

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INSTITUTO AGROPECUARIO SUPERIOR ANDINO  
“GRAD. CARLOMAGNO ANDRADE PAREDES”**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AGROINDUSTRIA DE  
LÁCTEOS “EL SINCHE” UBICADA EN LA HACIENDA CORDOVEZ  
PROVINCIA DE BOLÍVAR.**

**JOSÉ LUIS CHIRIBOGA CORDOVEZ**

**INFORME DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO AGROPECUARIO**

**SANGOLQUÍ – ECUADOR**

**2.004**



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AGROINDUSTRIA DE  
LÁCTEOS “EL SINCHE” UBICADA EN LA HACIENDA CORDOVEZ  
PROVINCIA DE BOLÍVAR.**

**JOSÉ LUIS CHIRIBOGA CORDOVEZ**

**REVISADO Y APROBADO:**

**Crnl. Esp. Dr. Giovanni Granda  
DECANO FACULTAD**

**Ing. Agr. M.B.A. Eduardo Urrutia C.  
DIRECTOR INVESTIGACIÓN**

**Ing. Alim. Gabriel Larrea C.  
CODIRECTOR INVESTIGACIÓN**

**Ing. Agr. M Sc. Gabriel Suárez  
BIOMETRISTA**

**CERTIFICO QUE ESE TRABAJO FUE PRESENTADO EN ORIGINAL  
(ELECTROMAGNÉTICAMENTE) E IMPRESO EN DOS EJEMPLARES.**

**Dr. Marco Peñaherrera  
SECRETARIO ACADÉMICO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AGROINDUSTRIA DE  
LÁCTEOS “EL SINCHE” UBICADA EN LA HACIENDA CORDOVEZ  
PROVINCIA DE BOLÍVAR.**

**JOSÉ LUIS CHIRIBOGA CORDOVEZ**

**APROBADO POR LOS SEÑORES MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE  
CALIFICACIÓN DEL INFORME TÉCNICO**

**Calificación**

**Fecha**

**Ing. Agr. M.B.A. Eduardo Urrutia C.  
DIRECTOR INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Alim. Gabriel Larrea C.  
CODIRECTOR INVESTIGACIÓN**

---

**CERTIFICO QUE ÉSTAS CALIFICACIONES FUERON PRESENTADAS  
EN ESTA SECRETARÍA.**

**Dr. Marco Peñaherrera  
SECRETARIO ACADÉMICO**

## **DEDICATORIA**

**A mi entorno humano que conoce la historia de El Sinche, y desea su prosperidad.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A DIOS**

**A mis Padres**

**A mi Familia**

**A mis Amigos**

**A mis Maestros**

**A mi GENTE**

























## ABREVIATURAS

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
BCE	Banco Central del Ecuador
FAO	Organización para la Alimentación y la Agricultura
HACCP	Análisis para el Control de Puntos Críticos
IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INEC	Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador
SICA	Servicio de Información y Censo Agropecuario
TLC	Tratados de Libre Comercio

## I. INTRODUCCIÓN

“El Sinche” es una Agroempresa Artesanal de tradición en la producción de quesos, su producto principal es el Queso Fresco. Su elaboración se realiza en dos plantas de procesamiento ubicadas en el centro de la sierra Ecuatoriana. La primera se encuentra en la Hacienda “El Sinche”, Anejo El Sinche, Parroquia Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, y tiene la capacidad de transformar diariamente a 1500 litros de leche en queso. La segunda se encuentra en la Hacienda “Sali”, a 15 km de la Parroquia Quimiag, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, y tiene la capacidad de transformar diariamente a 750 litros de leche en Queso.

El Queso “El Sinche” es el primero que ofreció al mercado la Familia Cordovez, su elaboración data desde 1.894. Generación tras generación siguió la tradición, la Hacienda se dividió muchas veces de acuerdo a las herencias del patrimonio, quedando finalmente la parte de la Quesera Original en manos de la Microagroempresa Artesanal “El Sinche”, cuyos actuales propietarios han retomado la actividad y desean que se enmarque en un plano artesano-empresarial.

La administración actual no tiene un plan de largo plazo, la producción se realiza de acuerdo a la demanda del distribuidor, pero no está coordinada y muchas veces no se la satisface por falta de comunicación y de responsables en la producción.

La empresa ha visto indispensable trabajar bajo un plan operativo, que determine procesos de elaboración, responsabilidades adquisición de materia prima,

contabilidad, y demás actividades que deben estar sincronizadas para un correcto funcionamiento de la Producción y Distribución.

La Planeación Estratégica es una alternativa de solución a este problema, comprende el Direccionamiento Estratégico, Análisis Situacional de la Empresa, Estudio de Mercado, Formulación de Objetivos y Estrategias, Establecimiento de un Plan de Acción con el cual se guían las actividades, se controla procesos y se designan responsables para cumplir la Misión de la empresa.

El Direccionamiento Estratégico establece los Principios y Valores, la Visión, y la Misión o razón de ser de la empresa.

El Análisis Situacional, indica la posición de la empresa en el Macroambiente y en el Microambiente; define, valora, y prioriza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA).

El Estudio de Mercado, segmenta e investiga el Mercado mediante encuestas a clientes actuales y potenciales, analiza la competencia, establece el Mercado Meta y posiciona a la empresa en ese Mercado.

Para terminar se analiza la información obtenida y se definen los objetivos y estrategias de la empresa, los cuales sirven para establecer el Plan Operativo.

## **II. OBJETIVOS**

### **A. GENERAL.**

Establecer la Planificación Estratégica de la Agroindustria de Lácteos “El Sinche” ubicada en la Hacienda Cordovez, como base para la administración eficiente e integral de la misma.

### **B. ESPECÍFICOS.**

1. Realizar el Direccionamiento Estratégico, descubrir los valores, misión y visión de la Hacienda, para conocer los ideales de los propietarios y llevarlos a la práctica.
2. Establecer el Diagnóstico Situacional (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Agroindustria, para elegir las estrategias más adecuadas de acuerdo a los entornos internos y externos.
3. Investigar el mercado para segmentarlo y conocer el grado de aceptación del producto.
4. Seleccionar estrategias y alternativas para lograr la administración efectiva de la Agroindustria de Lácteos en función del mercado.
5. Establecer un Plan Operativo, que sirva de guía de las actividades rutinarias para cumplir los objetivos operacionales.
6. Evaluar la factibilidad financiera de la Agroindustria de Lácteos con ayuda de la Planeación Estratégica, para llevar a cabo su implementación.

### III. REVISIÓN DE LITERATURA

#### A. EL AMBIENTE DEL AGRONEGOCIO.

El concepto de agricultura vista como un sector primario asociado a la producción de cultivos y crianzas ha quedado obsoleto. La agricultura moderna posee vínculos con proveedores y clientes, implicando negociaciones continuas y complejas con ambos. Del complejo agropecuario-agroindustrial nace la necesidad de formar una simbiosis con los negocios, creando así el Agronegocio como “una unidad de decisiones que combina recursos naturales, humanos, capital conocimientos e información para dedicarlos a producir bienes de origen vegetal, animal y/o a la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final para un mercado determinado y dentro de una operación rentable”<sup>1</sup>.

El Agronegocio se mueve dentro de varios ambientes, de los cuales se pueden citar:

- Ambiente Fisicobiológico
- Ambiente Económico.
- Ambiente Competitivo.
- Ambiente Social y Cultural.
- Ambiente Político y Legal.
- Ambiente Tecnológico.

---

<sup>1</sup> Guerra G, Aguilar A, 2.000. Planificación Estratégica en el Agronegocio, pág 27.

El ambiente es una fuente de retos y oportunidades y está fuera del control de los gerentes. Un adecuado conocimiento de éste fortalece la capacidad empresarial para la toma de decisiones cotidianas.

Dentro de los temas que afectan el Ambiente Internacional y por lo tanto el Agronegocio hay que destacar a la Globalización e Internacionalización de la Economía, la creación de Bloques Económicos Regionales y las Transformaciones Políticoeconómicas, que incluyen aspectos tales como: apertura comercial, racionalización en el uso de recursos productivos, protección ecológica, maximización de la eficiencia y la productividad, y la búsqueda de un modelo de desarrollo sostenible, equitativo y con capacidad competitiva. Definiendo a la Competitividad como “la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener y ampliar su participación de mercado y que permita su crecimiento” (Muller, 1.993).

## **B. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.**

La Administración Estratégica es el “proceso de planear, organizar, integrar personal, dirigir, ejecutar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar una ventaja competitiva que le garantice permanecer y crecer exitosamente en el mercado” (Stimamiglio, 2.000).

Con la Administración Estratégica no habrá improvisación en fijar rumbos, o solucionar problemas coyunturales. Los objetivos y metas serán cubiertos en el

plazo designado y los responsables de cada actividad cumplirán sus funciones lo más preciso posible acorde el plan trazado. Hacer mejor lo que se pueda, utilizando mejor lo que se tiene.

### **C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica; consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1.991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://es.geocities.com/teoescalante/planificacion03.htm>

## **D. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

El proceso de Planificación Estratégica es el instrumento de gestión administrativa para el largo plazo, y sigue una serie de pasos de acuerdo al siguiente esquema:

### **1) Aspectos Generales.**

**a.** Reseña Histórica.

**b.** Giro del Negocio.

**c.** Filosofía de la empresa

Principios y valores

Visión

Misión

Objetivos actuales

Políticas actuales

### **2) Análisis situacional.**

**a.** Ambiente Externo.

**b.** Ambiente Interno.

**c.** Factores FODA

**d.** Ubicación de la empresa.

### **3) Segmentación de mercados.**

**a.** Clasificación de mercados por segmentos.

**b.** Variables de segmentación.

**c.** Evaluación de los segmentos.

**d.** Determinación de Segmento Meta o Target.

### **4) Investigación de Mercados.**

**a.** Propuesta de Investigación de Mercados.



b. Aplicación y resultados de la Investigación de Mercados.

**5) Objetivos Estratégicos.**

a. FODA ajustado.

b. Objetivos estratégicos y operacionales.

**6) Estrategias.**

a. Definir estrategias de: desarrollo, crecimiento y competitivas.

b. Perfil Estratégico.

**7) Plan de Acción.**

a. Plan Operativo

b. Presupuesto

c. Análisis Financiero.

**8) Conclusiones y Recomendaciones.**

**Aspectos Generales**

**a. Reseña Histórica.**

La identidad del Agronegocio se refleja en su historia. Es necesario conocer los antecedentes relevantes tales como: creación del Agronegocio, etapas sobresalientes en el mercado, épocas de crisis, secuencia de propietarios, etc. Esto sitúa al Agronegocio en el tiempo y por ende en la Historia.

**b. Giro del negocio.**

El giro del negocio da a conocer: ¿Qué hace la empresa? y ¿Cómo lo hace?, es decir; lo que produce y las principales actividades que realiza para cumplir con lo que produce y vende.

**c. Filosofía del Agronegocio.**

La Filosofía del Agronegocio hace hincapié en el pensamiento de los directivos y propietarios del Agronegocio. Es parte de la Cultura de la organización, la cual a su vez abarca los siguientes aspectos:

**1) Principios y Valores.**

Son ideas generales y abstractas que guían el funcionamiento y la acción; también se dice que son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia empresarial. Milton Rokeach los definió con mucha precisión: “Decir que una persona tiene un valor equivale a decir que tiene el convencimiento perdurable de que una forma específica de conducta o un estado de vida es preferible a otra forma de conducta o estado de vida opuesto al primero.”

Los administradores, en especial los de nivel superior, crean el clima de la empresa. Sus valores influyen en la dirección de ésta. Si bien el término valor se usa de diferentes formas, el valor se puede definir como una creencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias. (Koonts, 1.999)

## **2) Visión.**

¿A donde queremos llegar?, ¿Qué queremos ser?, ¿En qué nos queremos convertir?, ¿Cuáles son los resultados que queremos lograr?

La palabra Visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión. Es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

## **3) Misión.**

¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?,  
¿Para quién lo hacemos?

La Misión del Agronegocio aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones; delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Más preguntas que sirven para establecer una misión:

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Cuál debería ser?

¿Cuál es la esencia de nuestro negocio?

¿Cuál debería ser?

¿Qué productos-servicios ofrecemos?

¿Qué necesidades de clientes satisfeceremos?

¿Cuál mercado o mercados vamos a atender?

¿Cómo lo vamos a atender?

¿Qué nos hará diferentes a los demás?

¿Qué dirección de crecimiento va a seguir?

¿Qué puede hacer a nuestra misión motivadora?

¿Cuál es nuestra competencia distintiva?

¿Cuál es nuestro activo estratégico?

#### **4) Objetivos actuales.**

Son los importantes fines a los que se dirigen actualmente las actividades organizacionales e individuales. Deben ser verificables o cuantificables, para determinar si se cumplen o no al final del período. El objetivo o meta en un Agronegocio es generar utilidades. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición de las utilidades así como de la eficiencia y de la eficacia de las acciones administrativas.

### **5) Políticas.**

“Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción”<sup>3</sup>.

Las políticas también se definen como planes en el sentido de que constituyen declaraciones de interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. (Koonts, 1.999),

### **Análisis Situacional FODA**

El Análisis Situacional comprende la Etapa Analítica de la Planificación, abarca el examen detallado de los Ambientes Externo e Interno del Agronegocio, y constituye el fundamento de las decisiones de la Planeación.

“Se deben realizar dos tipos de análisis: análisis industrial y competitivo donde se desenvuelve la organización (ambiente externo) y el análisis de los recursos y capacidades directivas y competitivas de la empresa (ambiente interno)”. Thompson y Strickland (2.000)

Es necesario realizar un diagnóstico preciso de la situación de la compañía para decidir una dirección sensata a largo plazo, determinar correctamente los objetivos y crear una estrategia ganadora.

---

<sup>3</sup> MINTZBERG, Henry. QUINN, James. VOYER, John, 1.997. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, Edición Breve, Naucalpan De Juárez, Edo. De México. Pág. 7

El sistema más utilizado para identificar las fortalezas y debilidades es la Matriz FADO (conocida también como FODA, DAFO, SWOT o TOWS (en inglés)).

“La matriz TOWS es un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”<sup>4</sup>

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Contreras (2.001)

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Salgueiro (1.997), indica que la forma más racional de establecer objetivos operativos es empezando por analizar las Áreas de Resultados Claves y buscar en ellas Indicadores de Medida que sean representativos sobre crecimientos deseados o sobre problemas pendientes de solucionar.

---

<sup>4</sup> KOONTZ H, 1.998. Administración una perspectiva global, 6 Ed, México, McGrawHill, pág 172

Para esto es necesario identificar las fortalezas y debilidades, es decir analizando cuales son los puntos débiles y fuertes y de los cuales pueden aparecer oportunidades que aprovechar o amenazas que enfrentar.

#### **a. Ambiente Externo**

“El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de Amenazas y Oportunidades. Esta evaluación gira en torno a la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, culturales, ecológicos, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.” (Koonts, 1.999)

Las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Para alcanzar el éxito es esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

#### **1) Oportunidad**

Las Oportunidades son realidades del ambiente externo de la empresa, que benefician o podrían beneficiar a ésta en la operación y cumplimiento de los objetivos trazados. La Oportunidad propicia el entorno, y señala nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión.

## **2) Amenaza**

La amenaza hace referencia a los factores del ambiente externo que afectan la rentabilidad y posición de mercado del Agronegocio. La aparición de tecnologías más económicas, el ingreso de nuevos competidores, la vulnerabilidad a cambios en la tasa de interés, la apertura de fronteras comerciales, el incremento de aranceles para exportación, la eliminación de subsidios, la subida de impuestos, etc, constituyen amenazas muy considerables para los Agronegocios. Esto si es que afectan las metas del Agronegocio, ya que en algunos casos los factores mencionados pueden ser oportunidades en la empresa. Ejemplo: La eliminación del subsidio a la energía eléctrica implica una amenaza para las empresas de energía eléctrica y una oportunidad para las empresas de energía solar.

### **b. Ambiente Interno**

Es necesario examinar y evaluar el ambiente interno, determinar los recursos con los que cuenta el Agronegocio, así como las fuerzas y debilidades que posee en todas sus áreas: Investigación, Producción, Compras, Mercadotecnia, Ventas, etc. Conocer y evaluar a profundidad sus productos y servicios, los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Las fortalezas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. Contreras (2.001). La superioridad o las deficiencias "relativas"



representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad puede significar una fuerza. Las fortalezas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fuerza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca.

### **1) Fortaleza**

Como fortaleza se define a toda actividad o hecho que llevada a cabo de forma especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente). (Paz, 1.997), dentro de la empresa, ayuda a ésta a conseguir sus objetivos.

### **2) Debilidad**

Las debilidades señalan actividades o hechos que inhiben o limitan el éxito del proyecto, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso. (Paz, 1.997)

## **Segmentación de Mercado**

La segmentación es esencialmente la identificación de subconjuntos de compradores dentro de un mercado; consumidores que comparten necesidades y

comportamientos similares entre sí. A estos subconjuntos se los conoce como “segmentos”.

La segmentación es una forma de evaluación crítica más que un proceso o un sistema prescrito, y por lo tanto no se divide de la misma manera a dos mercados distintos. Es necesario cuestionar si:

¿Es el segmento viable?

¿Podemos hacer un beneficio de él?

¿Es el segmento accesible?

¿Qué tan fácil es entrar en el segmento?

¿Es el segmento mensurable?

¿Podemos obtener datos realistas para considerar su potencial?

Hay muchos factores que sirven de guía en la segmentación:

- Geográficos: Área, sitio o región.
- Psicográficos: Forma de vida o creencia
- Socio-culturales: Clase, Raza, religión.
- Demográficos: Edad, sexo, ingreso.

El mercado de una empresa se puede clasificar en dos categorías principales que se basan en la razón de compra del cliente: consumidores finales y usuarios industriales. Los consumidores finales compran bienes o servicios para su uso personal o familiar, mientras que los usuarios industriales son organizaciones que compran bienes o servicios para utilizarlos en la fabricación de otros productos,

uso dentro de la empresa o para la reventa. Esta clasificación es de suma importancia al momento de decidir las estrategias de mercadeo de la empresa (Stanton, 1.999).

### **Investigación De Mercados**

La Investigación de Mercados es la etapa de obtención, interpretación y comunicación de la información que se empleará en el proceso estratégico de *marketing*. La información liga al cliente con el vendedor.

La información es usada para identificar y definir oportunidades de la comercialización, los problemas que genera y las acciones de la comercialización; supervisa el funcionamiento de la comercialización; y mejora la comprensión de la comercialización como proceso.

La Investigación de Mercados especifica la información requerida para tomar decisiones, diseña los métodos para recoger la información, maneja el proceso de la colección de datos, analiza, y comunica los resultados y sus implicaciones. (Asociación Americana de Comercialización, 2.000).

Existen dos fuentes de datos para la Investigación de Mercados, las Fuentes Primarias y las Fuentes Secundarias:

**a. Investigación Primaria.**

Las fuentes de datos primarias se recopilan específicamente para el estudio. Los métodos más usados son: la encuesta, la observación y la experimentación.

La *Encuesta* reúne información directamente del cliente. La entrevista o cuestionario permite conocer el criterio del cliente respecto al problema que desea resolver la empresa. La entrevista o cuestionario puede ser: personales, telefónicas, correo, por internet, etc.

La *Observación* recopila datos estudiando las acciones de los clientes, los cuales no forman parte directa de la metodología.

Con *Método experimental* se obtienen datos al cambiar ciertas variables en una situación al mismo tiempo que se mantienen constantes otras.

**b. Investigación Secundaria.**

Las fuentes de datos secundarios son bancos de información disponible y recopilada para alguna otra finalidad. Puede ser la misma información que se genera en la empresa o los múltiples datos estadísticos generados por instituciones privadas y públicas; se debe tener en cuenta la confiabilidad de las mismas.

## **Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos implican la idea del fin hacia el cual se lanzan o dirigen las acciones de la empresa. Sin objetivos claros, la administración sería obra del azar. Individuos y grupos no pueden esperar desempeñarse eficaz y eficientemente sin un propósito claro. (Koonts, 1.999)

Establecer objetivos es una tarea difícil. Los objetivos se determinan con el propósito de convertir los lineamientos administrativos de la Visión Estratégica y de la Misión en indicadores de desempeño específicos, por medio de los cuales se pueda evaluar el progreso de la organización. Deben ser verificables o cuantificables, para determinar si se cumplen o no al final del período

Los objetivos además de ser medurables, deben basarse en el tiempo ya sea a corto, mediano ó largo plazo. (Thompson y Strickland, 2.000)

Como define Stanton (1.999), para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre sí
- En lo posibles, susceptibles a la medición cuantitativa
- Realizarse en determinado período.

## **Estrategias**

Estrategia es el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

Estrategia se define como la determinación del Propósito o Misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para cumplirlos.<sup>5</sup>

La estrategia es un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.

### **a. Tipos de Estrategias**

#### **1) Estrategias de Crecimiento**

Buscan el crecimiento en ventas, beneficio o tamaño de la organización. Pueden establecerse tres tipos de estrategias partiendo de un objetivo de crecimiento:

---

<sup>5</sup> KOONTZ H, 1.998. Administración una perspectiva global, 6 Ed, México, McGrawHill, pág 166

- Crecimiento Intensivo:

Esta estrategia es justificable cuando la empresa no ha explotado todas las oportunidades de sus productos en los mercados que cubre actualmente.

La estrategia de crecimiento intensivo persigue el crecimiento de las ventas, cuota de participación o de beneficios, mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera.

- Penetración de mercado:

Consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en mercados actuales. Tiene el riesgo de beneficiar al conjunto de competidores en la medida en que influye más en la demanda global que en la demanda selectiva. Pueden ser adoptadas varias vías:

- Desarrollar la demanda primaria:

Ejemplo: Consuma quesos españoles.

- Atraer clientes de competencia:

Ejemplo: Coca Cola vs Pepsi

- Adquisición de mercados:

Ejemplo: El Corte Inglés compra GP

- Racionalización de mercados:

Ejemplo: Abandono de segmentos no rentables

- Desarrollo del mercado:

- Introducir productos actuales en mercados nuevos:

(Persigue el crecimiento comercializando los productos actuales en mercados nuevos).

Esta estrategia puede acometerse por distintas vías:

- Nuevos segmentos de usuarios: (posicionando el producto diferentemente) en el mismo mercado geográfico:

Ejemplo: Ordenadores para juegos infantiles.

- Nuevos circuitos de distribución:

Ejemplo: Bebidas en centros de trabajo. Crear red de venta directa.

- Expansión geográfica:

Ejemplo: Exportación a otros países.

- Desarrollo del producto:

- Aumentar las ventas mediante desarrollo de productos

(nuevos productos o reformulaciones de los existentes) para mercados actuales.

- Adición de características

Ejemplo: Barras reforzadas. Airbag.

- Ampliar gama de productos

Ejemplo: Pizzas para niños.



- Mejora de calidad

Ejemplo: Producto ecológico

- Integración

Esta estrategia se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad mediante el control de fuentes de abastecimiento o de canales de llegada al mercado. Persigue el crecimiento a través de un desarrollo que se puede orientar en dos direcciones:

Hacia arriba: Esta estrategia esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. El control se produce sobre empresas distribuidoras:

Ejemplo: Los distribuidores que compran a los productores.

Hacia abajo: Consiste en la adquisición de una participación significativa en diferentes empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios. Su motivación es asegurar el control de las salidas de los productos sin las que la empresa está oprimida.

Ejemplo: Las franquicias.

- Diversificación:

Cuando el sector ya no provee beneficios, este tipo de estrategias siguen un objetivo de crecimiento y se basa en oportunidades que se detectan en mercados distintos del actual en los que se introducen productos muchas veces diferentes a los actuales.

Esta estrategia implica la entrada en productos-mercados nuevos para la empresa y se justifica si el sector industrial no presenta ninguna o pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia tiene una posición muy fuerte o porque el mercado de referencia esta en declive. Dentro de esta estrategia se puede distinguir:

- Estrategia concéntrica: Actividades complementarias en el plano tecnológico comercial (los mercados o productos con los que la empresa opera tienen relación comercial o tecnológica con los actuales.

Ejemplo: Disney con empresas de juguetes, libros, juegos de sala, formación

- Estrategia Pura: Hay una completa escasez de relación entre las actividades nuevas y las existentes, tanto en el plano tecnológico como en el comercial.

Ejemplo: Viceroy relojes, cigarros Pierre Cardin y Repuestos Boli

## 2) Estrategias Competitivas.

Se desarrollan estrategias en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos

- Estrategia del Líder:

Un producto líder es el que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocida como tal por los competidores. Es, generalmente, aquella que contribuye al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia que destaca su responsabilidad es la de desarrollar la demanda global, promoviendo nuevos usos de los productos, descubrir nuevos usuarios, la empresa líder amplía el mercado de referencia. La estrategia defensiva también es propia de una empresa que tiene una cuota de mercado elevada y consiste en proteger la cuota de mercado constriñendo la acción de los competidores más peligrosos (innovación y avance tecnológico para así desanimar a la competencia, enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o lucha publicitaria).

La estrategia ofensiva también permite a la empresa dominante extender su cuota de mercado. Con ella, se beneficia al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar la rentabilidad, apoyándose en una relación entre participación de mercado y rentabilidad. Otra estrategia es reducir su participación en el mercado, con el objetivo de evitar las acusaciones de monopolio o casi - monopolio.

Ejemplo: Procter & Gamble, IBM, KODAK, Rank, Xerox.

- Estrategia del Retardador:

Es el producto o empresa que pretende alcanzar la posición del líder. Para conseguir esto realizara estrategias agresivas:

\* Ataque Frontal: Empleando las mismas armas que el líder, consiste en oponerse directamente, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles.

Ejemplo: Olivetti, Apple, Commodore, Tandy vs IBM.

\*Ataque Lateral: Empleando acciones en otras dimensiones estratégicas en las que el líder sea débil.

Ejemplo: Clones vs IBM (Precio).

- Estrategia del Seguidor:

Se busca una coexistencia pacifica en el mercado y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación. Es una estrategia que se desarrolla, a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de mercado. Por lo tanto, esto se resume en tres principios:

- Comportamiento adaptativo al líder
- Coexistencia pacífica
- No represalias del líder

Una estrategia de seguidor no implica una pasividad en el director de la empresa, sino que más bien implica una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.

Ejemplo: Pequeñas tiendas en centros comerciales con grandes superficies.<sup>6</sup>

### **Plan operativo y Presupuesto.**

Tradicionalmente el presupuesto se entendía como el sintetizar o designar la idea de una nómina o lista ordenada de ingresos posibles a recaudar durante un periodo determinado de tiempo y una relación o lista de gastos a efectuar en ese mismo periodo.

Koonts (1.994), define a presupuesto como una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o en cualquier otro término numéricamente mensurable.

Un presupuesto, como se concibe hoy, no es solamente un simple listado de ingresos a recaudarse y gastos a realizarse en forma periódica y en futuro cercano. Se definiría como “la expresión financiera de la planificación” o lo que es lo mismo, “la expresión financiera de la acción programada”.

