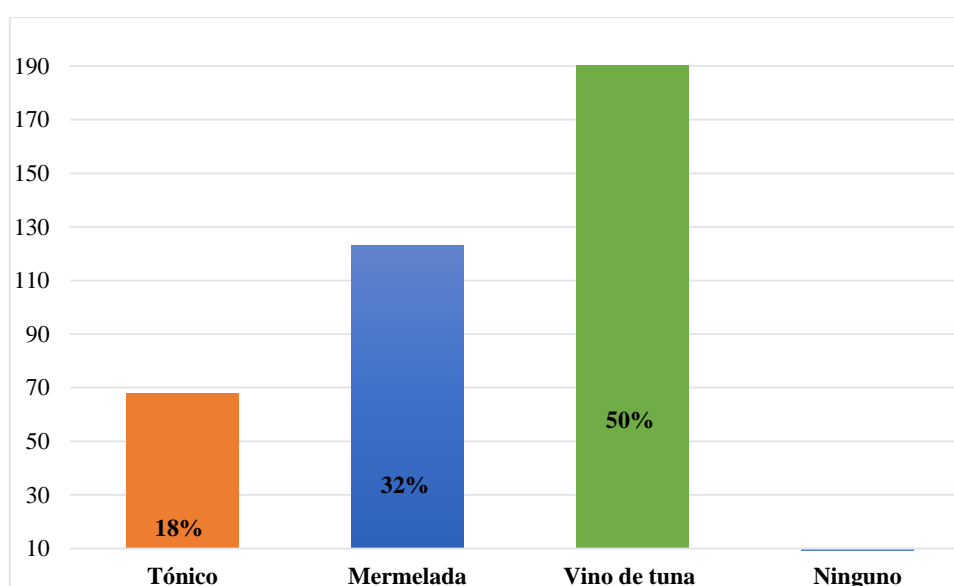
**Tabla 12: Producto más llamativo para el consumidor**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tónico	68	18%
Mermelada	123	32%
Vino de tuna	192	50%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 18: Producto más llamativo para el consumidor**



**Fuente:** Tabla N.- 12

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

Las personas encuestadas prefieren los productos de la asociación con una presentación atractiva, única y con el mismo valor nutricional. El vino fue la atracción principal con un 50%, seguido de la mermelada con 32% de la población encuestada, pues se deberá mejorar el envase y etiqueta de estos productos, para conseguir mayores ingresos a través de las ventas de los productos ya mencionados.

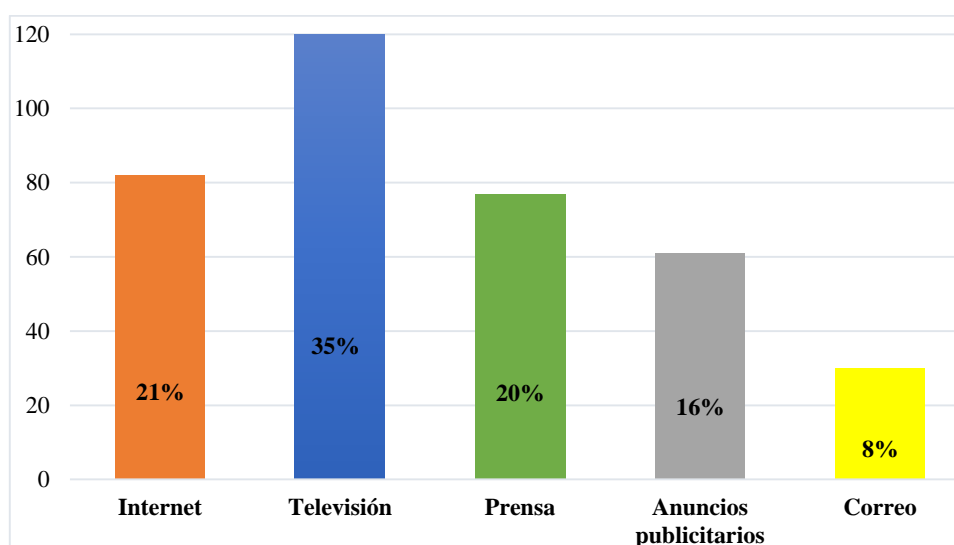
**Tabla 13: Medios para recibir información**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Internet	82	21%
Televisión	133	35%
Prensa	77	20%
Anuncios publicitarios	61	16%
Correo	30	8%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 19: Medios para recibir información**



**Fuente:** Tabla N.- 13

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

La población encuestada especificó que desean recibir más información acerca de los productos a base de tuna en la televisión con un 35%, seguido del internet con 21%, por esta razón será necesaria la aplicación de estrategias de comunicación, que permitan brindar dicha información en puntos estratégicos de la ciudad, sobre los productos que elabora la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño.

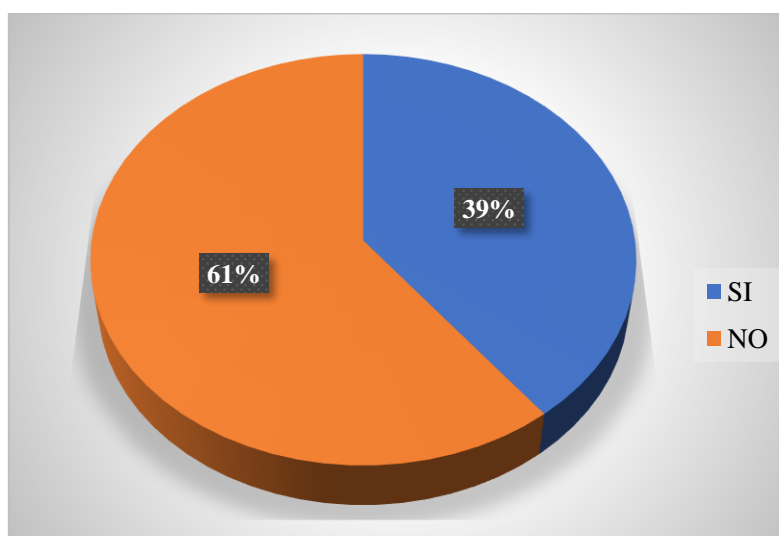
**Tabla 14: Conocimiento sobre las empresas y sus actividades**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	151	39%
NO	232	61%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 20: Conocimiento sobre la empresa y sus actividades**



**Fuente:** Tabla N.- 14

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

La alta cifra de personas que desconocen la asociación, demuestra la importancia de informar y orientar a las personas sobre la misma y sus actividades. Es necesario aplicar estrategias de posicionamiento en base al consumidor y en base al valor o precios, para captar más mercado y llegar hacia más personas, con la finalidad de aumentar clientes y posicionar a la empresa en la mente del consumidor, para que tengan una buena percepción de la misma.

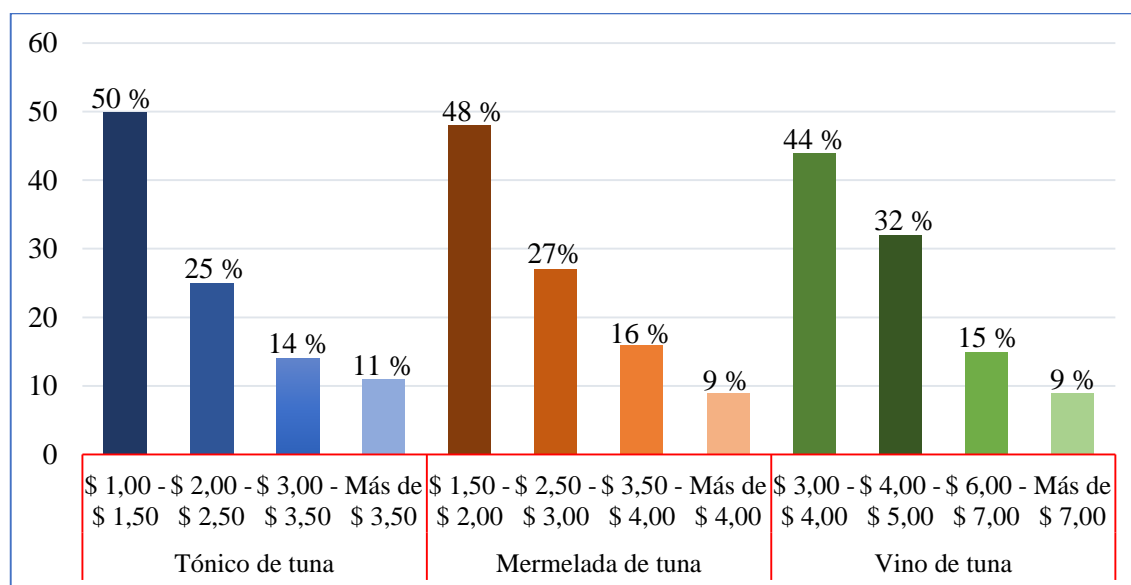
**Tabla 15: Disposición a pagar por los productos**

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
Tónico de tuna	\$ 1,00 - \$ 1,50	96	50%
	\$ 2,00 - \$ 2,50	192	25%
	\$ 3,00 - \$ 3,50	55	14%
	Más de \$ 3,50	40	11%
<b>Total</b>		<b>383</b>	<b>100%</b>
Mermelada de tuna	\$ 1,50 - \$ 2,00	184	48%
	\$ 2,50 - \$ 3,00	103	27%
	\$ 3,50 - \$ 4,00	60	16%
	Más de \$ 4,00	36	9%
<b>Total</b>		<b>383</b>	<b>100%</b>
Vino de tuna	\$ 3,00 - \$ 4,00	182	44%
	\$ 4,00 - \$ 5,00	132	32%
	\$ 6,00 - \$ 7,00	47	15%
	Más de \$ 7,00	22	9%
<b>Total</b>		<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 21: Disposición a pagar por los productos**



**Fuente:** Tabla N.- 15

**Elaborado por:** José Estrada

### Interpretación

En cuanto al precio, en su mayoría escogieron la opción más económica para las diferentes presentaciones de productos como: tónico, mermelada y vino, aunque también están dispuestos a pagar por un precio medio y alto. El precio es un factor fundamental para decisión de compra de los consumidores, será necesario establecer promociones y descuentos para los clientes que consuman con frecuencia estos productos, para retener a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes.

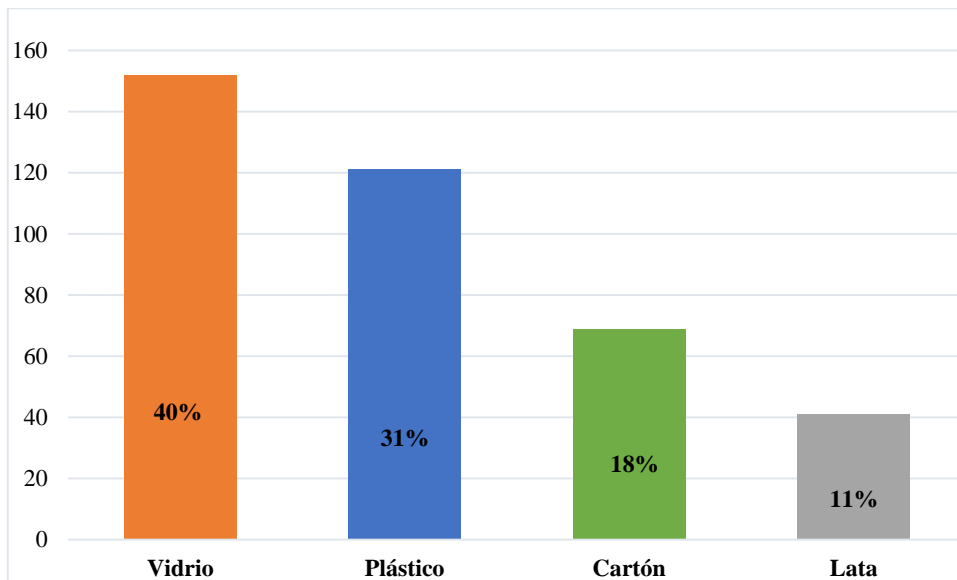
**Tabla 16: Presentación de los productos**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Vidrio	152	40%
Plástico	121	31%
Cartón	69	18%
Lata	41	11%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 22 Presentación de los productos**



**Fuente:** Tabla N.- 16

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

La mayor parte las personas encuestadas prefiere la presentación del producto en envases de vidrio con un 40%, plástico con un 31%, debido a que este resulta ser más atractivo para el producto transmitiendo buena imagen. Es por esta razón que se procura mejorar la presentación de los productos, con la finalidad de poder ser reconocidos en el mercado y recordados por los consumidores.

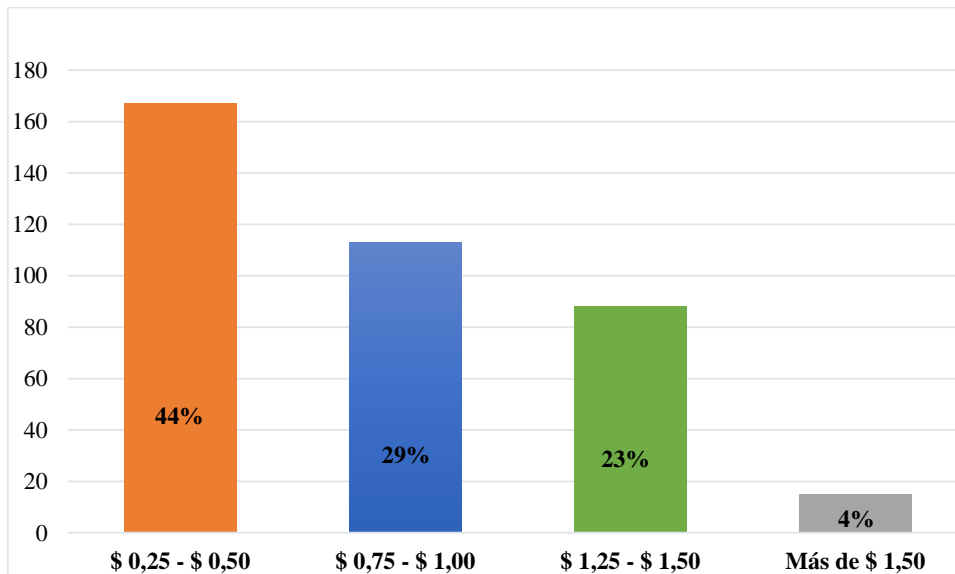
**Tabla 17: Servicio a domicilio**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
\$ 0,25 - \$ 0,50	167	44%
\$ 0,75 - \$ 1,00	113	29%
\$ 1,25 - \$ 1,50	88	23%
Más de \$ 1,50	15	4%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** José Estrada

**Gráfico 23: Servicio a domicilio**



**Fuente:** Tabla N.- 17

**Elaborado por:** José Estrada

### **Interpretación**

Los encuestados en su mayoría prefieren pagar hasta \$1,00 por el servicio a domicilio, pues reconocen que la atención personalizada tiene su costo. Se deberá identificar a los clientes potenciales para ofrecerles un servicio adicional a domicilio, ya que estos clientes podrían recomendar satisfactoriamente a la asociación, mientras se sientan cómodos y gustosos de tener este tipo de atención.



### 3.5.1 Hallazgos

Mediante la aplicación de las encuestas se ha podido determinar los siguientes hallazgos:

**Tabla 18: Hallazgos**

<b>Público objetivo</b>	El público objetivo para la asociación está conformado por hombres y mujeres de la ciudad de Riobamba, en su mayoría mujeres con un rango de edades de 30 a 59 años, las estrategias se aplicarán a personas que posean problemas de salud y que deseen mejorar su calidad de vida, mediante un producto 100% natural con propiedades curativas como lo es la tuna.
<b>Productos</b>	Los Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño elabora productos a base de tuna como: mermelada, vino y tónico, con altos estándares de calidad y un importante impacto nutricional, además mediante este trabajo de investigación se pudo conocer que las personas y clientes están conscientes de los beneficios nutricionales que los productos de la asociación proporcionan, lo que permitirá satisfacer las necesidades del consumidor.
<b>Innovador</b>	Al no existir productos similares en el mercado riobambeño, y según los resultados obtenidos podemos considerar a los productos a base de tuna como innovadores porque es original, llamativo, conocido, y muy recomendado por las personas que han consumido en las diferentes ferias y puntos de venta donde se dan a conocer dichos productos.
<b>Aceptación de los productos</b>	Los productos de la asociación tienen una alta aceptación por parte del consumidor, mediante la aplicación de las encuestas se pudo evidenciar que el producto que resultó ser más atractivo es el vino de tuna, ya que tiene un sabor exquisito, y resulta muy atractivo adquirirlo, seguido de la mermelada de tuna, que gracias a su importante aporte nutricional y riqueza vitamínica aportan múltiples efectos positivos para nuestro organismo.
<b>Desconocimiento sobre la empresa</b>	Una de las desventajas encontradas es la falta de conocimiento de la empresa por parte de las personas, si bien es cierto que los productos son conocidos, muchos desconocen a la asociación que elabora estos productos, por lo que es recomendable aplicar estrategias como: inducción de nuevos clientes, mejorar el logo de la empresa, hacer uso de las redes sociales, buscar publicidad, implementación de una página web, mejorar la relación con los proveedores, realizar promociones en los precios, etc. Estas estrategias tendrán la finalidad de posicionar a la empresa en la mente del

	consumidor para que tengan una buena percepción de la misma, y a su vez permitan aumentar las ventas e ingresos.
<b>Intención de compra</b>	Los productos de la asociación tienen una buena acogida, lo que demuestra que se posee una gran demanda en el mercado, es por esto que la intención de compra por parte de los consumidores es considerable, pues la mayor parte de las personas adquieren los productos semanalmente lo cual es importante, porque permite mejorar la situación económica de la empresa, así como de sus asociados y familias.
<b>Precio</b>	En cuanto a los precios se pudo observar que la mayoría de las personas prefieren los precios más convenientes por la comodidad económica que perciben. Uno de los objetivos de la asociación es lograr la captación de nuevos clientes, por lo que sería factible aplicar la estrategia de precio bajo, la cual consiste en fijar un precio inicial bajo para obtener más mercado de forma rápida y eficaz.
<b>Plaza</b>	La asociación tiene un lugar definido para la venta de sus productos, el cual es los días viernes frente al GAD Provincial de Chimborazo, sin embargo, es necesario expandirse en nuevos mercados incursionando los productos a otros sectores. Mediante la investigación de campo se evidencio que la asociación no ha tenido la oportunidad crecer en el mercado local, esto debido a que no cuentan con registro sanitario correspondiente, lo que limita que pueda captar más puntos de ventas.
<b>Presentación de los productos</b>	Para que la empresa tenga éxito en el mercado, es necesario una buena presentación de los productos, se pudo evidenciar que la mayoría de los encuestados prefieren el producto con envase de vidrio, es importante que el cliente se sienta identificado con el producto, el cual debe contar con las características y beneficios esenciales para mejorar su salud, y así satisfacer las necesidades del mismo.

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 19: Entrevista**

## ENTREVISTA

**Descripción:** Esta entrevista está dirigida al presidente de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano, el señor Gerardo Vizúete Colcha.

