



Universidad Internacional del Ecuador

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial

**Plan de Marketing para la Empresa Productos San José Dedicada a la
Producción y Comercialización de Panela, Ubicada en la Provincia de Pichincha,
Cantón Quito.**

Autor: David Patricio Núñez Párraga

Director: Msc. Jhon Fremio Rosado Varela

Quito, 29 de Marzo de 2018

**Plan de Marketing para la Empresa Productos San José Dedicada a la
Producción y Comercialización de Panela, Ubicada en la Provincia de Pichincha,
Cantón Quito.**

Por

David Patricio Núñez Párraga

29 de marzo 2018

Aprobado:

John F. Rosado V., Tutor

Francisco E. Andrade R., Presidente del Tribunal

Sandra R. Villacís M., Miembro del Tribunal

Diana C. González C., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 29, marzo, 2018
John F. Rosado V.

Aceptado y Firmado: _____ 29, marzo, 2018
Francisco E. Andrade R.

Aceptado y Firmado: _____ 29, marzo, 2018
Sandra R. Villacís M.

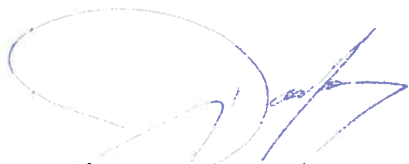
Aceptado y Firmado: _____ 29, marzo, 2018
Diana C. González C.

_____ 29, marzo, 2018

Francisco E. Andrade R.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, David Patricio Núñez Párraga, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **“Plan de Marketing para la Empresa Productos San José Dedicada a la Producción y Comercialización de Panela, Ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito”**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



David Patricio Núñez Párraga

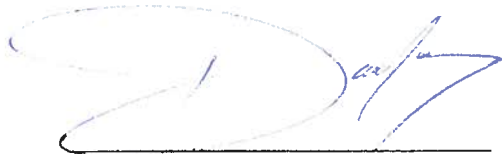
Cédula de ciudadanía: 1711898690

Correo electrónico: nunezparraga@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, David Patricio Núñez Párraga , con cédula de identidad número 1711898690 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **“Plan de Marketing para la Empresa Productos San José Dedicada a la Producción y Comercialización de Panela, Ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito”**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

Quito, 29 marzo de 2018



David Patricio Núñez Párraga

Cédula de ciudadanía: 1711898690

Correo electrónico: nunezparraga@hotmail.com

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios, que es el Ser que guía y fortalece mi vida.

A mis padres por traerme a este mundo y enseñarme principios y valores.

A mi esposa, Ruby, por ser la cómplice perfecta con la que me supero día a día.

A mis hijos, Sebastián y Sophía, por ser mi fuente de motivación inagotable.

Y a todas las personas que creemos que la perseverancia y el trabajo inteligente son la única forma de cumplir sueños....

Quito, 29de marzo de 2018

Agradecimiento

Agradezco a todos los maestros que a su momento han sido parte de mi formación como ser humano y como profesional.

A la UIDE por permitirme alcanzar este objetivo académico.

A mi esposa, Ruby, que me apoyo constantemente en estos años de estudio.

A mis hijos, Sebastián y Sophía, que sacrificaron tiempo familiar por ver a su padre superarse académicamente.

A Mauricio Guerrón, Juan Carlos Medina y Fabián Guerrón que a su momento financiaron este sueño...

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo planteó la implementación de un Plan de Marketing en una empresa familiar con 48 años en el mercado ecuatoriano dedicada a la producción y comercialización de panela granulada orgánica, esta empresa es productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., con su marca la Abeja Kapira, para la ejecución del proyecto se formó un equipo de trabajo mixto entre la academia, a través del tutor de la UIDE, Jhon Rosado Msc., la empresa representada legalmente por el Dr. Fabián Guerrón, MBA, que autorizó el levantamiento y uso de la información que sustentan este proyecto y el estudiante, David Núñez, que es además el Coordinador Administrativo de Prosanjo Cía. Ltda.

Se realizó un análisis situacional de la organización con el uso de herramientas administrativas como el FODA y las 5 fuerzas de Porter que permitieron elaborar un diagnóstico de la empresa e identificar como principales problemas el decrecimiento en las ventas del 14% en el periodo 2015-2016 en referencia al cierre del 2014 de la marca La Abeja Kapira y la caída en el posicionamiento de la marca la Abeja Kapira en las empresas de la Corporación Favorita, que es el principal cliente y representa el 59.68% del volumen de ventas al cierre de 2016. Esta baja de posicionamiento es una tendencia marcada por la falta de las estrategias de marketing necesarias para la fidelización del cliente. La promoción del producto y la publicidad de su marca, La Abeja Kapira, en todos los canales de distribución para potencializar el consumo de sus productos mediante un medio de comunicación efectiva con el consumidor. La solución que se planteó es la Implementación de un Plan de Marketing para la empresa Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., que permita fomentar el consumo del producto Panela Granulada, fidelizar el cliente actual, reposicionar la marca hasta diciembre de 2018 e incrementar las ventas con la implementación del presente plan de marketing.