---

<sup>6</sup> [www.uc3m.es/marketing/roberto/eleccion.htm](http://www.uc3m.es/marketing/roberto/eleccion.htm)

También podría definirse como: La operación que consiste en estimar, cifrar y reunir por funciones y elementos de funciones, los productos y los gastos que han sido previstos y autorizados por el programa o plan de acción para un periodo determinado.

Esta definición esta enmarcada dentro del ámbito de la administración privada, y presupone la existencia de un programa o plan de acción que define la política general de la empresa para cada una de las funciones, vale decir: la política de ventas, de aprovisionamiento, de producción, de inversión, de mano de obra, etc. y fija los medios a emplear para ese programa o plan de acción, precisando además los medios de financiamiento.

## **IV. METODOLOGÍA**

La metodología para realizar la Planeación Estratégica de la Agroempresa de Lácteos “El Sinche” se basa en el siguiente esquema:

### **a. Aspectos Generales.**

1. Reseña Histórica.
2. Giro del Negocio.
3. Filosofía de la empresa
  - Principios y valores
  - Visión
  - Misión
  - Objetivos actuales
  - Políticas actuales

### **b. Análisis situacional.**

1. Ambiente Externo.
2. Ambiente Interno.
3. Factores FODA
4. Ubicación de la empresa.

### **c. Segmentación de mercados.**

1. Clasificación de mercados por segmentos.
2. Variables de segmentación.
3. Evaluación de los segmentos.
4. Determinación de Segmento Meta ó Target.

**d. Investigación de Mercados.**

1. Propuesta de Investigación de Mercados.
2. Resultados de la Investigación de Mercados.

**e. Objetivos Estratégicos.**

1. FODA ajustado.
2. Objetivos estratégicos y operacionales.

**f. Estrategias.**

1. Definir estrategias de: desarrollo, crecimiento y competitivas.
2. Perfil Estratégico.

**g. Plan de Acción.**

1. Plan Operativo
2. Presupuesto
3. Análisis Financiero.

**h. Conclusiones y Recomendaciones.****E. ASPECTOS GENERALES**

Mediante un taller con los Propietarios de la Hacienda El Sinche (Ing. Luis Chiriboga León y Sra. Ximena Cordovez Saltos, y su familia), se estudia la Historia del Agronegocio o de la Hacienda, su cultura y filosofía; se descubre Valores, Políticas y Objetivos Actuales; se establece Visión y Misión del Agronegocio de Lácteos “El Sinche”.



## **F. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El Análisis situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sirve para determinar los recursos y capacidades competitivas del Agronegocio.

Una reunión con los propietarios del Agronegocio, otra con los administradores de las plantas de producción; entrevistas al personal de cada planta, a los proveedores. La integración de esta información sirve para identificar los principales factores que influyen en los ambientes externo e interno del Agronegocio, y dan a conocer muy precisamente las Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas que posee.

Los factores se colocan en una matriz donde se los califica y pondera matemáticamente. Una matriz para los factores externos y otra para los factores internos, denominadas matriz de evaluación externa e interna respectivamente.

**Cuadro 1. Esquema de la matriz de evaluación interna/externa**

<b>Matriz de Evaluación Interna/Externa</b>				
<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Factor de ponderación</b>	<b>Valor</b>
Oportunidades				
Factor	A	B	$F = B / E$	$H = A * F$
Amenazas				
Factor	C	D	$G = D / E$	$I = C * G$
		$E = B + D$		$J = H + I$

<b>ESCALA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Calificación</b>	
Amenaza fuerte	1
Amenaza débil	2
Oportunidad media	3
Oportunidad fuerte	4
<b>Peso</b>	
Alto	5-4
Medio	3
Bajo	2-1

**Fuente:** Apuntes de Administración de Agroempresas.

**Elaboración:** José Luis Chiriboga C.

Posteriormente los valores obtenidos son ubicados en una matriz de ubicación donde se correlacionan los valores obtenidos (J) en las matrices de ubicación externa e interna. La ubicación de la empresa se determina en la intersección de los valores obtenidos en la matriz de ubicación externa e interna.

**Cuadro 2. Esquema de la matriz de ubicación de la empresa**

		<b>MATRIZ DE UBICACIÓN</b>		
		<b>NIVEL INTERNO</b>		
		<b>ALTA</b> (4-3)	<b>MEDIA</b> (3-2)	<b>BAJA</b> (2-1)
<b>NIVEL EXTERNO</b>	<b>ALTA</b> (4-3)	CREZCA Y DESARROLLESE <b>I</b>	CREZCA Y DESARROLLESE <b>II</b>	PERSISTA O RESISTA <b>III</b>
	<b>MEDIA</b> (3-2)	CREZCA Y DESARROLLESE <b>IV</b>	PERSISTA O RESISTA <b>V</b>	COSECHE O ELIMINE <b>VI</b>
	<b>BAJA</b> (2-1)	PERSISTA O RESISTA <b>VII</b>	COSECHE O ELIMINE <b>VIII</b>	COSECHE O ELIMINE <b>IX</b>

**Fuente:** Apuntes de Administración de Agroempresas.

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.

## **G. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Para la elección del mercado meta, se definió las variables de segmentación. Estas fueron priorizadas de acuerdo a criterios de medibilidad, rentabilidad, accesibilidad y accionabilidad; escogiéndose las tres de mayor puntaje.

Con las variables priorizadas se formaron los diferentes perfiles realizando todas las combinaciones posibles entre estas

Se evaluó los segmentos formados mediante un análisis de atractividad (Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter) con los siguientes factores:

- Tamaño de mercado
- Crecimiento de mercado

- Nuevo entrante
- Productos sustitutos
- Rivalidad competitiva
- Poder de negociación de consumidores

Se escogieron los cinco segmentos con mayor puntaje y se obtuvo el posicionamiento de la empresa.

## **H. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **Investigación al Distribuidor..**

Para la obtención de información completa y verídica de lo que sucede en los supermercados ó autoservicios donde se ofertan lácteos, y quesos específicamente, fue necesario el método de la entrevista.

Primeramente se ubicó a las empresas demandantes de quesos en los segmentos respectivos según la clasificación.

Las variables a evaluar fueron el siguiente paso, se enlistaron y se procedió a realizar el cuestionario base que sirvió para obtener toda la información requerida. ANEXO 3.

Mediante cita con cada encargado de adquirir los distintos tipos y marcas de quesos se efectuó la entrevista.

En muchos casos sobre todo de precios, fue necesario confirmar información mediante observación del producto en percha, ó mediante conversaciones informales con los percheros.

La información obtenida se procesó y analizó con la ayuda del programa estadístico SPSS.

### **Investigación al Consumidor final.**

Para conocer el comportamiento del consumidor final respecto al consumo de quesos fue necesario encuestar a distintas personas, amas de casa en su mayoría.

El número de encuestas se determinó mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + p * q * Z^2} = 385,12 \text{ aproximado } 400.$$

En donde:

**Z:** Intervalo de confianza (1,96)

**p:** Probabilidad de ocurrencia (0,5)

**q:** Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

**e:** Error de estimación (5%)

**N:** Población (2.000.000)

**N – 1:** Factor de corrección por finitud

Se escogieron las variables a evaluar, de acuerdo a las necesidades de información, y se formuló un cuestionario. ANEXO 1.

Para proceder a realizar las encuestas, se distribuyeron proporcionalmente de acuerdo al tamaño de las principales empresas (supermercados, panaderías, autoservicios).

Con el permiso de los administradores de las empresas escogidas, y locales determinados, se encuestaron en los parqueaderos o espacios fuera del local a las amas de casa principalmente.

La información obtenida se procesó y analizó con la ayuda del programa estadístico SPSS.

### **Investigación en base a Información Secundaria.**

La información secundaria se obtuvo principalmente de Fuentes como la FAO, IICA, SICA, y BCE, información disponible en el Internet, o en las distintas bibliotecas de la ciudad.

## **I. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Para la obtención de los objetivos se utilizó los Factores FODA priorizados en el análisis situacional. En base a estos se formularon Objetivos estratégicos y operacionales.

Posteriormente se definió las estrategias de acuerdo a su clase y tipo.

## **J. PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO.**

En función de los objetivos operacionales, se desarrollo una estrategia operacional, se definió el tipo de estrategia (plaza, producto, promoción, precio y general), la acción estratégica específica, el ó los responsables, el período de inicio y final y el costo de estas acciones.

## **K. ANALISIS FINANCIERO.**

De los archivos contables de la empresa, y del flujo de efectivo proyectado se procedió a calcular los indicadores económicos como el TIR, VAN, y relación Beneficio/Costo.

Además se elaboró el análisis de sensibilidad para determinar posibles variantes en el proyecto

## V. RESULTADOS

### L. ASPECTOS GENERALES

#### 1. Reseña Histórica.

La Hacienda “El Sinche” ubicada en la provincia de Bolívar fue adquirida por Aurelio Cordovez Ricaurte en el año de 1.874, mediante contrato de compra al Señor Juan José Flores. Cordovez poseía conocimientos acerca de la producción artesanal de productos lácteos, y se especializó en Europa en la fabricación de quesos. En la Hacienda puso en práctica sus habilidades y se dedicó desde 1.894 a la producción del queso Cordovez, uno de los primeros en el Ecuador, con un nombre muy reconocido principalmente en el centro del País.

Sus hijos varones heredaron el secreto en la fórmula del queso Cordovez y siguieron con la actividad en sus respectivas propiedades. En 1.940 su hijo Ernesto Cordovez Dávalos estaba a cargo de la parte principal de la Hacienda antigua de “El Sinche” en donde se encontraba la casa de Hacienda y la quesera original, así como unas 500 hectáreas de excelente tierra y unas 3.000 hectáreas de páramo junto al nevado Chimborazo.

Para la producción del Queso Cordovez El Sinche era necesaria una excelente materia prima. Para 1.965 Ernesto era un reconocido ganadero, el mejor de su tiempo en la provincia de Chimborazo en la que además administraba las Haciendas de: Titaycun, Sali, y Huerta Redonda, las dos últimas de su propiedad. Como importaba y manejaba ganado de alta genética y excelente calidad de leche, de las razas Brown Swiss y Guensey, el queso era muy apetecido en el mercado.



En los años setenta, la comercialización se estancó, quedándose el queso únicamente en mercados de Riobamba y Guaranda.

En el año de 1.988 antes de la muerte de Ernesto, su hija Ximena Cordovez Saltos compró 63 hectáreas (la tercera parte de la Hacienda “El Sinche” en esa época ya muy retaceada) y 100 hectáreas en la Hacienda Sali. Su reto era retomar la actividad tanto ganadera como quesera para lo cual poco a poco y de acuerdo al capital que conseguía, invertía en las dos propiedades.

Para el año 1.998 la Hacienda “El Sinche” ya contaba con la infraestructura necesaria para aumentar la producción artesanal del queso y empezar su distribución en mercados reconocidos tales como: Quito, y Riobamba. En el IEPI, se registró la marca “Queso Cordovez El Sinche”, y se obtuvieron los registros sanitarios necesarios para su correcta y legal comercialización.

Es en el año 2.000 que los mercados vuelven a reconocer al queso Cordovez El Sinche como un producto de excelente calidad y su demanda crece notoriamente a tal punto que no se la puede satisfacer por la falta de materia prima en la Hacienda y luego en la zona, ya que se empezó a comprar leche de productores vecinos. Para esta época los principales clientes eran los autoservicios: Santa María, Mi Comisariato y la FAE.

A inicios del 2.004 se pone en funcionamiento la planta de Sali ubicada en la Hacienda del mismo nombre en la provincia de Chimborazo. Y se abre un excelente mercado exigente en calidad y servicio, como lo es El Supermaxi.

### **Descripción del Giro del Negocio.**

El Agronegocio “El Sinche” es una MicroAgremiense Artesanal, que comprende la producción (adquisición y control de la materia prima “leche”, elaboración, empaque) y comercialización del Queso Fresco El Sinche de una manera rentable.

El Agronegocio gira en el siguiente ciclo:

Los Clientes Mayoristas principalmente realizan sus pedidos los cuales llegan vía fax, e-mail, teléfono o personalmente a la oficina administrativa del Agronegocio, ubicada en Cumbayá. Los pedidos son analizados por el propietario de la Hacienda El Sinche el cual llama a los administradores de las plantas de producción (en donde se realiza el control de calidad de la leche, la elaboración, y el empaque del queso) ubicadas en la Hacienda El Sinche y en la Hacienda Sali, en las provincias de Bolívar y Chimborazo respectivamente, e informa la cantidad exacta de quesos que deben ser enviados en el camión de distribución a los distintos mercados que demanden el producto. Este proceso se repite dos veces por semana para satisfacer los pedidos del segmento Quito donde están los mayores pedidos, y una vez por semana a Riobamba y Guaranda. Terminada la distribución en el segmento que se encuentren, sigue el proceso de pedidos en la oficina administrativa, y producción en las plantas.

## **Filosofía del la Empresa**

### **Principios y valores**

Los Principios y Valores son:

- **Honradez:** El mantener o aumentar los bienes del Agronegocio está muy por encima de aprovecharse de ellos o beneficiarse a costa de algún miembro tanto interno como externo de la Empresa.

- **Calidad:** Las labores diarias de los trabajadores se empeñan en elaborar un queso de calidad, no dañar el sabor, la consistencia, la presentación y la puntualidad en el reparto. Mantener la marca en un lugar importante en el subconsciente del cliente.

- **Tradicición:** El tiempo de existencia del producto y su prestigio en el mercado crean en los miembros de la empresa el valor de Tradición, un sentimentalismo para seguir con esa identidad que se formó en el tiempo.

- **Servicio al Cliente:** Las actividades de producción y comercialización se enfocan en los gustos y preferencias de los clientes de “El Sinche” e intentan cubrir todas sus expectativas.

- **Rentabilidad:** El crecimiento de la empresa depende de las utilidades que genere, la satisfacción que estas produzcan mantendrá el interés por el negocio.

### **Objetivos Empresariales Actuales**

- Estandarizar la elaboración de quesos para obtener un producto de calidad uniforme.

- Incrementar la producción para satisfacer la demanda.

- Penetrar a nuevos mercados en las principales ciudades del país para aumentar las plazas.

- Diversificar la producción láctea para ampliar la oferta de lácteos El Sinche.

- Instalar nuevas plantas en otros sectores de acuerdo a la demanda, para tener cercanía al mercado.

#### **a. Políticas Actuales de la Empresa**

- La Investigación permanente en todas las actividades de la Hacienda situará a la misma en la época en que se desarrolle, y nunca permitirá un atraso en la información de actualidad.

- La Capacitación al personal, tanto operativo, técnico y administrativo será una de las prioridades de la Hacienda, ya que de esta forma se formará un pensamiento común de calidad y se fortalecerá la cultura de la empresa.
- La Adquisición de Insumos y Materias Primas ha de ser de la mejor calidad posible en el mercado, tomando muy en cuenta su costo.
- La Sanidad e Higiene en los procesos respaldará la calidad de los productos y asegurará un producto inocuo al cliente.
- La Distribución oportuna de los productos hará más confiable a la Hacienda como proveedor puntual.
- Los Acuerdos con Clientes, Proveedores, Bancos, etc, serán cumplidos en el plazo y condiciones establecidas.
- Las Actividades, procesos, y métodos tendrán un bajo impacto en el ambiente, se intentará proceder mediante técnicas de desarrollo sostenible.

#### **b. Visión**

“El Sinche” será una Empresa Agroindustrial productora y comercializadora de Lácteos de excelente calidad. Ofrecerá oportuno servicio al cliente interno y externo.

Además de satisfacer gran porcentaje de la demanda de Lácteos en el mercado Nacional, será muy apreciada y valorada en el mercado Internacional.

**c. Misión**

“El Sinche” es un Agronegocio artesanal productor y comercializador de Quesos de reconocida calidad.

Busca satisfacer las necesidades de sus clientes, trabajando siempre de acuerdo a sus expectativas, identificando e implementando las alternativas más adecuadas para alcanzar el éxito.

**B. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA**

**1. Macroambiente Externo**

**a. Factores Económicos**

**1) Tasas de Interés y Disponibilidad de Crédito.**

La Tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero, cuando hay más dinero la tasa baja, cuando hay escasez la tasa sube.

Las tasas activa (la que recibe el intermediario por un préstamo) y pasiva (la que paga el intermediario al oferente de recursos), han bajado estos dos últimos años, manteniéndose dentro de los siguientes rangos, según fuente del Banco Central del Ecuador.

**Cuadro 3. Tasas de interés.**

Tasa Activa:	
Máx.	12,52%
Min.	8,87%
Tasa Pasiva:	
Máx.	5,51%
Min.	3,91%

**Fuente: BCE (2.004)**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

Esta referencia indica que el país está estabilizándose económicamente.

Los créditos son accesibles, instituciones como el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional ofrecen préstamos para distintas actividades comerciales y productivas a tasas de interés dentro de los márgenes expuestos, además brindan el asesoramiento necesario al prestamista para elaborar el proyecto. *Oportunidad Media.*

## 2) **Tratados de Libre Comercio.**

Según Herbert Pérez presidente de la Cámara de Comercio del Ecuador no podría ingresar a un acuerdo de libre comercio total hasta que se eliminen los subsidios agrícolas en los países proponentes, y el Ecuador haya formado conciencia de

productividad, en productos no tradicionales específicamente, que sean muy demandados en el exterior.

Mientras eso suceda, los Tratados de Libre Comercio, irán poco a poco aumentando la lista de productos que ingresen con arancel cero, y los demás, entre ellos los lácteos, reducirán el arancel año tras año, hasta que en el período de diez años, ya se haya nivelado y efectivizado la producción interna y se hayan eliminado por completo los subsidios agrícolas en los Estados Unidos de América. *Amenaza Media.*

### **3) Aumento de la demanda del Queso El Sinche.**

En el último semestre del 2003, la empresa experimentó un significativo aumento en la demanda del Queso, los clientes que poseía realizaban casi el doble de sus pedidos normales y la producción aumentó igualmente. La demanda actual según los reportes de venta se incrementa día a día formando una *Oportunidad Alta* para ingresar en nuevos mercados. *Oportunidad Alta*

#### **b. Factores Políticos-Legales**

Los factores relacionados con la administración de los recursos públicos y el poder se enmarcan en la parte Política, mientras que las leyes, y reglas a las que se someten toda la sociedad están dentro de la parte Legal.

Históricamente la Política en el Ecuador no ha manifestado su concepto, el interés individual siempre ha sido prioridad, los resultados de gobernar para determinados grupos se reflejan en el pobre desarrollo del Ecuador como País.



La **inestabilidad política** generada por los grupos de poder, sumada a la ignorancia de la mayoría de la población, forman el caldo de cultivo ideal para los populares paros y huelgas dentro de las principales ciudades, Universidades y vías de comunicación del País. Estos actos causan un sinnúmero de pérdidas a las empresas trabajadoras ya que no se los puede predecir ni afrontar. El cierre de carreteras especialmente, provoca el retraso e incumplimiento de acuerdos de entrega de los productos, si los productos son perecibles y el paro persiste la pérdida para las empresas productoras es muy significativa, y desequilibra todas las actividades de la misma. ***Amenaza Media.***

En general la legislación del Ecuador es muy buena, la aplicación de ésta constituye el problema. **La Corrupción y la inmoralidad** de los personajes que ejercen los cargos Judiciales hacen que en el Ecuador todo sea posible y justificable; al inocente culpable y al culpable inocente, claro está si es atendido el caso.

Justificados en artículos de la ley se ha importado leche en polvo para: desayunos escolares, hospitales, programas de ayuda, etc, pero también se ha desviado gran cantidad de este elemento para la producción de leche “pasteurizada”, incidiendo directamente en el precio del litro de leche en finca y afectando indirectamente al mercado de los productos lácteos, lo que representa una ***Amenaza Media.***

### c. Factores Tecnológicos

La Tecnología es la aplicación de la ciencia que capacita a la gente para hacer cosas nuevas, o ejecutar ciertas tareas de mejor manera.

El Ecuador como país subdesarrollado, no es un pionero en los avances tecnológicos. Como la tecnología es el resultado del desarrollo, las potencias mundiales son las creadoras de la tecnología en todos los campos. Países como el Ecuador, sólo llegan a ser usuarios y distribuidores de estos nuevos métodos, materiales o técnicas, que muchas veces no se adaptan a las condiciones del medio en las que se va a usar. Ejemplo: Gran cantidad de tractores que erosionan el suelo en la Sierra ecuatoriana.

El costo por alcanzar dichos recursos tecnológicos es sumamente caro, lo que constituye una desventaja al competir con los países innovadores.

Para la Industria láctea existe un sinnúmero de **innovaciones tecnológicas** a nivel mundial, sin embargo no son totalmente accesibles para los pequeños productores, ya que les resulta **muy costoso**, o no muy útil para la cantidad de materia prima que procesan. Lo que representa una *Amenaza Media*.

### d. Factores Ambientales

El Ecuador es un país privilegiado en cuestión climática, carece de estacionalidad y su clima promedio es ideal para cultivar vegetales y criar animales

de casi cualquier especie en toda época del año, constituyendo este factor como la ventaja comparativa más importante para los productores agropecuarios.

La producción de leche depende de la disponibilidad de pasto que tenga el ganado vacuno, se lo puede suministrar fresco directamente al pastoreo ó almacenado en comederos en forma de heno, silo o henolaje. En la Sierra ecuatoriana, no es indispensable almacenar el pasto como heno o henolaje ya que su producción como se lo mencionó anteriormente, ocurre en todas la épocas del año, variando únicamente la cantidad de biomasa.

Aprovechando el recurso clima, los ganaderos ecuatorianos podrían aumentar significativamente la producción de leche todo el año y en el futuro ser un país fuerte en la producción láctea. Siendo una *Oportunidad Media*.

## **2. Microambiente Externo**

### **a. Proveedores**

La leche como indispensable materia prima para la elaboración de productos lácteos, es el insumo número uno. Los pequeños ganaderos de las zonas cercanas a la Hacienda El Sinche en Bolívar, son los actuales y potenciales proveedores de leche para la Quesera.

Mediante un estudio de oferta de leche en la Zona de El Sinche y sus alrededores, se obtuvieron los siguientes datos:

**Cuadro 4. Proveedores “Volúmenes producidos” Zona El Sinche (2.004)**

ACTUALES			POTENCIALES		
#	Proveedor	Cantidad (l)	#	Proveedor	Cantidad (l)
1	Hcda. El Sinche	250	1	Echeverría G.	100
2	Escobar A.	250	2	Vasconez P.	100
3	Hcda. Moya	75	3	Melendez U.	100
4	Chariguaman N.	75	4	Escobar V.	200
5	Castro N.	100	5	Roldán S.	200
6	Ruiz L.	100	6	Ibarra R.	200
7	Borja F.	400	7	Escudero B.	200
8	Borja A.	200		TOTAL	1100
	TOTAL	1450			

**Fuente: Investigación directa de oferta de materia prima. (2.004)**

**Elaboración: José Luis Chiriboga**

Según el cuadro anterior se concluye que existe una gran cantidad de leche que podría ser procesada por la Planta El Sinche. Los actuales proveedores se han incorporado a la lista poco a poco, el tiempo ha hecho que éstos confiaran en la planta y entreguen su leche. La desconfianza de los proveedores hacia los queseros es muy grande, ya que reiteradas veces han levantado sus pequeñas queseras y se han ido sin pagar algunas quincenas. Es por esta razón que a pesar de existir leche en la zona, ésta todavía no está disponible para la Planta.

En la Planta Sali ubicada en la Provincia de Chimborazo se procesaba gran cantidad de leche, sin embargo se detectó un problema muy grave en su calidad, el grado de mastitis es muy elevado, y se descalificó a proveedores que ofertaban su leche. Actualmente la planta trabaja alrededor de 500 litros diarios, que los obtiene de dos proveedores:

La Hacienda Sali 200 litros.

El Señor Alberto Villa 300 litros.

Tanto en la planta de Bolívar como en la de Chimborazo se observan problemas con los proveedores de leche lo que constituye para la empresa una *Amenaza Alta*.

#### **b. Clientes**

El mercado que maneja actualmente El Sinche es el a nivel nacional y dentro de éste, principalmente clientes mayoristas como supermercados ó tiendas reconocidas por los consumidores finales. Aunque también se dedica a la distribución al detal en ciertas instituciones y familias que han sido clientes por mucho tiempo.

Los clientes mayoristas como supermercados y tiendas, tienen todos los documentos en regla para comercializar los productos que adquieren y son de un alto reconocimiento por parte del consumidor final. Lo que representa una *Oportunidad Alta*.

Los clientes detallistas por lo general son personas naturales, amigos, o funcionarios de ciertas instituciones que con el tiempo han demandado el queso en forma constante y han hecho publicidad informal de vecino a vecino o de colega a colega. Además constituyen un mercado de escape para las épocas de sobreproducción o épocas de baja demanda en otros mercados. Siendo esto una *Oportunidad Media*.

El pago de las facturas por parte de los clientes mayoristas siempre se ha cumplido aunque en ciertas ocasiones no en el plazo acordado. Representando una *Amenaza Baja*.

El cobro a clientes detallistas resulta incómodo e ineficiente, ya que en muchas ocasiones han resultado en cuentas incobrables. Representando una *Amenaza Baja*.

### **c. Competencia**

La producción de leche en zonas alejadas a las ciudades y pueblos ha hecho que en el Ecuador se elabore gran cantidad de quesos y se establecieran en el mercado un sin número de marcas, muchas de las cuales no tienen los respectivos permisos para producir y comercializar.

Todas estas plantas de lácteos, incluyendo las grandes industrias cercanas a las ciudades, constituyen la competencia directa para “El Sinche”, su peso es muy significativo, ya que transforman más del 50% de la leche del país en derivados, los cuales ocupan un lugar determinado en el mercado y hacen muy difícil el posicionamiento de otros productos similares en dichos mercados. En las principales ciudades, es muy notorio observar la influencia de marcas de grandes industrias lácteas tales como: Kiosko, Floralp, El Salinerito, Parmalat, Nestlé, que ofrecen una amplia gama de productos y no dependen de un solo tipo de queso para sobrevivir. La competencia directa resulta una *Amenaza Media*

Por otro lado la competencia indirecta, que la conforman los países productores de derivados lácteos como Argentina, Brasil, Chile, Italia; que constituyen un futuro rival al cual se enfrentarían todas las plantas lácteas del Ecuador. Mediante acuerdos ministeriales, el Ecuador ha logrado poner ciertas trabas para el ingreso de dichos productos. La Asociación de Ganaderos está pendiente de que estos acuerdos se cumplan e intenta fomentar la producción de leche mediante técnicas eficientes que disminuyan su costo de producción. Sin embargo la globalización indica que en corto tiempo dichos productores pueden convertirse en una seria amenaza y será muy difícil competir. La competencia indirecta resulta una *Amenaza Media*

### **3. Análisis Situacional Interno**

#### **a. Capacidad Directiva.**

La Dirección de las actividades en “El Sinche” está centralizada en los propietarios. A pesar de poseer jefes de producción en cada planta, las decisiones son tomadas por los propietarios.

Inconscientemente el Director tiende a ser autocrático, la democracia aunque se supone existe no se la toma en cuenta el momento de la decisión.