**Objetivo:** Recaudar información oportuna, para el desarrollo del plan de comercialización.

<p><b>1. ¿En qué momento decidió emprender la asociación dedicada a la producción y comercialización de tuna?</b></p>	<p>La idea principalmente se dio más que todo porque el lugar donde residimos en la ciudad de Guano, es una zona seca y árida, y al no contar con agua de riego pues la única planta recomendable para producir en ese lugar es la tuna, a esta plantación la consideramos también muy apta, ya que se adapta al suelo y la erosión de la tierra, por lo tanto es aconsejable sacar provecho, por eso nos organizamos para dar valor a la producción de tuna conociendo el beneficio que esta tiene para la salud.</p>
<p><b>2. ¿Cuánto tiempo lleva la asociación en el mercado?</b></p>	<p>Nosotros como asociación elaborando tuna procesada tenemos alrededor de 3 años en el mercado, vendemos los productos poco a poco, ya que por el momento no podemos expandirnos más, porque todavía tenemos limitantes como la notificación sanitaria.</p>
<p><b>3. ¿Cree usted que es importante que la asociación cuente con un plan de comercialización?</b></p>	<p>Por supuesto que sí, porque contar con un plan comercial nos ayudaría a guiarnos para nosotros poder abarcar más mercado, mediante estrategias que nos permitan vender y llegar hacia más lugares, expandiendo nuestro producto hacia diferentes sectores del país.</p>

<p><b>4. ¿Qué ventajas cree usted que tendría la Asociación al implementar el plan de comercialización?</b></p>	<p>La ventaja principal que consideramos, sería ser reconocidos por nuestra marca y nuestros productos, más que todo que conozcan las ventajas de consumir tuna, y sus beneficios ya que son completamente naturales.</p>
<p><b>5. ¿Cuál es la principal necesidad o problema que tiene la empresa?</b></p>	<p>El principal limitante o problema que tenemos en la asociación, es el registro sanitario de nuestros productos que aún se encuentran en trámites, ya que no nos entregan todavía, una vez teniendo esto creemos que sería muy beneficio para nosotros, porque nos permitiría ampliar las ventas y mejorar los ingresos económicos para los socios y las familias que pertenecen a la asociación.</p>
<p><b>6. ¿Disponen de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de la asociación?</b></p>	<p>En la asociación no hemos realizado este tipo de estudios, esperamos que con la ayuda de todas las instituciones que nos apoyan y estudiantes de la ESPOCH nos puedan ayudar con estrategias, que permitan impulsar nuestros productos y mejorar nuestros ingresos económicos.</p>
<p><b>7. ¿Cree usted importante el desarrollo de estrategias para posicionar en el mercado los productos de la Asociación?</b></p>	<p>Claro que es muy importante contar con estrategias para lograr posicionarnos, porque es una herramienta que nos permitirá darnos a conocer como asociación en diferentes partes del país, con el fin de captar más mercado para vender los productos y obtener más ganancias para los socios.</p>
<p><b>8. ¿Considera que la asociación es rentable en la actualidad?</b></p>	<p>Debido a la variedad de productos que tenemos actualmente, sabemos que mensualmente si obtenemos utilidades porque contamos con una planta de procesamiento propia y hectáreas de plantaciones de tuna, y estamos dando un valor</p>

	agregado, hasta el momento si estamos siendo rentables, esperamos obtener más rentabilidad.
<b>9. ¿Sabe usted cual es la competencia que tiene la asociación actualmente?</b>	En cuanto a la competencia a nivel de la provincia no tenemos competidores, somos los primeros en realizar productos de tuna naturalmente, tenemos conocimiento de que, en el norte del país, en Imbabura Ibarra y en Loja Cariamanga hay una empresa que ofrece productos iguales a los nuestros, pero en Chimborazo no contamos con competidor directo, es por esto que tenemos muchos pedidos semanalmente de las personas que nos conocen, más que todo por la calidad de los productos que ofrecemos.
<b>10. ¿Considera que uno de los problemas para que el producto no esté posicionado en el mercado, son los canales de distribución?</b>	Es necesario que nosotros contemos con más canales de distribución, a pesar de que como asociación nos estamos organizando para salir a otros lugares y participar en las ferias de productos o emprendimientos a nivel nacional. En Latacunga, Ambato, y en Riobamba ya nos conocen, y hemos mejorado considerablemente porque las personas nos visitan con mayor frecuencia, en vista de que nos estamos dando a conocer mejor.
<b>11. ¿Los productos tienen aceptación por parte de las personas?</b>	Por supuesto que sí, nuestro producto ha sido bastante apetecido por parte de las personas que nos visitan, más por los valores nutricionales y medicinales que tiene esta fruta. La gente que ya nos conoce, consume nuestros productos frecuentemente, nos buscan, nos solicitan y nos recomiendan, por eso podemos decir que si tenemos aceptación con los productos de tuna que elaboramos en la asociación.

**Fuente:** Presidente de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño  
**Elaborado por:** José Estrada

**Análisis de la entrevista:** Las opiniones obtenidas de la entrevista, nos permiten deducir que es muy importante realizar el plan de comercialización, por varios motivos principalmente porque en la asociación no han realizado jamás este tipo de investigación y consideran importante implementarlo, ya que buscan crecer y mejorar continuamente.

Esta entrevista permitió recolectar información oportuna, ya que el presidente supo manifestar que ejecutar el plan de comercialización tendrá varias ventajas como: captar más mercado, aplicar estrategias para posicionarse como marca y empresa, ser reconocidos por la calidad de los productos, obtener más clientes, comunicar sobre los beneficios de consumir tuna, impulsar los productos, optimizar la productividad, y fundamentalmente ampliar las ventas para con ello mejorar los ingresos económicos de los socios y sus familias.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario desarrollar e implementar el plan de comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño.

## **3.6 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS GRANJERO GUANEÑO.**

### **3.6.1 ANÁLISIS PEST (Macro entorno)**

#### **3.6.1.1 Factores Políticos**

- **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

**Art. 3 Objeto de la ley:** La presente Ley tiene por objeto: Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado. Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, para alcanzar el Sumak Kawsay. (SEPS, 2011)

**Art. 4 Principios:** La búsqueda del buen vivir y del bien común; la prelación del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales; el comercio justo; la equidad de género; respeto a la identidad cultural; la autogestión; la responsabilidad social, la solidaridad; y, la distribución equitativa. (SEPS, 2011)

**Interpretación:** Las organizaciones que se rigen a esta ley establecen actos solidarios, teniendo como objeto principal producir, consumir bienes y/o servicios, abastecerse de insumos, materia prima y tecnologías, o realizar la comercialización de su producción en forma gestionada y asociada para un bienestar en común.

- **Ley Orgánica de Régimen de la Soberanía Alimentaria**

**Art. 1 Objeto de la ley:** Esta Ley tiene por objeto establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente. (LORSA, 2009)

**Art. 4 Principios:** Autodeterminación; solidaridad; transparencia; no discriminación; sustentabilidad; sostenibilidad; participación; prioridad del abastecimiento nacional;

equidad de género en el acceso de los factores de la producción; equidad e inclusión económica y social; interculturalidad; eficiencia e inocuidad. (LORSA, 2009)

**Interpretación:** Esta ley beneficia a los sectores asociativos de microempresarios, pequeños y medianos productores de alimentos, mediante las negociaciones entre productores y consumidores, impulsando el mejoramiento de los canales de comercialización, con el fin de conservar los productos alimentarios de manera eficiente, para obtener competencia justa y evitar prácticas de monopolios.

- **Ley de regulación y control del poder de mercado.**

**Art. 1 Objeto de ley:** El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios; el control y regulación de las operaciones de concentración económica con poder de mercado; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando el comercio justo y el bienestar general. (SCPM, 2011)

**Art. 4 Principios:** El fomento de la desconcentración económica, a efecto de evitar prácticas monopólicas oligopólicas privadas; el ejercicio del derecho a desarrollar actividades económicas, en un sistema de libre competencia; el impulso y fortalecimiento del comercio justo; el desarrollo de mecanismos que garanticen que las personas, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos; y, La necesidad de contar con mercados transparentes y eficientes. (SCPM, 2011)

**Interpretación:** Esta ley fue creada para proteger a los consumidores, pequeñas y medianas empresas, de los abusos derivados de la concentración económica, mediante la regulación y dinamización del mercado, evitando prácticas desleales, con el fin de que todas las empresas tengan la oportunidad de ofertar sus productos.

- **Ley orgánica de defensa del consumidor**

**Art. 1 Objeto de ley:** El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los



consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones entre las partes. (LODC, 2011)

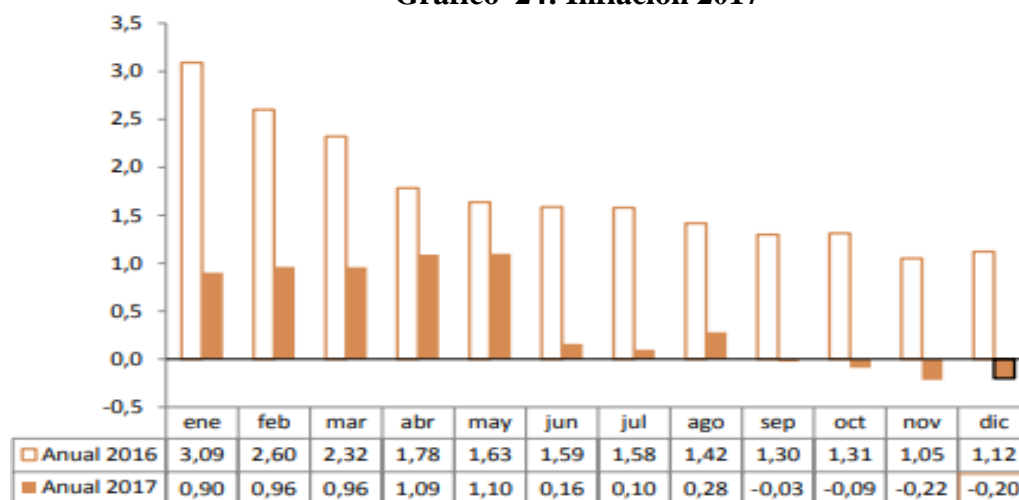
**Art. 3 Principios:** Promover y proteger los derechos de los consumidores; representar los intereses individuales o colectivos de los consumidores; promover la capacidad para elegir con mayor libertad y eficacia entre los bienes y servicios que ofrece el mercado; planificar y satisfacer mejor sus necesidades; y, evitar riesgos derivados de un uso inadecuado de bienes y servicios. (LODC, 2011)

**Interpretación:** Esta ley protege los derechos de los consumidores, ya que los ecuatorianos en muchas ocasiones son estafados por empresas públicas o privadas. Así mismo, regula mecanismos de control de calidad, permitiendo mejorar deficiencias de la mala calidad en bienes y servicios, mediante las buenas prácticas por parte de las empresas, con la finalidad de hacer respetar los derechos de los consumidores.

### 3.6.1.2 Factores Económicos

- **Inflación:** La inflación anual de 2017 fue de -0,20%, la cual es considerada como la más baja en una década. Esto nos indica que los precios son inestables en gran parte del Ecuador, específicamente en productos alimenticios y bebidas no alcohólicas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

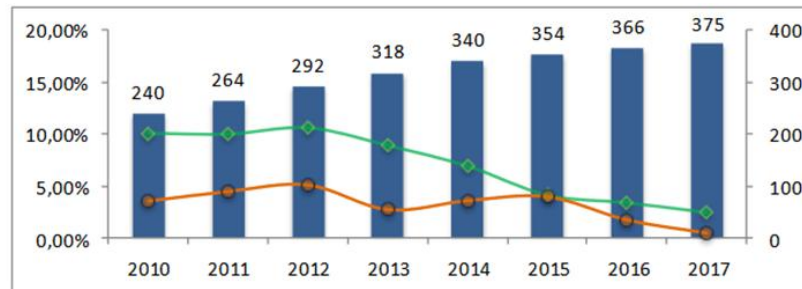
**Gráfico 24: Inflación 2017**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

- **Salario Básico Unificado:** En los últimos años el salario básico ha tenido un crecimiento considerable. Para el año 2017 el Salario Básico Unificado es de \$375, este monto representa un incremento de \$ 9 con respecto a la remuneración de \$ 366 en el 2016. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

**Gráfico 25: Evolución del salario básico**

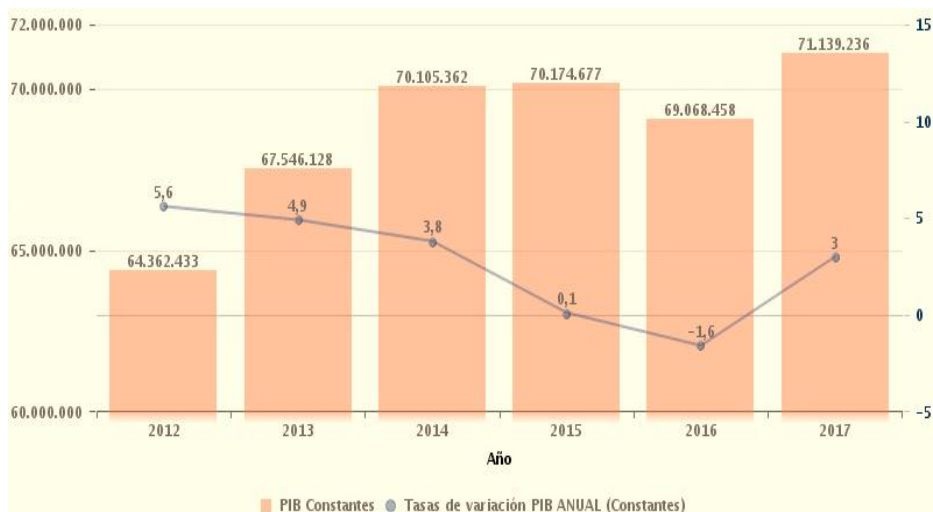


Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
• Sueldo	240	264	292	318	340	354	366	375
• Incremento del SBU	10,09%	10,00%	10,61%	8,90%	6,92%	4,12%	3,39%	2,45%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

- **Producto Interno Bruto:** El PIB en el año 2017 registró un crecimiento de 3%. Esto se explica por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos corrientes, el PIB alcanzó USD 103,057 millones. Es decir, que la economía ecuatoriana y la producción está mejorando, siendo favorable para las pequeñas y medianas empresas. (Banco Central del Ecuador, 2017)

**Gráfico 26: Producto Interno Bruto (PIB)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Tasas de Interés:** La tasa de interés activa para diciembre del 2017 es del 7,83%, esto en caso de que la asociación desee obtener un crédito bancario. Y la tasa de interés pasiva para diciembre del 2017 es del 4,95%, lo cual es beneficioso si la empresa desea ahorrar. (Banco central del Ecuador, 2017)

**Análisis:** La economía en la actualidad ha tenido sus altos y bajos, si bien la economía ecuatoriana mantiene una tendencia de crecimiento cada año en algunos de estos factores, como el aumento del salario básico y la canasta básica. El Ecuador debe buscar mantener cifras positivas en el Producto Interno Bruto, esto es fundamental porque nos da muestra que el país está produciendo y que aumentan las plazas de empleos. La información sobre las tasas de interés es muy sustancial, ya que existen pequeños emprendedores que deben hacer uso de créditos en entidades bancarias, tener una información referente a ellas permitirá dichos emprendedores tomen la mejor decisión a la hora de acceder a un crédito. La inflación es de interés tanto para compradores como para las empresas, una inflación alta afecta a las empresas porque no podrán vender sus productos, ya que los precios están muy elevados para que los compradores deseen adquirirlos, incluyendo también que los insumos y la materia influirán en el precio. Actualmente el país sitúa una inflación baja, y los precios de los productos son accesibles para el mercado.

### 3.6.1.3 Factores Sociales

- **Población:** Según las proyecciones del INEC indica que en el 2017 la población tendrá un incremento llegando a los 16.776.977 millones de habitantes aproximadamente. Los datos del INEC reflejan que Ecuador suma 249.751 habitantes cada año. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

**Tabla 20: Población del Ecuador**

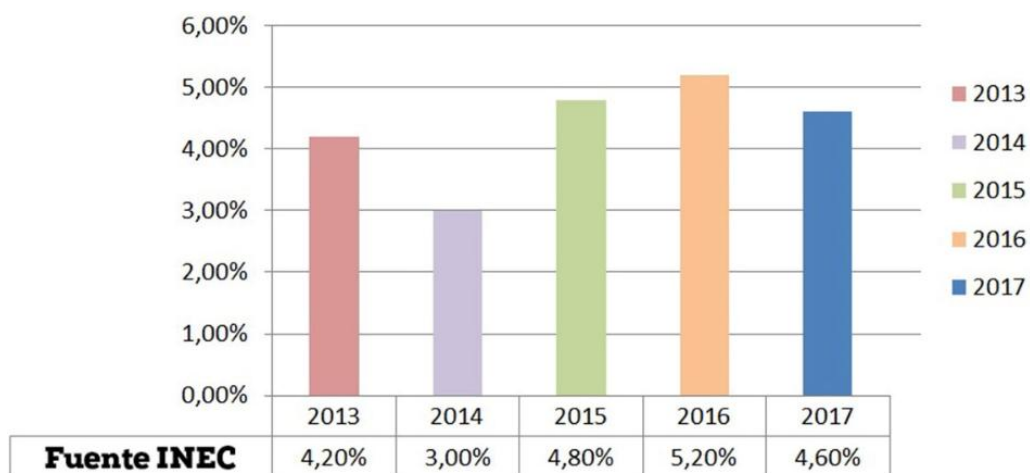
<b>Años</b>	<b>Población</b>
2014	16.027.466
2015	16.278.844
2016	16.528.730
2017	16.776.977
2018	17.023.408

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** José Estrada

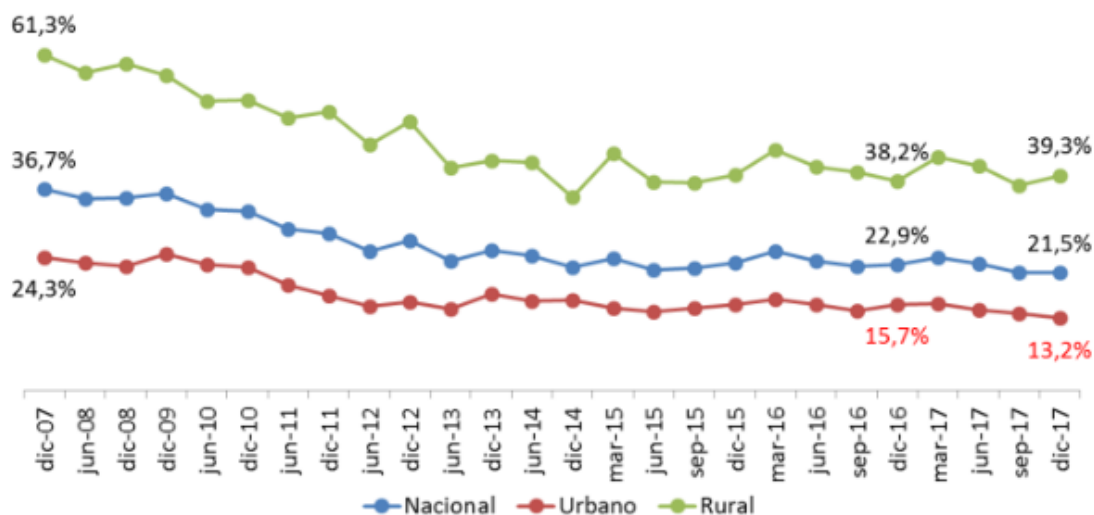
- **Desempleo:** El desempleo en Ecuador se redujo en 0,6 puntos porcentuales al cierre de 2017 al pasar de 5,2% en 2016 a 4,6% al cierre de 2017. (Banco central del Ecuador)

**Gráfico 27: Desempleo en el Ecuador**



- **Pobreza:** La tasa de pobreza por ingresos a nivel nacional en diciembre de 2017 llegó al 21,5%, valor que no tiene diferencia estadísticamente significativa con respecto al 22,9% de diciembre de 2016. (Banco central del Ecuador, 2017)

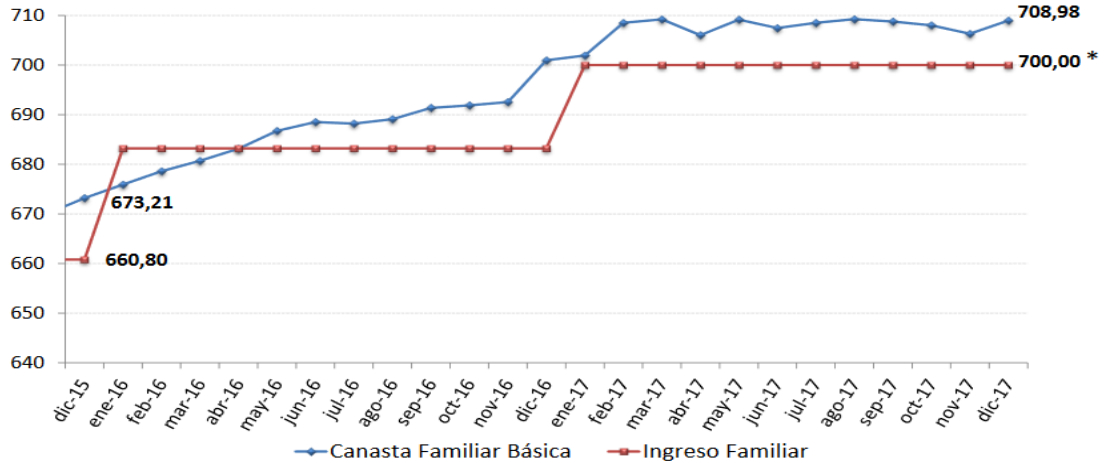
**Gráfico 28: Evolución de la pobreza**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

- **Canasta Familiar Básica Nacional:** Para diciembre del 2017 la Canasta Familiar Básica tiene un precio de \$ 708,98. (Banco central del Ecuador, 2017)

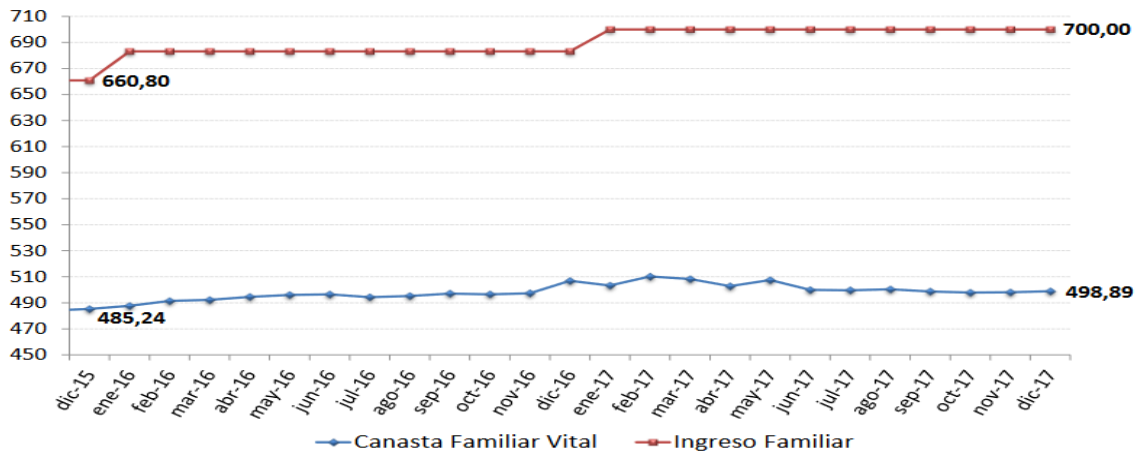
**Gráfico 29: Evolución de la canasta básica familiar**



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017)

- **Canasta Familiar Vital Nacional:** Para diciembre del 2017 la Canasta Familiar Vital tiene un precio de \$498,89, cifras que son superiores al salario básico del Ecuador. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

**Gráfico 30: Evolución de la canasta familiar vital**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Análisis:** Los factores sociales afectan directamente a la demanda de los productos y la forma de funcionamiento de la empresa. Es importante que la asociación se adapte a las tendencias sociales, el factor más relevante es la población, ya es el eje primordial en el

que se debe enfocar este trabajo de investigación, mediante el poder adquisitivo y la intención de compra de las personas en el mercado.