Abstract

The present work proposed the implementation of a Marketing Plan in a family business with 48 years in the Ecuadorian market dedicated to the production and marketing of organic granulated panela, this company is Productos San José, Prosanjo Co. With its brand La Abeja Kapira, for the execution of the project a mixed team was formed between the academy, through the tutor of the UIDE, Jhon Rosado Msc., The company legally represented by Dr. Fabián Guerrón, MBA, which authorized the collection and use of the information that sustains this project and the student, David Núñez, who is also the Administrative Coordinator of Prosanjo Co.

A situational analysis of the organization was carried out with the use of administrative tools such as the SWOT and the 5 Porter forces that allowed us to make a diagnosis of the company and identify as main problems the decrease in sales of 14% in the period 2015-2016 in reference to the 2014 closing of the La Abeja Kapira brand and the fall in the positioning of the Bee Kapira brand in the companies of the Corporación Favorita, which is the main customer and represents 59.68% of the sales volume at the end of 2016 This low positioning is a trend marked by the lack of marketing strategies necessary for customer loyalty. The promotion of the product and the publicity of its brand, La Abeja Kapira, in all distribution channels to boost the consumption of its products through a means of effective communication with the consumer.

The solution that was proposed is the Implementation of a Marketing Plan for the company Productos San José, Prosanjo Co., That allows to promote the consumption of the whole sugar cane product, to retain the current customer, to reposition the brand until December 2018 and to increase sales with the implementation of this marketing plan.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xvi
Lista de Figuras.....	xviii
Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes del Problema.....	1
Diagnóstico y Situación del Problema.....	4
Enunciado del Problema	5
Formulación del problema	5
Sistematización del Problema	6
Propósito de Estudio	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Matriz de Marco Lógico	7
Significancia del Estudio	8
Impacto social	8
Impacto metodológico.....	8
Implicación práctica	8
Alcance.....	9
Limitaciones.....	9
Delimitaciones	10
Resumen.....	11
Capítulo 2: Marco Teórico	13
Definición de Marketing.....	13
Concepto de Marketing.....	13
Objetivos del Marketing	13

Administración de la Mercadotecnia	14
Estrategias de Mercadotecnia	14
Marketing Mix	15
Cliente	15
Producto	15
Precio.....	16
Promoción	16
Plaza	16
Canales de distribución	16
Ventaja competitiva	17
Definición y Modelo de Plan de Marketing.....	17
Definición.....	17
Modelo del plan de marketing.....	17
Investigación de Mercados	18
Definición.....	18
Tipos de investigación.....	18
Método existente	19
Fuentes de datos	19
Plan de Marketing	20
Selección de estrategias.....	20
Etapas del Plan de Marketing	23
Análisis de la situación.....	23
Determinación de objetivos.....	24
Elaboración y selección de estrategias	25
Plan de acción	25

Establecimiento de presupuesto	27
Sistemas de control y plan de contingencias.....	27
El proceso de control.....	28
Resumen.....	28
Capítulo 3: Investigación de Mercado	30
Método a Aplicar	31
Proceso de Investigación de Mercados	31
Establecer la necesidad de información	32
Especificar los objetivos de la investigación	33
Determinar las fuentes de datos	33
Determinar el diseño de la investigación	35
Determinación de la muestra	36
Muestro no probabilístico	36
Recolección de datos.....	37
Información primaria	37
Información secundaria.....	38
Análisis de datos y resultados	39
Resumen.....	45
Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing	48
Análisis de la Situación de la Empresa	48
Datos generales de la empresa	48
Análisis de la Situación Externa de la Empresa.....	50
Delimitación del mercado de referencia	50
Segmentación del mercado	50
Entorno General del Macro Entorno.....	52