La comunicación interna no es clara, los canales suelen ser inapropiados y el mensaje no se trasmite correctamente ó no se lo interpreta de la manera debida ya que los resultados no son los esperados.

La coordinación entre las actividades es deficiente, la improvisación de funciones es muy común y las responsabilidades descuidadas.

El Agronegocio no tiene claramente definida su estructura organizacional, se puede deducir que es de carácter vertical así en términos generales cada uno de los miembros conoce sus responsabilidades, sin embargo continuamente se presentan problemas de comunicación y cruce de tareas, generado un ambiente inadecuado para coordinar las actividades tanto productivas como de comercialización. La falta de organización constituye una ***Debilidad Alta***

#### **a. Capacidad Competitiva**

Para determinar las ventajas competitivas que posee el Sinche es necesario conocer como se manejan las 4 P's (Producto, Plaza, Precio y Promoción):

**Producto:** La calidad del Queso que ofrece "El Sinche" es muy reconocida, su presentación, sabor, consistencia son aspectos que resaltan en el producto. El sabor especial del Queso Cordovez se ha mantenido durante cien años y todavía se lo aprecia mucho. La calidad es una ***Fortaleza Alta***.

**Plaza:** La distribución a los distintos clientes ya sean mayoristas, minoristas o consumidores finales se la realiza en los horarios acordados y con el debido respeto y consideración que se merecen los clientes. La participación en el mercado es baja por la capacidad productiva de las plantas, más no por la demanda



que experimenta. La distribución resulta una *Fortaleza Alta*, la participación en el mercado es una *Debilidad Media*.

**Precio:** Dentro de los quesos frescos presenta un precio ligeramente alto, pero de acuerdo a la calidad y a sus características de queso fresco y semimaduro a la vez, condición que depende solamente del tiempo que se espere para su consumo, se justifica dicho aumento. El precio resulta una *Debilidad Baja*.

**Promoción:** “El Sinche” no ha incursionado en publicidad ni en promociones en ninguna época del año aunque la necesita en los meses de Julio, Agosto y Septiembre en los que la demanda disminuye significativamente por las vacaciones. La degustación se ha aplicado en Supermercados de gran importancia y los resultados han sido muy satisfactorios. Sin embargo no se las puede realizar cualquier momento, la autorización para degustaciones depende del cliente y éste impone la fecha. La promoción es una *Debilidad Media*.

#### **b. Capacidad Financiera**

El capital de trabajo constituye un gran problema, ya que el pago a proveedores es máximo a los 20 días y el cobro de las ventas a los clientes tiene un promedio ponderado de 35 días, generando falta de liquidez, estimación que muchas veces ha implicado préstamos y sobregiros los cuales se los obtiene a intereses sumamente altos que han creado una cuenta por pagar considerable. La iliquidez es una *Debilidad Alta*.

### **c. Capacidad Tecnológica**

Las tecnologías que emplea “El Sinche” en casi todas sus áreas son muy anticuadas y tradicionales.

En la producción se emplea equipos y herramientas artesanales que demoran la elaboración del producto. En la comercialización mejora la tecnología, ya que se distribuye el queso empacado al vacío y se lo transporta en un camión con furgón de refrigeración. Sin embargo la cadena de frío se rompe al llegar a la bodega en Quito la cual mantiene el queso a temperatura ambiente hasta su despacho a los distintos clientes.

Los registros se los lleva manualmente tanto en producción como en comercialización, la contabilidad se la maneja con sistemas informáticos. La tecnología que maneja El Sinche es una *Debilidad Media*.

### **d. Capacidad de Talento Humano**

La gente que trabaja para “El Sinche” posee bajo nivel de educación, los operarios de la planta no culminaron el colegio, los distribuidores no manejan adecuadamente la contabilidad, los propietarios administran con sentimentalismos y sin visión empresarial.

La motivación en todos los niveles es baja, los sueldos son ligeramente superiores al básico legal, las compensaciones por realizar un buen

trabajo casi son nulas; las multas y sanciones a pesar de ser frecuentes no reflejan resultados positivos.

Como no existe una estructura organizacional ni la idea de trabajo en equipo, los trabajadores a pesar de poseer algún conocimiento sobre algún tema, no contribuyen en nada más que no sea responsabilidad directa ó relacionada a su función general.

La falta de capacitación y motivación resultan ser una *Debilidad alta*.

#### **4. Resultados del Análisis Situacional FODA**

Analizados los factores tanto del Macro y Micro Ambiente se resume los resultados en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5. Síntesis del Análisis FODA**

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Económico	Bajas Tasas de interés y disponibilidad de crédito.	
		Tratados de libre comercio no favorecen la producción de lácteos.
	Creciente demanda local de queso de mesa.	
Político-Legal		Inestabilidad Política.
		Corrupción.
Tecnológico		Altos costos de la tecnología.
Ambiental	Capacidad de producir leche fresca y derivados todo el año.	
Proveedores		Dificultad de conseguir proveedores de leche leales y concientes de su calidad.
Clientes	Mayoristas en regla, cumplidos y reconocidos por el consumidor final	
	Minoristas, mercado de escape en épocas de sobreproducción o de baja demanda en otro mercado.	
Competencia		Gran Cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.
		Globalización proyecta a países como Argentina y Chile como los principales productores de leche y derivados.
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
C. Directiva		Organización deficiente.
C. Competitiva	Producto de características deseables para el consumidor final.	
	Distribución oportuna y eficiente del producto en los mercados actuales.	
		Baja participación de mercado, baja producción
		Precio ligeramente alto en relación al resto de quesos frescos.
		Promoción, publicidad nula.
C. Financiera		Problemas de liquidez
C. Tecnológica		Falta de elementos tecnológicos en la cadena de producción y distribución.
C. Talento		Personal desmotivado, y de bajo nivel de educación.

**Fuente: Análisis Situacional**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C.**

La calificación de dichos factores se presenta en la matriz de evaluación externa e interna respectivamente:

**Cuadro 6. Matriz de Evaluación Externa.**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA</b>				
<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Factor de ponderación</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades</b>				
Bajas Tasas de interés y disponibilidad de crédito.	4	4	0,09	0,34
Creciente demanda local de queso de mesa.	4	5	0,11	0,43
Capacidad de producir leche fresca y derivados todo el año.	4	2	0,04	0,17
Mayoristas en regla, cumplidos y reconocidos por el consumidor final	4	5	0,11	0,43
Minoristas, mercado de escape en épocas de sobreproducción o de baja demanda en otro mercado.	3	1	0,02	0,06
<b>Amenazas</b>				
Tratados de libre comercio no favorecen la producción de lácteos.	2	3	0,06	0,13
Inestabilidad Política.	2	3	0,06	0,13
Corrupción.	2	3	0,06	0,13
Altos costos de la tecnología.	1	5	0,11	0,11
Dificultad de conseguir proveedores de leche leales y concientes de su calidad.	1	4	0,09	0,09
Gran Cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.	1	5	0,11	0,11
Globalización proyecta a países como Argentina y Chile como los principales productores de leche y derivados.	2	3	0,06	0,13
<b>Resultado</b>		<b>43</b>		<b>2,44</b>

ESCALA	VALOR
<b>Calificación</b>	
Amenaza media	1
Amenaza alta	2
Oportunidad media	3
Oportunidad alta	4
<b>Peso</b>	
Alto	5-4
Medio	3
Bajo	2-1

**Fuente: Análisis Situacional**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C**

**Cuadro 7. Matriz de Evaluación Interna.**

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA				
Factor	Calificación	Peso	Factor de ponderación	Valor
Fortalezas				
Producto de características deseables para el consumidor final.	4	5	0,16	0,65
Distribución oportuna a los clientes actuales	4	5	0,16	0,65
Debilidades				
Organización, liderazgo, coordinación y comunicación deficientes.	1	5	0,16	0,1
Baja participación de mercado, baja producción	2	2	0,06	0,1
Precio ligeramente alto en relación al resto de quesos frescos, por mayor calidad y baja producción.	2	3	0,1	0,1
Promoción, publicidad nula.	2	3	0,1	0,2
Problemas de liquidez	1	4	0,13	0,1
Falta de elementos tecnológicos en la cadena de producción y distribución.	2	4	0,13	0,2
Personal desmotivado, y de bajo nivel de educación.	1	5	0,16	0,2
Resultado		31		<b>2,29</b>

ESCALA	VALOR
<b>Calificación</b>	
Debilidad alta	1
Debilidad baja	2
Fortaleza media	3
Fortaleza alta	4
<b>Peso</b>	
Alto	5-4
Medio	3
Bajo	2-1

**Fuente: Análisis Situacional**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C.**

Los resultados (2,44; 2,29) de ambas matrices fueron correlacionadas en la matriz de ubicación de la empresa ubicándose en la posición V: PERSISTA o RESISTA.

**Cuadro 8. Matriz de Ubicación de la Empresa.**

		NIVEL INTERNO			
		ALTA (4-3)	MEDIA (3-2)	BAJA (2-1)	
			<b>2,29</b>		
NIVEL EXTERNO	ALTA (4-3)		CREZCA Y DESARRÓLLESE <b>I</b>	CREZCA Y DESARRÓLLESE <b>II</b>	PERSISTA O RESISTA <b>III</b>
	MEDIA (3-2)	<b>2,44</b>	CREZCA Y DESARRÓLLESE <b>IV</b>	<b>PERSISTA O RESISTA V</b>	COSECHE O ELIMINE <b>VI</b>
	BAJA (2-1)		PERSISTA O RESISTA <b>VII</b>	COSECHE O ELIMINE <b>VIII</b>	COSECHE O ELIMINE <b>IX</b>

**Fuente: Análisis Situacional**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, El Sinche se encuentra resistiendo amenazas que le afectan y aprovechando las oportunidades mediante las fortalezas que posee para resistir en el mercado, superando las debilidades que presenta.

No obstante el propósito estratégico será lograr en el mediano plazo pasar a la posición CREZCA Y DESARRÓLLESE, que le permitirá consolidar sus fortalezas y aprovechar plenamente las oportunidades.

Priorizando las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades en las Matrices de Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva y Defensiva respectivamente, se obtuvieron los siguientes resultados:



**Cuadro 9. Matriz de Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva**

Fortalezas a utilizar para aprovechar oportunidades		OPORTUNIDADES					TOTAL	PRIORIDAD
		Bajas tasas interés	Creciente demanda de quesos	Capacidad de producir todo el año	Mayoristas legales y reconocidos	Minoristas escape en sobreproducción		
FORTALEZAS	Producto deseable	3	5	4	4	4	20	I
	Distribución eficiente	3	5	3	4	2	17	II
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>		
	<b>PRIORIDAD</b>	IV	I	III	II	IV		

**Fuente:** Análisis Situacional

**Elaboración:** José Luis Chiriboga

**Cuadro 10. Matriz de Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva**

Debilidades a superar para contrarrestar las amenazas		AMENAZAS						TOTAL	PRIORIDAD
		Globalización no favorece producción	Inestabilidad Política.	Corrupción.	Altos costos de la tecnología.	Proveedores incumplidos	Gran cantidad de competencia		
<b>DEBILIDADES</b>	Organización deficiente.	3	4	3	4	5	4	23	<b>II</b>
	Baja participación de mercado	4	2	1	5	5	4	21	<b>IV</b>
	Precio ligeramente alto	3	2	1	5	5	4	20	<b>V</b>
	Promoción, publicidad nula.	3	1	1	3	3	3	14	<b>VI</b>
	Problemas de liquidez	3	4	4	5	5	4	25	<b>I</b>
	Falta de elementos tecnológicos	4	3	3	5	4	4	23	<b>II</b>
	Personal desmotivado e incapacitado	3	4	4	4	3	4	22	<b>III</b>
<b>TOTAL</b>	23	20	17	31	30	27			
<b>PRIORIDAD</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>			

Fuente: Análisis Situacional

Elaboración: José Luis Chiriboga C

En esta matriz se agrupan los factores considerados de mayor prioridad y efecto sobre la empresa.

**Cuadro 11. Matriz Priorizada de Factores FODA**

Número	FACTOR
	<i>Oportunidad</i>
1	Creciente demanda local de queso de mesa.
2	Mayoristas en regla, cumplidos y reconocidos por el consumidor final
3	Capacidad de producir leche fresca y derivados todo el año.
	<i>Amenaza</i>
1	Altos costos de la tecnología.
2	Dificultad de conseguir proveedores de leche leales y concientes de su calidad.
3	Gran Cantidad de productos lácteos en el mercado, tanto de empresas formales como de productores clandestinos.
4	Globalización no favorece la producción de lácteos, Argentina y Chile como los principales productores de leche y derivados..
	<i>Fortaleza</i>
1	Producto de características deseables para el consumidor final.
2	Distribución oportuna y eficiente del producto en los mercados actuales.
	<i>Debilidad</i>
1	Problemas de liquidez
2	Organización deficiente.
3	Falta de elementos tecnológicos en la cadena de producción y distribución.
4	Personal desmotivado, y de bajo nivel de educación.

**Fuente: Análisis Situacional**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C.**

## **M. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

### **Definición del Producto**

Según las normas INEN-62 el producto que ofrece “El Sinche” al mercado, se define como queso tipo fresco (blando sin madurar), como una conserva obtenida por la coagulación de la leche, por la dosificación y deshidratación de la cuajada, con una textura y sabor poco salado, ligeramente ácido y se funde en comidas calientes. El queso deberá tener una forma cilíndrica, presentará bordes regulares y caras lisas, empacados al vacío, en bolsas de polietileno, con sello propio según INEN 1334 (Rotulado de productos alimenticios).

Las presentaciones del queso varían de acuerdo al peso y tamaño del mismo. Actualmente “El Sinche” produce y comercializa los siguientes productos:

- Queso Fresco Redondo de 500g.
- Queso Fresco Redondo de 1000g.

### **Definición del Mercado**

“El Sinche” maneja un mercado de tipo de reventa, constituyéndose éste por clientes tales como: Supermercados, Micromercados, Panaderías, Delicatessen, y Tiendas principalmente, ya que demandan el 95% de la producción total. El 5% restante, se destina a consumidores finales ó Asociaciones. Los clientes mencionados son empresas o personas naturales radicadas en el Ecuador, que demandan bienes comestibles y perecibles como es el queso fresco.

## **Variables para Segmentar el Mercado**

Como principales variables de segmentación de mercado para el queso fresco “El Sinche” están las siguientes:

### **a. Ubicación.**

Variable que indica la ciudad donde se encuentra la empresa y se distribuye el producto.

### **b. Tamaño de la empresa.**

Esta variable clasifica a la empresa en Grande, Mediana o Pequeña de acuerdo, al número de locales que posee, a la calidad y cantidad de instalaciones que maneje.

### **c. Criterio de compra**

Variable que mide el comportamiento del cliente al momento de comprar el producto, si lo hace por la calidad ó por el precio que posee.

### **d. Cantidad de producto demandado.**

De acuerdo a los pedidos semanales de quesos, esta variable puede clasificar a las empresas en clientes de: primera, segunda, tercera ó cuarta categoría.

**e. Tiempo en pagar las facturas.**

Esta variable refleja el tiempo que se demora la empresa en cancelar la factura desde que se entrega el producto hasta que cobra la deuda.

**Priorización de variables.**

La evaluación de cada variable se basa en criterios de:

- medibilidad,
- rentabilidad,
- accesibilidad y
- accionalidad,

En una escala de 1 como bajo y 5 como alto.

**Cuadro 12. Priorización de variables para segmentar el mercado**

Variable	Medible	Rentable	Accesible	Accionable	Total
<b>Ubicación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>17</b>
<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>Criterio de compra</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>18</b>
Cantidad de producto demandado	4	4	3	5	15
Tiempo de pago de facturas	5	3	4	3	15

**Fuente: Segmentación de Mercado**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C.**

Las variables seleccionadas fueron las siguientes:

**Cuadro 13. Variables para la segmentación de mercados**

Ubicación	Criterio de compra	Tamaño de la empresa
Guayaquil	Calidad	Grande
Quito	Precio	Mediana
		Pequeña

**Fuente: Segmentación de Mercado**

**Elaboración: José Luis Chiriboga**

### Formación de perfiles de segmentos

Se procedió a realizar todas las combinaciones posibles entre las variables priorizadas obteniendo los siguientes segmentos:

**Cuadro 14. Perfiles de la segmentación de mercado**

No.	Ubicación	Criterio de compra	Tamaño de la empresa
1	Guayaquil	Calidad	Grande
2	Guayaquil	Calidad	Mediana
3	Guayaquil	Calidad	Pequeña
4	Guayaquil	Precio	Grande
5	Guayaquil	Precio	Mediana
6	Guayaquil	Precio	Pequeña
7	Quito	Calidad	Grande
8	Quito	Calidad	Mediana
9	Quito	Calidad	Pequeña
10	Quito	Precio	Grande
11	Quito	Precio	Mediana
12	Quito	Precio	Pequeña

**Fuente: Segmentación de Mercado**

**Elaboración: José Luis Chiriboga.**

**Segmento 1:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por su calidad y poseen más de dos locales grandes con excelentes instalaciones para el expendio de productos.

**Segmento 2:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por su calidad y poseen un local grande ó varios medianos, con buenas instalaciones para el expendio de sus productos.

**Segmento 3:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por su calidad y sus locales sean pequeños y con instalaciones regulares.

**Segmento 4:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por el precio y poseen más de dos locales grandes con excelentes instalaciones para el expendio de productos.

**Segmento 5:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por el precio y poseen un local grande ó varios medianos con buenas instalaciones para el expendio de sus productos.

**Segmento 6:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por el precio y sus locales sean pequeños y con instalaciones regulares.

**Segmento 7:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por su calidad y poseen más de dos locales grandes con excelentes instalaciones para el expendio de productos.

**Segmento 8:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por su calidad y poseen un local grande ó varios medianos, con buenas instalaciones para el expendio de sus productos.



**Segmento 9:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por su calidad y sus locales sean pequeños y con instalaciones regulares.

**Segmento 10:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por el precio y poseen más de dos locales grandes con excelentes instalaciones para el expendio de productos.

**Segmento 11:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por el precio y poseen un local grande ó varios medianos, con buenas instalaciones para el expendio de sus productos

**Segmento 12:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por el precio y sus locales sean pequeños y con instalaciones regulares.

## Evaluación de los Segmentos

**Cuadro 15. Evaluación de los segmentos de mercado**

No.	Ubicación	Criterio de compra	Tamaño de empresa	Tamaño de Mercado	Crecimiento de Mercado	Nuevo Entrante	Producto Sustituto	Rivalidad Competitiva	Poder de Negociación de Consumidores	Total
1	<b>Guayaquil</b>	<b>Calidad</b>	<b>Grande</b>	3	4	4	3	4	3	19
2	<b>Guayaquil</b>	<b>Calidad</b>	<b>Mediana</b>	3	3	3	2	4	3	18
3	Guayaquil	Calidad	Pequeña	2	3	3	2	3	3	16
4	Guayaquil	Precio	Grande	3	2	3	3	3	3	17
5	<b>Guayaquil</b>	<b>Precio</b>	<b>Mediana</b>	4	4	3	3	2	2	18
6	Guayaquil	Precio	Pequeña	3	4	3	2	1	1	14
7	<b>Quito</b>	<b>Calidad</b>	<b>Grande</b>	4	3	2	3	3	4	19
8	<b>Quito</b>	<b>Calidad</b>	<b>Mediana</b>	2	3	2	3	3	4	17
9	Quito	Calidad	Pequeña	2	3	3	3	2	3	16
10	Quito	Precio	Grande	3	2	3	3	3	3	17
11	Quito	Precio	Mediana	3	3	3	3	2	3	17
12	Quito	Precio	Pequeña	4	4	3	2	1	2	16

ESCALA	
1	Poco atractivo
2	Atractivo
3	Medianamente atractivo
4	Muy atractivo
5	Bastante atractivo

**Fuente: Segmentación de Mercado**

**Elaboración: José Luis Chiriboga.**

De los segmentos evaluados se escogieron los siguientes:

**Segmento 1:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por su calidad y poseen más de dos locales grandes con excelentes instalaciones para el expendio de productos.

**Segmento 2:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto por su calidad y poseen un local grande ó varios medianos, con buenas instalaciones para el expendio de sus productos

**Segmento 5:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Guayaquil, que prefieren el producto el precio y poseen un local grande ó varios medianos, con buenas instalaciones para el expendio de sus productos.

**Segmento 7:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por su calidad y poseen más de dos locales grandes con excelentes instalaciones para el expendio de productos.

**Segmento 8:** Empresas o personas naturales radicadas en la ciudad de Quito, que prefieren el producto por su calidad y poseen un local grande ó varios medianos con buenas instalaciones para el expendio de sus productos.

### **Posicionamiento**

“El Sinche” dirigirá sus actividades a producir y distribuir quesos en los segmentos que elijan la calidad del producto demandado. Establecerá comunicación directa y permanente con los encargados de realizar los pedidos, en los autoservicios grandes, medianos y cadenas de panaderías en los que oferta actualmente el queso, y en los clientes potenciales que pertenezcan a los segmentos Target, que se ubiquen en Quito o Guayaquil principalmente.

## **C. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **Plan de la Investigación**

Una vez segmentado el Mercado y elegido los principales segmentos, “El Sinche” aplicó el Plan de Investigación de Mercados, el cual consistió en la determinación del Potencial de Mercado.

Analizando la cartera actual de la empresa y clasificando a los clientes de acuerdo al tamaño de empresa que posean, se identificó a quienes se ha de entrevistar.

Para un mayor alcance en la Investigación y debido a que “El Sinche” no se encuentra en muchos mercados de Guayaquil, fue necesario encuestar a clientes potenciales en dicha ciudad, para identificar sus necesidades respecto a productos lácteos y analizar la posibilidad de cubrir dicha necesidad con productos de “El Sinche”.

Las encuestas y entrevistas se enfocaron en criterios de compra, cantidad demandada, y ubicación competitiva de la empresa en los Segmentos escogidos del Mercado. Ver modelo de encuesta aplicado en ANEXO 1 y 3

Se analizó información Secundaria sobre las principales marcas, gustos y costumbres en el tipo de queso demandado, cantidad demandada semanal por familia de las principales ciudades del Ecuador.

## **Objetivos**

### **General**

- Determinar el potencial de mercado del Queso “El Sinche”.

### **Específicos**

- Clasificar a los clientes de “El Sinche” de acuerdo al tamaño y ubicación de la empresa.
- Identificar las necesidades de quesos de los clientes actuales y potenciales en los segmentos elegidos.
- Establecer las principales marcas de quesos en el mercado para ubicar el posicionamiento de la competencia.
- Determinar la aceptación del queso fresco “El Sinche” en los segmentos elegidos.
- Definir el mercado meta y los perfiles de los clientes.

## Investigación Primaria.

### a. Investigación de Mercado al Distribuidor

**Cuadro 16. Listas de clientes actuales y potenciales de "El Sinche"**

CLIENTES ACTUALES DE "EL SINCHE"				
No	CLIENTE	Tamaño	Ubicación	Segmento
1	Asociación Pronaza	Pequeña	QUITO	
2	Comisariato Contraloría	Pequeña	QUITO	
3	<b>Comisariato FAE</b>	<b>Mediana</b>	<b>QUITO</b>	<b>VIII</b>
4	Cooperativa San Cristóbal	Pequeña	QUITO	
5	De la Cueva	Pequeña	QUITO	
6	Diprolider	Pequeña	QUITO	
7	<b>Distribuidora Magda Espinoza</b>	<b>Grande</b>	<b>QUITO</b>	<b>VII</b>
8	<b>Distribuidora Marlene Espinoza</b>	<b>Mediana</b>	<b>QUITO</b>	<b>VIII</b>
9	El Arbolito	Pequeña	QUITO	
10	El Galeón	Pequeña	QUITO	
11	Encalada E	Pequeña	QUITO	
12	<b>Importadora El Rosado</b>	<b>Grande</b>	<b>QUITO, GUAYAQUIL</b>	<b>I y VII</b>
13	Jibaja Manuel	Pequeña	QUITO	
14	La Ibérica	Pequeña	QUITO	
15	<b>Mega Sta María</b>	<b>Grande</b>	<b>QUITO</b>	<b>VII</b>
16	Mutualista	Pequeña	QUITO	
17	Panadería La Unión	Pequeña	QUITO	
18	San Roque	Pequeña	QUITO	
19	Sup Merke Fácil	Pequeña	QUITO	
20	<b>Supermercados La Favorita</b>	<b>Grande</b>	<b>QUITO, GUAYAQUIL</b>	<b>I y VII</b>
21	Viveres Alguita	Pequeña	QUITO	

CLIENTES POTENCIALES DE "EL SINCHE"				
#	CLIENTE	Tamaño	Ubicación	Segmento
1	Asociación Motransa	Pequeña	QUITO	
2	<b>Avícola Fernández</b>	<b>Grande</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>II</b>
3	Comisariato SuperIntendencia de Bancos	Pequeña	QUITO	
4	<b>Comisariatos del Ejército.</b>	<b>Mediana</b>	<b>QUITO</b>	<b>VIII</b>
5	<b>Comisariatos FAE Guayaquil</b>	<b>Mediana</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>V</b>
6	<b>La Europea</b>	<b>Mediana</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>II</b>
7	<b>El Conquistador</b>	<b>Mediana</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>V</b>
8	<b>Panadería ARENAS</b>	<b>Grande</b>	<b>QUITO</b>	<b>VIII</b>
9	<b>Panadería AMBATO</b>	<b>Grande</b>	<b>QUITO</b>	<b>VIII</b>
10	Panadería Guaraní	Pequeña	QUITO	
11	<b>Supermercados Santa Isabel</b>	<b>Grande</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>II</b>

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaboración:** José Luis Chiriboga.

**Variables a evaluar.**

- a) Número de locales.
- b) Tamaño de la Empresa.
- c) Ubicación en segmento.
- d) Marcas de queso de mayor demanda.
- e) Criterios de compra para quesos.
- f) Tamaño de queso más demandado.
- g) Tipo de queso de mayor venta.
- h) Cantidad de queso demandada por semana.
- i) Empaque preferido para queso fresco.
- j) Conocimiento del queso El Sinche
- k) Comercialización del Queso El Sinche.
- l) Calificación del Queso El Sinche.
- m) Porcentaje de participación del Queso El Sinche.
- n) Proyección de demanda de otro tipo ó tamaño de queso marca El Sinche.

**Resultados de la Investigación.****o) Distribución de las entrevistas por ciudad.**

Por ciudad se entrevistaron a, 6 empresas en Guayaquil y 7 en Quito, lo que equivale a un 46% en Guayaquil y un 54% en Quito.

p) **Empresas entrevistadas.**

La ubicación de las empresas por segmento se dio de acuerdo a la distribución de sus locales por ciudad y al criterio de compra que manejen. Se cubrió un total de 108 locales.