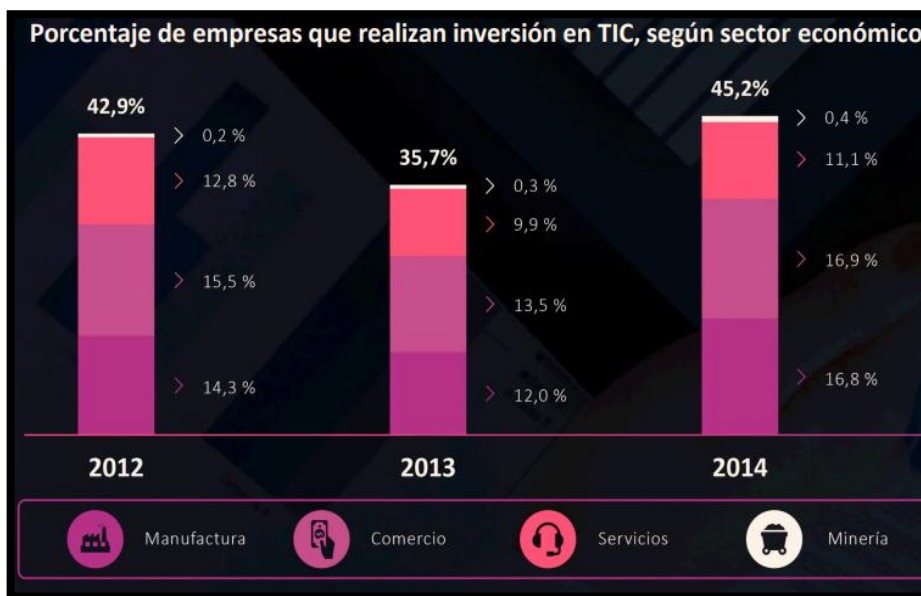
### 3.6.1.4 Factores Tecnológicos

**TIC'S:** Las Tecnologías de la Información y Comunicación son indispensables para toda empresa que desee crecer de manera eficaz y eficiente. Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, generar conocimiento y desarrollo en todas las áreas.

Según datos oficiales del INEC hasta el año 2014, el 45,2% de las empresas del Ecuador han invertido en TIC'S y el 16,9% de ese valor han sido empresas dedicadas a la comercialización, lo cual indica que el comercio sigue siendo una actividad primordial para el país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

La asociación en la actualidad no cuenta con este tipo de tecnologías, pero se considera necesarias en un futuro, ya que al ser una empresa que está en constante crecimiento es muy probable que necesite programas de software o aplicaciones informáticas, para mejorar las actividades de los socios en dicha asociación.

**Gráfico 31: Inversión de las empresas en TIC**



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014)

**Maquinaria y equipo:** Las empresas principalmente innovan en procesos y productos, y para lograrlo es esencial contar con una maquinaria apropiada.

Mediante la observación directa se puede establecer que la asociación cuenta con equipamiento adecuado para la producción de tuna, ya que mediante el convenio con el GAD Provincial se lograron obtener varias maquinaria y equipos, las cuales fueron donados para su uso, estimando un costo de \$10,000. (**Ver anexo 2**)

**Tabla 21: Inventario de maquinaria**

<b>Nombre de la maquinaria</b>	<b>Precio</b>
Peladora de la hoja de tuna o penca	\$ 4600.00
Despulpadora de frutas	\$ 2200.00
Licuada industrial	\$ 1100.00
Extractor de frutas	\$ 1600.00
Fermentador de vino	\$ 500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 10,000.00</b>

**Fuente:** Inventario de maquinaria de la asociación

**Elaborado por:** José Estrada

**Redes Sociales:** A través de los programas informáticos se evidenció que la asociación no se maneja con redes sociales, lo cual implica una pérdida de captación de clientes, esto debido a que la inversión que la empresa otorga para las redes sociales es nula.

El plan de comercialización propone realizar una estrategia de comunicación, la cual es relevante, ya que esta estrategia dará paso a la creación de una página web y un fan page en Facebook, porque Facebook es la red social más visitada en el Ecuador captando un total de 8,1 millones de usuarios en el país, llegando a personas de todas las edades.

**Análisis:** Los factores tecnológicos están en constante crecimiento debido al cambio en tecnología, ya que las empresas desean innovar para satisfacer necesidades e incrementar las utilidades, contribuyendo a un adecuado bienestar en común, mediante los productos innovadores que la asociación ofrece brindando información sobre los beneficios del mismo, a través de internet y redes sociales.

### 3.6.2 CINCO FUERZAS DE PORTER (Micro entorno)

#### 3.6.2.1 Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores para el sector agrícola es competitivo ya que representa el 16% del PIB, para aquellos que se dedican a la comercialización de productos agrícolas generando más de 150 mil empleos, a pesar de que la producción de los pequeños campesinos tiene problemas de baja productividad, esto no impide que vendan sus productos, ya que, mediante el apoyo recibido por instituciones públicas, les ha permitido a los productores poder salir adelante con sus emprendimientos. Sin embargo, los permisos de funcionamiento y el capital inicial de inversión son las principales limitaciones en este tipo de empresas, el segundo requisito es el más restrictivo, ya que la mayor parte de las personas en nuestro país no tienen la cantidad necesaria de capital para realizar una inversión de este tipo. (El Comercio 2017)

#### 3.6.2.2 Negociación con los proveedores

La asociación cuenta con diversos proveedores, entre los principales tenemos:

**Tabla 22: Proveedores de la Asociación Granjero Guaneño**

<b>Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Relación</b>
ASOPROGUANO	Materia prima (Pencas y tuna en fruta.)	Semanalmente	Muy buena
GUERRERO PEÑA & COMPAÑIA.	Envases de vidrio y plástico	Mensualmente	Muy buena
CONFECCIONES CLARITA	Vestimenta (Gorros, guantes y batas)	Semestralmente	Buena
ETI - PACK	Elaboración de etiquetas	Mensualmente	Regular

**Fuente:** Análisis del microentorno

**Elaborado por:** José Estrada



Cabe mencionar que los principales proveedores son la Asociación Granjero Guaneño, ya que proveen de materia prima entre los 20 socios, los cuales tienen hectáreas de sembríos de tuna, específicamente de la penca (hoja de la tuna) y tuna en fruta, para así poder realizar la elaboración y producción de los productos. Si bien es cierto todos los proveedores de la asociación son muy importantes, pues el mercado alimenticio por lo general maneja un gran porcentaje de rentabilidad, Granjero Guaneño por sus buenos productos y excelentes resultados, ha logrado obtener beneficios y reconocimiento con los proveedores ya mencionados. Es por ello que podemos concluir, que la empresa ha sabido negociar de muy buena manera con sus proveedores.

### 3.6.2.3 Negociación con los clientes

El poder de negociación de los clientes es considerablemente alto, los clientes de la asociación exigen comodidad en precios, gustos, preferencias y calidad en los productos, ya que la asociación destaca por la buena atención que ofrece. Los clientes siempre tratan de buscar un beneficio por parte de la asociación, Granjero Guaneño garantiza una excelente experiencia para el consumidor, con la finalidad de que los clientes siempre estén satisfechos y sean fieles a la marca.

Los clientes de la asociación son aquellas personas que desean cuidar su salud, familias de los socios que consumen los productos por costumbre y tradición, así como los clientes actuales que adquieren los productos al tener una gran satisfacción, generando las mayores ganancias para la organización.

**Tabla 23: Clientes de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño**

<b>Clientes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Consumo</b>	<b>Comportamiento</b>
Fijos	Son los clientes más fieles, ya que son constantes en sus compras, además nos recomiendan.	Diariamente y semanalmente	Estable
Eventuales	Aquellos que sólo adquieren los productos cuando tienen una necesidad, ya sea alimenticia o para cuidado en su salud.	Quincenalmente	Inestable

Potenciales	Personas que visitan la asociación para informarse, y desean ser clientes en un futuro.	Mensualmente	Incremento
Turistas	Sólo visitan a la asociación y adquieren los productos, cuando se exponen los productos en las ferias de emprendimientos o casas abiertas.	Trimestral	Incremento
Desinteresados	Personas que visitan la asociación solo por curiosidad, ya que no les llama la atención adquirir los productos y no representan ganancias.	Anual	Desfavorable

**Fuente:** Análisis del microentorno

**Elaborado por:** José Estrada

#### 3.6.2.4 Amenaza de productos sustitutos

El consumo de productos agrícolas como la tuna y sus productos sustitutos tienen que ver con el comportamiento general de los consumidores como: las costumbres, hábitos de consumo, estilos de vida, comodidades entre otros.

Si bien la tuna no posee sustituto directo, podrían considerarse como alternativas aquellos productos con beneficios similares en la salud, como las frutas o plantas con ciclos de producción iguales en tiempo y cosecha, entre estos tenemos:

Sustitutos de la tuna:

- ❖ Sábila
- ❖ Llantén
- ❖ Piña
- ❖ Mango.

#### 3.6.2.5 Rivalidad entre competidores

Mediante la entrevista realizada al señor Gerardo Vizúete Colcha presidente de la asociación, se determinó que en su mayoría los principales competidores son las empresas

o asociaciones agrícolas a nivel regional, ya que estas también satisfacen las necesidades del sector alimenticio.

Para determinar la competencia existente se ha tomado en cuenta a los competidores directos, con la finalidad de hacer un análisis que permita determinar si la asociación necesita mejorar, para ser considerado como la principal opción en el mercado. En la actualidad son cuatro las empresas que podrían ser consideradas como amenazas en el sector alimenticio y competitivo, las cuales mencionaremos a continuación:

**Tabla 24: Rivalidad entre competidores**

<b>Razón social</b>	<b>Productos que ofrece</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Nivel de competencia</b>
Asociación Mirador El Juncal	Tuna	Ibarra, provincia de Imbabura	Fuerte
Productores Andignato de Cevallos	Tuna	Ambato, provincia de Tungurahua	Muy Fuerte
ASOPROIL	Extracto de flores	Riobamba, provincia de Chimborazo	Regular
CEDEIN	Plantas medicinales	Colta, provincia de Chimborazo	Débil

**Fuente:** Análisis del microentorno

**Elaborado por:** José Estrada

La Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño busca generar mayor valor agregado que la competencia mediante la buena relación con los proveedores. Se necesita competir en cuanto a precios, producción, servicio y maquinaria, sin embargo, la asociación compite en la calidad de sus productos, la misma que permita ser líder a nivel provincial. En un futuro la asociación desea innovar en equipamiento, lo cual reflejaría una ventaja competitiva en el mercado.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Diseño de un plan de comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño “Asoproguano” del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

Los pasos a seguir para la elaboración del plan de comercialización, se basan en etapas propuestas por el autor de este trabajo de investigación, y se detallan en el gráfico 21.

#### **4.1.1 Generalidades**

La principal finalidad de la propuesta del plan comercial es mejorar la producción y comercialización de los productos, para el incremento en las ventas de la asociación.

Este incremento en las ventas, permitirá generar mayores ganancias para los asociados y sus familias, de hecho, los productores constantemente reciben asesoramiento en el ámbito técnico y tecnológico para cumplir con las expectativas de los clientes, y recibir beneficios económicos.

Por tal motivo, las acciones internas de la asociación deben estar establecidas de tal manera que se promueva la eficiencia de las actividades económicas, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras amigables con el medio ambiente, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus asociados.

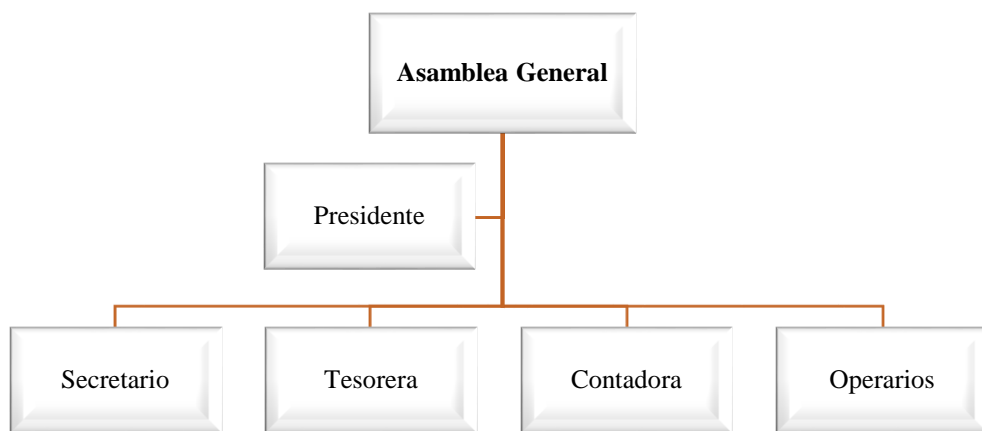
### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

Los pasos a seguir para la elaboración del plan de comercialización se basan en las etapas propuestas por el autor Kloter & Keller, 2006 y expuestas en el marco teórico.

### 4.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Este estudio permitirá crear una estructura organizacional interna, mediante un manual de funciones para asignar responsabilidades a los distintos niveles jerárquicos, y los departamentos o áreas que lo conformen, con la finalidad de que la asociación desempeñe sus actividades de mejor manera, según el estatuto con resolución MCDS-EPS-004-2012. (Ver tabla 25 - 30)

**Gráfico 32: Estructura organizacional**



**Fuente:** Estructura organizacional de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño  
**Elaborado por:** José Estrada

#### 4.3.1 Significado lineal del organigrama

**Líneas de autoridad o dependencia jerárquica:** Son aquellas que relacionan jerárquicamente con las demás funciones. Se visualizan en dirección vertical.

**Líneas de dependencia funcional:** Son aquellas que relacionan funcionalmente por tarea que desempeña.

**Relación principal de autoridad:** Implica la relación de subordinación entre los responsables de las unidades departamentales y subalternos.

**Tabla 25: Manual de funciones de la Asamblea General**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asamblea general
<b>Jefe inmediato:</b>	Socios de la Asociación Productores Agrícolas Granjero Guaneño
<b>Nivel:</b>	Eventual
<b>Dependencia:</b>	Asamblea ordinaria y extraordinaria
<b>Objetivos del cargo:</b>	La Asamblea General integrada por los socios legales reunidos y convocados, expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos exigen a todos los asociados, presentes o ausentes, siempre que se hubieren estado de conformidad con las disposiciones legales vigentes en los estatutos y reglamentos.
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar la Asamblea, con por lo menos 20% de los asociados en goce de sus derechos y con una anticipación de 5 días mínimos, indicando lugar, fecha, hora y agenda a tratar.</li> <li>2) Acoger los intereses que exige la asociación.</li> <li>3) Integración y/o separación de los socios y socias.</li> <li>4) Aprobar, o cambiar los reglamentos y estatutos internos, mediante votación de los socios.</li> <li>5) Elección y reelección de directivos y personal laboral.</li> <li>6) Exigir el cumplimiento de las tareas y funciones que correspondan a cada integrante de la asociación.</li> <li>7) Distribuir las remuneraciones y utilidades para los socios y socias.</li> </ol>

Elaborado por: José Estrada

**Tabla 26: Manual de funciones del presidente**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Presidente
<b>Jefe inmediato:</b>	Asamblea General
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Dependencia:</b>	Presidencia
<b>Objetivos del cargo:</b>	Garantizar la rentabilidad de la asociación mediante la orientación laboral, verificando el uso óptimo de los recursos y aplicación de los estatutos y reglamentos internos, promoviendo eficientemente la comercialización y producción de tuna, y tomar decisiones en beneficio de los socios.
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Representar a la asociación en todos los actos oficiales dentro y fuera de ella;</li> <li>2) Presidir y convocar las sesiones de Asamblea General.</li> <li>3) Hacer cumplir las decisiones adoptadas en las sesiones de la Asamblea General;</li> <li>4) Firmar con el secretario las actas y acuerdos de la Asamblea General;</li> <li>5) Firmar conjuntamente con la tesorera y contadora, todos los documentos relacionados con las actividades económicas y financieras de la asociación;</li> <li>6) Velar por el buen clima organizacional, y relación socio económica de la organización;</li> <li>7) Establecer convenios de colaboración y ayuda con instituciones nacionales e internacionales.</li> </ol>

**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 27: Manual de funciones del secretario**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Secretario
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Dependencia:</b>	Secretaría
<b>Objetivos del cargo:</b>	Organizar, dirigir y coordinar con las aéreas de trabajo en la asociación, recalcar las tareas a desarrollarse para dar cumplimiento a las funciones asignadas, gestionar las documentaciones recibidas, desde las distintas áreas de la asociación, y aquellas emanadas por la misma, hacia sus dependencias.
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coordinar la comunicación e información a nivel general.</li> <li>2) Registrar, distribuir y receptar la documentación legal de la asociación.</li> <li>3) Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.</li> <li>4) Coordinar la elaboración de liquidaciones mensuales de contratos y de ventas en el mercado, y los reportes que servirán de base para la emisión de facturas por venta de tuna.</li> <li>5) Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.</li> <li>6) Control del fondo fijo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.</li> </ol>

**Elaborado por:** José Estrada



**Tabla 28: Manual de funciones para la tesorera**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Tesorera
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Dependencia:</b>	Tesorería
<b>Objetivos del cargo:</b>	Garantizar la recepción y control de los ingresos de la Empresa para su adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Custodiar documentación del presupuesto y demás recursos económicos y financieros</li> <li>2) Salvaguardar el dinero de la venta de especies valoradas;</li> <li>3) Entregar a la contadora, el informe de las operaciones bancarias, ingresos y egresos, y documentación original, de la contabilidad llevada en la asociación</li> <li>4) Efectuar el pago de las facturas, notas de venta, liquidaciones de compra y demás documentación autorizada por el SRI y Compras Públicas.</li> <li>5) Registrar el ingreso de cuentas nuevas, modificaciones, activaciones, desactivaciones de las mismas, para los correspondientes pagos y liquidaciones.</li> <li>6) Archivar y verificar los informes por gastos diarios;</li> <li>7) Mantener informado y de manera oportuna de todas las transacciones financieras a la Asamblea General</li> </ol>

Elaborado por: José Estrada

**Tabla 29: Manual de funciones de la contadora**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Contadora
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente
<b>Nivel:</b>	Eventual
<b>Dependencia:</b>	Contabilidad
<b>Objetivos del cargo:</b>	Dirigir, analizar, evaluar, y presentar la información contable y tributaria de la asociación, a través de los estados financieros y declaraciones en forma clara, completa, concisa y de acuerdo a los principios y normas de contabilidad vigentes.
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados.</li> <li>2) Ejecutar el control presupuestal y elaborar el Plan Operativo anual de la asociación.</li> <li>3) Elaborar los estados financiero y órdenes de pago;</li> <li>4) Efectuar comprobantes de retención;</li> <li>5) Archivar y resguardar documentos de respaldo a las obligaciones de la asociación</li> <li>6) Velar por la seguridad y confidencialidad de la información efectuada por la asociación y el cliente.</li> <li>7) Mantener y efectuar los lineamientos del sistema de gestión de la calidad.</li> <li>8) Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</li> </ol>

Elaborado por: José Estrada

**Tabla 30: Manual de funciones de los operarios**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Operarios
<b>Jefe inmediato:</b>	Presidente
<b>Nivel:</b>	Asistencial
<b>Dependencia:</b>	Área de Producción
<b>Objetivo del cargo:</b>	Responsables del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la asociación, en cuanto al producto elaborado, como a nivel de gestión de personal, con la finalidad de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo.
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Funciones Generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mantener el orden y aseo constante en la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la producción.</li> <li>2) Implementa las normas de seguridad establecida por la empresa.</li> <li>3) Optimizar los procesos de trabajo dentro la planta de producción.</li> <li>4) Mantiene los equipos de trabajo en perfecto estado.</li> <li>5) Colaborar con sus compañeros de trabajo en realizar los procesos de producción.</li> <li>6) Vela por un buen funcionamiento de los equipos, maquinarias y estructuras físicas.</li> <li>7) Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima, la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.</li> </ol>

**Elaborado por:** José Estrada

## 4.4 ESTUDIO TÉCNICO

En este estudio se determina la localización óptima de la planta; para luego establecer el proceso productivo, su dimensión y distribución; posteriormente los requerimientos de recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones.