**Cuadro 17. Distribución de entrevistas por empresa.**

Ciudad	Empresa	# Locales	Criterio	Segmento
Guayaquil	Rosado	17	Calidad	I
Guayaquil	Favorita	6	Calidad	I
Guayaquil	Sta Isabelle	1	Calidad	II
Guayaquil	Av Fernandez	5	Calidad	II
Guayaquil	Conquistador	5	Precio	V
Guayaquil	Europea	1	Calidad	II
Quito	Rosado	4	Calidad	VII
Quito	Favorita	17	Calidad	VII
Quito	Sta María	5	Calidad	VII
Quito	Magda E	3	Calidad	VII
Quito	FAE	1	Calidad	VIII
Quito	Pan Arenas	25	Calidad	VIII
Quito	Pan Ambato	18	Calidad	VIII

**Fuente:** Investigación de Mercados.

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.

q) **Principales marcas de quesos.**

Las marcas más demandas fueron:

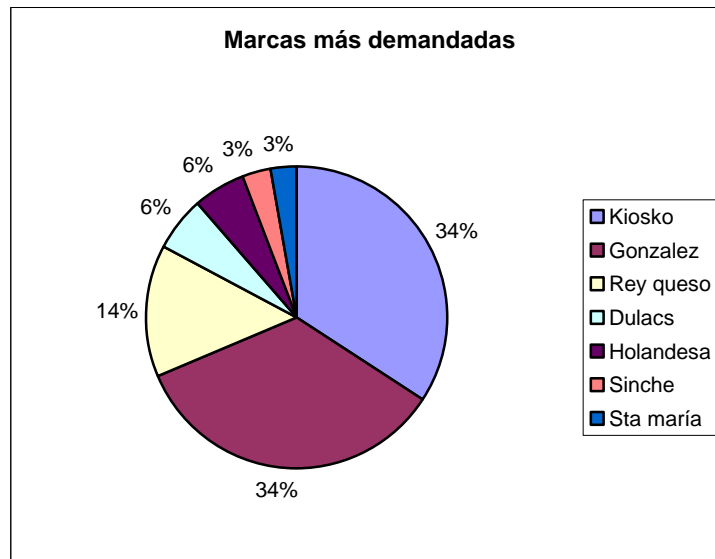
**Cuadro 18. Principales marcas de Quesos.**

Marcas más demandadas			
	MARCA	Frecuencia	Porcentaje
1	Kiosko	12	34,29
2	González	12	34,29
3	Rey queso	5	14,29
4	Dulacs	2	5,71
5	Holandesa	2	5,71
6	Sinche	1	2,86
7	Sta maría	1	2,86
	TOTAL	35	100,00

**Fuente:** Investigación de Mercados.

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.





**Fuente: Investigación de Mercados.  
Elaborado: José Luis Chiriboga C.**

**Gráfico 1. Principales marcas de Quesos.**

**r) Calificación de los principales criterios de compra de quesos para las empresas.**

De acuerdo a los criterios de compra para queso, el Precio es calificado como muy importante en un 25.64% mientras que la calidad y el servicio reciben el 17.95% y el 29.51% respectivamente. Los tres criterios arrojan valores semejantes, las empresas no pueden permitir que ninguno sea descuidado.

**Cuadro 19. Calificación de los criterios de compra para quesos.**

Criterios de compra Calidad			
		Frecuencia	Porcentaje
<b>CALIDAD</b>	Importante	6	15,38
	muy importante	7	17,95
<b>SERVICIO</b>	Importante	5	12,82
	muy importante	8	20,51
<b>PRECIO</b>	Importante	3	7,69
	muy importante	10	25,64
	Total	39,00	100,00

**Fuente: Investigación de Mercados.  
Elaborado: José Luis Chiriboga C.**

s) **Peso de quesos de mayor demanda.**

El 92.3% de las empresas entrevistadas dijeron que el queso de un peso de 450 a 500gr es el queso mayor demandado, solo el 7.7% representado por La Europea opino que el queso de 700gr tenía mayor salida.

t) **Cantidad demandada de quesos por Tipo y por semana.**

Las cantidades demandadas por las empresas, por tipo de queso y por semana se indican en el siguiente cuadro:

**Cuadro 20. Cantidad de quesos demandada por semana por empresa.**

Demanda de quesos en las empresas grandes.							
Empresa	quesos/semana			No locales	quesos/local/semana		
	Mozarella	Maduro	Fresco		Mozarella	Maduro	Fresco
Favorita Guayaquil	7.000	800	13.000	6	1.167	133	2.167
Favorita Quito	20.000	3.000	35.000	17	1.176	176	2.059
Rosado Guayaquil	5.000	1.000	15.000	17	294	59	882
Rosado Quito	800	250	3.000	4	200	63	750
Sta Maria	1.000	300	5.000	5	200	60	1.000
Magda	500	125	2.500	3	167	42	833
<b>TOTAL</b>	<b>34.300</b>	<b>5475</b>	<b>73.500</b>	<b>52</b>	<b>3.204</b>	<b>533</b>	<b>7.691</b>
<b>MEDIA</b>	<b>5.716,667</b>	<b>912,5</b>	<b>12.250</b>		<b>534</b>	<b>89</b>	<b>1.282</b>

Demanda de quesos en las empresas medianas.							
Empresa	quesos/semana			No locales	quesos/local/semana		
	Mozarella	Maduro	Fresco		Mozarella	Maduro	Fresco
Sta Isabelle	150	10	500	1	150,00	10,00	500,00
Av Fernandez	500	75	3.000	5	100,00	15,00	600,00
Conquistador	100	50	250	5	20,00	10,00	50,00
Europea	500	25	500	1	500,00	25,00	500,00
FAE	200	50	1.000	1	200,00	50,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.450</b>	<b>210</b>	<b>5.250</b>	<b>13</b>	<b>970,00</b>	<b>110,00</b>	<b>2.650,00</b>
<b>MEDIA</b>	<b>290</b>	<b>42</b>	<b>1.050</b>		<b>194,00</b>	<b>22,00</b>	<b>530,00</b>

Cuadro de demanda de quesos en las empresas de panadería.							
Empresa	quesos/semana			No locales	quesos/local/semana		
	Mozarella	Maduro	Fresco		Mozarella	Maduro	Fresco
Pan Arenas	150	30	300	25	6,00	1,20	12,00
Pan Ambato	100	30	300	18	5,56	1,67	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>60</b>	<b>600</b>	<b>43</b>	<b>11,56</b>	<b>2,87</b>	<b>28,67</b>
<b>MEDIA</b>	<b>125</b>	<b>30</b>	<b>300</b>		<b>6</b>	<b>1,43</b>	<b>14,33</b>

Total queso/semana	36.000	5.745	79.350
--------------------	--------	-------	--------

**Fuente:** Investigación de Mercados.

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.

En las empresas grandes se demanda un promedio de 1.282 quesos frescos por local por semana, en las medianas 530 y en las cadenas de panaderías

El mozzarella se demanda en promedio de 534 quesos por local por semana, en las empresas grandes, 194 en las medianas y 6 en las cadenas de panaderías.

En las empresas grandes demandan casi 89 quesos maduros por local por semana, en las medianas 22 y en las cadenas de panaderías 2.

**u) Conocimiento y comercialización del Queso El Sinche.**

El 77% de las empresas entrevistadas conocen el Queso El Sinche, solo el 23 % no lo conocen.

El 31% no comercializan ninguna presentación de queso El Sinche, el 15% comercializa queso Sinche solo de 500g, el 15% comercializa queso Sinche de 1.000 g, el 39% comercializa las presentaciones de 500 y 1.000 g conjuntamente.

**Cuadro 21. Comercialización de queso El Sinche.**

<b>Comercializa Queso Sinche</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Ninguno</b>	4	30,77
<b>solo 500 g</b>	2	15,38
<b>solo 1000 g</b>	2	15,38
<b>500 y 1000 g</b>	5	38,46
<b>Total</b>	13	100,00

**Fuente: Investigación de Mercados.  
Elaborado: José Luis Chiriboga C.**

v) **Demanda futura de algún tipo ó tamaño de queso marca El Sinche.**

El 69% de las empresas encuestadas están dispuestas a demandar otras presentaciones del queso El Sinche.

w) **Porcentaje de participación del Queso El Sinche en el Mercado de Quesos Frescos.**

**Cuadro 22. Participación del Queso El Sinche en el Mercado.**

<b>Porcentaje de participación del Queso El Sinche en el mercado de los Quesos Frescos.</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Cantidad demandada de queso fresco/semana</b>	<b>%</b>	<b>% participación Sinche/empresa</b>	<b>% ponderado Sinche/empresa</b>
<b>Favorita Guayaquil</b>	13.000	17,38	1	0,17
<b>Favorita Quito</b>	35.000	46,79	3	1,4
<b>Rosado Guayaquil</b>	15.000	20,05	2	0,4
<b>Rosado Quito</b>	3.000	4,01	8	0,32
<b>Sta Maria</b>	5.000	6,68	5	0,33
<b>Magda</b>	2.500	3,34	5	0,17
<b>FAE</b>	1.000	1,34	20	0,27
<b>Pan Arenas</b>	300	0,4	10	0,04
	74.800	<b>99,99</b>	<i>%participación del Queso El Sinche en el Mercado.</i>	<b>3,11</b>

**Fuente: Investigación de Mercados.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga C.**

Dentro de las empresas entrevistadas el Queso El Sinche tuvo una participación en el mercado de los quesos frescos del 3.11%.

x) **Calificación del Queso El Sinche.****1 CALIDAD Y PRESENTACIÓN****Cuadro 23. Calificación de la calidad del Queso El Sinche.**

Calificación de la Calidad del Queso El Sinche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	buena	2	15,4	22,2	22,2
	muy buena	7	53,8	77,8	100,0
	Total	9	69,2	100,0	
Missing	System	4	30,8		
Total		13	100,0		

**Fuente: Investigación de Mercados.<sup>7</sup>****Elaborado: José Luis Chiriboga C.****Cuadro 24. Calificación de la presentación del Queso El Sinche.**

Calificación de la presentación del Queso El Sinche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	buena	2	15,4	22,2	22,2
	muy buena	7	53,8	77,8	100,0
	Total	9	69,2	100,0	
Missing	System	4	30,8		
Total		13	100,0		

**Fuente: Investigación de Mercados.****Elaborado: José Luis Chiriboga C.**

El 77.8% de las empresas opinaron que la calidad y la presentación del Queso El Sinche es Muy Buena, el 22.2% opinaron que es Buena.

<sup>7</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

## 2 SERVICIO.

**Cuadro 25. Calificación del Servicio del Queso El Sinche.**

Calificación del Servicio ofrecido por El Sinche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	regular	2	15,4	25,0	25,0
	buena	4	30,8	50,0	75,0
	muy buena	2	15,4	25,0	100,0
	Total	8	61,5	100,0	
Missing	System	5	38,5		
Total		13	100,0		

**Fuente:** Investigación de Mercados.<sup>8</sup>

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.

El 75% de las empresas encuestadas calificó de bueno a muy bueno el servicio del Sinche, (entendiendo al servicio como la atención al cliente, entrega oportuna del producto, facturación sin errores, etc) mientras un 25% lo calificó como regular.

## 3 PRECIO

**Cuadro 26. Calificación del Precio del Queso El Sinche por el distribuidor.**

Calificación del Precio del Queso El Sinche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	normal	4	30,8	44,4	44,4
	caro	5	38,5	55,6	100,0
	Total	9	69,2	100,0	
Missing	System	4	30,8		
Total		13	100,0		

**Fuente:** Investigación de Mercados.

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.

Un 56% de las empresas entrevistadas califican al precio del Queso El Sinche como CARO.

<sup>8</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing = Datos Perdidos en el sistema.

#### 4 CANTIDAD VENDIDA.

**Cuadro 27. Calificación de la cantidad vendida de Queso El Sinche.**

Calificación de la cantidad vendida de Queso El Sinche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	baja	5	38,5	62,5	62,5
	normal	2	15,4	25,0	87,5
	alta	1	7,7	12,5	100,0
	Total	8	61,5	100,0	
Missing	System	5	38,5		
Total		13	100,0		

**Fuente:** Investigación de Mercados.<sup>9</sup>

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.

El 62.5% de las empresas que comercializan en queso El Sinche opinan que la cantidad que se vende de queso en sus autoservicios es BAJA.

#### 5 CALIFICACIÓN GENERAL DEL QUESO EL SINCHE.

**Cuadro 28. Calificación General del Queso El Sinche por el distribuidor.**

Calificación GENERAL del Queso El Sinche					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	buena	8	61,5	88,9	88,9
	muy buena	1	7,7	11,1	100,0
	Total	9	69,2	100,0	
Missing	System	4	30,8		
Total		13	100,0		

**Fuente:** Investigación de Mercados.

**Elaborado:** José Luis Chiriboga C.

En GENERAL el Queso El Sinche recibió el 89% de calificación como BUENA, y el 11% como Muy Buena

<sup>9</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.



## Resumen de Resultados

- Las tres marcas de queso más demandadas por los distribuidores fueron: El Kiosko, González y Rey Queso en Guayaqui; en Quito Dulac y La Holandesa fueron las terceras.

- La FAE indicó que El Sinche es la marca número uno en ventas en su local, donde el porcentaje de participación en el mercado de quesos frescos es del 20%.

- El precio es el criterio de compra de mayor preferencia por parte del distribuidor, sin embargo, la calidad y el servicio son tomados en cuenta en casi igual porcentaje.

- Los queso de un peso entre 450 y 550g son los de mayor demanda en el mercado de reventa.

- En las empresas grandes se demanda un promedio de 1.282 quesos frescos por local por semana, en las medianas 530 y en las cadenas de panaderías 14.3.

- El mozzarella se demanda en promedio de 534 quesos por local por semana, en las empresas grandes, 194 en las medianas y 6 en las cadenas de panaderías.

- Las empresas grandes demandan en promedio 89 quesos maduros por local por semana, las medianas 22 y las cadenas de panaderías 2.

- El 75% de las empresas distribuidoras conocen al queso El Sinche, siendo Quito el mercado de mayor conocimiento y comercialización; Guayaquil conoce poco al Queso El Sinche, por consiguiente solo lo comercializa La Favorita y El Rosado, empresas que también funcionan en Quito.

- El 75% de distribuidores comercializan conjuntamente las presentaciones de 500 y 1.000 g del Queso El Sinche, la Favorita no acepta al Queso El Sinche de 500 g, y la Panadería Arenas no comercializa el de 1.000 g.

- El 70% de los distribuidores entrevistados están dispuestos a aceptar algún otro tipo de queso marca El Sinche. Los distribuidores que no lo comercializan aún, están dispuestos a hacerlo dependiendo de las condiciones de negociación.

- En las empresas entrevistadas, el Queso El Sinche tuvo una participación en el mercado de quesos frescos del 3.11%.

- Todos los distribuidores que conocen al queso El Sinche calificaron a la calidad y a la presentación en el rango de buena y muy buena.

- El 75% de las empresas encuestadas que conoce El Sinche calificó de bueno a muy bueno el servicio del Sinche, mientras un 25% lo calificó como regular, entre ellos, Santa María y Magda Espinoza.

- El 56% de las empresas entrevistadas califican al precio del Queso El Sinche como CARO. Principalmente La Favorita, Santa María y El Rosado Quito.

- El 63% de las empresas que comercializan el queso El Sinche opinan que la cantidad que se vende de queso en sus autoservicios es BAJA. Entre estos están El Rosado Guayaquil, La Favorita, Magda Espinosa y Panadería Arenas.

- Dentro de las entrevistas a los distribuidores, el Queso El Sinche recibió una en General una calificación del 89% como BUENA y del 11% como Muy Buena.

## **b. Investigación de Mercado al Consumidor Final**

### **1) Variables a evaluar**

- a). Consumo de Queso.
- b). Tipo de queso.
- c). Tamaño de queso.

- d). Cantidad de queso demandada por semana.
- e). Marcas de queso preferidas.
- f). Criterio de compra para el queso.
- g). Conocimiento del Queso El Sinche
- h). Calificación del Queso El Sinche.

## 2) Resultados de la Investigación

### a) Distribución de encuestas por ciudad.

**Cuadro 29. Distribución de encuestas por ciudad**

CIUDAD					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Guayaquil	100	25,0	25,0	25,0
	Quito	300	75,0	75,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de mercado.<sup>10</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

El 25% de la encuestas al consumidor final se realizaron en Guayaquil, el 75% se realizaron en Quito.

<sup>10</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

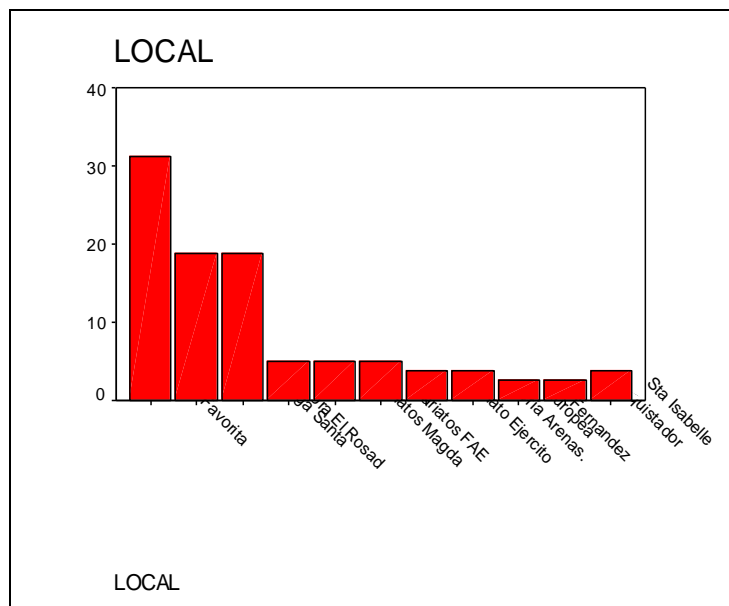
**b) Distribución de encuestas al consumidor final por Empresa.**

**Cuadro 30. Distribución de encuestas al consumidor final.**

LOCAL					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	La Fav orita	125	31,3	31,3	31,3
	Importadora El Rosado	75	18,8	18,8	50,0
	Mega Santa	75	18,8	18,8	68,8
	Comisariatos Magda	20	5,0	5,0	73,8
	Comisariatos FAE	20	5,0	5,0	78,8
	Comisariato Ejercito	20	5,0	5,0	83,8
	Panadería Arenas.	15	3,8	3,8	87,5
	Av icola Fernandez	15	3,8	3,8	91,3
	Europea	10	2,5	2,5	93,8
	Conquistador	10	2,5	2,5	96,3
	Sta Isabelle	15	3,8	3,8	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de mercado.<sup>11</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 2. Distribución de encuestas al consumidor final por empresa.**

<sup>11</sup> Análisis estadístico en programa SPSS..Frequency = Frecuencia; Percente = Porcentaje; Valid = Válido; Cumulative = Acumulado

La distribución de encuestas al consumidor final se estableció tomando en cuenta el tamaño de la empresa, y la cantidad de quesos que demandan.

**c) Consumo de Queso.**

**Cuadro 31. Consumo de Queso.**

CONSUMO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	SI	383	95,8	95,8	95,8
	NO	17	4,3	4,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de mercado.<sup>12</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

El 95.7% de los encuestados incluye al queso en su dieta, solo el 4,3% de la muestra no consume queso.

**d) Tipo de queso.**

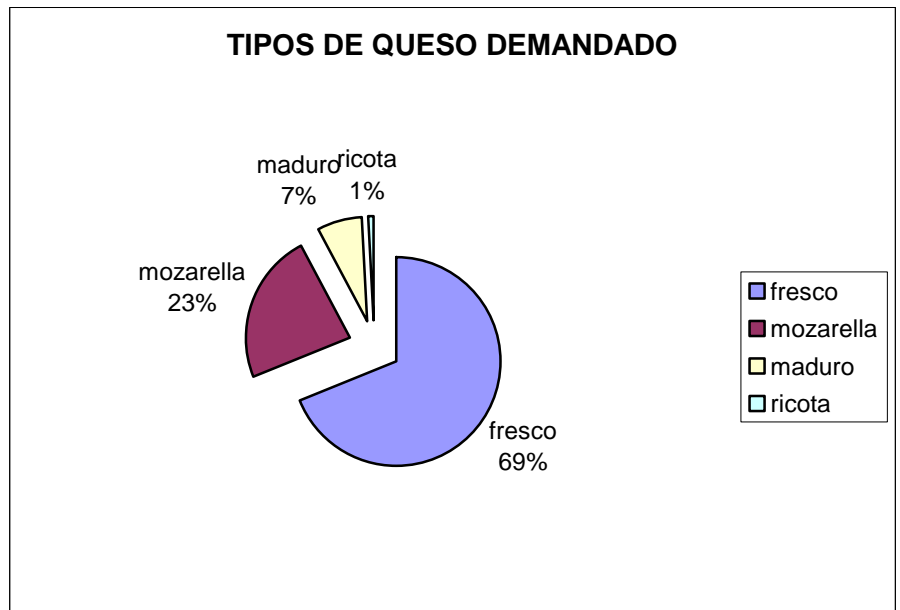
**Cuadro 32. Tipo de Queso.**

TIPO	%
Fresco	68,97
mozarella	23,15
Maduro	7,08
Ricota	0,80
	100,00

**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

<sup>12</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

### **Gráfico 3. Tipo de Queso.**

Dentro de los distintos tipos de queso ofertados en el mercado, el queso de mayor demanda fue el fresco con un 69%, seguido del mozzarella con un 23%, en tercer lugar el maduro con el 7% y el ricotta con el 1%.

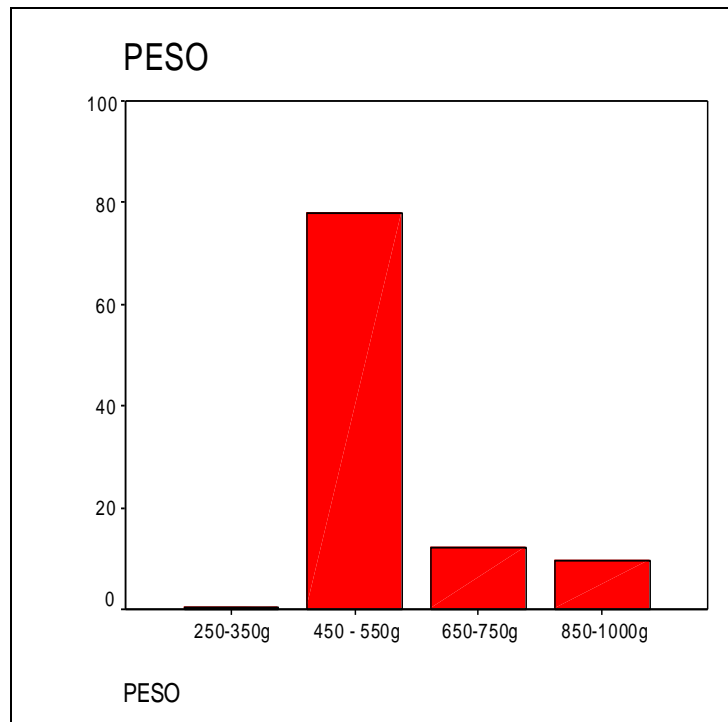
e) **Peso de queso de mayor demanda.**

**Cuadro 33. Peso de Queso de mayor demanda.**

PESO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	250-350g	1	,3	,3	,3
	450 - 550g	298	74,5	78,0	78,3
	650-750g	47	11,8	12,3	90,6
	850-1000g	36	9,0	9,4	100,0
	Total	382	95,5	100,0	
Missing	System	18	4,5		
Total		400	100,0		

**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.<sup>13</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 4. Peso de Queso de mayor demanda.**

<sup>13</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.



El 78% de los consumidores finales prefieren presentaciones de entre 450 y 550 g; las presentaciones de 750g ocupan el 12.3%, mientras que las de 850g a 1000g o 1 kg el 9.4%., otra presentación baja en porcentaje apenas con el 0.3% son los quesos de 250 a 350gr, que de seguro lo demandan personas que viven solas.

**f) Cantidad de queso demandada por semana.**

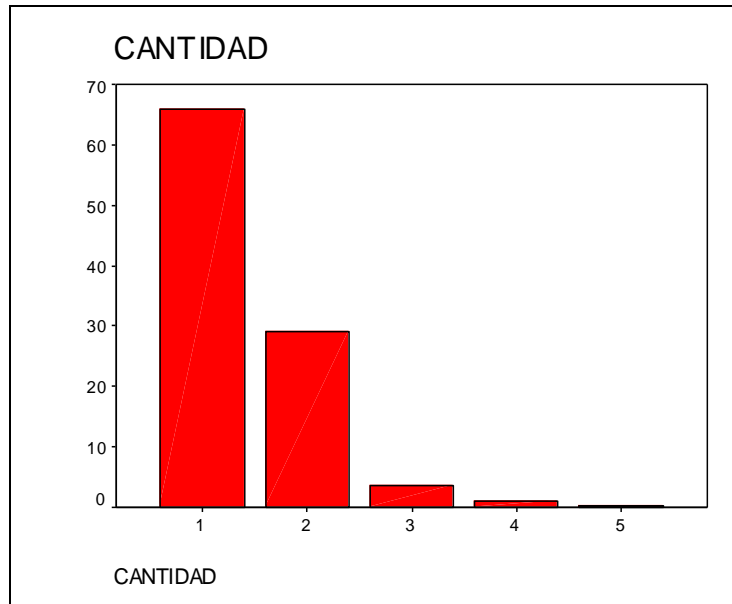
**Cuadro 34. Cantidad demandada de queso por familia por semana.**

CANTIDAD					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	252	63,0	66,0	66,0
	2	111	27,8	29,1	95,0
	3	14	3,5	3,7	98,7
	4	4	1,0	1,0	99,7
	5	1	,3	,3	100,0
	Total	382	95,5	100,0	
Missing	System	18	4,5		
Total		400	100,0		

**Fuente: Investigación de mercado.<sup>14</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

<sup>14</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.



**Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 5. Cantidad de queso demandada por familia por semana.**

El 66% de las personas encuestadas que consumen quesos compran un queso de 500 g a la semana, el 29% consume 1kg semanal, y el 5% más de 1 kilogramo por semana. La media de consumo semanal por familia fue de 1,41 quesos de 500g, lo que implica un consumo de 705 gramos/familia/semana. El número de miembros promedio de una familia ecuatoriana es de 4, lo que implica un consumo per cápita semanal de 176,25 g, lo que en un año da 9,165 kg en los autoservicios investigados.

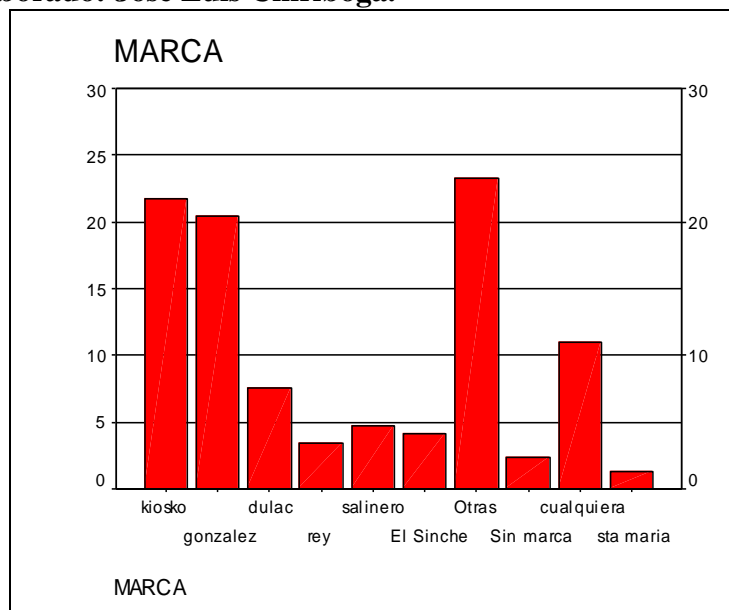
## g) Marcas de quesos.

Cuadro 35. Marcas de Queso.

MARCA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kiosko	83	20,8	21,7	21,7
	González	78	19,5	20,4	42,1
	Dulac	29	7,3	7,6	49,7
	Rey	13	3,3	3,4	53,1
	Salinero	18	4,5	4,7	57,9
	El Sinche	16	4,0	4,2	62,0
	Otras	89	22,3	23,3	85,3
	Sin marca	9	2,3	2,4	87,7
	cualquiera	42	10,5	11,0	98,7
	Sta maria	5	1,3	1,3	100,0
	Total		382	95,5	100,0
Missing	System	18	4,5		
Total		400	100,0		

Fuente: Investigación de mercado.<sup>15</sup>

Elaborado: José Luis Chiriboga.



Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado: José Luis Chiriboga.

Gráfico 6. Marcas de Queso.

<sup>15</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

La marca de quesos que más aceptación y recordación tuvo en el mercado fue El Kioko con un 21.7%, le siguió Quesos Gonzalez con un 20.4% y Dulacs con el 7.6%.

El Queso El Sinche ocupó el 4.2% de recordación en los autoservicios investigados, mientras el 11% de las personas no les importó la marca. El resto de marcas ocuparon el 32.7% y el 2.4% prefieren comprar quesos sin marca.

#### **h) Criterio de compra para el Queso.**

**Cuadro 36. Criterio de compra de Queso.**

<b>CRITERIO</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Calidad</b>	66,9
<b>Precio</b>	33,1
	100

**Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado: José Luis Chiriboga.**

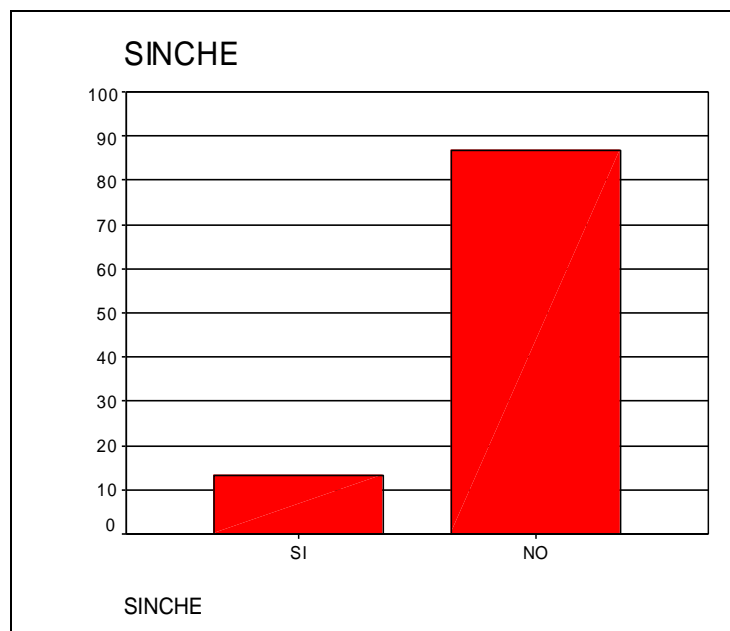
La calidad con el 67% es el criterio que recibió mayor acogida al momento de comprar un queso, el 33 % de la gente toma muy en cuenta el precio del producto al adquirirlo.

i) **Conocimiento del Queso El Sinche.****Cuadro 37. Conocimiento del Queso El Sinche.**

SINCHE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	51	12,8	13,4	13,4
	NO	331	82,8	86,6	100,0
	Total	382	95,5	100,0	
Missing	System	18	4,5		
Total		400	100,0		

**Fuente: Investigación de mercado.<sup>16</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 7. Conocimiento del Queso El Sinche.**

El 86.6% de los consumidores de queso no conocen la marca Quesos El Sinche, el 13.4% lo conocen.

<sup>16</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

## j) Calificación del Queso El Sinche.

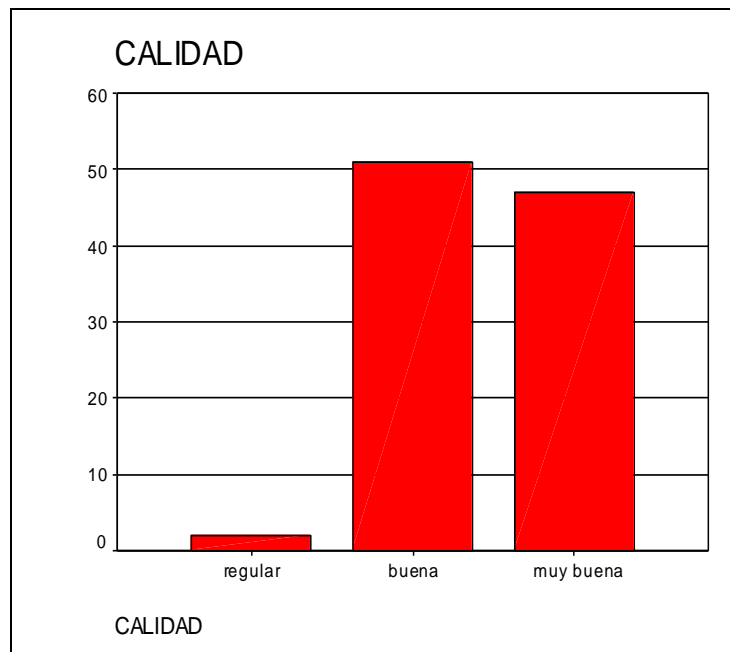
## 1 CALIDAD

Cuadro 38. Calificación de la Calidad del Queso El Sinche.

CALIDAD					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	regular	1	,3	2,0	2,0
	buena	26	6,5	51,0	52,9
	muy buena	24	6,0	47,1	100,0
	Total	51	12,8	100,0	
Missing	System	349	87,3		
Total		400	100,0		

Fuente: Investigación de mercado.<sup>17</sup>

Elaborado: José Luis Chiriboga.



Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado: José Luis Chiriboga.

Gráfico 8. Calidad del Queso El Sinche.

<sup>17</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

El 2% de las personas que conocen el Queso El Sinche opinan que su calidad es regular, el 98% reconoce a la calidad del Queso El Sinche como Buena y Muy Buena en semejante proporción.

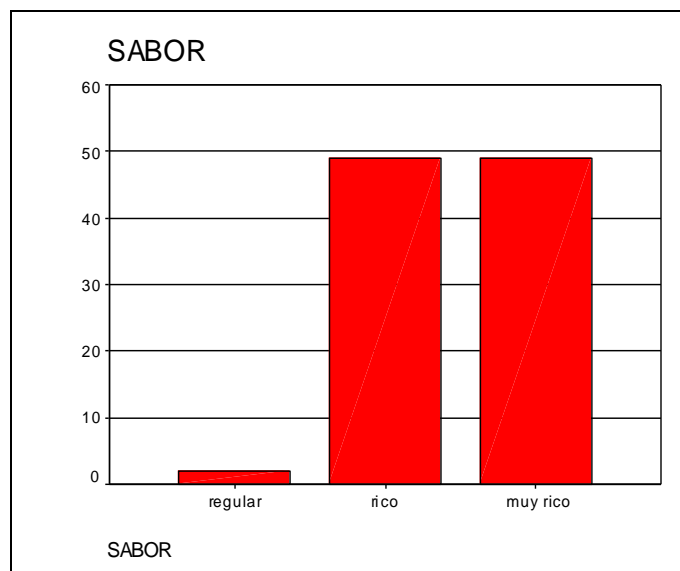
## 2 SABOR

**Cuadro 39. Calificación del Sabor del Queso El Sinche.**

SABOR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	regular	1	,3	2,0	2,0
	rico	25	6,3	49,0	51,0
	muy rico	25	6,3	49,0	100,0
	Total	51	12,8	100,0	
Missing	System	349	87,3		
Total		400	100,0		

**Fuente: Investigación de mercado.<sup>18</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 9. Sabor del Queso El Sinche.**

<sup>18</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

Al 98% de las personas que conocen el Queso El Sinche les pareció Rico y Muy Rico en igual proporción, mientras que solo el 2% le calificó como regular.

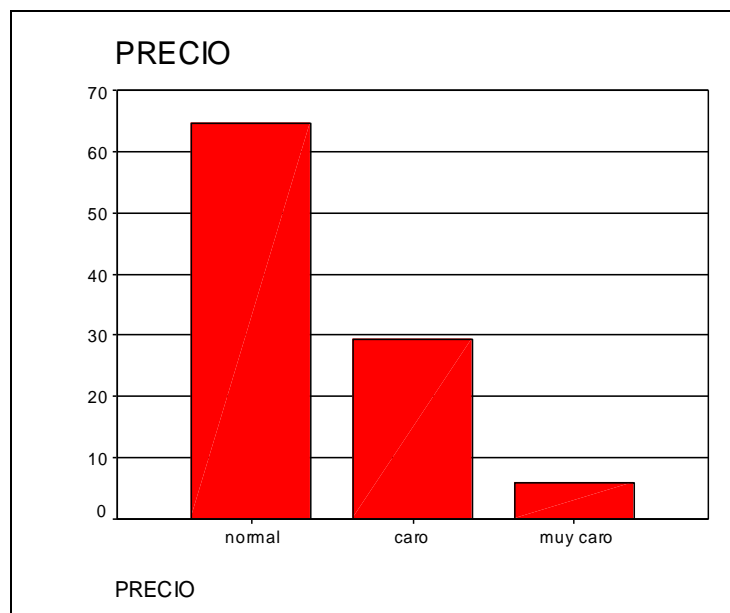
### 3 PRECIO

**Cuadro 40. Calificación del Precio del Queso El Sinche.**

PRECIO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	normal	33	8,3	64,7	64,7
	caro	15	3,8	29,4	94,1
	muy caro	3	,8	5,9	100,0
	Total	51	12,8	100,0	
Missing	System	349	87,3		
Total		400	100,0		

**Fuente: Investigación de mercado.<sup>19</sup>**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 10. Calificación del Precio del Queso El Sinche.**

<sup>19</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.



Aproximadamente el 65%, opinaron que el precio de éste es Normal, un 29% se refirió a su precio como Caro y el 6 % lo calificó como Muy Caro.

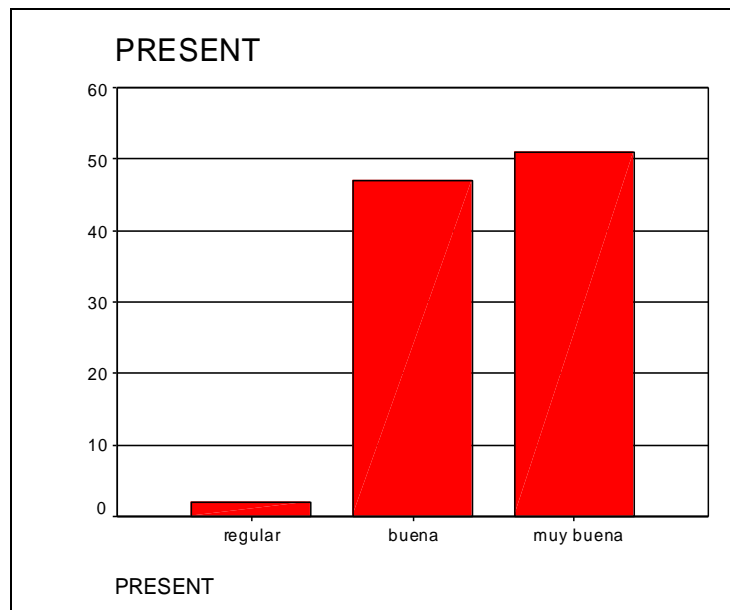
#### 4 PRESENTACIÓN

**Cuadro 41. Calificación de la presentación del Queso El Sinche**

PRESENT					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	regular	1	,3	2,0	2,0
	buena	24	6,0	47,1	49,0
	muy buena	26	6,5	51,0	100,0
	Total	51	12,8	100,0	
Missing	System	349	87,3		
Total		400	100,0		

**Fuente:** Investigación de mercado.<sup>20</sup>

**Elaborado:** José Luis Chiriboga.



**Fuente:** Investigación de mercado.

**Elaborado:** José Luis Chiriboga.

**Gráfico 11. Calificación de la Presentación del Queso El Sinche.**

<sup>20</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

La presentación del Queso El Sinche tuvo como calificaciones 47% y 51% de buena y muy buena respectivamente, el 2% lo calificó como regular.

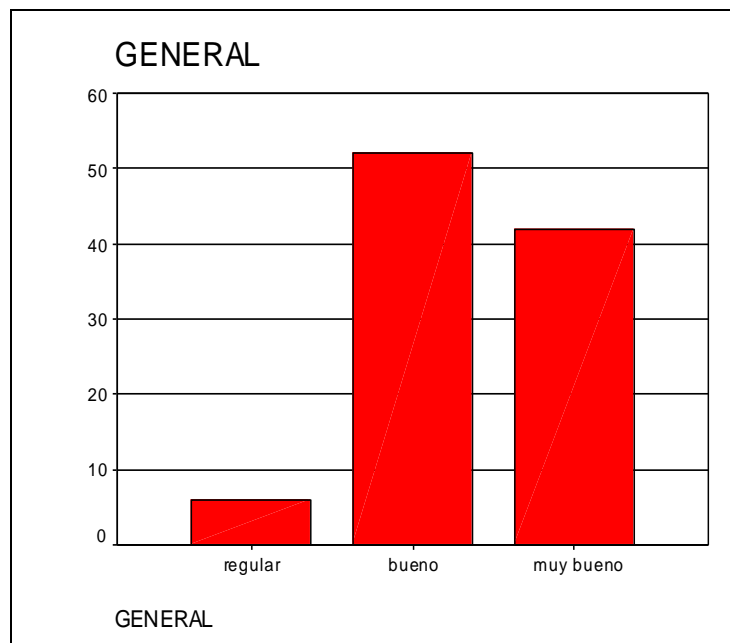
## 5 GENERAL

**Cuadro 42. Calificación General del Queso El Sinche.**

GENERAL					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	regular	3	,8	6,0	6,0
	bueno	26	6,5	52,0	58,0
	muy bueno	21	5,3	42,0	100,0
	Total	50	12,5	100,0	
Missing	System	350	87,5		
Total		400	100,0		

**Fuente: Investigación de mercado.**<sup>21</sup>

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 12. Calificación General del Queso El Sinche.**

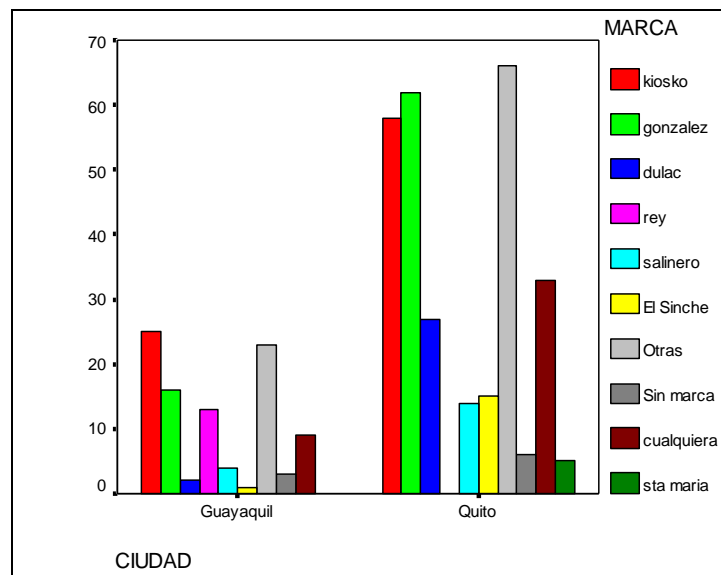
<sup>21</sup> Análisis estadístico en programa SPSS. Valid = Válido; Frequency = Frecuencia; Percent = Porcentaje; Cumulative = Acumulativo; Missing System = Datos Perdidos en el sistema.

En general El Queso El Sinche fue calificado como BUENO en un 52%, MUY BUENO en un 42% y REGULAR apenas con el 6%.

**k) Relaciones entre las variables investigadas.**

**Relación Marca \* Ciudad.**

Mediante cruce de tabulaciones se obtuvo que:



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 13. Relación Marca \* Ciudad.**

En Guayaquil en los autoservicios investigados, las marcas con mayor recordación son El Kiosko con el 26%, Quesos González con el 16% y Rey Queso con el 13.5%.

El Queso El Sinche, solo presenta el 1%, mientras que el 30,3% está ocupado por el resto de marcas. Al 9.4% no le importa la marca y solo el 3.1% prefiere el queso sin marca.

En Quito la marca con mayor recordación es el Queso González con el 21.7%, seguida de El Kiosko con el 20.3% y en tercer lugar Dulacs con el 9.4%.

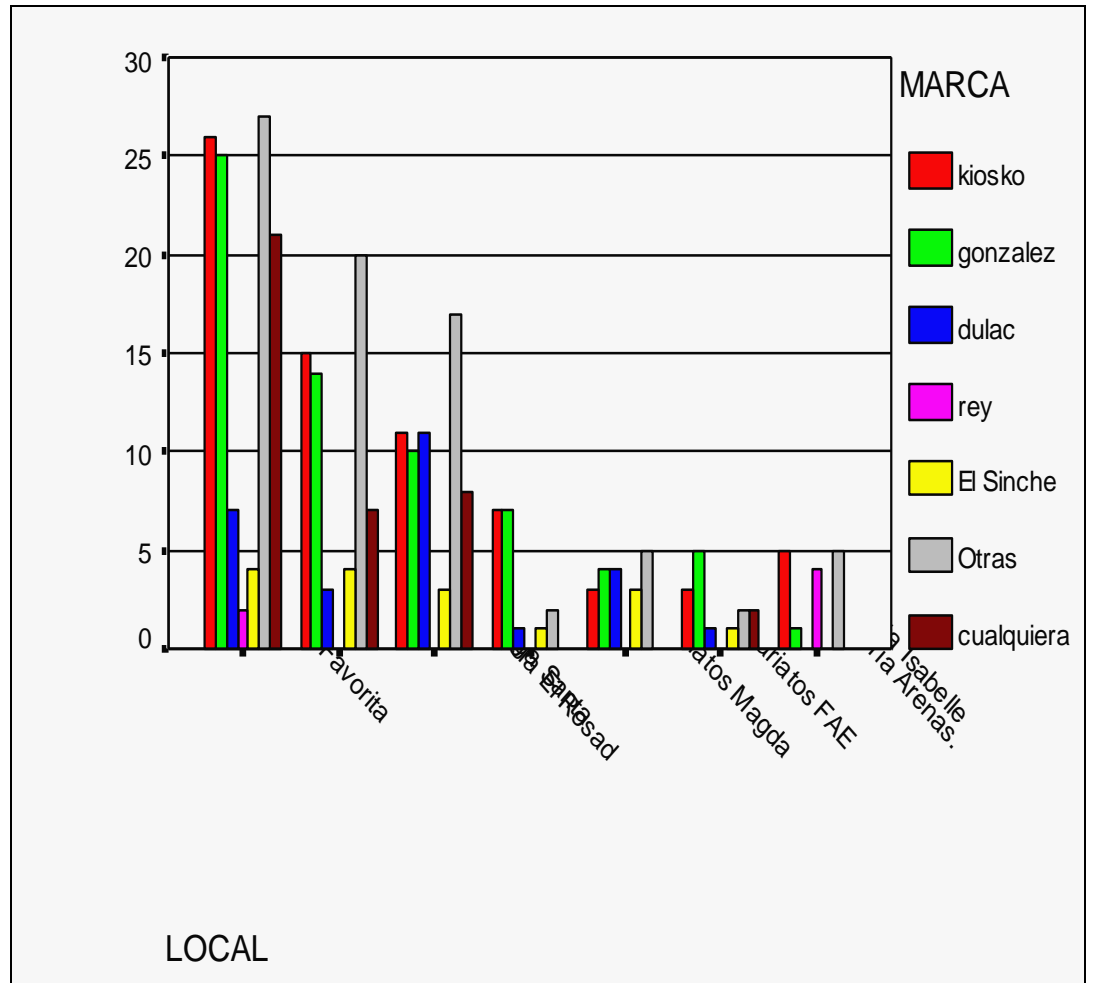
El Queso El Sinche, recibió el 5.2%, mientras que el 29.7% ocuparon las otras marcas. El 11.5% contestó que no le importa la marca, y solo el 2.4% prefiere el queso sin marca.

**Relación Empresa \* Marca.****Cuadro 43. Relación Empresa \* Marca.**

		MARCA (% participación en cada empresa.)										Total
		Kiosko	Gonzalez	dulac	Rey	Salinero	El Sinche	Otras	Sin marca	Cualquiera	sta maria	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
LOCAL	La Favorita	21,85	21,01	5,88	1,68	4,20	3,36	22,69	0,84	17,65	0,84	100,00
	Importadora El Rosado	21,13	19,72	4,23		8,45	5,63	28,17	2,82	9,86		100,00
	Mega Santa	15,49	14,08	15,49		5,63	4,23	23,94	4,23	11,27	5,63	100,00
	Comisariatos Magda	36,84	36,84	5,26			5,26	10,53	5,26			100,00
	Comisariatos FAE	15,79	21,05	21,05			15,79	26,32				100,00
	Comisariato Ejercito	26,32	31,58					36,84		5,26		100,00
	Panadería Arenas.	20,00	33,33	6,67		6,67	6,67	13,33		13,33		100,00
	Avicola Fernandez	26,67	6,67	13,33	20,00	13,33		6,67	6,67	6,67		100,00
	Europea	22,22	33,33		11,11			22,22		11,11		100,00
	Conquistador	20,00	20,00		30,00			10,00	10,00	10,00		100,00
Sta Isabelle	33,33	6,67		26,67			33,33				100,00	
Total		21,73	20,42	7,59	3,40	4,71	4,19	23,30	2,36	10,99	1,31	100,00

**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**  
**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 14. Relación Empresa \* Marca.**

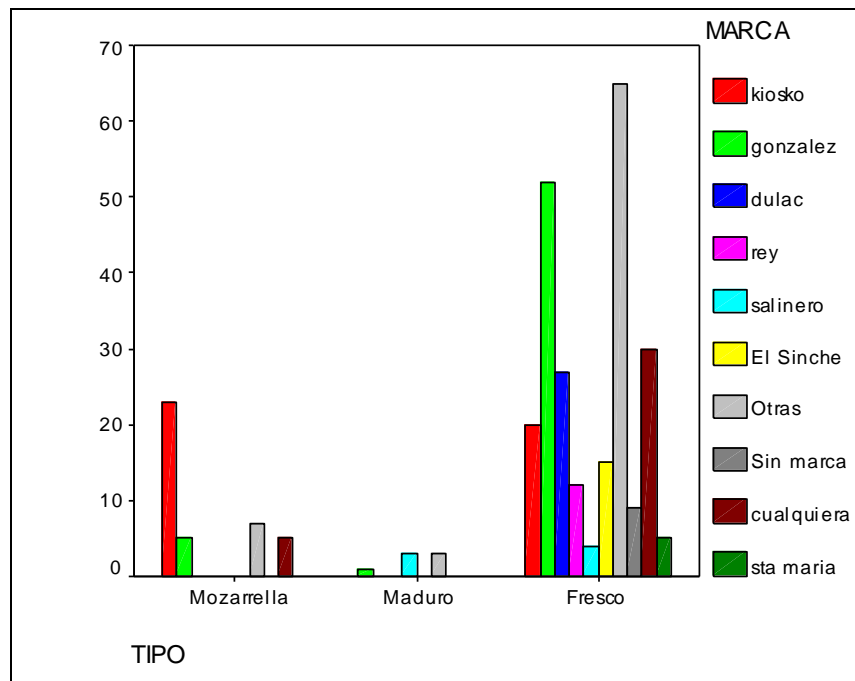
Por autoservicio El Queso El Sinche ocupa mayor recordación en El Comisariato de la FAE con el 15.79%, el cuadro anterior da la idea del posicionamiento del Quesos en cada supermercado.

**Relación Tipo \* Marca.****Cuadro 44. Relación Tipo \* Marca.**

		MARCA										Total
		Kiosko	gonzalez	Dulac	rey	Salinero	El Sinche	Otras	Sin marca	cualquiera	sta maria	
TIPO	Mozarrella	57,50	12,50					17,50		12,50		100,00
	Maduro		14,29			42,86		42,86				100,00
	Fresco	8,37	21,76	11,30	5,02	1,67	6,28	27,20	3,77	12,55	2,09	100,00
	Ricotta	100,00										100,00
	mozarella y fresco	43,08	24,62	3,08	1,54	3,08	1,54	18,46		4,62		100,00
	Maduro y fresco	23,81	19,05			33,33		9,52		14,29		100,00
	mozarella, maduro y fresco	50,00				33,33				16,67		100,00
	TOTAL	21,73	20,42	7,59	3,40	4,71	4,19	23,30	2,36	10,99	1,31	100,00

**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**  
**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 15. Relación Tipo \* Marca.**

El queso fresco está mayormente representado por la marca González, el mozzarella por El Kiosko y el maduro por el Salinerito.