### 4.4.1 Localización de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño

La Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño se encuentra ubicado en el cantón Guano, provincia de Chimborazo, parroquia rural la Matriz, comuna Alacao, a 7 km de la capital provincial Riobamba, en las calles Mariscal Sucre entre García Moreno y Agustín Dávalos, N.- 416.

**Gráfico 33: Localización de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño**



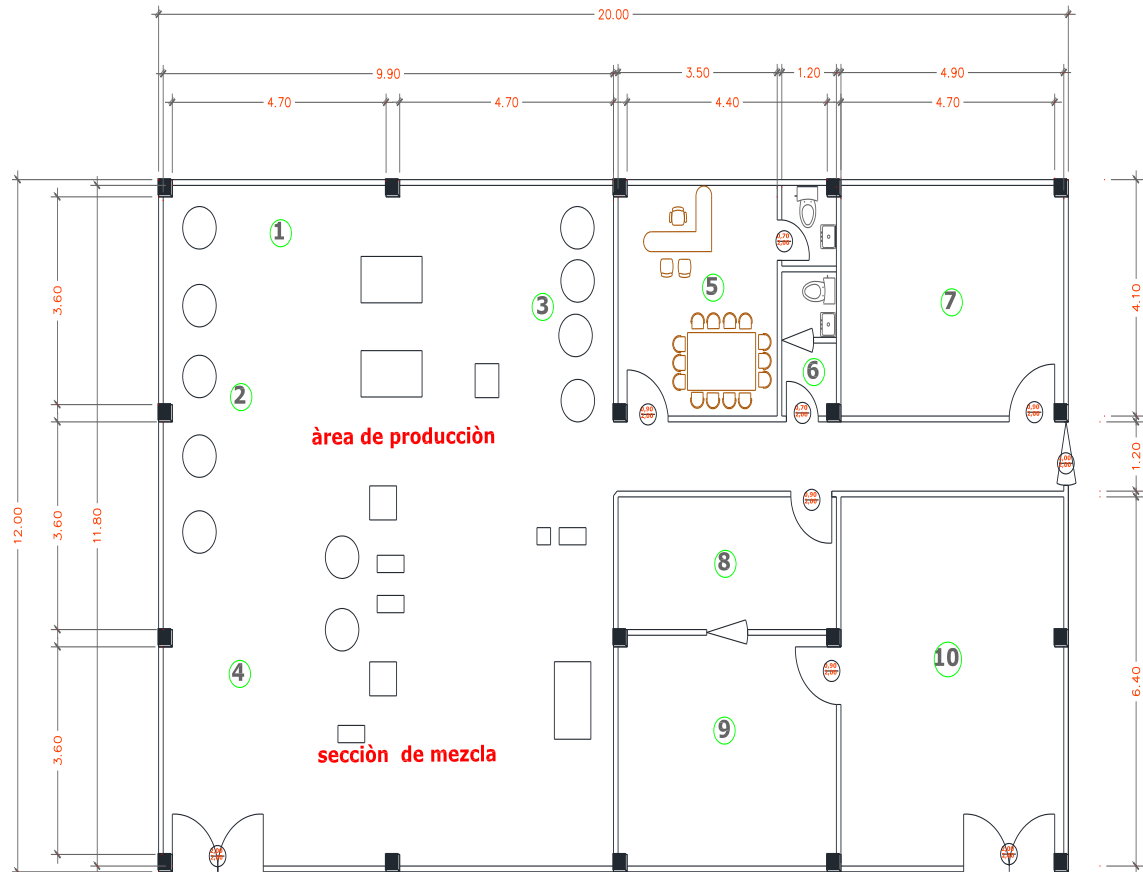
**Fuente:** [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps)

**Elaborado por:** José Estrada

#### 4.4.2 Estructura de la empresa

Gráfico 34: Estructura de la empresa

ASOCIACIÓN. PRODUCTORES AGRÍCOLAS "GRANJERO GUANEÑO"



Fuente: Ing. Civil José Estrada Rodríguez

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE ÀREAS ASOC. PRODUCTORES AGRÍCOLAS "GRANJERO GUANEÑO"	
①	almacenaqamiento de agua
②	sección de tanques
③	tanques de mezcla
④	almacenaqamiento de materia prima
⑤	oficina administrativa
⑥	vestidores
⑦	bodega
⑧	control de calidad
⑨	almacenamiento de producto terminado
⑩	àrea de carga de producto terminado

Fuente: Ing. Civil José Estrada Rodríguez

### **4.4.3 Proceso de elaboración del Tónico de tuna**

#### **4.4.3.1 Tónico (Bebida de la hoja de la tuna)**

Este producto es muy comercial, elaborado a base de la penca de tuna, tiene propiedades medicinales y pueden consumirlo las personas de cualquier edad. (**Ver anexo 3**)

#### Elaboración del Tónico

- **Recolección:** Recolectamos las hojas de la tuna, procurando que sea de buen aspecto, uniforme.
- **Lavado:** Se lava de manera rigurosa, que no tenga ninguna sustancia extraña, ni suciedad al igual que en ese proceso, las espinas que posee dicha hoja se caen al momento de frotar, cepillar en su lavado.
- **Pelado y troceado:** Se procede a trocear las hojas de manera simétrica en de manera rectangular de aproximadamente 4 x 8 cm, se empieza a pelar cada cuadrado. Una vez pelada se corta en trocitos de 2 x 3 cm aproximadamente de manera uniforme.
- **Pesado:** De acuerdo al peso, o la cantidad de producción que se vaya a realizar de producto, se pone tanto el agua, como la hoja.
- **Formulación:** Se coloca 3 botellones de agua, en la olla, en este paso se le agrega los kg de hoja picados anteriormente.
- **Batido:** Agitamos la mezcla aproximadamente 10 minutos.
- **Reposo:** Se prosigue con un reposo de 24 horas, (puede variar, dependiendo del grado de viscosidad que se requiera).
- **Tamizado:** Después del tiempo transcurrido, se tamiza el producto mediante un colador extrayendo los cuadritos
- **Envasado y etiquetado:** Posteriormente se realiza el envasado y etiquetado del tónico en las diversas presentaciones.
- **Distribución:** De acuerdo al estudio realizado se puede manifestar que los puntos críticos en la elaboración de tónico de nopal son:

- Lavado: Lo realizan con agua potable y los socios de la empresa no saben la composición del agua que disponen es una fuente de contaminación a la materia prima.
- Pelado y picado: No esterilizan los cuchillos y tablas a utilizar esto es muy importante por lo que en todo el proceso no hay ningún tratamiento que se realice para eliminar microorganismos.
- Envasado: las botellas que van a contener el producto no son previamente esterilizadas.

#### **4.4.4 Proceso de elaboración del Vino de tuna**

##### **4.4.4.1 Vino dulce de tuna**

Uno de los productos estrella de la organización, es un licor elaborado de una fruta tan dulce como es la tuna, el sabor es exquisito y varía según el tiempo de fermentación. (**Ver anexo 4**).

##### Elaboración del Vino de tuna

- Recepción: consiste en cuantificar la fruta que entrará a proceso. Esta operación debe hacerse utilizando recipientes adecuados y balanzas calibradas y limpias.
- Lavado: se hace para eliminar bacterias superficiales, residuos de insecticidas y suciedad adherida a la fruta. Se debe utilizar agua clorada.
- Selección: se elimina la fruta que no tenga el grado de madurez adecuado o presente golpes o magulladuras.
- Preparación de la fruta: la eliminación de la cáscara permite ablandar más rápidamente la fruta, así como obtener un producto de mejor calidad. La preparación puede incluir un escaldado que permita por una parte desactivar la acción enzimática y por otra ablandar los tejidos de la fruta para facilitar la extracción de la pulpa.
- Extracción de la pulpa: se hace por medio de un despulpador o bien licuando la fruta.

- Extracción del jugo: Se hace pasar por un colador, para obtener el jugo. En esta parte la pulpa debe estar a 70 °C, para evitar el oscurecimiento y garantizar el sabor, el olor y el color.
- Preparación del mosto: Al jugo obtenido en la etapa anterior se adiciona una solución de agua azucarada al 20%, levadura al 2%. Se agrega en una proporción de 1 gramo por litro aproximadamente.
- Fermentación: en este paso se coloca una trampa de aire, para evitar su oxidación a vinagre. La mezcla se deja fermentar en barriles, entre 3 y 7 días como mínimo, a una temperatura de 30 °C
- Trasiego: consiste en separar la parte superior del fermento, mediante succión. Durante el fermento existe una separación de fases, quedando el vino en la parte superior y residuos de fruta o levadura en la parte inferior.
- Filtrado: Se hace pasar la mezcla fermentada por una tela fina o colador, previamente esterilizado, para eliminar la levadura y la pulpa residuales.
- Estandarizado: Es una etapa opcional que se hace agregando alcohol, en diferentes proporciones, según la clase de vino que se requiera. Si es un vino generoso, el volumen de alcohol está entre el 15 y 25%, pero si es una bebida fuerte el contenido es de 30 a 50%.
- Envasado: Por lo general, se hace en botellas de vidrio. Los envases deben esterilizarse sumergiéndolos en agua caliente (95 °C) durante 10 minutos.
- Sellado: El sellado puede hacerse manual o mecánicamente. Es frecuente que el tapón de la botella sea de corcho.

#### **4.4.5 Proceso de producción de la mermelada de tuna**

##### **4.4.5.1 Mermelada de tuna**

La mermelada de tuna, es una conserva de fruta natural cocida en azúcar. Que aparte de su gran sabor, brinda las propiedades nutritivas de la tuna y debido a su gran porcentaje



de agua que posee dicha fruta, la mermelada es su color brillante y atractivo, además debe parecer gelificada sin mucha rigidez. (Ver anexo 5)

### Elaboración de la mermelada de tuna

- Recepción y selección de la materia prima: Recolectamos las mejores tunas, más coloridos, sin magulladuras, o algún tipo de imperfección, se eliminan aquellas tunas en estado de podredumbre.
- Lavado: Se lava de manera rigurosa, que no tenga ninguna sustancia extraña.
- Pelado y cortado: Se procede a pelar, procurando no desperdiciar mucho de fruta, la tuna en si es pequeño y se puede quedar partes adheridas a la cáscara, tratando de aprovechar toda la tuna.
- Pesado: Es importante que en esta parte se pese la pulpa ya que de ello va a depender el cálculo del resto de insumos.
- Despulpado: Después se procede a extraer la pulpa libre de cáscaras y pepas. Esta operación se realiza a nivel industrial en despulpadoras. A nivel semi-industrial o artesanal se puede hacer utilizando una licuadora. Y seguidamente el tamizado.
- Tamizado: Se tamiza el producto mediante un colador.
- Cocción: La pulpa se calentará hasta que comience a hervir y se mantendrá la ebullición a fuego lento con suavidad hasta que el producto quede reducido. Se procede a añadir el ácido cítrico y la mitad del azúcar en forma directa. La cantidad total de azúcar a añadir en la formulación se calcula teniendo en cuenta la cantidad de pulpa obtenida. Se recomienda que por 5 kg de pulpa de fruta se le agregue entre 800 a 1000 gr.
- Punto de gelificación: La adición de la pectina se realiza mezclándola con el azúcar que falta añadir, evitando de esta manera la formación de grumos. La cantidad adecuada es de 5 a 7 gramos por cada Kilogramo de pulpa.
- Envasado: Se realiza en caliente a una temperatura no menor a los 85°C. Esta temperatura mejora la fluidez del producto durante el llenado.

- Enfriado: El producto envasado debe ser enfriado rápidamente para conservar su calidad y asegurar la formación del vacío dentro del envase.
- Etiquetado: El etiquetado constituye la etapa final del proceso de elaboración de mermeladas. En la etiqueta se debe incluir toda la información sobre el producto.
- Distribución y expendio: El producto debe ser almacenado en un lugar fresco hasta su expendio en ferias.

#### **4.5 FODA y Elaboración de estrategias**

En esta sección se describe detalladamente el análisis de las matrices necesarias, para definir las estrategias de marketing, y las acciones en tiempos necesarios para desarrollar dichas estrategias y cumplir con los objetivos propuestos.

##### **1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Identificar fortalezas y debilidades: Una fortaleza es considerada como alguna función que se está realizando de manera exitosa dentro de la organización, como son ciertas habilidades y capacidades. Una debilidad es aquel factor considerado como vulnerable en la organización, o una función realizada de manera incorrecta, lo que se considera como un entorno débil.

Identificar oportunidades y amenazas: Las oportunidades en la organización son aquellas fuerzas de externas, que representan elementos viables de crecimiento o mejoría. Las amenazas en la organización es lo contrario de lo anterior, representan aspectos negativos y problemas externos. (Ver tabla 25)

**Tabla 31: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Productos de alta calidad	O1. Maquinaria nueva con tecnología de punta.
F2. Alianzas estratégicas con instituciones públicas, que brindan asesoramiento y apoyo técnico.	O2. Posibilidad de ampliar la gama de productos en el mercado.
F3. Precios accesibles para el consumidor.	O3. Demanda creciente de productos agrícolas.
F4. Los productos tienen múltiples beneficios para la salud.	O4. Mercado netamente definido en la ciudad de Riobamba para ofertar los productos.
F5. Proveedores fijos, confiables y de buena relación.	O5. Capacitación constante del personal.
F6. Socios disponen de hectáreas de terrenos para cosechar y producir tuna.	O6. Productos innovadores en el mercado local.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Carencia de una base de datos de los clientes.	A1. Factores climáticos desfavorables, pueden perjudicar la producción.
D2. La tuna no es lo suficientemente conocida en el Ecuador.	A2. Vendedores ambulantes realizan venta informal de tuna, ofreciendo precios bajos.
D3. Poca variedad de productos.	A3. Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores.
D4. Escasa inversión en promoción.	A4. Ingreso de nuevos productos sustitutos.
D5. Personal sin compromiso laboral.	A5. Falta de registro sanitario, impide perchar los productos.
D6. Desconocimiento de la empresa por parte de las personas.	A6. Insuficientes ingresos económicos, representa pérdida de socios.

**Fuente:** Martínez & Milla, Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, 2012.

**Elaborado por:** José Estrada

## 2. Matriz de evaluación de factores internos

La elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se constituye por cuatro etapas:

1. Fijar una calificación un peso entre 0.0 (nada importante) hasta 1.0 (muy importante), este peso determina la importancia de cada factor, y el total de todos los pesos debe tener la suma de 1.
2. Determinar entre 1 y 5 según su importancia, donde el 1 es menos importante y el 5 muy importante.
3. Realizar la multiplicación del peso (peso ponderado) de cada factor para su calificación, es decir determinar una calificación ponderada, de la fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor, para determinar el total de la matriz en su conjunto. (Ver tabla 33)

**Tabla 32: Valoración de la Matriz MEFI**

<b>Factores</b>	<b>Valoración</b>	<b>Calificación</b>
Fortaleza mayor	5	0,15
	4	0,12
Debilidad media	3	0,10
Fortaleza menor	2	0,05
	1	0,02
Debilidad mayor	5	0,15
	4	0,12
Debilidad media	3	0,10
Debilidad menor	2	0,05
	1	0,02

**Elaborado:** José Estrada

**Tabla 33: Matriz MEFI**

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
F1. Productos de alta calidad	5	0,12	0,60
F2. Alianzas estratégicas con instituciones públicas, que brindan asesoramiento y apoyo técnico.	3	0,07	0,21
F3. Precios accesibles para el consumidor.	2	0,05	0,10
F4. Los productos tienen múltiples beneficios para la salud.	4	0,10	0,40
F5. Proveedores fijos, confiables y de buena relación.	2	0,05	0,10
F6. Socios disponen de hectáreas de terrenos para cosechar y producir tuna.	5	0,12	0,60
<b>DEBILIDADES</b>			
D1. Carencia de una base de datos de los clientes.	2	0,05	0,10
D2. La tuna no es lo suficientemente conocida en el Ecuador.	5	0,12	0,60
D3. Poca variedad de productos.	4	0,10	0,40
D4. Escasa inversión en promoción.	3	0,07	0,21
D5. Personal sin compromiso laboral.	2	0,05	0,10
D6. Desconocimiento de la empresa por parte de las personas.	4	0,10	0,40
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3,82</b>

**Fuente:** Estrategias de marketing para grupos sociales; Sánchez & Pintado, Madrid, 2010; ESIC.

**Elaborado por:** José Estrada

**Análisis:** La suma total de la matriz anterior es 3.82, arriba del promedio (2.5). Donde lo más importante consiste en comparar el peso ponderado de las fortalezas contra el peso ponderado de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la asociación en su conjunto son favorables o desfavorables. En este caso, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.01, contra un 1.81 de las debilidades.

### 3. Matriz de evaluación de factores externos

Se constituye un análisis cuantitativo de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas, según el siguiente proceso:

1. Asignar una calificación de 1 a 5 para cada factor, el 5 es una respuesta considerada superior, 4 es una respuesta superior a la media, 3 una respuesta de término medio y 1 una respuesta negativa.
2. Fijar un peso respectivo en un rango de 0 (no importante) a 1 (muy importante), el peso determina la relevancia de cada factor, donde las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, y deben sumar 1.
3. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación, para obtener una calificación ponderada.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de los factores, para determinar el total de la matriz en cuestión. (Ver tabla 35)

**Tabla 34: Evaluación de la Matriz MEFE**

<b>Factores</b>	<b>Valoración</b>	<b>Calificación</b>
Fortaleza mayor	5	0,15
	4	0,12
Debilidad media	3	0,10
Fortaleza menor	2	0,05
	1	0,02
Debilidad mayor	5	0,15
	4	0,12
Debilidad media	3	0,10
Debilidad menor	2	0,05
	1	0,02

**Elaborado:** José Estrada

**Tabla 35: Matriz MEFE**

<b>Factor a analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1. Maquinaria nueva con tecnología de punta.	5	0,15	0,75
O2. Posibilidad de ampliar la gama de productos en el mercado.	3	0,07	0,21
O3. Demanda creciente de productos agrícolas.	2	0,05	0,10
O4. Mercado netamente definido en la ciudad de Riobamba.	4	0,10	0,40
O5. Capacitación constante del personal.	2	0,05	0,10
O6. Productos innovadores en el mercado local.	5	0,15	0,75
<b>AMENAZAS</b>			
A1. Factores climáticos desfavorables, pueden perjudicar la producción.	3	0,07	0,21
A2. Vendedores ambulantes realizan venta informal de tuna, ofreciendo precios bajos.	2	0,02	0,04
A3. Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores.	2	0,05	0,10
A4. Escasa inversión en promoción	4	0,10	0,40
A5. Falta de registro sanitario, impide perchar los productos.	5	0,12	0,60
A6. Insuficientes ingresos económicos, representa pérdida de socios.	3	0,07	0,21
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3,87</b>

**Fuente:** Estrategias de marketing para grupos sociales; Sánchez & Pintado, Madrid, 2010; ESIC.

**Elaborado por:** José Estrada

**Análisis:** El total ponderado de 3.87 indica que la asociación está encima de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. El peso ponderado de las oportunidades es de 2.31, y de las amenazas es de 1.56, lo cual establece que el medio ambiente externo es favorable para la organización.