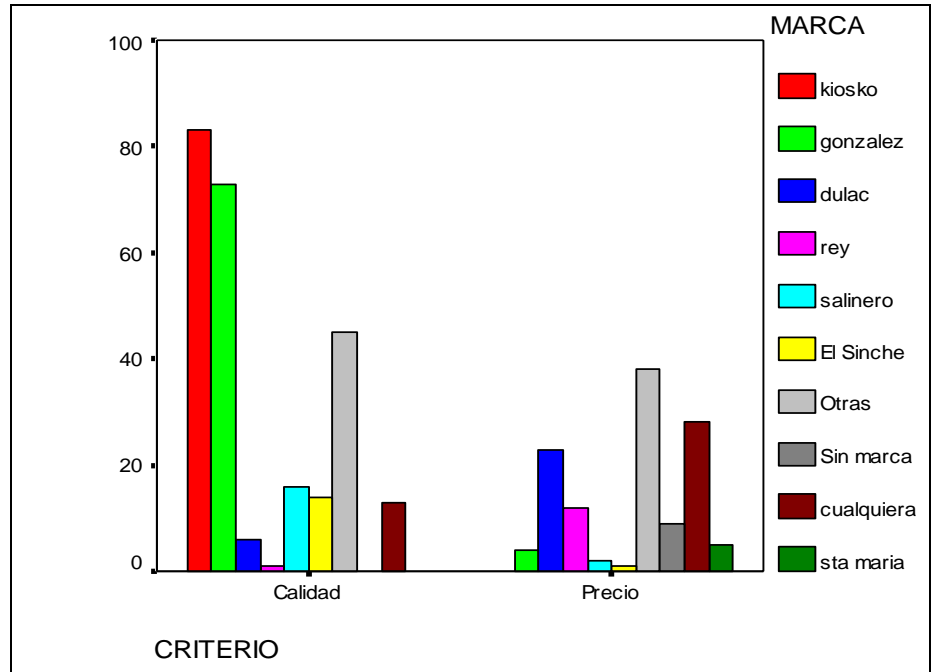
**Relación Criterio \* Marca.**

**Cuadro 45. Relación Criterio \* Marca.**

Criterio	MARCA										Total
	Kiosko	Gonzalez	dulac	Rey	salinero	El Sinche	Otras	Sin marca	cualquiera	sta maria	
Calidad	33,07	29,08	2,39	0,40	6,37	5,58	17,93		5,18		100,00
Precio		3,28	18,85	9,84	1,64	0,82	31,15	7,38	22,95	4,10	100,00
Calidad y precio		11,11				11,11	66,67		11,11		100,00
	21,73	20,42	7,59	3,40	4,71	4,19	23,30	2,36	10,99	1,31	100,00

**Fuente: Investigación de mercado.**  
**Elaborado: José Luis Chiriboga.**





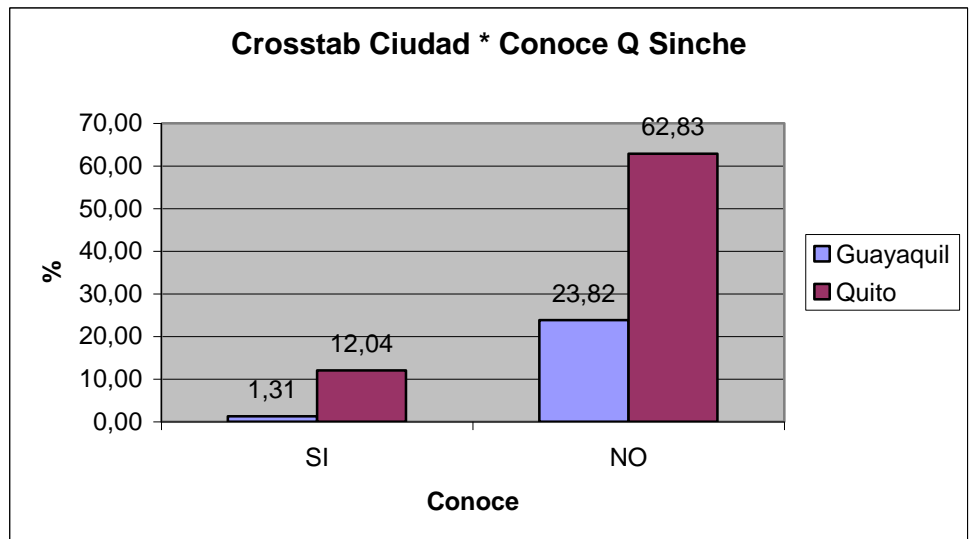
**Fuente: Investigación de mercado.**  
**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 16. Relación Criterio \* Marca.**

La marca que registra mayor consumo por calidad es El Kiosko, Dulac específicamente, junto con el la mayoría de marcas no citadas registra mayor consumo por precio, El Sinche se lo adquiere mayormente por calidad.

**Relación Ciudad \* Conoce El Sinche.****Cuadro 46. Relación Ciudad \* Conoce El Sinche.**

<b>CIUDAD * SINCHE Crosstabulation</b>				
% of Total				
		SINCHE		Total
		SI	NO	
CIUDAD	Guayaquil	1,3%	23,8%	25,1%
	Quito	12,0%	62,8%	74,9%
Total		13,4%	86,6%	100,0%

**Fuente: Investigación de mercado.****Elaborado: José Luis Chiriboga.****Fuente: Investigación de mercado****Elaborado: José Luis Chiriboga.****Gráfico 17. Relación Ciudad \* Conoce El Sinche.**

En Guayaquil el 1.31% de las personas que consumen quesos, conoce al Queso El Sinche, en Quito sube al 12.04% el conocimiento de ésta marca.

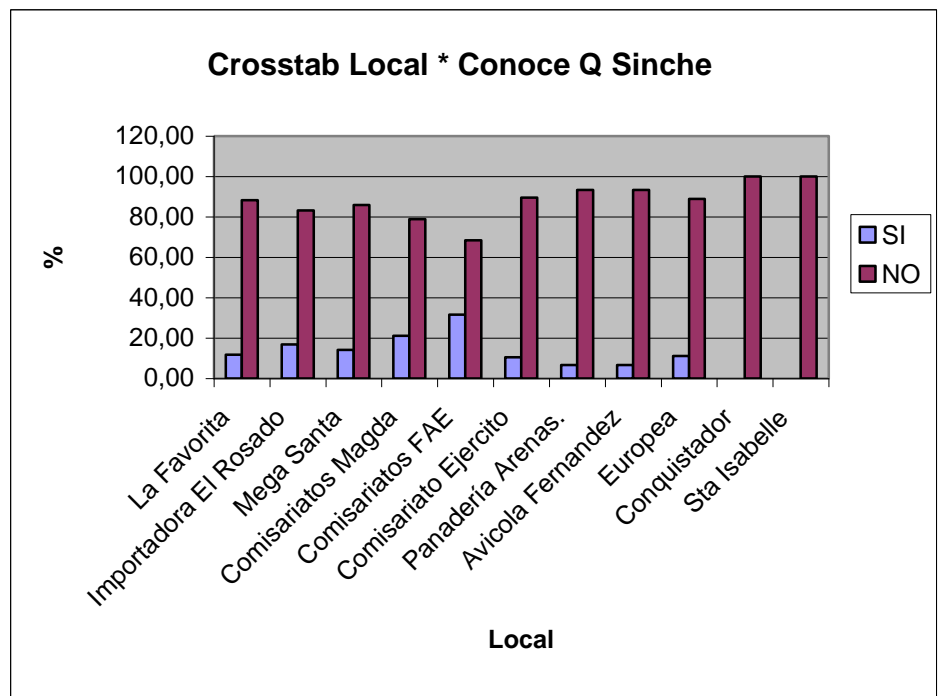
**Relación Empresa \* Conoce El Sinche.**

**Cuadro 47. Relación Empresa \* Conoce El Sinche.**

LOCAL * SINCHE Crosstabulation				
		SINCHE		Total
		SI	NO	
LOCAL	La Favorita	11,76	88,24	100,00
	Importadora El Rosado	16,90	83,10	100,00
	Mega Santa	14,08	85,92	100,00
	Comisariatos Magda	21,05	78,95	100,00
	Comisariatos FAE	31,58	68,42	100,00
	Comisariato Ejercito	10,53	89,47	100,00
	Panadería Arenas.	6,67	93,33	100,00
	Avícola Fernandez	6,67	93,33	100,00
	La Europea	11,11	88,89	100,00
	Conquistador		100,00	100,00
	Sta Isabelle		100,00	100,00
Total		13,35	86,65	100,00

**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 18. Relación Empresa \* Conoce El Sinche.**

El Queso El Sinche es más conocido en El Comisariato de la FAE, con un 31.58%; los autoservicios La Favorita, Mega Santa María e Importadora El Rosado registran un significativo dato de conocimiento del producto con porcentajes del 15% aproximadamente. Los Autoservicios ubicados en Guayaquil, casi no conocen al Queso El Sinche, registran porcentajes promedios de menos del 5%.

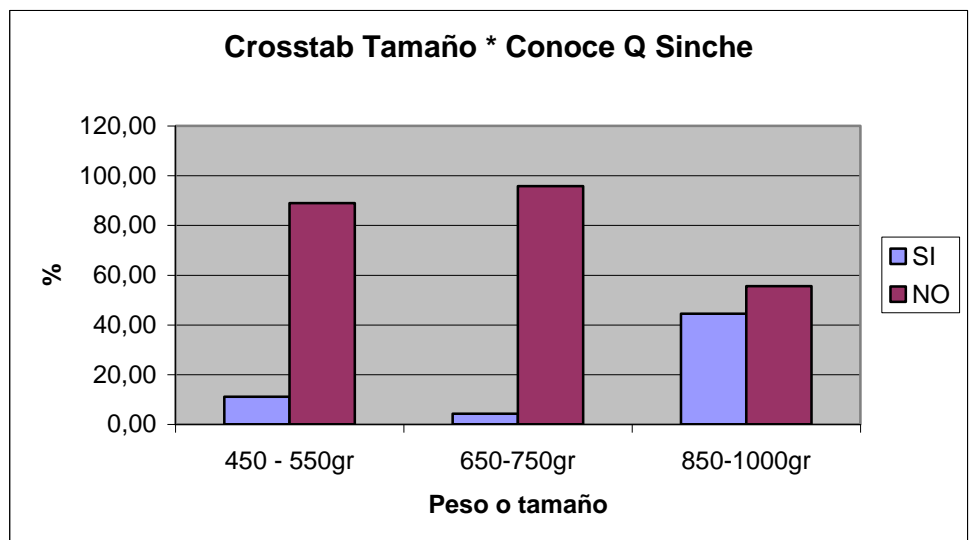
### Relación Tamaño \* Conoce El Sinche

**Cuadro 48. Relación Tamaño \* Conoce El Sinche**

TAMAÑO * SINCHE Crosstabulation				
		SINCHE		Total
		SI	NO	
TAMAÑO	250 - 350g		100,00	100,00
	450 - 550g	11,07	88,93	100,00
	650 - 750g	4,26	95,74	100,00
	850 - 1000g	44,44	55,56	100,00
Total		13,35	86,65	100,00

**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**



**Fuente: Investigación de mercado.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

**Gráfico 19. Relación Tamaño \* Conoce El Sinche.**

El 44.44% de las personas que prefieren quesos de un peso de 850 a 1000g y el 11.07% de las personas que prefieren quesos de un peso promedio de 500g conocen El Queso El Sinche. Lo que implica que las personas que demandan quesos grandes conocen más al Queso El Sinche, y que contrariamente las personas que prefieren queso chico conocen poco la marca El Sinche.

### **3) Resumen de resultados**

- El 95.7% de la población incluye el queso en su dieta.
  
- El 25% de las personas que consumen queso, lo hacen variando los tipos: fresco, mozzarella y maduro, de acuerdo a su gusto.
  
- El Queso fresco es el mayor demandado con el 69%, el mozzarella con 23%, el maduro 7% y el ricotta 1%.
  
- El queso fresco está mayormente representado por la marca González, el mozzarella por El Kiosko y el maduro por el Salinerito.
  
- El 78% de los consumidores prefieren la presentación de entre 450 y 550g, el 10% prefieren presentaciones mayores a 850g.

- El 66% de las personas que consumen quesos compran un queso de 500 g a la semana, el 29% consume un kilogramo semanal y el 5% más de 1 kilogramo por semana.

- La media de consumo semanal por familia es de 1.41 quesos de 500g, lo que implica un consumo de 705 gramos/familia/semana, reflejando un consumo per capita de 9,2kg al año.

- La marca de quesos que más aceptación y recordación tuvo en el mercado fue El Kiosko con un 21.7%, seguido de Quesos González con un 20.4% y Dulacs con el 7,6%.

- El Queso El Sinche ocupó el 4.2% de recordación en el mercado de quesos en los autoservicios investigados, el 11% de las personas no les importó la marca. El resto de marcas ocuparon el 32,7% y el 2.4% prefieren comprar quesos sin marca.

- En los autoservicios investigados en Guayaquil, las marcas con mayor recordación son El Kiosko con el 26%, Quesos González con el 16% y Rey Queso con el 13.5%.

- El Queso El Sinche, solo presenta el 1%, mientras que el 30.33% está ocupado por el resto de marcas. Al 9.4% no le importa la marca y solo el 3.1% prefiere el queso sin marca.

- En Quito la marca con mayor recordación es el Queso González con el 21.7%, seguida de El Kiosko con el 20.3%, y en tercer lugar Dulacs con el 9.4%.

- El Queso El Sinche, recibió el 5.2%, mientras que el 29.7% ocuparon las otras marcas. El 11.5% contestó que no le importa la marca, y solo el 2.4% prefiere el queso sin marca.

- Por autoservicio El Queso El Sinche ocupa mayor recordación en El Comisariato de la FAE con el 15.8%.

- El 67% de la gente escoge el queso por su calidad el 33% por el precio.

- La marca que registra mayor consumo por calidad es El Kiosko; Dulac específicamente, junto con el la mayoría de marcas no citadas registra mayor consumo por precio, El Sinche se lo adquiere mayormente por calidad.

- El 13.4% de los consumidores de queso conocen la marca Quesos El Sinche.

- En Guayaquil el 1.31% de las personas que consumen quesos, conoce al Queso El Sinche, en Quito sube al 12.04% el conocimiento de esta marca.

- El Queso El Sinche es más conocido en El Comisariato de la FAE, con un 31.58%, los autoservicios La Favorita, Mega Santa María e Importadora El Rosado registran un conocimiento del producto con porcentajes del 15% aproximadamente. Los Autoservicios ubicados en Guayaquil, conocen poco al Queso El Sinche, registran porcentajes promedios de menos del 5%.

- El 44.4% de las personas que prefieren quesos de un peso de 850 a 1000g y el 11.07% de las personas que prefieren quesos de un peso promedio de 500g conocen El Queso El Sinche. Lo que implica que las personas que demandan quesos grandes conocen más al Queso El Sinche, y que contrariamente las personas que prefieren queso chico conocen poco la marca El Sinche.

- La calidad, el sabor y la presentación del queso El Sinche está calificada casi en su totalidad (98%) como buena y muy buena en semejante proporción.

- El 65% de las personas conocedoras de el Queso El Sinche, opinaron que el precio de éste es Normal, un 29% se refirió a su precio como Caro y un 6 % lo calificó como un queso Muy Caro.

- En GENERAL El Queso El Sinche fue calificado como BUENO en un 52%, MUY BUENO en un 42% y regular con el 6%.



#### 4. Investigación Secundaria.

##### a. Producción de Leche.

La producción mundial de leche entera fresca, para el año 2.003 fue de 507 millones de toneladas métricas. Estados Unidos fue el principal productor mundial, aportando con el 15.4% de la oferta mundial, la Unión Europea, y Australia también aportaron más del 35% entre ambos, el resto del mundo aportó la diferencia. “El Ecuador ocupa el puesto 42 entre los mayores productores del mundo”. IICA

**Cuadro 49. Producción Mundial de Leche. (Miles de toneladas métricas)**

AÑO	Sur América	EEUU	Canadá	México	África	Asia	Europa occidental	Australia	Otros	Total
1988	30,039	65,786	7,827	6,350	14,696	54,111	133,039	6,319	154,121	472,288
1989	31,508	65,269	7,980	5,750	15,221	56,850	133,226	6,484	156,010	478,298
1990	31,827	67,005	7,975	6,332	15,333	60,843	132,713	6,456	155,242	483,726
1991	32,704	66,995	7,790	6,925	15,086	63,835	129,999	6,601	145,299	475,234
1992	34,523	68,423	7,633	7,182	15,301	78,853	128,015	6,941	119,269	466,140
1993	35,364	68,303	7,500	7,634	15,183	81,193	126,622	7,554	115,813	465,166
1994	36,538	69,701	7,750	7,547	15,755	82,060	126,411	8,327	112,241	466,330
1995	38,715	70,500	7,920	7,628	16,546	83,844	127,909	8,460	106,673	468,195
1996	40,304	70,003	7,890	7,822	16,672	85,607	127,163	8,986	102,563	467,010
1997	42,517	71,072	7,800	8,091	17,004	87,412	126,079	9,303	102,516	471,794
1998	45,815	71,414	8,200	8,574	18,522	88,892	127,317	9,731	99,616	478,081
1999	46,108	73,482	8,340	8,885	18,824	90,503	127,012	9,822	97,683	480,659
2000	46,525	75,115	8,200	9,474	18,699	89,970	126,365	11,383	96,846	482,477
2001	46,754	75,025	8,170	9,472	18,518	100,548	126,253	10,875	99,786	495,401
2002	46,145	75,025	8,100	9,560	18,701	101,239	126,830	11,620	101,922	499,142
2003	46,323	78,155	7,880	9,871	20,687	104,780	126,966	10,642	102,081	507,385
%	8%	15%	2%	2%	4%	17%	27%	2%	24%	100%

**Fuente: Base de datos FAO**

**Elaboración: José Luis Chiriboga.**

En el Ecuador, tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores hatos lecheros. Esto se confirma según los últimos datos del Censo Agropecuario del 2.000, donde el 73% de

la producción nacional se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19% en la Costa y un 8% en el Oriente y Región Insular.

**Cuadro 50. Producción anual de leche por regiones del Ecuador. 1988 - 2003**  
(Miles de litros)

<b>AÑO</b>	<b>PRODUCCIÓN NACIONAL BRUTA 1/</b>	<b>PRODUCCIÓN SIERRA</b>	<b>PRODUCCIÓN COSTA</b>	<b>PRODUCCIÓN ORIENTAL E INSULAR</b>
1988	1,312,064	984,048	249,292	78,724
1989	1,475,098	1,106,324	280,269	88,506
1990	1,534,106	1,150,580	291,480	92,046
1991	1,576,689	1,182,517	299,571	94,601
1992	1,632,545	1,224,409	310,184	97,953
1993	1,714,173	1,285,630	325,693	102,850
1994	1,781,818	1,336,364	338,545	106,909
1995	1,840,671	1,380,503	349,727	110,440
1996	1,730,341	1,297,756	328,765	103,820
1997	1,714,358	1,285,769	325,728	102,861
1998	1,680,061	1,260,046	319,212	100,804
1999	1,646,469	1,201,922	312,829	131,718
2000	1,286,625	939,236	244,459	102,930
2001	1,343,237	980,563	255,215	107,459
2002	1,378,161	1,006,058	261,851	110,253
2003	1,529,759	1,116,724	290,654	122,381
<b>PROPORCIÓN PORCENTUAL PROMEDIO</b>	<b>100%</b>	<b>73%</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería  
Elaboración: José Luis Chiriboga.

El uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular. Según estimaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre un 25% y un 32% de la producción bruta se destina a consumo de terneros (autoconsumo) y mermas (2%). Este comportamiento resulta explicable ya

que las importaciones de *sustituto de leche para terneros* registradas oficialmente constituyen un tres por mil de la producción interna de leche. La disponibilidad de leche cruda para consumo humano e industrial representa alrededor del 75% de la producción bruta.

La leche fluida disponible se destina en un 25% para elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche cruda (40 % en consumo humano directo y 35% para industrias caseras de quesos frescos).

#### **b. Industrias lácteas en el Ecuador.**

De acuerdo al último levantamiento de información sobre plantas de producción de productos derivados de leche, correspondiente a 1998, se registraron de entre los más importantes, 25 establecimientos con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales.

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

Durante el último quinquenio, y gracias al proceso de liberalización económica y apertura comercial, se han establecido otras Empresas como: PARMALAT CEDI, INDUSTRIAS LACTEAS TONY, CHIVERIAS, ALPINA, REY LECHE, y la Planta Pulverizadora de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) implementada durante el año 2002.

**Cuadro 51. Principales Industrias lácteas y capacidad instalada. Ecuador.****(Millones de litros anuales)**

<b>INDUSTRIA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN	17
PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL	15
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA	7
NESTLE (INEDECA)	CAYAMBE	61
LEANSA	SANGOLQUI	9
HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	CAYAMBE	19
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO	55
GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE	15
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	LASSO	37
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA	66
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA	16
DERILACPI	SALCEDO	3
PORCESADORA MUU	SALCEDO	2
INLECHE (INDULAC)	PELILEO	20
PORLAC	RIOBAMBA	9
LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ	16
PROLACEM	CUENCA	13
COMPROLAC	LOJA	12
INDULAC	GUAYAQUIL	43
NESTLE BALZAR	BALZAR	9
VISAENLECHE (INDULAC)	LA CONCORDIA	15
PLUCA	GUAYAQUIL	4
LA FINCA	LATACUNGA	4
CHIVERIAS	GUAYAQUIL	4
LA AVELINA	LATACUNGA	37
<b>TOTAL</b>		<b>504</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, E. Manciana, Industrias (2002)  
Elaboración: José Luis Chiriboga.

## **Producción de Quesos.**

### **3) Comercio mundial.**

Dentro del comercio mundial de quesos, en el año 2.003 se exportaron 923 mil toneladas de queso, siendo Australia, Nueva Zelanda y la Unión Europea (Alemania, Francia) los principales vendedores, en el caso de la importación, fueron 915 mil las toneladas demandas por países como: Estados Unidos, Japón y Rusia principalmente.

Los siguientes cuadros indican la evolución de las importaciones y exportaciones de quesos desde 1.990 hasta el 2.003.

Cuadro 52. Exportaciones mundiales de queso.

AÑO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	promedio
<b>EXPORTADORES NETOS</b>	(Miles de Toneladas Métricas)														
Argentina	22	7	-3	0	7	10	5	18	11	18	14	5	21	15	<b>11</b>
Australia	29	40	41	59	70	83	78	93	120	139	184	179	156	211	<b>106</b>
Bulgaria	16	24	21	10	13	7	5	6	2	4	3	5	8	5	<b>9</b>
República Checa	11	13	9	9	8	-1	-1	7	9	4	-8	-3	2	6	<b>4</b>
Unión Europea	351	368	349	432	426	450	419	367	295	227	298	286	340	316	<b>352</b>
Hungría	22	16	6	3	4	10	11	5	6	6	17	7	14	16	<b>10</b>
Nueva Zelanda	90	100	106	120	137	168	172	235	231	240	248	255	268	276	<b>189</b>
Polonia	7	-8	-11	-6	16	11	12	14	15	10	2	14	20	9	<b>8</b>
República Eslovaca	11	14	11	4	7	7	8	6	6	7	7	3	6	4	<b>7</b>
Eslovenia	0	0	0	-1	0	0	0	0	1	0	-6	2	2	0	<b>0</b>
Suiza	36	34	39	31	29	32	27	38	38	32	58	59	39	39	<b>37</b>
Ucrania	0	0	0	4	4	5	2	1	1	5	11	24	33	26	<b>8</b>
<b>TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>595</b>	<b>608</b>	<b>568</b>	<b>664</b>	<b>721</b>	<b>782</b>	<b>737</b>	<b>789</b>	<b>735</b>	<b>692</b>	<b>828</b>	<b>836</b>	<b>909</b>	<b>923</b>	<b>741</b>

Fuente: FAO, FAPRI, USDA

Elaboración: José Luis Chiriboga

**Cuadro 53. Importaciones mundiales de queso.**

<b>AÑO</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>promedio</b>
<b>IMPORTADORES NETOS</b>	<b>(Miles de Toneladas Métricas)</b>														
<b>Brasil</b>	22	19	3	8	37	89	32	29	24	20	14	8	8	-3	<b>22</b>
<b>Canadá</b>	10	9	8	13	13	7	8	0	-4	0	11	3	14	28	<b>8</b>
<b>Japón</b>	106	122	128	136	143	157	164	171	184	187	205	200	212	202	<b>166</b>
<b>México</b>	12	15	20	30	35	18	20	25	28	44	54	55	65	54	<b>34</b>
<b>Rusia</b>	15	13	7	20	74	77	130	277	127	57	55	95	135	147	<b>88</b>
<b>Rumania</b>	12	0	0	1	2	3	3	1	5	1	1	1	-1	-2	<b>2</b>
<b>Estados Unidos</b>	123	123	115	127	126	125	119	103	119	156	139	139	177	172	<b>133</b>
<b>Resto del Mundo</b>	295	307	287	330	291	306	261	183	252	227	349	335	336	325	<b>279</b>
<b>TOTAL IMPORTACIONES</b>	<b>595</b>	<b>608</b>	<b>568</b>	<b>664</b>	<b>721</b>	<b>782</b>	<b>737</b>	<b>789</b>	<b>735</b>	<b>692</b>	<b>828</b>	<b>836</b>	<b>909</b>	<b>915</b>	<b>740</b>

Fuente: FAO, FAPRI, USDA

Elaboración: José Luis Chiriboga

Entre 1.986 y 1.987 los precios internacionales mínimos de los quesos correspondieron a 1.100 USD la tonelada, los máximos se registraron en 1.996 alcanzando los 2.500 USD por tonelada, los precios internacionales actuales (2.003) se ubican entre 2.300 USD y 2.500 USD por tonelada. Australia y Nueva Zelanda han mantenido precios bajos en un esfuerzo por mantener el crecimiento de sus exportaciones.

#### **4) Aspectos principales en el Mercado Nacional.**

El queso a nivel de mercado local se oferta en dos tipos: el queso artesanal (Industria casera, queso fresco y maduro) 87%, y el queso procesado (Industria de lácteos, quesos frescos y maduros o especiales) 13%.

Según el IICA, el consumo per cápita de lácteos ha experimentado un crecimiento anual del 1 %, actualmente supera los 110 kg por habitante al año, los cuales se reparten 80 kg para leche líquida y 30 kg para derivados entre ellos el queso.

El 97% de los hogares del Ecuador incluyen entre su alimentación al queso. Según un estudio del IICA, cada hogar consume aproximadamente 2.23 libras o un poco más de un kilogramo de queso a la semana, lo que representaría un consumo de queso por persona de 0.51 libras ó 231 g ó sea 10 kg de queso al año, lo cual resulta muy alto comparando con los 2 kg que registra el INEC. Seguramente el IICA basó su estudio en un segmento especializado, y no global, ya que si se compara con el consumo per cápita de 9,2 kg obtenido de la



investigación al consumidor final no existe mayor diferencia. Por otro lado señala que los restaurantes consumen un promedio de 8.6 libras a la semana, el INEC no registra consumo de restaurantes.

El IICA registra al queso fresco como el de mayor consumo, ocupando el 47% del consumo total de quesos.

La demanda de queso fresco se proyecta a crecer, esto obedece al crecimiento de la población y a la evolución de los precios reales al consumidor.