#### 4. Matriz MAFE

La Matriz analítica de formación de estrategias permite desarrollar cuatro tipos de estrategias fundamentales, todas ellas enfocadas en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

1. Estrategias FO: Son aquellas fuerzas internas de la organización, que permiten aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
2. Estrategias DO: Su función es superar las debilidades internas, mejorando las oportunidades externas de la organización.
3. Estrategias FA: Aprovechar las fortalezas de la empresa, para disminuir las consecuencias de las amenazas.
4. Estrategia DA: Son tácticas defensivas que intentan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas en la organización. (Ver tabla 30)

**Tabla 36: Matriz analítica de formación de estrategias**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> Productos de alta calidad. <b>F2.</b> Alianzas estratégicas con instituciones públicas, que brindan asesoramiento y apoyo técnico. <b>F3.</b> Precios accesibles para el consumidor. <b>F4.</b> Los productos tienen múltiples beneficios para la salud. <b>F5.</b> Proveedores fijos, confiables y de buena relación. <b>F6.</b> Socios disponen de hectáreas de terrenos para cosechar y producir tuna.	<b>D1.</b> Carencia de una base de datos de los clientes. <b>D2.</b> La tuna no es lo suficientemente conocida en el Ecuador. <b>D3.</b> Poca variedad de productos. <b>D4.</b> Escasa inversión en promoción. <b>D5.</b> Personal sin compromiso laboral. <b>D6.</b> Desconocimiento de la empresa por parte de las personas.



		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>O1.</b> Maquinaria nueva con tecnología de punta.</p> <p><b>O2.</b> Posibilidad de ampliar la gama de productos.</p> <p><b>O3.</b> Demanda creciente de productos agrícolas.</p> <p><b>O4.</b> Mercado netamente definido en la ciudad de Riobamba, para ofertar los productos.</p> <p><b>O5.</b> Capacitación constante del personal.</p> <p><b>O6.</b> Productos innovadores en el mercado local.</p>	<p>1. Estrategia de diversificación de productos. (F1, F4, O1, O2, O3, O6)</p> <p>2. Estrategia de distribución comercial. (F2, F3, F5, O4)</p>	<p>1. Estrategia de capacitación laboral. (D1, D2, D5, O5)</p> <p>2. Estrategia de comunicación en redes sociales. (D4, D6, O4)</p>
		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>A1.</b> Factores climáticos desfavorables, pueden perjudicar la producción.</p> <p><b>A2.</b> Vendedores ambulantes realizan venta informal de tuna, ofreciendo precios bajos.</p> <p><b>A3.</b> Cambios en los gustos y necesidades de los consumidores.</p> <p><b>A4.</b> Ingreso de nuevos productos sustitutos.</p> <p><b>A5.</b> Falta de registro sanitario, impide perchar los productos.</p> <p><b>A6.</b> Insuficientes ingresos económicos, representa pérdida de socios.</p>	<p>1. Estrategias de precios de acuerdo al mercado. (F3, A2, A4, A6)</p> <p>2. Estrategia del mejoramiento de la productividad. F6, A1, A6</p>	<p>1. Estrategia de posicionamiento de la marca (D2, D6, A6)</p> <p>2. Estrategia para la captación de nuevos clientes. (D1, A3)</p>

**Fuente:** Estrategias de marketing para grupos sociales; Sánchez & Pintado, Madrid, 2010; ESIC.

**Elaborado por:** José Estrada

#### 4.6 Marketing Mix y Diseño de Estrategias

**Tabla 37: Estrategia de Posicionamiento de marca**

<b>Estrategia</b>	<b>Rediseño del logo de la asociación (Ver anexo 6)</b>		
<b>Objetivo</b>	Posicionar la marca de la asociación en la mente de los consumidores, otorgando a la organización una imagen propia, con el fin de expandirnos en el mercado riobambeño.		
<b>Importancia</b>	Al optar por cambiar el logo se responderá a varias exigencias del mercado. Lo más importante es que el logotipo consiga personificar la marca e impactar al público objetivo.		
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar personalidad al diseño del logotipo, con imágenes, formas, colores o tipografías.</li> <li>• Buscar la aceptación de los clientes, mejorando la reputación de la asociación, para fidelizar a los clientes.</li> <li>• Justificar el cambio del logo, siendo este que la asociación está innovando en el mercado.</li> <li>• Informar al personal sobre el cambio, para que exista buena comunicación.</li> <li>• Comunicar sobre los beneficios, el logo debe hablar de lo que distingue la marca y por qué deberían adquirir los productos.</li> <li>• Contratar un diseñador gráfico.</li> <li>• Escoger el mejor diseño y hacer uso del cambio de logotipo.</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	Presidente de la asociación		
<b>Periodicidad</b>	5 años		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	1	Contratación del diseñador grafico	\$ 100,00
	1	Pago del logotipo escogido	\$ 200,00
	100	Hojas de presentación	\$ 25,00
	240	Tarjetas de presentación	\$ 50,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 375,00</b>
<b>Indicador de gestión</b>	$\text{Rediseño logotipo} = \frac{\text{Imagen corporativa actual}}{\text{Nuevo diseño de imagen corporativa}}$		

**Fuente:** Matriz analítica de factores estratégicos

**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 38: Estrategia del Producto**

<b>Estrategia</b>	<b>Diversificación de productos (Ver anexo 7)</b>																			
<b>Objetivo</b>	Ofrecer una mayor variedad de productos a los clientes de la asociación.																			
<b>Importancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversificación de productos permitirá determinar el grado de interés y aceptación del mercado objetivo, con la finalidad de satisfacer necesidades, deseos y gustos.</li> <li>• Poseer una cartera de productos permitirá que el cliente conozca sobre la variedad de productos y sabores, mediante la presentación de los mismos, estimulando la compra.</li> </ul>																			
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información acerca de los nuevos productos, así como los beneficios nutricionales y para la salud.</li> <li>• Comunicar a los clientes sobre la nueva modalidad de compra por catálogo.</li> <li>• Participar en ferias, para que los clientes se familiaricen y conozcan la variedad de los productos.</li> <li>• Crear una revista (catálogo de productos) con los productos de la asociación y repartir afiches a los clientes.</li> <li>• Realizar la producción de shampoo y yogurt e incorporarlos a la cartera de productos.</li> <li>• Diseñar etiquetas y envases de los nuevos productos.</li> </ul>																			
<b>Responsable</b>	Presidente de la empresa																			
<b>Periodicidad</b>	1 año																			
<b>Presupuesto</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Descripción</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Producción del yogurt de tuna</td> <td>\$ 2,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Producción del shampoo de tuna</td> <td>\$ 1,00</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Cartera de productos</td> <td>\$ 150,00</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>Afiches</td> <td>\$ 25,00</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>TOTAL</b></td> <td><b>\$ 178,00</b></td> </tr> </tbody> </table>		Cantidad	Descripción	Valor	1	Producción del yogurt de tuna	\$ 2,00	1	Producción del shampoo de tuna	\$ 1,00	1	Cartera de productos	\$ 150,00	100	Afiches	\$ 25,00	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 178,00</b>
Cantidad	Descripción	Valor																		
1	Producción del yogurt de tuna	\$ 2,00																		
1	Producción del shampoo de tuna	\$ 1,00																		
1	Cartera de productos	\$ 150,00																		
100	Afiches	\$ 25,00																		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 178,00</b>																		
<b>Indicador de gestión</b>	$\text{Diversificación de productos} = \frac{\text{Productos lanzados al mercado}}{\text{Ingresos por venta de nuevos productos}}$																			

**Fuente:** Matriz analítica de factores estratégicos  
**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 39: Estrategia de Precio**

<b>Estrategia</b>	<b>Descuento en precios por temporada</b>		
<b>Objetivo</b>	Persuadir a los clientes actuales y a los potenciales, a que realicen compras en los productos con descuento, informándoles que solo es por tiempo limitado.		
<b>Importancia</b>	Incitar a la compra en la asociación para fidelizar clientes actuales y atraer a los potenciales, motivándolos mediante compras atractivas con descuentos, siendo estas las de 2 x 1 o descuentos hasta del 20% en el precio del producto en oferta.		
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos aplicables en días festivos (feriados).</li> <li>• Aplicar un descuento del 20% a los clientes que adquieran 2 o más productos.</li> <li>• Contar con personal de atención al cliente para aplicar los descuentos.</li> <li>• Ubicar los productos con descuento en una zona visible.</li> <li>• Precios especiales para clientes frecuentes.</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	Presidente de la asociación Personal de atención al cliente		
<b>Periodicidad</b>	1 mes		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	1	Descuentos por productos	\$ 68,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 68,00</b>
<b>Indicador de gestión</b>	$\text{Precio} = \frac{\text{Descuento en ventas}}{\text{Costo unitario} + \text{utilidades}}$		

**Fuente:** Matriz analítica de factores estratégicos

**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 40: Estrategia de Plaza**

<b>Estrategia</b>	<b>Distribución comercial (Ver anexo 8)</b>		
<b>Objetivo</b>	Abarcar mayor mercado, mediante la obtención de más puntos de venta en la ciudad de Riobamba, para generar mejores ingresos a los socios y sus familias.		
<b>Importancia</b>	Mediante los medios de distribución adecuados, el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen. Los puntos de venta o de atención deben estar ubicados en sectores estratégicos, para que consumidor pueda tener posesión del producto.		
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado, para elegir ubicaciones estratégicas, y expandir los productos.</li> <li>• Ubicar stands en los puntos de venta seleccionados y brindar la información necesaria a los futuros clientes.</li> <li>• Obtener un permiso de funcionamiento y uso de suelo, para ofrecer los productos de la asociación en los diferentes mercados populares de la ciudad de Riobamba.</li> <li>• Crear un ambiente adecuado, utilizando factores como colores, ambientación musical y aromas, para influir en la decisión de compra de las personas.</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la asociación</li> <li>• Personal de atención al cliente</li> </ul>		
<b>Periodicidad</b>	1 mes		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	1	Alquiler del stand	\$ 50,00
	1	Permisos de funcionamiento	\$ 22,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 72,00</b>
<b>Indicador de gestión</b>	$Distribución = \frac{\text{Mercado objetivo actual}}{\text{Nuevos puntos de ventas}} \times 100$		

**Fuente:** Matriz analítica de factores estratégicos

**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 41: Estrategia de Comunicación**

<b>Estrategia</b>	<b>Comunicación en redes sociales (Ver anexo 9)</b>		
<b>Objetivo</b>	Generar reconocimiento de la asociación y sus productos en el mercado riobambeño, a través de las redes sociales con más acogida, mediante la creación de una página web y fan page.		
<b>Importancia</b>	Es necesario esta estrategia para brindar información de sus productos y con ello, obtener un aumento en las ventas y una excelente atención al cliente.		
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una página web donde se muestre información de la empresa, fotos de los productos, beneficios, descuentos, contactos, recomendaciones, entre otras opciones.</li> <li>• Interactuar en la red social más popular (Facebook), y crear una página (fan page) con contenido explícito de la asociación.</li> <li>• Realizar publicaciones en las páginas, dos veces a la semana los días martes y jueves específicamente.</li> <li>• Revisar las visitas e interacción de la página web y la fan page cada 15 días.</li> <li>• Contratar a un administrador de las páginas y redes sociales de la asociación.</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	Presidente de la asociación		
<b>Periodicidad</b>	1 año		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	1	Mantenimiento de página web y Facebook	\$ 5
	1	Contratación del administrador	\$ 100
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 105</b>
<b>Indicador de gestión</b>	$\text{Comunicación} = \frac{\text{Visitas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$		

**Fuente:** Matriz analítica de factores estratégicos

**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 42: Estrategia del cliente**

<b>Estrategia</b>	<b>Captación de nuevos clientes (Ver anexo 10)</b>		
<b>Objetivo</b>	Incrementar los volúmenes de ventas en la asociación, para captar nuevos clientes, a través de la generación de confianza entre los ya existentes.		
<b>Importancia</b>	Segmentar a los clientes es de gran relevancia, para identificar a aquellas personas que desean adquirir nuestros productos, y cumplir con el objetivo de aumentar las ventas.		
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una excelente atención, con la finalidad de que el cliente se lleve una gran experiencia y nos recomiende.</li> <li>• Realizar un servicio post-venta, es decir comunicarse con el cliente luego de haber adquirido alguno de los productos de la asociación.</li> <li>• Transformar la página web en una experiencia real, generando diferentes perspectivas que ilustren mejor a los visitantes, para que hagan pedidos y vivan una compra satisfactoria.</li> <li>• Colocar un buzón de sugerencias, donde los clientes nos compartan sus inquietudes, reclamos o recomendaciones, para poder mejorar como empresa.</li> <li>• Crear una base de datos de clientes, para generar mejores oportunidades.</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	Presidente de la asociación		
<b>Periodicidad</b>	1 vez cada mes		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	1	Buzón de sugerencias	\$ 25,00
	1	Base de datos de clientes	\$ 100,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 125,00</b>
<b>Indicador de gestión</b>	$Clientes = \frac{\text{Número de clientes actuales}}{\text{Porcentaje de nuevos clientes}} \times 100$		

**Fuente:** Matriz analítica de factores estratégicos

**Elaborado por:** José Estrada

**Tabla 43: Estrategia de Capacitación**

<b>Estrategia</b>	<b>Capacitación laboral (Ver anexo 11)</b>		
<b>Objetivo</b>	Lograr cambios en el comportamiento de los socios, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la asociación, obteniendo condiciones de trabajo más satisfactorias.		
<b>Importancia</b>	La capacitación laboral es necesaria para que las organizaciones cuenten con personal calificado y fructífero, para que mejoren la productividad y desempeño del personal.		
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el conocimiento técnico, necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.</li> <li>• Prevenir accidentes de trabajo.</li> <li>• Permitir que el personal se identifique con la asociación.</li> <li>• Perfeccionar a los empleados en sus puestos de trabajo.</li> <li>• Resolver problemas y dudas en el entorno laboral mediante capacitación constante al personal, sobre temas que beneficien a la asociación.</li> <li>• Crear una matriz metodológica, donde se indiquen los temas a tratar, las actividades, el tiempo de ejecución, entre otras herramientas para iniciar las capacitaciones.</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	• Directivos y socios de la Asociación Granjero Guaneño		
<b>Periodicidad</b>	5 días		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	1	Capacitar a los directivos de la asociación: presidente, secretario, tesorera, contadora y jefe de operarios.	\$350,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$350,00</b>
<b>Indicador de gestión</b>	$\text{Capacitación} = \frac{\text{Número de personas convocadas}}{\text{Número de personas que asistieron}}$		

**Fuente:** Matriz analítica de factores estratégicos

**Elaborado por:** José Estrada



**Tabla 44: Estrategia de Productividad**

<b>Estrategia</b>	<b>Mejoramiento de la productividad (Ver anexo 12)</b>		
<b>Objetivo</b>	Optimizar la productividad, mediante el cumplimiento de los procesos para obtener productos de alta calidad, a través del mejoramiento de la producción y una excelente atención al cliente, con el fin de maximizar las utilidades.		
<b>Importancia</b>	La productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo en la asociación, para conseguir los objetivos propuestos y crear un buen ambiente laboral.		
<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación entre los socios, acelerando el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Optimizar la utilización de los recursos que dispone la asociación, para elaborar productos de calidad.</li> <li>• Contribuir con un más alto y nuevo valor a los productos de la asociación.</li> <li>• Brindar un buen clima laboral.</li> <li>• Fomentar el aprendizaje corporativo, para obtener procesos que faciliten la producción de los productos.</li> <li>• Permitir el ahorro de los costos de producción, mediante un programa de productividad.</li> <li>• Realizar un mayor número de tareas en menor tiempo y, con menor esfuerzo.</li> <li>• Crear un programa de productividad.</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	Presidente de la asociación		
<b>Periodicidad</b>	1 mes		
<b>Presupuesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	1	Manual de productividad	\$ 50,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 50,00</b>
<b>Indicador de gestión</b>	$Producción = \frac{Inversión\ en\ estrategias\ de\ marketing}{Producción\ esperada} \times 100$		

Fuente: Matriz analítica de factores estratégicos

Elaborado por: José Estrada

## 4.7 ESTUDIO FINANCIERO

### 4.7.1 Programas de acción

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tácticas y políticas de funcionamiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Presupuesto</b>
1. Rediseño del logo de la asociación	Posicionar la marca de la asociación en la mente de los consumidores, otorgando a la organización una imagen propia, con el fin de expandirnos en el mercado riobambeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar personalidad al diseño del logotipo, con imágenes, formas, colores o tipografías.</li> <li>• Buscar la aceptación de los clientes, mejorando la reputación de la asociación.</li> <li>• Justificar el cambio del logo, siendo este que la asociación está innovando.</li> <li>• Informar al personal sobre el cambio, para que exista buena comunicación.</li> <li>• Comunicar sobre los beneficios, el logo debe hablar de lo que distingue la marca y por qué deberían adquirir los productos.</li> <li>• Contratar un diseñador gráfico.</li> <li>• Escoger el mejor diseño y hacer uso del cambio de logotipo.</li> </ul>	Presidente de la asociación.	5 años	\$ 375,00

2. Diversificar los productos	Ofrecer una mayor variedad de productos a los clientes de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información acerca de los nuevos productos, y los beneficios nutricionales.</li> <li>• Comunicar a los clientes sobre la nueva modalidad de compra por catálogo.</li> <li>• Participar en ferias para que los clientes se familiaricen y conozcan la variedad de los productos.</li> <li>• Crear un catálogo de productos con los productos de la asociación.</li> <li>• Producir el shampoo y yogurt e incorporarlos a la cartera de productos.</li> <li>• Diseñar etiquetas y envases los productos.</li> </ul>	Presidente de la asociación.	1 año	\$ 178,00
3. Descuento en precios por temporada	Persuadir a los clientes frecuentes y los potenciales, a que realicen compras de productos con descuento, informando que solo es por tiempo limitado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar un descuento del 20% a los clientes que adquieran 3 o más productos.</li> <li>• Descuentos aplicables en días festivos.</li> <li>• Informar acerca de la estrategia.</li> <li>• Contar con personal de atención al cliente para aplicar los descuentos.</li> <li>• Ubicar los productos con descuento en una zona visible.</li> </ul>	Presidente de la asociación.  Personal de atención al cliente.	1 mes	\$ 68,00

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios especiales para clientes frecuentes.</li> </ul>			
4. Distribución comercial	Abarcar mayor mercado, mediante la obtención de más puntos de venta en la ciudad de Riobamba, para generar mejores ingresos a los socios y sus familias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado, para elegir ubicaciones estratégicas, y expandir los productos.</li> <li>• Ubicar stands en los puntos de venta seleccionados y brindar la información necesaria a los futuros clientes.</li> <li>• Obtener un permiso de funcionamiento y uso de suelo, para ofrecer los productos de la asociación en los diferentes mercados populares de la ciudad de Riobamba.</li> <li>• Crear un ambiente adecuado, utilizando factores como colores, ambientación musical y aromas, para influir en la decisión de compra de las personas.</li> </ul>	<p>Presidente de la asociación.</p> <p>Personal de atención al cliente.</p>	1 mes	\$ 72,00
5. Estrategia de comunicación en redes sociales	Generar reconocimiento de la asociación y sus productos en el mercado riobambeño, a través de las redes sociales con	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una página web donde se muestre información de la empresa, fotos de los productos, beneficios, descuentos, recomendaciones, contactos, entre otras opciones.</li> </ul>	Presidente de la asociación	1 año	\$ 105,00

	más acogida, mediante la creación de una página web y fan page.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactuar en la red social más popular (Facebook), y crear una página (fan page) con contenido explícito de la asociación.</li> <li>• Realizar publicaciones en las páginas, dos veces a la semana los días martes y jueves específicamente.</li> <li>• Revisar las visitas e interacción de la página web y la fan page cada 15 días.</li> <li>• Contratación de un administrador de las páginas y redes sociales de la asociación.</li> </ul>			
6. Captación de nuevos clientes	Incrementar los volúmenes de ventas en la asociación, para captar nuevos clientes, a través de la generación de confianza entre los ya existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una excelente atención, con la finalidad de que el cliente se lleve una gran experiencia y nos recomiende.</li> <li>• Realizar un servicio post-venta, comunicarse con el cliente luego de haber adquirido los productos.</li> <li>• Transformar la página web en una experiencia real, generando diferentes perspectivas que ilustren mejor a los visitantes, para que hagan pedidos y vivan una compra satisfactoria.</li> </ul>	Presidente de la asociación.	1 vez cada mes	\$125,00

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar un buzón de sugerencias, donde los clientes nos compartan sus inquietudes, o recomendaciones.</li> <li>• Crear una base de datos para los clientes, generando mejores oportunidades.</li> </ul>			
7. Capacitación laboral	Lograr cambios en el comportamiento del empleado, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la asociación, obteniendo condiciones de trabajo más satisfactorias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el conocimiento técnico, necesario para el mejor desempeño de las actividades.</li> <li>• Prevenir accidentes de trabajo.</li> <li>• Permitir que el personal se identifique con la asociación.</li> <li>• Perfeccionar a los empleados en sus puestos de trabajo.</li> <li>• Resolver problemas y dudas en el entorno laboral mediante capacitación al personal, sobre temas que beneficien a la asociación.</li> <li>• Crear una matriz metodológica, donde se indiquen los temas, actividades, tiempo de ejecución, para iniciar las capacitaciones.</li> </ul>	Directivos de la asociación.  Socios de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño.	5 días	\$350,00

8. Estrategia de mejoramiento de la productividad	Optimizar la productividad, mediante el cumplimiento de los procesos para obtener productos de alta calidad, a través del mejoramiento de la producción y una excelente atención al cliente, con el fin de maximizar las utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación entre los socios, y toma de decisiones.</li> <li>• Optimizar los recursos de la asociación, para elaborar productos de calidad.</li> <li>• Contribuir con un más alto y nuevo valor a los productos de la asociación.</li> <li>• Brindar un buen clima laboral.</li> <li>• Fomentar el aprendizaje corporativo, para obtener procesos que faciliten la producción.</li> <li>• Permitir el ahorro de los costos de producción, a través de un programa de productividad.</li> <li>• Realizar un mayor número de tareas en menor tiempo.</li> <li>• Crear un programa de productividad.</li> </ul>	Presidente de la asociación.	1 vez cada año	\$ 50,00
---	--	---	------------------------------	----------------	----------

La asociación deberá realizar una inversión de \$ 1.323,00 para cumplir con cada estrategia y actividades planteadas en el presente trabajo de investigación.

#### 4.7.2 Estado de resultados

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS GRANJERO GUANEÑO</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b> <b>6916732223001</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>			
<b>Ventas</b>			16920,00
(-) Costo de ventas			6380,25
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>			<b>10539,75</b>
(-) Gastos Operacionales			6922,50
Gastos de Administración y Ventas		6922,50	
Sueldos y Salarios	4500		
Comisión en Ventas	300		
Publicidad en Ventas	120		
Depreciación	922,5		
Servicios básicos	360		
Servicios contables	120		
Varios	600		
<b>(=) Utilidad Operacional</b>			<b>3617,25</b>
(+) Ingresos No Operacionales			5000,00
Donaciones GAD-PCH		5000,00	
(-) Egresos No operacionales			0,00
<b>(=) Utilidad antes de Impuestos</b>			<b>8617,25</b>
(-) 15% Participación Trabajadores			1292,59
<b>(=) Utilidad antes de Imp. Renta</b>			<b>7324,66</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta			1611,43
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>			<b>5713,24</b>

**Elaborado por:** José Luis Estrada Realpe

**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño

**Análisis:** La asociación presenta en su estado financiero una renta positiva de 5713.24, debido a que sus ingresos son de 16920, lo que les permite cubrir todos sus costos y gastos del ejercicio fiscal corriente, es decir la asociación en números en el año 2017 es rentable, con dicha rentabilidad la asociación podría implementar una nueva línea de productos o recurrir a una inversión a plazo fijo para generar intereses ganados.



### 4.7.3 Balance general

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS GRANJERO GUANEÑO					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017					
ACTIVO			PASIVO		
<b>CORRIENTE</b>		9539,75	<b>CORRIENTE</b>		2904,01
Caja	4197,25		Participación trabajadores	1292,59	
Bancos	5342,50		Impuesto a la renta	1611,43	
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		9327,5	<b>NO CORRIENTE</b>		0,00
Muebles de oficina	342,5		Total Pasivo		2904,01
Maquinaria	10250		<b>PATRIMONIO</b>		
Depreciación acumulada	922,5		Capital social	10250,00	
			Utilidad del ejercicio	5713,24	
			<b>Total Patrimonio</b>		15963,24
<b>Total Activo</b>		<b>18867,25</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>		<b>18867,25</b>

**Elaborado por:** José Luis Estrada Realpe

**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño

**Análisis:** La Asociación presenta en su balance general un signo positivo de manejo en los activos corrientes, propiedad planta y equipo, así como en el financiamiento, la empresa deberá rotar el activo circulante, para dinamizar la propiedad planta y equipo con nueva maquinaria y de esa manera producir más.

#### 4.7.4 Flujo de efectivo

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS GRANJERO GUANEÑO FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>		
INGRESOS		
<b>Saldo Inicial</b>	400	
Ventas	16920,00	
<b>Total Ingresos</b>		17320,00
<b>GASTOS</b>		
Compras	2351,25	
Gastos de administración y ventas	6922,50	
Mano de obra	1200	
CIF	2649	
Total gastos		13122,75
<b>Flujo Neto de Caja</b>		<b>4197,25</b>

**Elaborado por:** José Luis Estrada Realpe

**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño

**Análisis:** La asociación referente al flujo de efectivo, presenta valores positivos, aunque se aprecia que el gasto de mayor demanda en el administrativo y ventas, superando al costo de compras, se debería revisar el rubro detallado de administración y ventas para nivelar el gasto.

#### 4.7.5 Proyección de ventas

La proyección de ventas se realizará a través de los **mínimos cuadrados**, la información se obtuvo mediante datos actuales de las ventas que tiene la asociación.

El método de mínimos cuadrados sirve para proyectar las ventas de futuros períodos con base a ventas de gestiones pasadas. Este método debe ser ajustado en caso de que existan factores que cambien las condiciones y situaciones, tanto económicas, políticas, de mercado, capacidad, y tanto externas como internas. (Muñoz, 2011)

**Tabla 45: Mínimos cuadrados**

Años	Ventas totales	Años al cuadrado	Ventas al cuadrado	Años x ventas
<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>x<sup>2</sup></b>	<b>y<sup>2</sup></b>	<b>(X) (Y)</b>
1	\$13.932,00	1	194100624	13932
2	\$15.228,00	4	231891984	30456
3	\$15.811,20	9	249994045,4	47433,6
4	\$16.200,00	16	262440000	64800
5	\$16.920,00	25	286286400	84600
<b>SUMATORIA TOTAL</b>				
<b>15</b>	<b>\$78.091,20</b>	<b>55</b>	<b>1224713053</b>	<b>241221,6</b>

Elaborado por: José Estrada

Para realizar las proyecciones de ventas necesitamos desarrollar la siguiente formula:

Formula proyección de ventas.  $y = a + bx$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{5(241221,6) - (15)(78091,20)}{5(55) - 225}$$

$$b = \frac{1206108 - 1171368}{275 - 225}$$

$$b = \frac{34740}{50} \quad \mathbf{b = 694.80}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$a = \frac{78091,20 - 694,80(15)}{5}$$

$$a = \frac{67669,20}{5} \quad \mathbf{a = 13533.84}$$

### Fórmula de crecimiento de ventas

$$c = \frac{b(n)}{\epsilon y}$$

$$c = \frac{694.80 (5)}{78091,20}$$

$$c = 0,04$$

**c = 4%** de crecimiento

### Ventas en los próximos años

$$y = 13533.84 + 694.80 (6)$$

$$y = 17782.64 \text{ dólares}$$

$$y = 13533.84 + 694.80 (7)$$

$$y = 18397.44 \text{ dólares}$$

$$y = 13533.84 + 694.80 (8)$$

$$y = 19092.24 \text{ dólares}$$

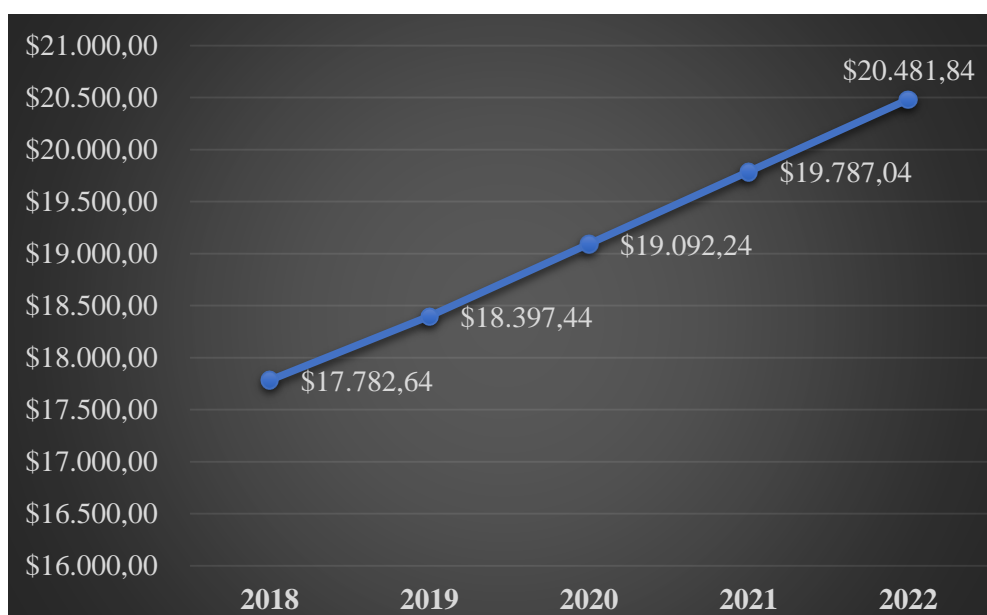
$$y = 13533.84 + 694.80 (9)$$

$$y = 19787.04 \text{ dólares}$$

$$y = 13533.84 + 694.80 (10)$$

$$y = 20481.84 \text{ dólares}$$

**Gráfico 35: Proyección de ventas**



**Fuente:** Mínimos cuadrados  
**Elaborado por:** José Estrada

**Interpretación:**

La asociación ha mejorado considerablemente su producción anual, esto se evidencia ya que tienen una tendencia a incrementar la cantidad de productos elaborados cada año. Mediante la fórmula de los mínimos cuadrados se obtuvo como dato relevante que la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño tendrá un aumento del 4% en sus ventas si decide implementar las estrategias propuestas en el presente plan de comercialización.

## CONCLUSIONES

- El diseño del plan de comercialización para la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño, se ha realizado tomando en consideración los siguientes aspectos: estudio organizacional, estudio técnico, FODA y diseño de estrategias, estudio financiero, lo que permitió detectar que la asociación está aprovechando sus fortalezas y oportunidades, teniendo como resultado el incremento de las ventas.
- Mediante los diagramas de procesos, los productos comercializados por la asociación son más competitivos dentro del mercado, porque permite la elaboración correcta de los mismos, mejorando la producción de tuna, para optimizar la materia prima en la asociación.
- Las estrategias de comercialización más importantes en el presente trabajo como: posicionamiento de marca, diversificación de productos, comunicación en redes sociales y mejoramiento de productividad permite: retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes, a través del desarrollo de emprendimientos e inclusión, para informar a la ciudadanía riobambeña los beneficios de consumir tuna.
- El estudio de mercado realizado en el capítulo tres, se evidenció que la tuna tiene muy buena calidad y valor nutricional para los consumidores.
- El plan de comercialización busca posicionar a la asociación en la mente del consumidor, a través, de la promoción y comunicación, para poder contar con mayor aceptación de los productos y encontrar un espacio en el mercado y los sentimientos de los clientes.
- Para diagnosticar el estudio financiero de la asociación, se realizó un análisis el cual dio como resultado que las ventas de los próximos 6 años tendrán un incremento del 4%, por lo cual es necesario que la asociación utilice el plan de comercialización, para que se pueda llegar hacia diferentes sectores del país y contribuir con el bienestar socioeconómico de los socios.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño, mantenga los procesos de comercialización actualizados, ya que de esta manera podrá ir logrando mayores beneficios para quienes forman parte de la entidad.
- La propuesta de capacitación para los socios, permitirá que todos posean conocimientos adecuados y continuamente puedan contribuir con el mejoramiento de la producción de tuna.
- Conservar la imagen corporativa (marca), para generar confianza y seguridad en los clientes que adquieran los productos, lo que a su vez permita posicionar y recomendar la asociación, siendo el boca a boca la herramienta más efectiva para generar nuevas ventas.
- Se recomienda a la Asamblea General de la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño la pronta ejecución del plan de comercialización y las estrategias propuestas, para obtener resultados positivos y toma de decisiones acertadas, incrementando las ventas y los ingresos económicos de los socios y sus familias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S.** (2005). *Diccionario de economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Banco Central del Ecuador.** (31 de 12 de 2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Benavides, J.** (1996). *Administración*. 3ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Berassini, M.** (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina*. México: Pearson Education.
- Bonta, P., & Farber, M.** (2002). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cohen, W.** (2007). *El plan de marketing*. 2ª. ed. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Escudero, M.** (2013). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Editex S.A.
- Finch, J., Freeman, E., & Gilbert, J.** (2004). *Administración*. 6ª. ed. México: Prentice Hall.
- Harris, E.** (1994). *Curso práctico de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.** (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** (28 de 11 de 2010). *Población de Riobamba a través del programa redatam*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Jack, F.** (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Johnson, G., & Scholes, K.** (2001). *Dirección estratégica*. 5ª. ed. México: Prentice Hall.
- Kloter, P., & Keller, K.** (2006). *Dirección de marketing*. 10ª. ed. México: Printice Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H.** (2004). *Administración una perspectiva global*. 10ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2012). *Marketing*. 14ª. ed. México: Pearson Education.



- Kotler, P., & Keller, K.** (2012). *Marketing management*. 13<sup>a</sup>. ed. México: Pearson Education.
- Ley Orgánica del Consumidor.** (13 de 10 de 2011). *Objeto de ley y principios*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/analisis-de-la-ley-organica-de-la-defensa-del-consumidor>
- Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria.** (05 de 05 de 2009). *Objeto de ley y principios*. Obtenido de <https://plataformacelac.org/ley/3>
- Martínez, D., & Milla, A.** (2012). *Elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mercado, S.** (2000). *Mercadotecnia estratégica*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Mintzberg, H., & Quinn, J.** (1995). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 2<sup>a</sup>. ed. México: Prentice Hall.
- Muñoz, C.** (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Education.
- Porter, M.** (1997). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S., & Coulter, M.** (2002). *Administración*. 5<sup>a</sup>. ed. México: Prentice Hall.
- Sanchez, J., & Pintado, T.** (2010). *Estrategias de marketing para grupos sociales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sandhusen, R.** (2002). *Mercadotécnica*. México: CECSA compañía editorial continental.
- Sector del Control de Poder y Mercado.** (13 de 10 de 2011). *Objeto de ley y principios*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
- Sector de la Economía Popular y Solidaria.** (28 de 04 de 2011). *Ley orgánica de economía popular y solidaria: objeto de ley y principios*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- Vicente, M.** (2009). *Marketing y competitividad: nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Pearson Education.

# ANEXO

## Anexo 1:

### Encuesta

#### ENCUESTA

**Objetivo:** Determinar el grado de aceptación que tienen los productos a base de tuna o nopal elaborados por la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño Asoproguano, en la ciudad de Riobamba.

#### **Edad:**

- |         |                          |         |                          |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
| 20 a 24 | <input type="checkbox"/> | 25 a 29 | <input type="checkbox"/> |
| 30 a 34 | <input type="checkbox"/> | 35 a 39 | <input type="checkbox"/> |
| 40 a 44 | <input type="checkbox"/> | 45 a 49 | <input type="checkbox"/> |
| 50 a 54 | <input type="checkbox"/> | 55 a 59 | <input type="checkbox"/> |

**Género:** Femenino  Masculino

**1. ¿Conoce usted la fruta tuna o nopal?**

SI  NO

**2. ¿Usted alguna vez a consumido tuna?**

SI  NO

**3. ¿Qué factores considera necesarios al momento de adquirir los productos a base de tuna?**

Precio   
Calidad   
Aporte nutricional   
Presentación

**4. ¿Usted cree que la tuna tiene un alto impacto nutricional?**

SI  NO

**5. ¿Cuáles de los siguientes beneficios conoce usted que la tuna aporta a su salud?**

- Mejora la digestión
- Ayuda a combatir la diabetes
- Elimina el estreñimiento
- Aumenta la circulación de la sangre
- Ninguno

**6. ¿Con que frecuencia consume la tuna o nopal?**

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente

**7. ¿En qué lugar le gustaría adquirir productos a base de tuna?**

- Supermercados
- Mercados
- Tiendas
- Ferias

**8. ¿Cuál de estos productos a base de tuna le llama más la atención?**

- Tónico (Bebida de la hoja de la tuna)
- Mermelada de tuna
- Vino de tuna
- Ninguno

**9. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de la tuna?**

- Internet
- Televisión
- Prensa
- Anuncios publicitarios
- Correo

**10. ¿Ha escuchado sobre la Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño que se dedica a la producción y comercialización de la tuna?**

SI

NO

**11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por productos a base de tuna?**

**Mermelada de tuna**

\$ 1,50 - \$ 2,00	<input type="checkbox"/>
\$ 2,50 - \$ 3,00	<input type="checkbox"/>
\$ 3,50 - \$ 4,00	<input type="checkbox"/>
Más de \$ 4,00	<input type="checkbox"/>

**Tónico de tuna**

\$ 1,00 - \$ 1,50	<input type="checkbox"/>
\$ 2,00 - \$ 2,50	<input type="checkbox"/>
\$ 3,00 - \$ 3,50	<input type="checkbox"/>
Más de \$ 3,50	<input type="checkbox"/>

**Vino de tuna**

\$ 3,00 - \$ 4,00	<input type="checkbox"/>
\$ 4,00 - \$ 5,00	<input type="checkbox"/>
\$ 6,00 - \$ 7,00	<input type="checkbox"/>
Más de \$ 7,00	<input type="checkbox"/>