**Cuadro 54. Demanda de queso fresco de 500g (Provincia de Pichincha)**

<b>Años</b>	<b>Consumo</b>	<b>Población habitante</b>	<b>Consumo per cápita</b>
			<b>(quesos/año)</b>
<b>1993</b>	2.536.898	1.080.382	2,35
<b>1994</b>	3.201.155	1.131.150	2,83
<b>1995</b>	3.430.642	1.182.795	2,90
<b>1996</b>	3.663.850	1.236.736	2,96
<b>1997</b>	3.917.588	1.289.540	3,04
<b>1998</b>	4.379.099	1.347.415	3,25
<b>1999</b>	4.478.389	1.404.092	3,19
<b>2000</b>	4.771.827	1.461.608	3,26
<b>2001</b>	5.105.194	1.528.596	3,34
<b>2002</b>	5.443.769	1.588.532	3,43
<b>2003</b>	6.018.088	1.653.321	3,64
<b>Fuente: INEC 2.003.</b>			
<b>Elaborado: José Luis Chiriboga C.</b>			

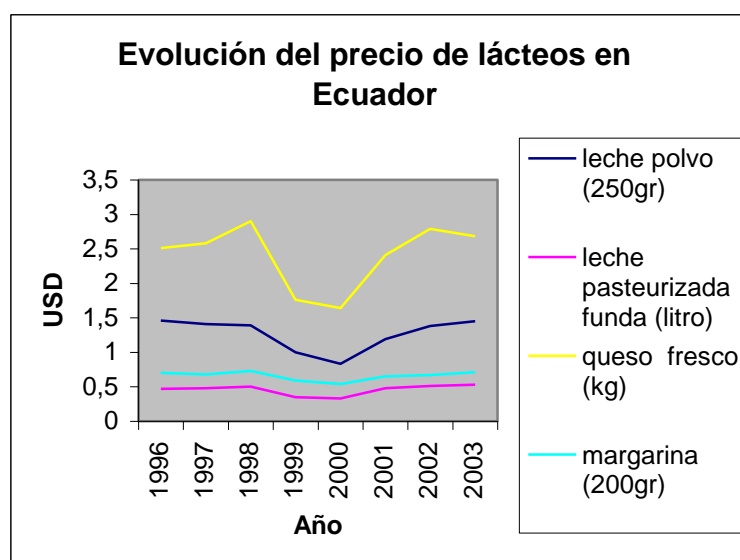
En el Ecuador la evolución del precio de los productos lácteos desde el año 1.996 hasta el 2.003 tiene la siguiente forma:

**Cuadro 55. Evolución del Precio de Lácteos Ecuador (USD)**

	Leche Polvo (250g)	Leche pasteurizada funda (litro)	queso Fresco (kg)	Margarina (200g)
1996	1,46	0,47	2,51	0,7
1997	1,41	0,48	2,58	0,68
1998	1,39	0,5	2,9	0,73
1999	1	0,35	1,76	0,59
2000	0,83	0,33	1,64	0,54
2001	1,19	0,48	2,41	0,65
2002	1,38	0,51	2,79	0,67
2003	1,45	0,53	2,68	0,71

**Fuente: FAO.**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C**



**Fuente: FAO.**

**Elaboración: José Luis Chiriboga C**

**Gráfico 20. Evolución del Precio de Lácteos en Ecuador.**

Los precios de los lácteos en el Ecuador en el año 2003 casi no han tenido variación mensual, el litro de leche pasteurizada funda costó un promedio de 0.53 USD, el kilo de queso fresco 2.68 USD, la leche en polvo (250g) 1.45 USD.

**Cuadro 56. Ecuador. Precios al consumidor de los principales productos lácteos a nivel Nacional. Información mensual (2003)**

<b>MES</b>	<b>LECHE EN POLVO</b>	<b>LECHE FRESCA</b>	<b>QUESO</b>	<b>MARGARINA*</b>
	<b>FUNDA</b>	<b>PASTEURIZADA</b>	<b>FRESCO</b>	<b>(200 g.)</b>
	<b>(250 g.)</b>	<b>EN FUNDA (litro)</b>	<b>(kilo)</b>	
	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>	<b>USD</b>
Enero	1,44	0,53	2,66	0,69
Febrero	1,45	0,53	2,65	0,7
Marzo	1,45	0,53	2,69	0,7
Abril	1,45	0,53	2,79	0,7
Mayo	1,49	0,53	2,77	0,7
Junio	1,43	0,54	2,62	0,7
Julio	1,45	0,54	2,63	0,7
Agosto	1,44	0,54	2,58	0,7
Septiembre	1,43	0,53	2,65	0,71
Octubre	1,43	0,54	2,68	0,71
Noviembre	1,44	0,53	2,72	0,72
Diciembre	1,45	0,53	2,76	0,72
Promedio anual	1,5	0,53	2,7	0,71
Fuente: INEC y BCE				
Elaboración: José Luis Chiriboga.				

Las amas de casa son las principales compradoras de quesos, adquieren el producto en pequeños volúmenes, por lo general de 1 a 3 unidades por semana, prefiriendo al queso fresco generalmente. La calidad, el aspecto, el sabor y el precio son los criterios de mayor peso al momento de elegir un queso en especial.

Los productores ofertan el queso enfundado plástico, al frío y al vacío, cortado al peso, unidades a granel, bloques y gavetas para restaurantes grandes o vendedores minoristas.

En el mercado informal se ofertan los quesos muy baratos en promedio de dos dólares el kilo, sin marca, en funda transparente, sin registros legales ni sanitarios, y se los expende en los mercados, tiendas, panaderías y calles de las ciudades del Ecuador. Este mercado ocupa más del 65% del mercado total de quesos en el Ecuador.

En el mercado formal los quesos se ofertan con su respectiva marca, registrada en el IEPI, además poseen registro sanitario, y se los elabora bajos las normas INEN; su empaque depende del tipo de queso, el queso fresco, mozzarella y algunos maduros se venden mayoritariamente en funda plástica, sellada con suncho, grapa o al vacío, muchas variedades de queso maduro se presentan encerados, en cajas de cartón o madera. Actualmente existen quesos mozzarella envueltos en mallas y ahumados, al igual que algunos maduros y en forma de embutido.

Dentro del mercado de reventa están todas las cadenas de distribución de víveres, tales como: mercados, supermercados, tiendas, panaderías, autoservicios, delicatessen, etc, su demanda depende de la zona de influencia, especialidad de productos ofertados, y la capacidad de refrigeración.

##### **5) Análisis de mercado por ciudades.**

Los principales factores de relevancia al comprar un queso en las distintas ciudades del Ecuador son el aspecto y el sabor.

**Cuadro 57. Factores de relevancia al comprar queso.**

FACTOR	CIUDAD								Promedio
	Guayaquil	Quito	Tulcán	Ibarra	Esmeraldas	Sto Domingo	Cuenca	Riobamba	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Marca	20	16	6	11	3	9	11	26	12,75
Calidad	8	10			8	9	15	12	10,33
Precio	12	8		17	8	3	9		9,50
Sabor	19	9	12	6	20	3	13	50	16,50
Aspecto	40	57	82	66	61	76	52		62,00
Costumbre	1	0							0,50

**Fuente: IICA, 2.000**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

Los mercados son los principales lugares de abastecimiento de queso, seguidos por las tiendas y los supermercados en segundo y tercer lugar respectivamente.

**Cuadro 58. Principales lugares de abastecimiento de quesos.**

LUGAR	CIUDAD								Promedio
	Guayaquil	Quito	Tulcán	Ibarra	Esmeraldas	Sto Domingo	Cuenca	Riobamba	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Mercado	41	60	38	44	49	49	74	21	47,00
Supermercado	28	24	6	11	3	17	13	30	16,50
Tiendas	18	11	25	22	33	29	2	28	21,00
Otros	3	5	25	22	15	6	11	21	13,50

**Fuente: IICA, 2.000**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

Las principales marcas de preferencia son las siguientes: González, Salinerito, El Kiosko, Cordovez, Floralp y Carchi. El 65.5% de la población compra queso sin marca.

**Cuadro 59. Principales marcas de quesos.**

MARCA	CIUDAD								Ponderado
	Guayaquil	Quito	Tulcán	Ibarra	Esmeraldas	Sto Domingo	Cuenca	Riobamba	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
González	12	29	5	22	2	5	4		7,00
El Kiosko	8	19				3			3,00
Salinerito	8	9	5		2	5	2	18	4,00
Carchi			50	6					1,00
Nutriqueso							16		0,25
Cordovez	4	5						24	1,50
Floralp	4	1		22					2,00
Sin marca	38	17	40	44	94	68	46	11	65,50
Otros	26	20			2	19	32	47	15,75

**Fuente: IICA, 2.000**

**Elaborado: José Luis Chiriboga.**

### **Resumen de la Investigación Secundaria.**

- Estados Unidos de América es el principal productor mundial de leche, aportando con el 15.4% de la oferta mundial, la Unión Europea y Australia también aportaron más del 35% entre ambos.

- El Ecuador ocupa el puesto 42 entre los mayores productores de leche del mundo.

- El 73% de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente el 19% en la Costa, el 8% en el Oriente y Región Insular.

- Entre un 25% y un 32% de la Producción Bruta se destina a consumo de terneros (autoconsumo) y mermas (2%), la disponibilidad de leche cruda

para consumo humano e industrial representa alrededor del 75% de la Producción Bruta.

- El 25% de la leche fluida disponible se destina para elaboración industrial (19% leche pasteurizada y 6% para elaborados lácteos), 75% entre consumo y utilización de leche cruda (40 % en consumo humano directo y 35% para industrias caseras de quesos frescos).

- En 1998, se registraron 25 establecimientos importantes con una capacidad instalada total de procesamiento de 504 millones de litros anuales. Las tres más importantes fueron: Indulac, Nestlé y La Pasteurizadora Quito.

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

- Australia, Nueva Zelanda y la Unión Europea (Alemania, Francia) los principales exportadores de quesos.

- En el caso de la importación de quesos, Estados Unidos, Japón y Rusia principalmente.

- Los precios internacionales actuales (2003) se ubican entre 2300 USD y 2500 USD por tonelada.

- El queso a nivel de mercado local se oferta en dos tipos: el queso artesanal (Industria casera, queso fresco y maduro) 87%; y el queso procesado (Industria de lácteos, quesos frescos y maduros ó especiales) 13%.

- Según el IICA, el consumo per cápita/año de lácteos ha experimentado un crecimiento anual del 1 % y actualmente supera los 110 kg, los cuales se reparten 80 kg para leche líquida y 30 kg para derivados entre ellos el queso.

- El 97% de los hogares del Ecuador incluyen entre su alimentación al queso.

- El INEC (2000) registra un consumo per cápita anual de 2kg de queso en el Ecuador.

- El IICA registra al queso fresco como el de mayor consumo ocupando el 47% del consumo total de quesos.

- La demanda de queso fresco es creciente, esto obedece al aumento de la población y a la evolución de los precios reales al consumidor.

- En el 2003 el litro de leche pasteurizada en funda costó un promedio de 0.53 USD, el kilo de queso fresco 2.68 USD, la leche en polvo (250g) 1.45 USD.



- Las amas de casa son las principales compradoras de quesos, adquieren el producto en pequeños volúmenes, por lo general de 1 a 3 unidades por semana, prefiriendo al queso fresco generalmente.
  
- La calidad, el aspecto, el sabor y el precio son los criterios de mayor peso al momento de elegir un queso en especial.
  
- Los productores ofertan el queso enfundado plástico, al frío, y al vacío, cortado al peso, unidades a granel, bloques y gavetas para restaurantes grandes o vendedores minoristas.
  
- En el mercado informal se ofertan los quesos muy baratos, sin marca, en funda transparente, sin registros legales ni sanitarios; se los expende en los mercados, tiendas, panaderías y calles de las ciudades del Ecuador. Este mercado ocupa más del 65% del mercado total de quesos en el Ecuador.
  
- El mercado formal lo conforman los quesos: frescos, mozarellas, maduros, etc, con su registro sanitario, marca, empaque plástico, sellado, y se los expende en los principales supermercados, panaderías y delicatessen del país.
  
- Dentro del mercado de reventa están todas las cadenas de distribución de víveres, tales como mercados, supermercados, tiendas, panaderías, autoservicios, delicatessen, etc.

- Los mercados son los principales lugares de abastecimiento de queso, seguidos por las tiendas y los supermercados.

- Las principales marcas de preferencia son las siguientes: González, Salinerito, El Kiosko, Cordovez, Floralp y Carchi. El 65.5% de la población compra queso sin marca.

## **D. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **Mercado**

#### **a. Estrategia:**

##### **Crecimiento Intensivo de la Oferta.**

La oportunidad que indica la creciente demanda del queso, incentiva a la empresa a incrementar la oferta de sus productos al mercado.

##### **Objetivo estratégico.**

Incrementar la producción de quesos mediante alianzas con proveedores con el fin de satisfacer la demanda.

##### **1) Objetivo operacional.**

Comprar leche en sectores nuevos.

##### **2) Objetivo operacional.**

Exigir aumento de producción de leche a las haciendas propias.

#### **b. Estrategia:**

##### **Penetración. Diferenciación.**

En el estudio de mercado se determinó que los consumidores prefieren mayormente el queso de 500g en queso fresco y de 750g en mozzarella. El

Sinche ya oferta queso de 500g fresco, pero aún no lo ha promocionado en todo su Target.

**Objetivo Estratégico.**

Producir y comercializar quesos en nuevas presentaciones y tipos.

**1) Objetivo operacional.**

Penetrar en el mercado de queso mozzarella en las presentaciones de 500g y 750g

**2) Objetivo operacional.**

Introducir el producto en los mercados potenciales, tanto de Guayaquil como de Quito.

**b. Estrategia:**

**Mercadeo personalizado.**

El trato personalizado y frecuente con el cliente es indispensable para conocer sus necesidades de acuerdo a los productos que se les ofrece. Los distribuidores son muy reconocidos por el consumidor final, y reflejan directamente las necesidades de éste. El Sinche debe aprovechar la oportunidad de estar en ese segmento.

### **Objetivo Estratégico**

Determinar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, respecto al servicio, calidad, precio y cantidad de los productos que demanden.

#### **1) Objetivo Operacional.**

Investigar continuamente el mercado.

#### **2) Objetivo Operacional.**

Establecer un sistema de comunicación con los clientes actuales y potenciales.

### **c. Estrategia:**

#### **Promoción.**

La falta de promoción y publicidad del queso, es una debilidad que se manifiesta en la baja participación de mercado y en el poco conocimiento de la marca El Sinche, por ésta razón es necesario hacer un plan de promoción.

#### **Objetivo Estratégico.**

Posicionar el producto en el mercado actual y potencial.

### **1) Objetivo operacional**

Aplicar campaña publicitaria para los productos actuales y potenciales, mediante técnicas de publicidad como las gigantografías.

### **2) Objetivo operacional**

Realizar promoción de ventas, mediante técnicas de oferta y degustación del producto.

## **Competencia**

### **d. Estrategia:**

#### **Precio competitivo**

Este objetivo nace de la amenaza que constituyen las otras marcas al ofrecer productos más baratos en el mercado, y determinar en el estudio de mercado que un alto porcentaje se fija en el precio al momento de comprar un queso.

El alto precio que tiene el queso El Sinche, es una debilidad que se confirmó y subrayó en el estudio de mercados, es necesario tomar medidas en relación a este punto. Con la implementación de tecnologías más eficientes, y procesos más dinámicos, el producto se abarataría, y su participación en el mercado aumentaría.

**Objetivo Estratégico.**

Incrementar la productividad en las plantas, mediante la implementación de técnicas y procesos más eficientes y efectivos con la ayuda de la tecnología instalada.

**1) Objetivo Operacional.**

Optimizar los recursos y tecnologías designados para reducir los costos de producción y abaratar el precio del producto final.

**2) Objetivo Operacional.**

Aplicar políticas de precios de acuerdo al segmento de mercado.

**e. Estrategia:**

**Integración regresiva. Proveedores cumplidos.**

La dificultad de conseguir proveedores de leche leales y consientes de la calidad de la misma, presiona a la empresa a buscar nuevos sectores lecheros, donde la leche sea buena, el productor consiente, y el precio cómodo.

**Objetivo Estratégico**

Asegurar el abasto de leche de calidad y a bajo costo, con proveedores cumplidos.

**1) Objetivo Operacional.**

Realizar un estudio de oferta de leche en distintos sectores.

**2) Objetivo Operacional.**

Evaluar la ubicación de las plantas actuales.

**3) Objetivo Operacional.**

Seleccionar proveedores cumplidos que ofrezcan leche de buena calidad.

**IV.**

**Producto**

**a.**

**Estrategia:**

**Diferenciarse por calidad y servicio**

La calidad del queso El Sinche es la mayor fortaleza que posee. El mantener el sabor, consistencia, presentación, etc, es una labor que no debe ser descuidada ningún día. Aprovechando esta fortaleza, los mercados se tornan más asequibles, y el producto se diferencia del resto.

La distribución ha sido relativamente eficiente, autoservicios específicos como Santa María y Magda Espinoza presentan inconformidad con el servicio, la fortaleza de distribución oportuna se torna deficiente cuando aumentan la cantidad de clientes.

**Objetivo Estratégico.**

Mantener los parámetros de calidad que ha tenido el queso El Sinche por más de cien años, sin alterarlos negativamente al implementar las nuevas tecnologías.



## **2. Objetivo operacional.**

Implementar el HACCP en la cadena de elaboración del queso, para que los procesos se dirijan a sacar el queso en la calidad que le gusta al cliente.

## **3. Objetivo operacional.**

Entregar el queso lo más pronto posible, y de la mejor manera, mantener la cadena de frío, y distribuir el queso de acuerdo a los pedidos.

### **Personal**

#### **a. Estrategia:**

#### **Organización por procesos.**

La Organización de la empresa es una de las debilidades más grandes que tiene. La planificación estratégica es el primer paso en la organización. El seguir un esquema de trabajo mediante un plan operativo para cumplir un objetivo específico, hará que El Sinche vaya en buen camino, y su posicionamiento cambie de Persistir o Resistir, a uno más vital como Crecer y Desarrollarse.

#### **Objetivo Estratégico.**

Administrar la empresa mediante técnicas y métodos modernos, para lograr objetivos específicos en todas las áreas, generando utilidades.

**1) Objetivo Operacional.**

Establecer el Organigrama de la empresa, y determinar las responsabilidades y funciones de cada empleado o miembro.

**2) Objetivo Operacional.**

Establecer métodos de control para todas las operaciones, mediante el manejo adecuado de registros.

**3) Objetivo Operacional.**

Implementar un sistema de comunicación eficiente.

**b. Estrategia:**

**Capacitar y Motivar.**

La capacitación y la motivación del recurso humano de El Sinche, constituye una debilidad tan grande que si no se la toma en cuenta y si no se emplean las acciones correctas, ninguna acción estratégica que se desee implementar será posible.

**Objetivo Estratégico.**

Capacitar al personal, tanto operativo, técnico y administrativo, mediante cursos de producción, administración, contabilidad, comunicación, etc según el área de trabajo, para que conozca sus funciones, responsabilidades, objetivos y los ejecute productivamente.

**1) Objetivo Operacional.**

Capacitar al personal, tanto operativo, técnico y administrativo, mediante cursos de producción, administración, contabilidad, comunicación, etc según el área de trabajo, para que conozca sus funciones, responsabilidades, objetivos y los ejecute productivamente.

**2) Objetivo Operacional.**

Motivar a cada miembro de la empresa haciéndole sentir es importante, y por eso recompensado.

**Capital**

**a. Estrategia:**

**Integración. Capitalización.**

La falta de liquidez constituye la debilidad más grande de la Empresa, la facilidad de obtener crédito, ayudará a solucionar dicho problema, ya que una parte del préstamo se destinará a capital de trabajo vital para poder cumplir los pagos a nuevos proveedores de leche y la otra, a la innovación o implementación de las plantas.

**Objetivo Estratégico.**

Capitalizar la empresa mediante crédito.

**1) Objetivo operacional.**

Gestionar líneas de crédito.

**2) Objetivo operacional.**

Incrementar el aporte de capital.

**Tecnología**

**a. Estrategia:**

**Nuevas tecnologías.**

La falta de elementos tecnológicos, en la producción y en la distribución del queso hacen que pierda ciertas características. Aprovechando la facilidad de crédito, sería ideal implementar las plantas con tecnologías más eficientes, que permitan controlar puntos críticos tanto en elaboración como en distribución.

**Objetivo Estratégico**

Elaborar quesos mediante el uso de tecnologías adecuadas en plantas equipadas para el efecto.

**1) Objetivo Operacional.**

Implementar equipos tecnológicos que ayuden a optimizar la producción y distribución del Queso.

**2) Objetivo Operacional.**

Ampliar y modernizar planta actual.

**3) Objetivo Operacional.**

Instalar planta nueva con tecnología adecuada en sector lechero elegido.

**Cuadro 60. Objetivos Estratégicos, Operacionales y Estrategias.**

<b>FACTOR FODA</b>	<b>FACTOR DE SUPERVIVENCIA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Demanda creciente local de queso y capacidad de producir leche todo el año.	Mercado	Crecimiento intensivo de la oferta.	Incrementar la producción de quesos mediante alianzas con proveedores.	Comprar leche en sectores nuevos. Exigir aumento de producción de leche a las haciendas propias.
Demanda creciente local de queso	Mercado	Diferenciación. Penetración	Penetrar en el mercado de queso mozzarella, en las presentaciones de 500 y 700g; e impulsar al queso fresco de 500g y 1000g en los autoservicios en los que aun no se ofertan.	Producir quesos en nuevas presentaciones y tipos. Mozzarella y Fresco de 500 y 750g Introducir el producto en mercados potenciales de Guayaquil y Quito
Mayoristas en regla y reconocidos por el consumidor final	Mercado	Mercadeo personalizado	Determinar las necesidades del cliente.	Investigar el mercado continuamente Crear un sistema de comunicación personal o telefónica con los clientes actuales y potenciales
<b>AMENAZAS</b>				
Dificultad de conseguir proveedores leales.	Competencia	Integración regresiva. Proveedores cumplidos	Asegurar el abasto de leche de calidad, con proveedores serios y a bajo costo.	Realizar un estudio de oferta de leche en distintos sectores. Evaluar la ubicación de las plantas actuales. Seleccionar proveedores serios, que ofrezcan leche de buena calidad
<b>FORTALEZAS</b>				<b>OBJETIVO OPERACIONAL</b>
Calidad reconocida	Producto	Diferenciarse por calidad en producto y servicio	Mantener los parámetros de calidad, sin afectarlos con las nuevas tecnologías.	Implementar el HACCP en la cadena de elaboración del queso, para que los procesos se dirijan a elaborar el queso en la calidad que le gusta al cliente.
Distribución oportuna y eficiente.	Producto			Entregar el queso lo más pronto posible, y de la mejor manera.

<b>DEBILIDADES</b>				<b>OBJETIVO OPERACIONAL</b>
Organización deficiente	Personal	Organización por procesos	Administrar la empresa mediante técnicas y métodos modernos	Aplicar el plan operativo propuesto en la planificación estratégica.
				Establecer métodos de control para todas las operaciones, mediante el manejo de registros.
Falta de elementos tecnológicos	Tecnología	Nuevas tecnologías apropiadas	Elaborar quesos con tecnologías adecuadas en plantas equipadas para el efecto.	Implementar equipos tecnológicos que ayuden a optimizar la producción y distribución del Queso.
				Ampliar y modernizar planta actual.
				Instalar planta nueva en sector elegido con nuevas tecnologías
Problemas de Liquidez	Capital	Integración, capitalización.	Capitalizar la empresa mediante crédito.	Gestionar líneas de crédito.
				Incrementar el aporte de capital.
Precio ligeramente alto.	Competencia	Precio competitivo	Incrementar la productividad	Optimizar los recursos y tecnologías designados.
				Reducir los costos de producción y abaratar el precio del producto final.
				Aplicar precios de acuerdo al segmento de mercado.
Personal desmotivado y de bajo nivel de educación	Personal	Capacitar y motivar	Disponer de personal entusiasta e idóneo.	Capacitar y motivar al personal para que conozca sus funciones, responsabilidades y objetivos, y los ejecute productivamente.
				Compensar al personal de acuerdo a su eficiencia.
Falta de promoción y publicidad	Mercado	Promoción	Posicionar al producto en el mercado actual y potencial.	Aplicar campaña publicitaria
				Promoción de ventas
<b>Fuente: Objetivos y Estrategias</b>				
<b>Elaboración: José Luis Chiriboga C</b>				

**B. PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO.**









## C. ANÁLISIS FINANCIERO.

Cuadro 62. Flujo neto de caja. (USD)

FLUJO DE EFECTIVO							
Detalle	AÑOS						
	0 2004	1 2005	2 2006	3 2007	4 2008	5 2009	6 2010
Ingresos x Ventas		486.000,00	486.000,00	486.000,00	486.000,00	486.000,00	486.000,00
Costos Variables		-332.876,50	-332.876,50	-332.876,50	-332.876,50	-332.876,50	-332.876,50
Costos Fijos		-19.200,00	-35.435,00	-33.395,00	-31.355,00	-29.315,00	-27.275,00
Depreciación		-16.033,33	-16.033,33	-16.033,33	-16.033,33	-16.033,33	-16.033,33
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>		<b>117.890,17</b>	<b>101.655,17</b>	<b>103.695,17</b>	<b>105.735,17</b>	<b>107.775,17</b>	<b>109.815,17</b>
Participación Laboral (15%)		17.683,53	15.248,28	15.554,28	15.860,28	16.166,28	16.472,28
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>100.206,64</b>	<b>86.406,89</b>	<b>88.140,89</b>	<b>89.874,89</b>	<b>91.608,89</b>	<b>93.342,89</b>
Impuesto a la Renta. (25%)		25.051,66	21.601,72	22.035,22	22.468,72	22.902,22	23.335,72
<b>Utilidad Neta</b>		<b>75.154,98</b>	<b>64.805,17</b>	<b>66.105,67</b>	<b>67.406,17</b>	<b>68.706,67</b>	<b>70.007,17</b>
Depreciación		16.033,33	16.033,33	16.033,33	16.033,33	16.033,33	16.033,33
Total		91.188,31	80.838,50	82.139,00	83.439,50	84.740,00	86.040,50
<b><u>Inversiones</u></b>							
Infraestructura	-40.000						
Maquinaria y Equipos	-49.450						
Vehículos	-55.000						
Capital de Trabajo	-18.600						
<b>Valor de Salvamento</b>							
Infraestructura							16.000,00
Maquinaria y Equipos							19.780
Vehículos							22000
Capital de Trabajo							18.600,00
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>-163.050,00</b>	<b>91.188,00</b>	<b>80.839,00</b>	<b>82.139,00</b>	<b>83.440,00</b>	<b>84.740,00</b>	<b>162.421,00</b>

Fuente: Registros financieros confidenciales.

Elaboración: José Luis Chiriboga C.

Los indicadores económicos para el Proyecto fueron: VAN \$133211, TIR 50%, y una relación Beneficio / Costo 1,37. Reflejando que es una actividad rentable.

## D. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

**Cuadro 63. Análisis de Sensibilidad.**

EVENTOS	VAN \$	TIR %	B/C
<b>BASE</b>	<b>133.211</b>	<b>50</b>	<b>1,37</b>
Sube 10% precio\$/Queso	227.391	70	1,5
Baja 10% precio\$/Queso	39.030	29	1,23
Sube 10% precio\$/litro leche	80.888	38	1,27
Baja 10% precio\$/litro leche	185.533	61	1,48
Sube cantidad leche 10%	170.289	58	1,39
Baja cantidad leche 10%	96.132	42	1,34
Sube tasa interés 5 puntos	128.235	49	1,36
Baja tasa interés 5 puntos	138.136	51	1,38

**Fuente: Análisis financiero.**

**Elaborado: José Luis Chiriboga**

La variable precio del queso es la más sensible en el proyecto, habrá que tomar medidas con cambios de precios de la competencia, cuando varíe el precio de un kilo entre el 5 y 10% por encima y por debajo del precio base actual de \$3.25.