**12. ¿Qué presentación considera usted que es la más adecuada para los productos a base de tuna?**

Vidrio

Plástico

Cartón

Lata

**13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un valor adicional de servicio a domicilio?**

\$ 0,25 - \$ 0,50

\$ 0,75 - \$ 1,00

\$ 1,25 - \$ 1,50

Más de \$1,50

**Anexo 2:**  
**Maquinaria y equipo de la asociación**



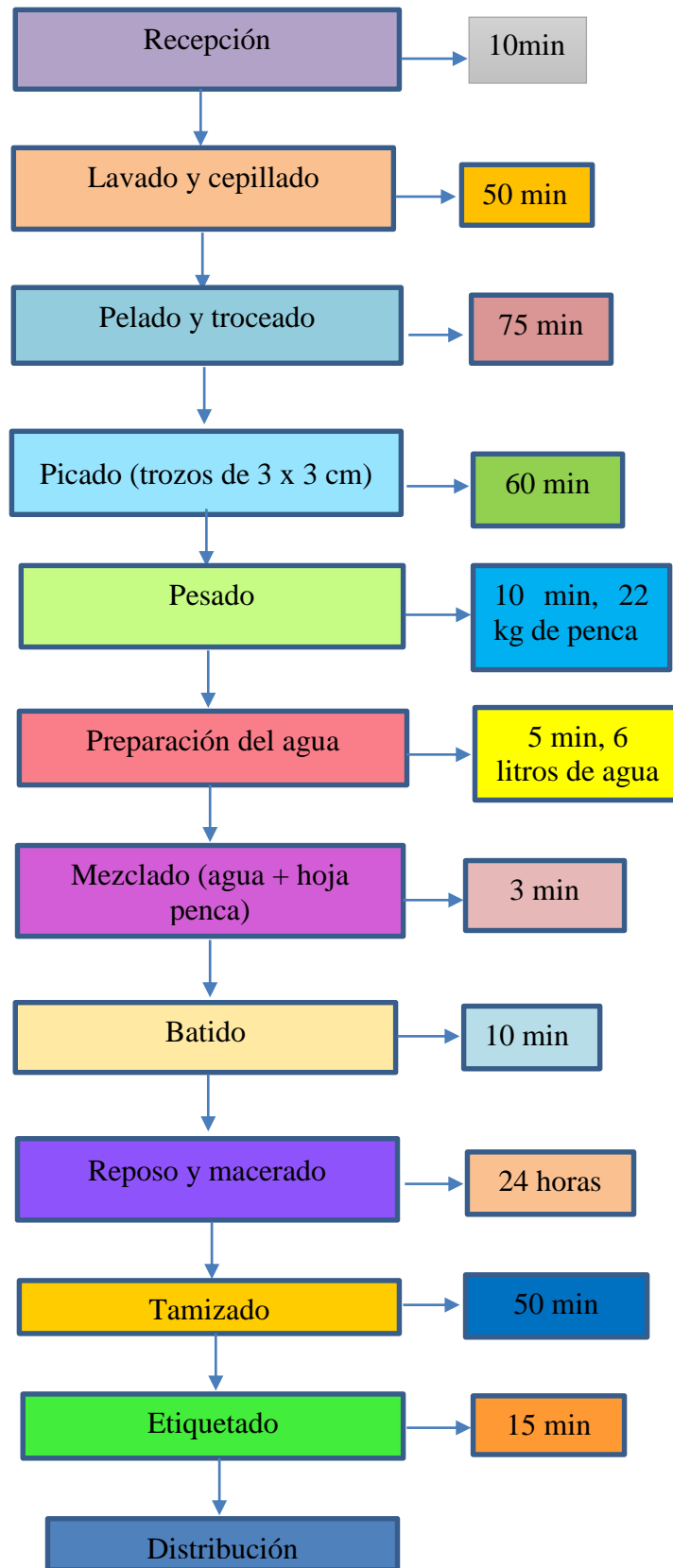
**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño



**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño

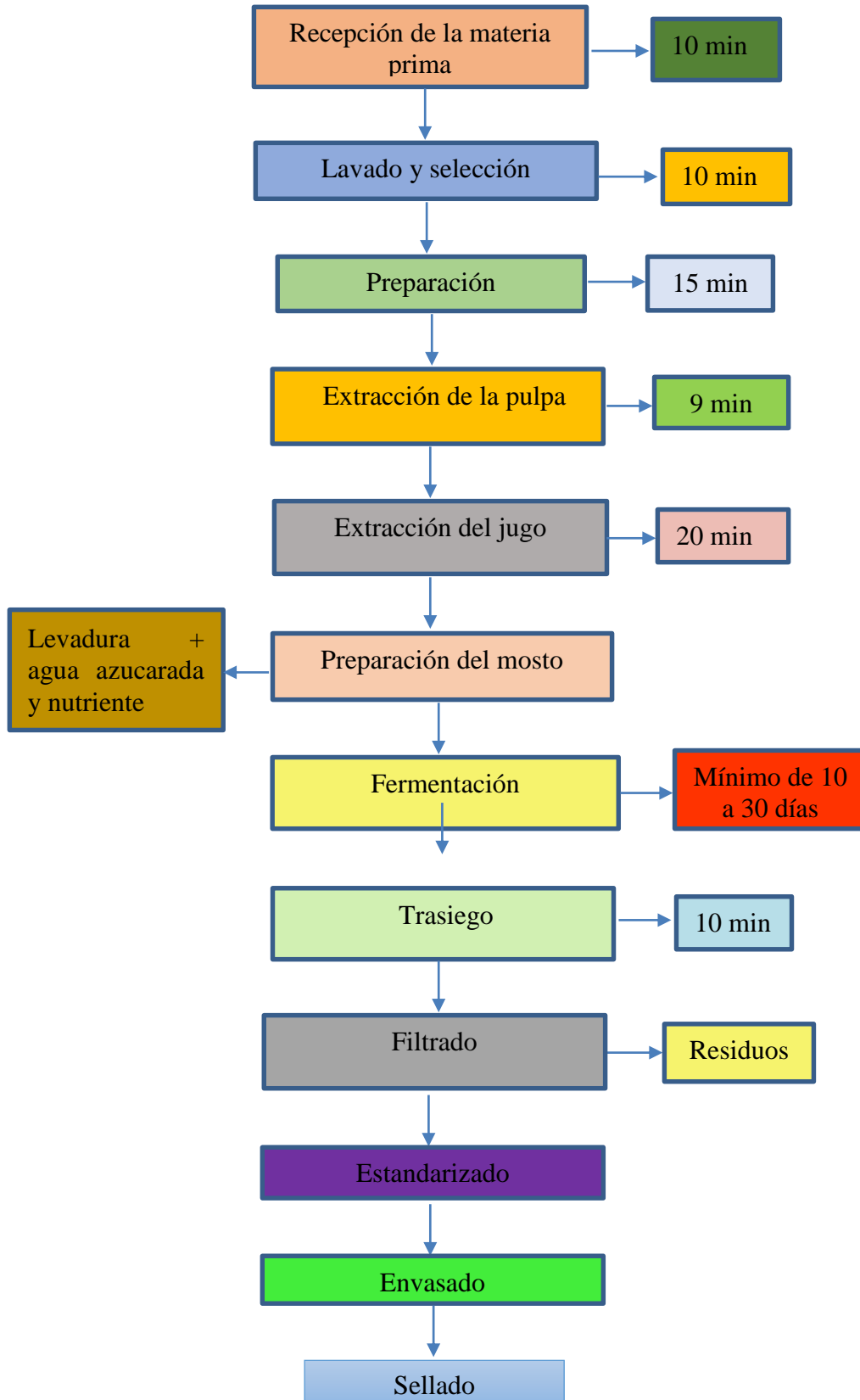
### Anexo 3:

#### Diagrama del proceso del tónico



**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas “GRANJERO GUANEÑO”  
**Elaborado por:** José Luis Estrada Realpe

**Anexo 4:**  
**Diagrama de proceso del vino**

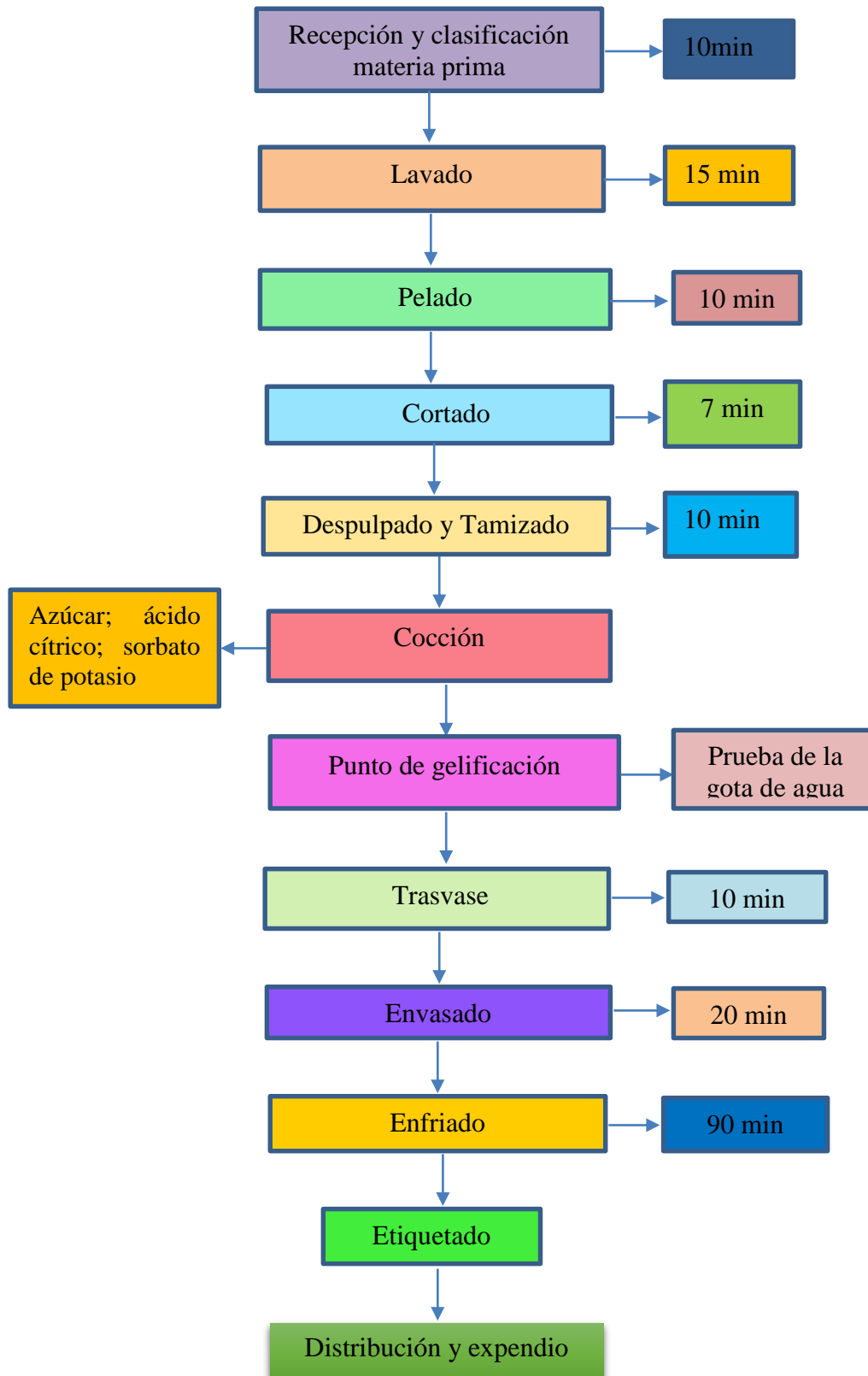


**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño  
**Elaborado por:** José Estrada



### Anexo 5:

### Diagrama de proceso de la mermelada



**Fuente:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño  
**Elaborado por:** José Estrada

**Anexo 6:  
Rediseño de Logotipo**

**Logotipo Actual**



**Elaborado por:** Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño

**Nuevo logotipo**



**Elaborado por:** Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

## Marca



**Elaborado por:** Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

**Interpretación:** La marca móvil es identificada como isologo ya que su tipografía e isotipo no se pueden separar generando así un distintivo visual.

## Colores corporativos



**PANTONE P 150- 7C**

**Impresión | Web**

<b>C</b>	<b>82</b>	<b>R</b>	<b>26</b>
<b>M</b>	<b>14</b>	<b>G</b>	<b>147</b>
<b>Y</b>	<b>93</b>	<b>B</b>	<b>67</b>
<b>K</b>	<b>2</b>		



**PANTONE P 166 - 8C**

**Impresión | Web**

<b>C</b>	<b>5</b>	<b>R</b>	<b>256</b>
<b>M</b>	<b>0</b>	<b>G</b>	<b>234</b>
<b>Y</b>	<b>90</b>	<b>B</b>	<b>15</b>
<b>K</b>	<b>0</b>		

**Elaborado por:** Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

## Fondos no aplicables



**Elaborado por:** Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

## Tipografía

La tipografía principal tomada para la marca "Granjero Guaneño" es "*Calisto MT Italic*"

*ABCDEFGHIJKL  
MNÑOPQRSTU  
VWXYZ*

*abcdefghijkl  
mnñopqrstu  
vwxyz*

*0123456789*

La tipografía secundaria para la marca es "Footlight MT Light"

ABCDEFGHIJKL  
MNÑOPQRSTU  
VWXYZ

abcdefghijkl  
mnñopqrstu  
vwxyz

0123456789

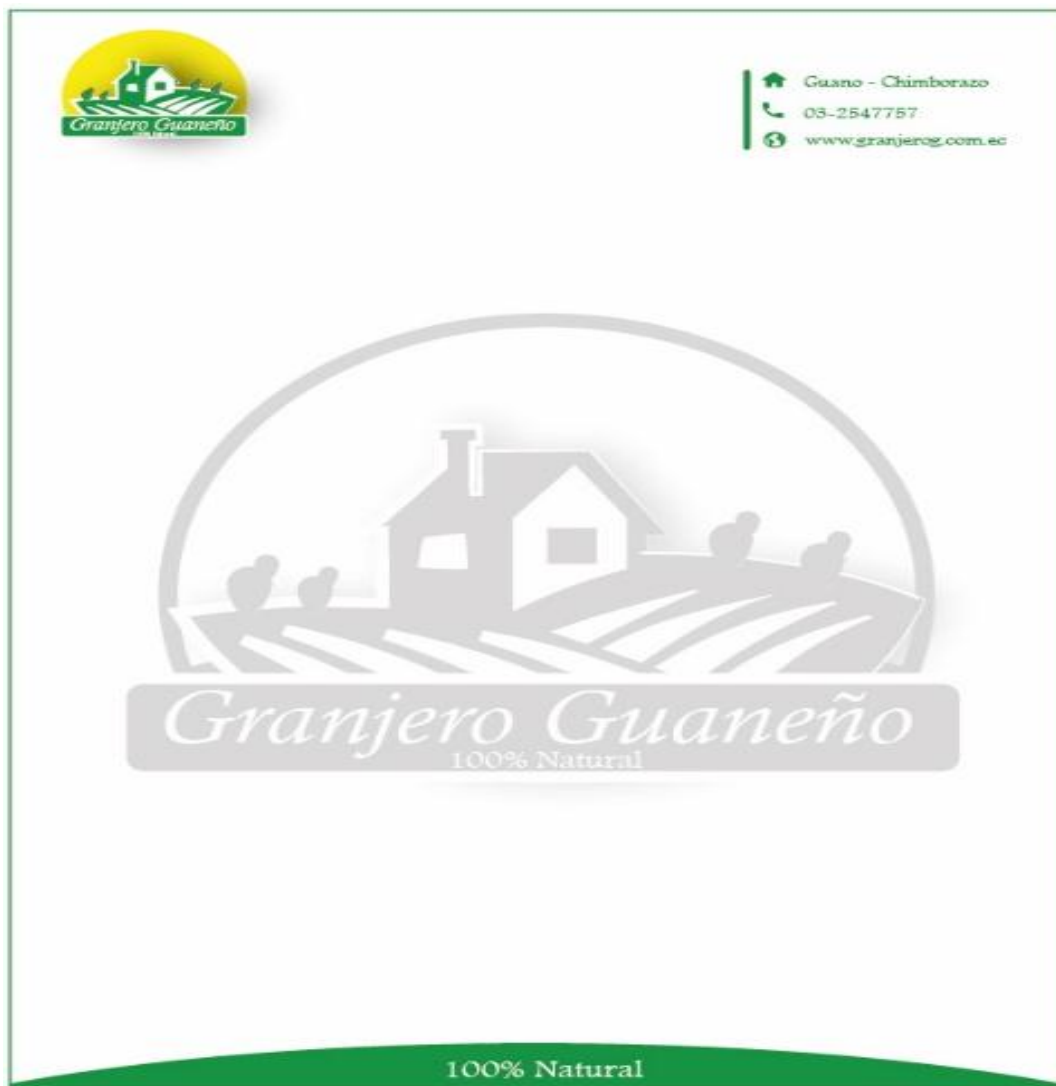
**Elaborado por:** Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

## Fondos aplicables



**Elaborado por:** Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

## Papelería (Hoja membretada)



Elaborado por: Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

## Tarjeta de presentación



Elaborado por: Instituto Tecnológico Superior República de Alemania (ISTRA)

**Anexo 7:**  
**Diversificación de productos**

<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	
Tónico	
Mermelada de tuna	
Vino de tuna	

**NUEVOS PRODUCTOS**

Shampoo de tuna



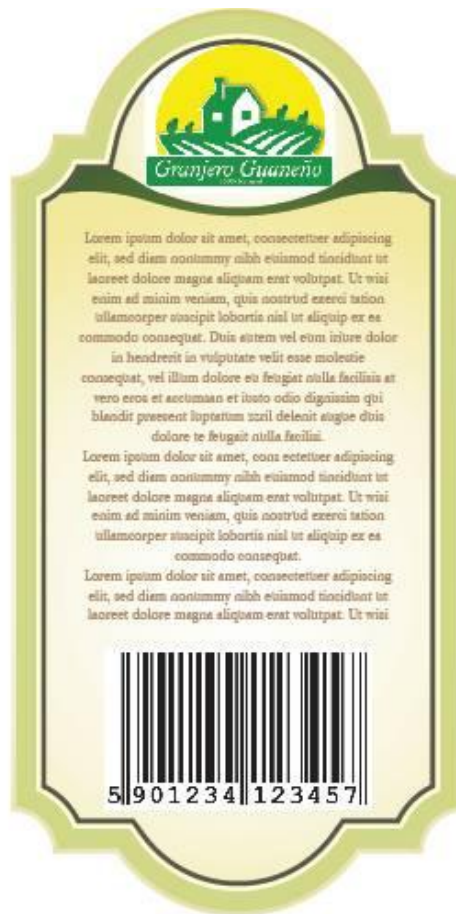
Yogurt de tuna



Elaborado por: Diseñador gráfico Luis Tupiza



## Etiquetas para los nuevos productos



Elaborado por: Diseñador gráfico Luis Tupiza



## Anexo 8:

### Distribución comercial

#### Stand para los nuevos puntos de ventas

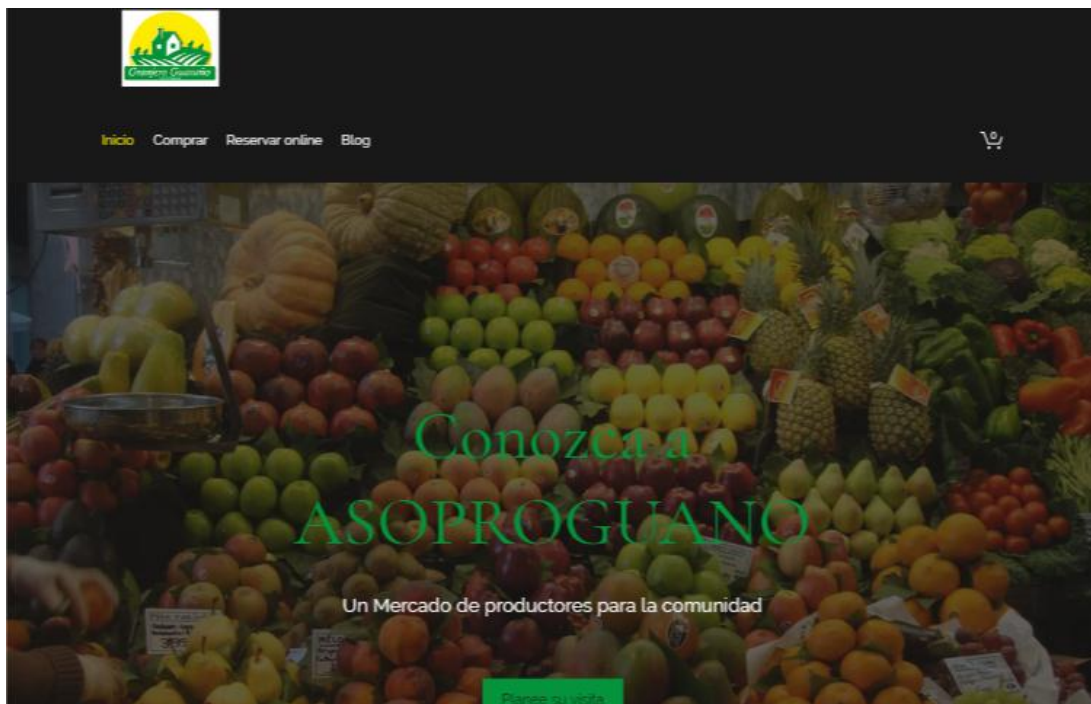


Elaborado por: José Estrada

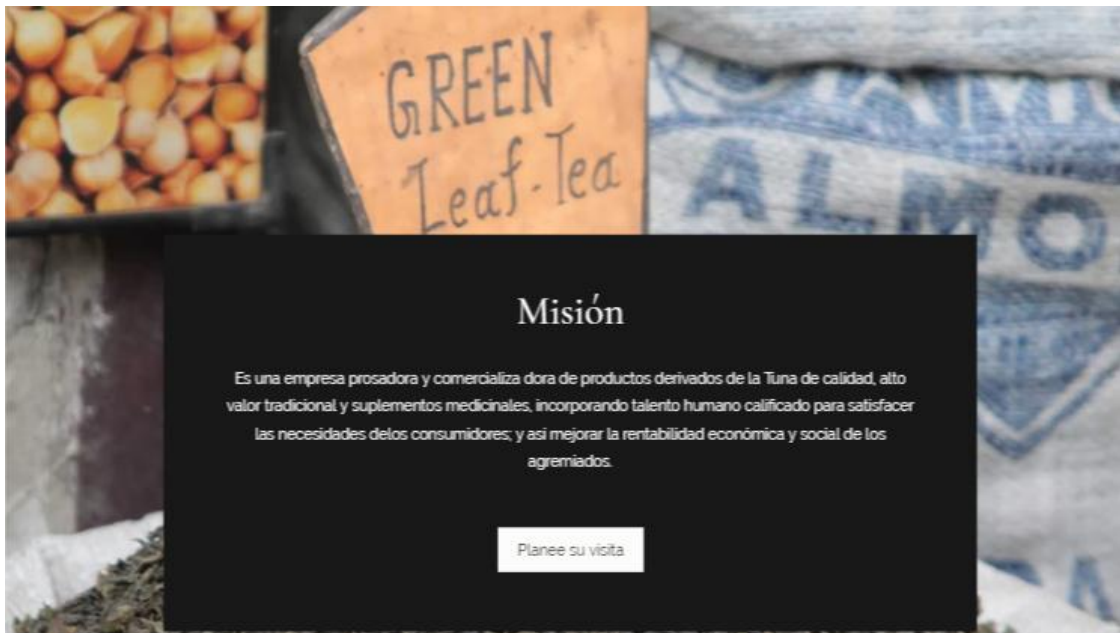
## Anexo 9:

### Comunicación en redes sociales

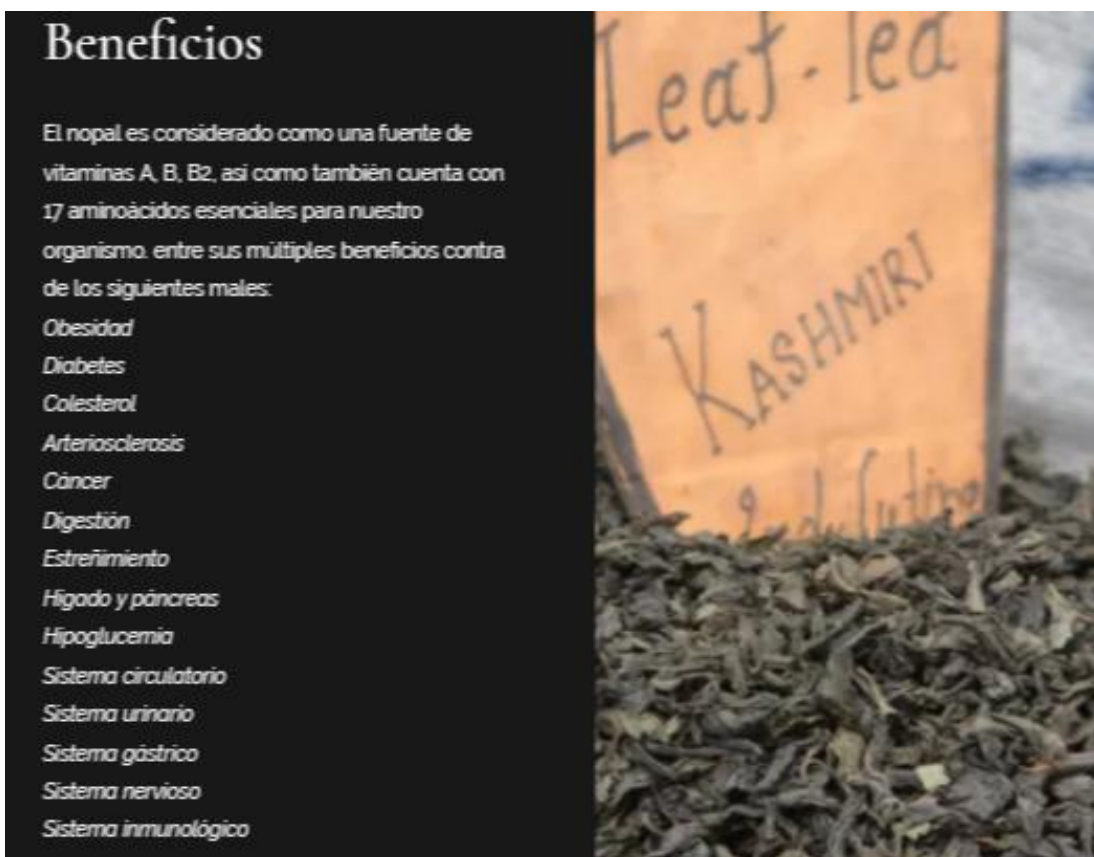
#### Contenido de la página web



Elaborado por: Diseñador gráfico Luis Tupiza



Elaborado por: Diseñador gráfico Luis Tupiza



Elaborado por: Diseñador gráfico Luis Tupiza

## Contáctenos

Calles Mariscal Sucre entre García Moreno y Agustín Dávalos, N° 416. calles Mariscal Sucre entre García Moreno y Agustín Dávalos, N° 416

ASOPROGUANO@outlook.com

123-456-7890



Elaborado por: Diseñador gráfico Luis Tupiza



Elaborado por: Diseñador gráfico Luis Tupiza



## Contenido Fan page (Facebook)

The screenshot shows the top section of a Facebook fan page. At the top, there is a search bar with the text 'Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño' and a search icon. To the right, there are navigation icons for 'Inicio', a group of people, a speech bubble, a globe, and a question mark. Below this, a navigation bar includes 'Página', 'Bandeja de entrada', 'Notificaciones 1', 'Herramientas de publicación', 'Configuración', and 'Ayuda'. The main content area features a large green and yellow banner with the text 'Granjero Guaneño 100% Natural' and a stylized illustration of a farm. Below the banner are interaction buttons: 'Te gusta', 'Siguiendo', 'Compartir', and 'Enviar mensaje'. On the left sidebar, the page name 'Asociación de Productores Agrícolas Granjero Guaneño' is displayed, along with a profile picture and a bio. Below the bio are navigation options like 'Inicio', 'Publicaciones', 'Opiniones', and 'Promocionar'. A central post area shows a text input field 'Escribe una publicación...' and options for adding photos, videos, or notes. On the right, there is a section titled '¿Tienes amigos a los que les puede gustar tu página?' with a search bar and an 'Invitar' button.

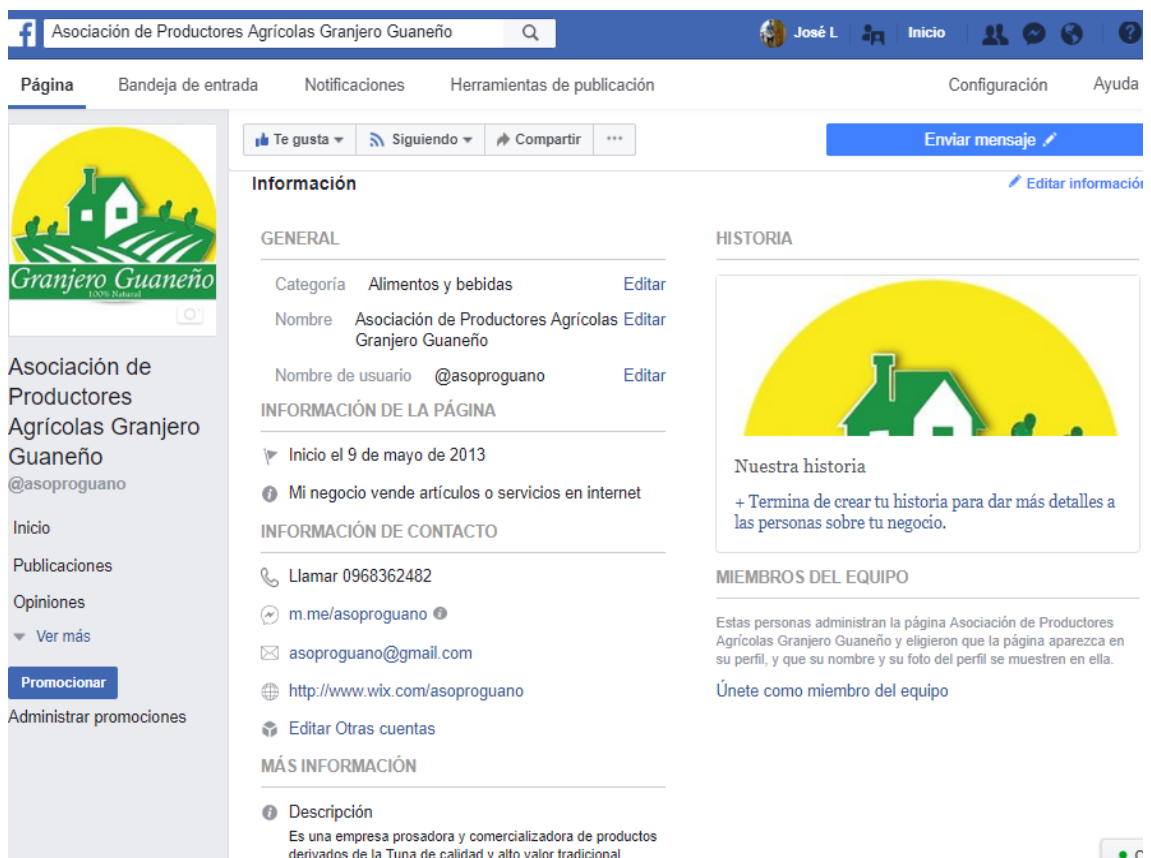
Elaborado por: José Estrada

This screenshot shows the same Facebook fan page but with a focus on product photography. The top navigation and banner are identical to the previous image. The main content area is titled 'Todas las fotos' and features a grid of product images. The products include a large white jug, a bottle of 'Shampoo', several bottles of 'Jugo' (juice), and a jar of 'MERMELADA' (jam). Below the product photos, there are three circular logos for 'Granjero Guaneño 100% Natural', each featuring the stylized farm illustration. On the left sidebar, the page name and handle '@asoproguano' are visible, along with a 'Promocionar' button and an 'Administrar promociones' link. The right sidebar is partially visible, showing the 'Enviar mensaje' button.

Elaborado por: José Estrada



Elaborado por: José Estrada



Elaborado por: José Estrada

## Anexo 10: Captación de nuevos clientes

### Programa CRM

Crear Posible cliente Guardar Guardar y nuevo

**Información de Posible cliente**

Propietario de Posible cliente	José ▾	Empresa	Restaurante Ruphay
Nombre	Sra. ▾   María Annabel	Apellidos	Loor Mendieta
Título		Correo electrónico	anna_loor75@gmail.com
Teléfono	(03) 2 601 683	Fax	
Móvil	0988828271	Sitio web	
Fuente de Posible cliente	Recomendación de empleado ▾	Estado de Posible cliente	Contactar en el futuro ▾
Sector	Empresa pequeña/mediana ▾	Cantidad de empleados	5
Ingresos anuales	\$ 10,000	Calificación	Activo ▾

Fuente: Zoho CRM

← → ↻ Es seguro | <https://crm.zoho.com/crm/tab/Leads/335406800000167001> Versión de prueba - Enterpr... ACTUALIZAR

Inicio Posibles clientes ...

Enviar correo electrónico Convertir Editar

Sra. María Annabel Loor Mendieta - Restaurante Ruphay

Agregar etiquetas

Propietario de Posible cliente José

Correo electrónico [anna\\_loor75@gmail.com](mailto:anna_loor75@gmail.com)

Teléfono (03) 2 601 683

Móvil (098) 882-8271

Estado de Posible cliente Contactar en el futuro

[MOSTRAR DETALLES ▾](#)

**Notas**

Agregar una nota...

Fuente: Zoho CRM

**Anexo 11:  
Capacitación laboral**

<b>Temas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Lugar</b>	<b>Horarios</b>
Formación para los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Saber hacer (Know-how).</li> <li>• Enfoque de resultados.</li> </ul>	5 personas Presidente, secretario, contadora, tesorera y jefe de operarios.	Sede de la Asociación.	Dos horas Desde las 8:00 am hasta las 10:00 am  (Días Lunes y martes).
Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida laboral.</li> <li>• Tensiones y conflicto en el trabajo.</li> <li>• Comunicación en el trabajo.</li> <li>• Coaching y participación para el éxito.</li> <li>• Motivación para el trabajo.</li> </ul>	20 personas Todos los socios.	Sede de la Asociación.	Dos horas Desde las 10:00 am hasta las 12:00 am  (Días Miércoles y jueves).
Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente laboral.</li> <li>• Mejora de condiciones laborales.</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> <li>• Comisiones laborales.</li> <li>• Incentivos.</li> </ul>	20 personas Todos los socios.	Sede de la Asociación.	Dos horas Desde las 08:00 am hasta las 10:00 am (Días lunes y martes).
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de atención al cliente.</li> <li>• Atención de calidad.</li> <li>• Construyendo conceptos de calidad.</li> </ul>	20 personas Todos los socios.	Sede de la Asociación.	Tres horas Desde las 9:00 am hasta las 11:00 am  (Días miércoles y jueves).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores claves para una mejor atención.</li> </ul>			
Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso correcto de maquinaria y equipo.</li> <li>• Utilizar espacios adecuados dentro de la asociación.</li> <li>• Medidas contra accidentes de trabajo.</li> <li>• Mejoramiento de las condiciones de riesgo.</li> </ul>	20 personas Todos los socios.	Sede de la Asociación.	Tres horas Desde las 10:00 am hasta las 13:00 pm  (Día viernes).

**Elaborado por:** José Estrada



**Anexo 12:  
Mejoramiento de la productividad**

**Programa de productividad**

EMPRESA:		ENCUESTADOR:	FECHA:	
ITEM	TEMA			
<b>ALMACENAMIENTO Y MANIPULACIÓN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1	Retirar del área de trabajo lo que no se usa a menudo.			
2	Proveer de paneles, estanterías, etc., que mejoren el almacenamiento de herramientas materias primas, repuestos, y productos.			
3	Usar plataformas diseñadas especialmente para sostener y desplazar materias primas, piezas semielaboradas y productos.			
4	Colocar sobre ruedas los bastidores, armarios, bancos de trabajo, etc., para facilitar su manipulación.			
5	Usar carretillas, estantes móviles, grúas, lineras transportadoras, u otros medios mecánicos para desplazar cargas pesadas.			
<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
6	Colocar botones, herramientas, controles, y materiales accesibles fácilmente a los trabajadores.			
7	Usar montacargas, palancas u otros medios mecánicos para reducir los esfuerzos exigidos a los trabajadores.			
8	Dotar cada puesto de trabajo de una superficie de trabajo estable.			
9	Usar plantillas, prensas, tornillos de banco u otros accesorios para sostener piezas mientras se realiza el trabajo con ellas.			
10	Elevar la posición de los equipos, controles, superficies de trabajo para evitar posturas de trabajo encorvadas o con las manos en alto.			
11	Cambiar los métodos de trabajo para que los trabajadores puedan alternar posiciones de trabajo de pie y sentados.			
12	Proporcionar sillas o bancos de altura apropiada y dotarlos de respaldos resistentes.			
<b>USO EFICIENTE DE MAQUINARIA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
13	Instalar protecciones adecuadas en las partes móviles peligrosas de las máquinas y equipos de transmisión de fuerza motriz.			
14	Usar dispositivos de seguridad que impidan el funcionamiento de las máquinas cuando las manos del trabajador corran peligro.			
15	Rediseñar las protecciones que obstaculizan la visibilidad, la producción o el mantenimiento de las máquinas.			
16	Emplear dispositivos mecánicos o cargadores para el aprovisionamiento de las maquinas, con el propósito de evitar los riesgos e incrementar la producción.			
17	Asegurarse que las máquinas son objetos de un buen mantenimiento y de que ninguna de sus piezas está rota o gastada.			

<b>CONTROL DE SUSTANCIAS PELIGROSAS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
18	Sustituir productos químicos peligrosos tales como disolventes orgánicos, por sustancias menos peligrosas como una solución jabonosa.		
19	Asegurarse de que todos los disolventes orgánicos, pinturas, colas, etc., se hallen los recipientes cerrados.		
20	Instalar o mejorar la ventilación del local por extracción.		
21	Asegurarse de que todos los trabajadores expuestos a sustancias peligrosas se laven las manos con jabón antes de comer y se cambien de ropa de trabajo antes de regresar a sus casas.		
22	Proveer de equipos de protección individual (gafas, tapones auditivos, mascarillas, cascos, guantes, etc.) en número suficiente y de características adecuadas al riesgo.		
<b>ILUMINACIÓN</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
23	Añadir claraboyas y conservarlas limpias, lo mismo que las ventanas.		
24	Pintar los cielos rasos de blanco y las paredes con colores claros, y mantenerlos limpios.		
25	Dotar de iluminación general artificial acorde con el tipo de trabajo que se realiza, agregando nuevas fuentes, instalando reflectores o reubicando las luminarias existentes.		
26	Disminuir la distracción y la fatiga de la vista que provoca el reflejo instalado en las pantallas o reubicando las lamparas, utilizando superficies mates en lugar de luminosas o cambiando de posición a los trabajadores de forma que no se enfrenten al resplandor de la luz de las ventanas o de otras fuentes.		
26	Proporcionar iluminación localizada o lámparas ajustables, en especial para los trabajos de precisión.		
28	Limpiar y mantener los artefactos luminosos y reemplazar las bombillas periódicamente.		
<b>SERVICIOS DE BIENESTAR</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
29	Proporcionar agua potable fresca en todos los puestos de trabajo.		
30	Proveer de servicios higiénicos en condiciones, que sean limpiados periódicamente y que estén cerca de los lugares de trabajo, con jabón para lavarse y retretes separados para hombres y mujeres,		
31	Proporcionar un lugar separado, cómodo e higiénico para las comidas.		
32	Dotar de armarios, taquillas, etc., a cada uno de los trabajadores para que puedan dejar su ropa u otros efectos personales.		
33	Dotarse de un equipo de primeros auxilios y capacitar a una persona en la prestación de los mismos lugares.		
34	Mejorar la protección térmica del edificio recubriendo las paredes metálicas y los techos con materiales aislantes.		
<b>EDIFICIOS E INSTALACIONES INDUSTRIALES</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
35	Aumentar la ventilación natural con más aberturas en techos y paredes, con ventanas y puertas, etc.		
36	Sacar fuera del taller las fuentes de calor, ruido y emanaciones, etc., o instalar extracciones adecuadas, barreras o mamparas o recurrir a otras soluciones.		
37	Proveer del número de extintores de fuego necesarios y ubicarlos en lugares fácilmente accesibles, verificando de los trabajadores saben utilizarlo.		

38	Dotar cada planta o cada dependencia grande de por lo menos dos salidas sin obstrucciones.		
29	Mantener libres los pasillos y colocar señales o barreras para que queden libres permitiendo así el perfecto desplazamiento de personas y materiales.		
40	Eliminar las conexiones eléctricas en mal estado (deshilachadas, enredadas, múltiples, etc.)		
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
41	Eliminar tareas mediante maquinas que pueden combinar varias operaciones.		
42	Mantener la atención de los trabajadores y reducir la fatiga mediante frecuentes cambios de las tareas, facilitar cambios de posturas, que tengan breves pausas que puedan hablar con otros trabajadores o proporcionar música ambiental.		
43	Usar sistemas de suministro y regulación de materiales o productos que asegure la continuidad del flujo de trabajo y permitan un ritmo de trabajo regulado en partes por el propio trabajador.		
44	Utilizar círculos de calidad o trabajo en grupo para mejorar la productividad y calidad.		
45	Cambiar la disposición y orden de las operaciones para mejorar el proceso de la producción.		

**Elaborado por:** José Estrada