El costo del litro de leche es otra variable a tomar en cuenta, ya que su influencia en la rentabilidad del proyecto es muy significativa, si sube precio del litro en un 10% la rentabilidad baja notablemente; de igual manera si baja 10% la rentabilidad despena.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. CONCLUSIONES**

1. “El Sinche” se define como un Agronegocio productor y comercializador de Quesos, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes, trabajando siempre de acuerdo a sus expectativas, identificando e implementando las alternativas más adecuadas para alcanzar el éxito, para en el futuro constituirse en una Agroindustria de lácteos que cubra un significativo porcentaje de la demanda nacional y sea una marca reconocida y apreciada internacionalmente por su excelente calidad.

2. La deficiente organización e iliquidez, constituyen las debilidades; los altos costos de la tecnología y la falta de proveedores cumplidos constituyen las principales amenazas; la creciente demanda del queso, el mercado formal y legal reconocido por el cliente resultaron como oportunidades; la excelente calidad del queso, y la buena distribución del mismo, son las más importantes fortalezas.

3. La ubicación de “El Sinche” en el análisis situacional es de PERSISTA ó RESISTA, indicando que es una posición de sobrevivencia, teniendo como opción alcanzar en el futuro mediante una adecuada estrategia el desarrollo sostenible.

4. El mercado meta ó target para el Queso “El Sinche”, lo constituyen las empresas o autoservicios grandes y medianos que prefieren el producto por su calidad y que están ubicados en Quito y Guayaquil.

5. Las principales marcas más demandadas de quesos en los mercados de Quito y Guayaquil fueron: El Kiosko, González, Dulacs, La Holandesa y Rey Queso.

6. Como criterios de compra para quesos, los distribuidores prefieren el precio, el servicio y la calidad en semejante proporción; los consumidores finales en los segmentos meta determinados prefieren la calidad más que el precio.

7. Los distribuidores de queso fresco demandan en promedio de 1282 unidades de 500g por semana por local en las empresas grandes; 534 unidades de 500g por semana por local en las medianas y 15 unidades por semana por local en las cadenas de panaderías.

8. El Queso “El Sinche” es poco conocido en el mercado, tiene un posicionamiento del 3%.

9. La calificación general del queso El Sinche es de BUENA y Muy buena, aunque en el aspecto precio es ligeramente caro.

10. El Queso El Sinche se lo demanda por su calidad y sabor principalmente. La presentación más demandada actualmente es la de 1000g, porque la de 500g es nueva.

**11.** El Servicio al distribuidor por parte de la empresa El Sinche, está ligeramente descuidado, sobretodo en pedidos y horario de entrega en los Autoservicios Magda Espinoza y Santa María.

Dentro del plan de estrategias de mercadeo de “El Sinche”, están:

**12.** El crecimiento intensivo de la oferta, que consiste en aumentar el abastecimiento de leche a la planta para producir mayor cantidad de queso.

**13.** La diferenciación del producto y penetración en el mercado, que hace referencia a la producción de nuevas presentaciones y tipos de queso como: mozzarella y fresco de 500 y 750g.

**14.** El Mercadeo personalizado, para conocer las necesidades del cliente.

**15.** La implementación de nuevas tecnologías apropiadas para lograr producir eficiente y eficazmente.

**16.** La integración regresiva, que hace referencia en el contrato y comunicación con proveedores cumplidos.

**17.** La diferenciación por calidad y servicio, para mantener los parámetros de calidad del queso El Sinche a pesar de la implementación de tecnología.



**18.** La organización por procesos, que recomienda el uso de métodos y técnicas modernas en la administración.

**19.** La Integración y capitalización del Agronegocio, para poder cubrir el presupuesto establecido, y lograr cumplir los objetivos propuestos.

**20.** El precio competitivo, para lograr permanecer y crecer en el mercado.

**21.** La capacitación y motivación al personal que asegura un ambiente humano para trabajar con gusto.

**22.** La promoción de sus productos, para posicionar al producto en el mercado actual y potencial.

**23.** El Plan de Acción para el 2.005, período en el cual “El Sinche” realizará todas las acciones estratégicas fijadas, con el presupuesto establecido.

**24.** El Análisis Financiero para seis años, reflejó un retorno positivo de dinero, con la TIR del 50%, VAN de \$133.211 y la relación Beneficio/Costo 1.37, lo cual indica que la actividad es rentable.

## **B. RECOMENDACIONES**

El Agronegocio resulta rentable si se pone en práctica el Plan de Acción, la directiva de “El Sinche”, debe aplicarlo.

Los propietarios deben iniciar el Plan de Acción estableciendo el organigrama de la empresa, designando responsables para cada función, y gestionando el financiamiento del presupuesto de inversión inicial, para luego ejecutar todas las acciones estratégicas citadas en la planificación.

El control debe ser permanente, la reingeniería tanto en producción como en comercialización es indispensable para analizar puntos que no sean atendidos, el manejo de los recursos humanos en relación a capacitación y motivación debe ser prioritario.

La gerencia de mercadeo debe descubrir las necesidades de los clientes respecto al producto; además de iniciar con la promoción que incluye: la oferta, la degustación, y la publicidad del queso.

## **VII. RESUMEN**

### **N. RESUMEN**

La Planificación Estratégica del Agronegocio “El Sinche” se basa en los resultados del Análisis Situacional y de la Investigación de Mercados, para así establecer objetivos y plantear estrategias que mediante un plan de acción se ejecutarán en el tiempo con un presupuesto establecido.

La evaluación del Ambiente externo se fundamentó en la investigación de la situación que afecta a las industrias y artesanías dedicadas a la producción de lácteos en el Ecuador, analizando factores económicos, ambientales, tecnológicos, políticos, legales, y competitivos.

Talleres y reuniones con los propietarios, administradores, proveedores, empleados y clientes de “El Sinche” permitieron evaluar la situación actual del Agronegocio en el Ambiente interno.

La Investigación de Mercados a los clientes de Quito y Guayaquil, arrojó información sobre las necesidades de los distribuidores y los consumidores finales, mediante técnicas de entrevistas y encuestas respectivamente, para determinar la participación de mercado, la calificación del producto y del servicio brindado y los criterios de compra al momento de adquirir un queso.

Aplicada la metodología mencionada, se obtuvo que:

“El Sinche” se ubicó en la posición Persista ó Resista, ya que sus debilidades como: Falta de liquidez y de Organización, influyeron negativamente en el análisis;

mientras que sus oportunidades de mercado creciente y fortalezas en la calidad del producto, equilibraron la evaluación con resultados positivos.

La participación de mercado del queso “El Sinche” fue del 3%, su calificación general tomando en cuenta factores de presentación, calidad, sabor y precio, fue de BUENO; se lo demanda mayormente por su calidad y sabor. El precio resultó significativamente caro tanto para el distribuidor como para el consumidor.

“El Sinche” desea posicionarse en el segmento de mercado de empresas distribuidoras grandes y medianas que demanden quesos por su calidad, y que se ubiquen principalmente en Quito y Guayaquil.

Las principales estrategias que deben ser aplicadas son: el crecimiento intensivo de la oferta, la diferenciación del producto y penetración en el mercado, el Mercadeo personalizado, la implementación de nuevas tecnologías, el contrato con proveedores cumplidos, la diferenciación por calidad, la organización administrativa, la solución de iliquidez, la baja del precio, la capacitación y motivación al personal, y la promoción de sus productos.

Para el cumplimiento de estas estrategias se desarrollo el Plan Operativo en el período del 2005.

La TIR en el flujo efectivo es del 50% siendo mayor al costo de oportunidad del 12% y la relación Beneficio/Costo de 1,37 siendo mayos a 1, lo que indica que el Agronegocio es rentable.

Se recomienda a la Directiva del Agronegocio que se aplique el Plan Operativo, se atienda al Recurso Humano, se controlen las actividades por procesos y se investigue continuamente la evolución del mercado.

## **B. SUMMARY**

La Planificación Estratégica del Agronegocio “El Sinche” se basa en los resultados del Análisis Situacional y de la Investigación de Mercados, para así establecer objetivos y plantear estrategias que mediante un plan de acción se ejecutarán en el tiempo con un presupuesto establecido.

La evaluación del Ambiente externo se fundamentó en la investigación de la situación que afecta a las industrias y artesanías dedicadas a la producción de lácteos en el Ecuador, analizando factores económicos, ambientales, tecnológicos, políticos, legales, y competitivos.

Talleres y reuniones con los propietarios, administradores, proveedores, empleados y clientes de “El Sinche” permitieron evaluar la situación actual del Agronegocio en el Ambiente interno.

La Investigación de Mercados a los clientes de Quito y Guayaquil, arrojó información sobre las necesidades de los distribuidores y los consumidores finales, mediante técnicas de entrevistas y encuestas respectivamente, para determinar la participación de mercado, la calificación del producto y del servicio brindado y los criterios de compra al momento de adquirir un queso.

Aplicada la metodología mencionada, se obtuvo que:

“El Sinche” se ubicó en la posición Persista ó Resista, ya que sus debilidades como: Falta de liquidez y de Organización, influyeron negativamente en el análisis;

mientras que sus oportunidades de mercado creciente y fortalezas en la calidad del producto, equilibraron la evaluación con resultados positivos.

La participación de mercado del queso “El Sinche” fue del 3%, su calificación general tomando en cuenta factores de presentación, calidad, sabor y precio, fue de BUENO; se lo demanda mayormente por su calidad y sabor. El precio resultó significativamente caro tanto para el distribuidor como para el consumidor.

“El Sinche” desea posicionarse en el segmento de mercado de empresas distribuidoras grandes y medianas que demanden quesos por su calidad, y que se ubiquen principalmente en Quito y Guayaquil.

Las principales estrategias que deben ser aplicadas son: el crecimiento intensivo de la oferta, la diferenciación del producto y penetración en el mercado, el Mercadeo personalizado, la implementación de nuevas tecnologías, el contrato con proveedores nuevos, la diferenciación por calidad, la organización administrativa, la solución de iliquidez, la baja del precio, la capacitación y motivación al personal, y la promoción de sus productos.

Para el cumplimiento de estas estrategias se desarrollo el Plan Operativo en el período del 2005.

La TIR en el flujo efectivo es del 50% siendo mayor al costo de oportunidad del 12% y la relación Beneficio/Costo de 1,37 siendo mayos a 1, lo que indica que el Agronegocio es rentable.

Se recomienda a la Directiva del Agronegocio que se aplique el Plan Operativo, se atienda al Recurso Humano, se controlen las actividades por procesos y se investigue continuamente la evolución del mercado.



## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- AGELL, P. 1997, Investigación de Mercados, Folio, Barcelona, 121p.
- AGUILAR, A. 1998, Tratado para la administración de los Agronegocios, Noriega, 975p.
- ALBRECHT, K. 1996, La misión de la Empresa, Padio, Barcelona, 223p.
- AMBROSIO, V. 2000, Plan de Marketing paso a paso, Prentice Hall, Bogotá, 160p.
- COPE, R. 1991, El Plan Estratégico: Haga que la gente participe, Legis, Bogotá, 144p.
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL. Entorno Macroeconómico.  
<http://www.cfn.fin.ec/entorno.htm>.
- DICKEY, T. 1992, Cómo elaborar un presupuesto, Iberoamérica, México, 139p.
- GUERRA, G y AGUILAR A. 2002, La Planificación estratégica en el Agronegocio, Noriega, México, 111p.
- HITT, M. 1999, Administración Estratégica, Internacional Thomson, México, 3ed, 235p.
- INTERNET, [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmdos.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmdos.htm)
- INTERNET, [www.quickmba.com/strategy/swot/](http://www.quickmba.com/strategy/swot/) - 16k - 10 May 2004
- INTERNET, [www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml)
- INTERNET, [www.fanbar.net/](http://www.fanbar.net/)
- INTERNET, [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/invindque.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/invindque.htm)
- INTERNET, [www.dairyaustralia.com.au/template\\_content.asp?Page=Content/World/Dairy\\_Production\\_and\\_Dairy\\_Trade/index.htm&topicId=Dairy\\_Production\\_and\\_Dairy\\_Tra...](http://www.dairyaustralia.com.au/template_content.asp?Page=Content/World/Dairy_Production_and_Dairy_Trade/index.htm&topicId=Dairy_Production_and_Dairy_Tra...)

- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. 1994. Administración. Una Perspectiva Global. 10 ed. . McGraw – Hill. S.A. de C.V., Méx. 745 p.
- KOTLER, P. 1999, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 654p.
- KOTLER, P. 2001. Dirección de Marketing. La edición del milenio, Ed. PrenticeHall, México.
- MADRID, V. 1999, Tecnología Quesera, Mundi-Prensa, 2ed, 412p.
- MORRIS, D. 1994, Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios, McGraw- Hill, Bogotá, 282p.
- PROYECTO Sica-Mag 2000 Datos Estadísticos.  
<http://www.sica.gov.ec/agronegocios/>
- PROYECTO “APOYO A LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS” IICA 2002, Sistematización Estudio de Mercado de Quesos, 28p.
- ROBERT, M. y DIAZ, C. 2000. Estrategia Pura y Simple. McGraw-Hill. S.A. de C.V., Méx. 275 p.
- RYE, D. 2000. El Juego Empresarial. 1 ed. en español. Bogotá, Col. McGraw - Hill. 299 p.
- SALDAÑA, M. 2000, Administración de la empresa Familiar Cinco errores críticos y como evitarlos, Iberoamérica, 156p.
- SALGUEIRO, A. 1997. Planificación. El Arte de Establecer Objetivos. 3 ed. Gráficas Luz. Quito, 231 p.
- SICA-MAG-INEC.2002. III Censo Nacional Agropecuario.
- STANTON, *et al.* 1999. Fundamentos de Marketing. 11 ed. México D.F., Méx. Mc.Graw-Hill. 244 p.
- STUTELY R. 2000, Plan de negocios, Prentice - Hall, México, 304p.

THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A. 2000. Administración Estratégica.

Conceptos y Casos. 11 ed. México D.F., Méx. McGraw-Hill.

TROUT, J. 1999, El Poder de lo simple, McGraw - Hill, España, 297p.

TROUT & RIVKIN. 1996, El nuevo posicionamiento Ed. Limusa, México.

## IX. ANEXOS

### A. ANEXO 1.

#### A.1 ENCUESTA CONSUMIDOR FINAL.

FAVOR LEA CON ATENCION Y CONTESTE

---

1. Consume Queso?

SI

NO

2. Qué tipo de queso compra con mayor frecuencia?

Mozarella	
Maduro	
Fresco	
Untar	

3. Qué peso o tamaño de queso fresco acostumbra a comprar?

0	300	500	750	1000	G
---	-----	-----	-----	------	---

4. Cuántos quesos del tamaño escogido anteriormente compra por semana?

5. Cite tres marcas de queso fresco que usted consume con frecuencia.

1.

2.

3.

6. Qué criterio pesa más el momento de comprar un queso fresco?

a. CALIDAD

b. PRECIO

7. Qué tipo de empaque prefiere para queso fresco?

a. Funda con suncho

b. Funda al vacio

c. Tarrina

d. Caja madera o balsa

e. Embutido

f. Otro

8. Conoce el Queso El Sinche?

SI

NO

9. Con un círculo califique al queso El Sinche de acuerdo a los siguientes aspectos.

CALIDAD				
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena

SABOR				
Muy feo	Feo	Regular	Rico	Muy Rico

PRECIO				
Muy barato	Barato	Normal	Caro	Muy Caro

PRESENTACION				
Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena

GENERAL				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

## B. ANEXO 2

### A2. DATOS GENERALES DEL DISTRIBUIDOR.

No. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

2. Cantidad de locales?

Quito \_\_\_\_\_ Guayaquil \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

3. Tamaño de Empresa?

Grande \_\_\_ Mediana \_\_\_ Pequeña \_\_\_

**C. ANEXO 3****A3. ENTREVISTA AL DISTRIBUIDOR****FAVOR LEA CON ATENCIÓN Y CONTESTE.**

1. Mencione las tres marcas más vendidas de queso.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

2. Califique de 1 a 5 el peso de los siguientes criterios de compra para Quesos. Siendo 1 Bajo y 5 Alto.

CALIDAD            1   2   3   4   5

SERVICIO           1   2   3   4   5

PRECIO             1   2   3   4   5

3. Qué tamaño de queso demanda más el consumidor.

I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I \_\_\_\_\_ I  
 0            300        500            750            1000gr

4. De los siguientes tipos de queso de un peso de 500 gr que cantidad promedio por semana se vende en uno de sus locales típico.

TIPO	CANTIDAD
Mozarella	
Maduro	
Fresco	
OTRO	

5. Qué tipo de empaque exige o prefiere su empresa para el queso fresco.

\_\_\_\_\_

6. Conoce el Queso “El Sinche”

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. Comercializa el Queso “El Sinche”

NO \_\_\_Solo 500g \_\_\_Solo 1kg\_\_\_LOS 2\_\_\_\_\_

8. Califique del 1 al 5 al Queso “El Sinche” de acuerdo a los siguientes criterios. **1 muy malo 2 malo 3 regular 4 bueno 5 muy bueno**

CALIDAD            1   2   3   4   5

SERVICIO           1   2   3   4   5

PRECIO             1   2   3   4   5

CANTIDAD         1   2   3   4   5

PRESENTACIÓN   1   2   3   4   5

GENERAL           1   2   3   4   5

9. Qué porcentaje de participación dentro de los quesos frescos que su empresa demanda ocupa el Queso “El Sinche”.

\_\_\_\_\_

10. Demandaría otro tipo o tamaño de queso de marca El Sinche

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. Qué tipo o tamaño de queso demandaría?

\_\_\_\_\_



**D. ANEXO 4****A4. Costos Variables de producción del queso.**

COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN DE QUESO										
	Unidades/día	un/sem	Un/mes	un/año	\$/und	cst/mes	cst/año	%	precio\$/Queso	Costo\$/Queso
Leche(l)	3.000,00	21.000,00	9.0000,00	108.0000,00	0,25	22.500,00	270.000,00	55,56	3,60	2,00
Cuajo(l)	0,30	2,10	9,00	108,00	15,00	135,00	1.620,00	0,33	3,60	0,01
Calcio(l)	3,00	21,00	90,00	1.080,00	2,50	225,00	2.700,00	0,56	3,60	0,02
Sal lav(kg)	6,00	42,00	180,00	2.160,00	0,50	90,00	1.080,00	0,22	3,60	0,01
Sal tinas(kg)			500,00	6.000,00	0,50	250,00	3.000,00	0,62	3,60	0,02
Sal grano(qq)			10,00	120,00	3,50	35,00	420,00	0,09	3,60	0,00
Reactivos				5,00	20,00	0,00	100,00	0,02	3,60	0,00
Funda	378,75	2.651,25	11.362,50	136.350,00	0,07	795,38	9.544,50	1,96	3,60	0,07
Transporte			4,00	48,00	100,00	400,00	4.800,00	0,99	3,60	0,04
Devoluciones	3,75	26,25	112,50	1.350,00	3,60	405,00	4.860,00	1,00	3,60	0,04
Incobrables	3,75	26,25	112,50	1.350,00	3,60	405,00	4.860,00	1,00	3,60	0,04
Gas	4,00	28,00	120,00	1.440,00	1,80	216,00	2.592,00	0,53	3,60	0,02
Diesel	2,00	14,00	60,00	720,00	1,25	75,00	900,00	0,19	3,60	0,01
Cartones	31,25	218,75	937,50	11.250,00	0,84	787,50	9.450,00	1,94	3,60	0,07
Subtotal 1						25456,38	305576,50	62,88	3,60	2,26



## E. TABLA DE AMORTIZACIÓN

Tabla de amortización						Datos		
Crédito \$ 85.000						85.000,00		
Plazo 5 años						5,00		
Tasa interés 12% anual						12,00		
Amortización trimestral						Anual		
Trimestre	Capital	interés	pago capital	Dividendo	saldo cap	interés anual	Capital anual	Año
1	85.000,00	2.550,00		2.550,00	85.000,00			
2	85.000,00	2.550,00		2.550,00	85.000,00			
3	85.000,00	2.550,00		2.550,00	85.000,00			
4	85.000,00	2.550,00		2.550,00	85.000,00	10.200,00	0	2005
5	85.000,00	2.550,00	4.250,00	6.800,00	80.750,00			
6	80.750,00	2.422,50	4.250,00	6.672,50	76.500,00			
7	76.500,00	2.295,00	4.250,00	6.545,00	72.250,00			
8	72.250,00	2.167,50	4.250,00	6.417,50	68.000,00	9.435,00	17.000,00	2006
9	68.000,00	2.040,00	4.250,00	6.290,00	63.750,00			
10	63.750,00	1.912,50	4.250,00	6.162,50	59.500,00			
11	59.500,00	1.785,00	4.250,00	6.035,00	55.250,00			
12	55.250,00	1.657,50	4.250,00	5.907,50	51.000,00	7.395,00	17.000,00	2007
13	51.000,00	1.530,00	4.250,00	5.780,00	46.750,00			
14	46.750,00	1.402,50	4.250,00	5.652,50	42.500,00			
15	42.500,00	1.275,00	4.250,00	5.525,00	38.250,00			
16	38.250,00	1.147,50	4.250,00	5.397,50	34.000,00	5.355,00	17.000,00	2008
17	34.000,00	1.020,00	4.250,00	5.270,00	29.750,00			
18	29.750,00	892,50	4.250,00	5.142,50	25.500,00			
19	25.500,00	765,00	4.250,00	5.015,00	21.250,00			
20	21.250,00	637,50	4.250,00	4.887,50	17.000,00	3.315,00	17.000,00	2009
21	17.000,00	510,00	4.250,00	4.760,00	12.750,00			
22	12.750,00	382,50	4.250,00	4.632,50	8.500,00			
23	8.500,00	255,00	4.250,00	4.505,00	4.250,00			
24	4.250,00	127,50	4.250,00	4.377,50	0,00	1.275,00	17.000,00	2010
Total Gastos financieros				121.975,00		36.975,00	85000,00	

Fuente: Registros El Sinche (2004)

Elaboración: José Luis Chiriboga.

## F. DEPRECIACIÓN. (USD)

Depreciación				Valor
Detalle	inicial	años	Depreciación anual	rescate
Queseras	40.000,00	30	1.333,33	16.000,00
Calderos	7.500,00	10	750,00	3.000,00
Empacadoras	10.000,00	5	2.000,00	4.000,00
Ollas	5.000,00	5	1.000,00	2.000,00
Mesas	1000,00	5	200,00	400,00
Estanterías	1000,00	5	200,00	400,00
Cuartos fríos	16.000,00	5	3.200,00	6.400,00
Vehículos	55.000,00	10	5.500,00	22.000,00
Materiales	2.000,00	5	400,00	800,00
Furgón	3.000,00	5	600,00	1.200,00
Computación	700,00	2	350,00	280,00
Materiales de oficina	2.500,00	5	500,00	1.000,00
TOTAL			16.033,33	57.480,00

Fuente: Registros El Sinche (2.004)

Elaboración: José Luis Chiriboga.

## G. INVERSIONES Y VALOR DE SALVAMENTO

TOTAL		Salvamento
Infraestructura	40.000,00	16.000,00
Maquinaria y equipos	49.450,00	19.780,00
Vehículos	55.000,00	22.000,00
Capital de trabajo	18.600,00	18.600,00
	163.050,00	76.380,00

Fuente: Registros El Sinche (2.004)

Elaboración: José Luis Chiriboga.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

**Pág.**

### I INTRODUCCIÓN 1

### II OBJETIVOS 3

### III REVISIÓN DE LITERATURA 4

#### A. AMBIENTE DEL AGRONEGOCIO 4

#### B. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 5

#### C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 6

#### D. EL PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA 7

##### 1. Aspectos Generales 8

##### 2. Análisis Situacional FODA 12

##### 3. Segmentación de Mercados 16

##### 4. Investigación de Mercados 18

##### 5. Objetivos Estratégicos 20

##### 6. Estrategias 21

##### 7. Plan Operativo y Presupuesto 28

### IV METODOLOGÍA 30

**VRESULTADOS39****A. ASPECTOS GENERALES39**

1. Reseña Histórica39
2. Descripción del Giro del Negocio41
3. Filosofía de la Empresa42
  - a. Principios y Valores42
  - b. Objetivos Empresariales Actuales43
  - c. Políticas Actuales de la Empresa43
  - d. Visión44
  - e. Misión44

**B. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA45**

1. Macroambiente Externo45
  - a. Factores Económicos45
  - b. Factores Políticos y Legales47
  - c. Factores Tecnológicos49
  - d. Factores Ambientales49
2. Microambiente Externo50
  - a. Proveedores50
  - b. Clientes52
  - c. Competencia53
3. Análisis Situacional Interno54
  - a. Capacidad Directiva54
  - b. Capacidad Competitiva55

**Pág.**

- c. Capacidad Financiera56
- d. Capacidad Tecnológica57
- e. Capacidad del Talento Humano57
- 4. Resultados del Análisis Situacional FODA58

**Pág.**

#### C.SEGMENTACIÓN DE MERCADO67

- 1. Definición del producto67
- 2. Definición del Mercado67
- 3. Variables para Segmentar el Mercado68
- 4. Priorización de Variables de Segmentación69
- 5. Formación de los Perfiles de Segmentación70
- 6. Evaluación de los Segmentos73
- 7. Posicionamiento74

#### D. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS75

- 1. Plan de la Investigación75
- 2. Objetivos76
- 3. Investigación Primaria77
  - a. Investigación de Mercados al Distribuidor77
    - 1) Variables a evaluar78
    - 2) Resultados de la Investigación 78
    - 3) Resumen de los Resultados88
  - b. Investigación de Mercados al Consumidor Final90
    - 1) Variables a evaluar90
    - 2) Resultados de la Investigación 91

3) Resumen de Resultados	116
4. <u>Investigación Secundaria</u>	120
a. Producción de Leche	120
b. Industrias lácteas	122
c. Producción de Quesos	124
1) Comercio Mundial	124
2) Aspectos del Mercado Nacional	127
3) Análisis de mercado por ciudades	131
d. Resumen de la Investigación Secundaria	133
E.OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	138
1. <u>Mercado</u>	138
a. Crecimiento Intensivo de la Oferta	138
b. Penetración y Diferenciación	138
c. Mercadeo Personalizado	139
d. Promoción	140
2. <u>Competencia</u>	141
a. Precio Competitivo	141
b. Integración Regresiva	142
3. <u>Producto</u>	143
a. Diferenciación por Calidad y Servicio	143
4. <u>Personal</u>	144
a. Organización por Procesos	144
b. Capacitación y Motivación	145

**Pág.**



5. Capital146

## a. Integración146

**Pág.**6. Tecnología147

## a. Nuevas tecnologías147

## F. PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO151

## G. ANÁLISIS FINANCIERO155

## H. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD156

**VICONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES157**

## A. CONCLUSIONES157

## B. RECOMENDACIONES161

**VIRESUMEN162**

## A. RESUMEN162

## B. SUMMARY165

**VIII BIBLIOGRAFÍA168****IXANEXOS171**

## A. ENCUESTA AL CONSUMIDOR FINAL171

## B. DATOS GENERALES DEL DISTRIBUIDOR172

## C. ENTREVISTA AL DISTRIBUIDOR173

## D. COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN DEL QUESO176

## E. TABLA DE AMORTIZACIÓN178

## F. DEPRECIACIÓN179

## G. INVERSIONES Y VALOR DE RESCATE180