Entorno económico	52
Entorno socio-demográfico	53
Entorno político.....	54
Entorno jurídico	55
Entorno ecológico	56
Entorno tecnológico	57
Entorno Especifico del Micro Entorno	57
Mercado (naturaleza y estructura).....	57
Clientes.....	58
Competidores	59
Proveedores	60
Producto	61
Precio.....	65
Plaza y canales de distribución	65
Promoción y publicidad	67
Post venta	70
Análisis de la Situación Interna	70
Recursos y capacidades de la empresa.....	70
Organización empresarial.....	71
Estructura de la organización por procesos.....	72
Estrategia empresarial	74
Análisis de estrategia empresarial.....	75
Diagnóstico de la Situación de la Empresa.....	76
Análisis FODA.....	76
Matriz cruzada.....	81

Análisis sectorial y de competidores.....	81
Análisis de competitividad.....	82
Impacto en los objetivos estratégicos.....	83
Determinación de objetivos operacionales.....	84
Formulación y Definición de las Estrategias de Marketing.....	84
Estrategia estructural.....	84
Estrategia de cartera	85
Estrategia de segmentación.....	85
Estrategia de posicionamiento.....	86
Estrategia de clientes.....	86
Estrategia funcional de producto.....	86
Estrategia funcional de precio	87
Estrategia funcional de promoción y publicidad.....	87
Estrategia funcional de plaza	88
Estrategia funcional de post venta.....	89
Estrategia funcional de comunicación	89
Plan de Acción	90
Presupuesto Requerido.....	96
Asignación presupuestaria	96
Cuenta de resultados	97
Ejecución del Plan de Acción	99
Cronograma.....	99
Control del Plan de Acción.....	102
Indicadores	102
Resultados de los indicadores	104

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	109
Conclusiones	109
Recomendaciones	111
Referencias.....	114
Apéndice A: Encuesta.....	117
Apéndice B: Organigrama Productos San José	118
Apéndice C: Certificados	119

Lista de Tablas

Tabla 1. Ventas Históricas de los Últimos 5 Años	3
Tabla 2. Matriz de Marco Lógico	7
Tabla 3. Ventas Históricas de Productos San José	38
Tabla 4. Ranking de Clientes 2015	38
Tabla 5. Ranking de Clientes 2016	39
Tabla 6. Segmentación de mercados de Productos San José	51
Tabla 7. Ficha Técnica Panela Granulada.....	62
Tabla 8. Catálogo de Productos	63
Tabla 9. Matriz BCG.....	65
Tabla 10. Lista de Precios	65
Tabla 11. Matriz Cruzada FODA.....	81
Tabla 12. Matriz de Competitividad	82
Tabla 13. Plan de Acción Estrategias 1-2	90
Tabla 14. Plan de Acción Estrategias 3-4	91
Tabla 15. Plan de Acción Estrategias 5-6	92
Tabla 16. Plan de Acción Estrategias 7	93
Tabla 17. Plan de Acción Estrategias 8-9	94
Tabla 18. Plan de Acción Estrategias 10	95
Tabla 19. Presupuesto	96
Tabla 20. Estado de Resultados Proyectado	97
Tabla 21. Flujo de Caja Proyectado	98
Tabla 22. Cronograma 1	99
Tabla 23. Cronograma 2	100
Tabla 24. Cronograma 3	101

Tabla 25. Ventas Productos Nuevos 2017	106
Tabla 26. Ranking de clientes 2017	108

Lista de Figuras

Figura 1. Participación de las marcas de la empresa en Corporación Favorita	4
Figura 2. Resultado de la Encuesta- Por Sector	39
Figura 3. Resultado de la Encuesta- Por Edad	40
Figura 4. Resultado de la Encuesta- Por Género	40
Figura 5. ¿Qué endulzantes conoce?	41
Figura 6. ¿Qué endulzante utilizan en su dieta familiar?	41
Figura 7. ¿Qué endulzante utilizan en su dieta familiar?	42
Figura 8. ¿Qué consideraciones tienes cuando consumes endulzantes?	42
Figura 9. ¿Qué tipo de panela prefiere?	43
Figura 10. ¿Qué marca de panela conoce?	43
Figura 11. ¿Qué producción agrícola prefiere en la caña de azúcar para elaborar su panela?	44
Figura 12. ¿Qué presentación de panela consume?	44
Figura 13. Logo de la empresa	49
Figura 14. Presentaciones del Producto La Abeja Kapira	63
Figura 15. Presentaciones del Producto Panela Supermaxi	64
Figura 16. Presentaciones del Producto Panela Akí	64
Figura 17. Infografía de los principales Clientes	66
Figura 18. Canales de Distribución	66
Figura 19. Infografía de Promociones y Descuentos	67
Figura 20. Infografía de Publicidad	68
Figura 21. Facebook La Abeja Kapira	69
Figura 22. Página web de Productos San José	69
Figura 23. Cadena de Valor de Productos San José	74

Capítulo 1: Introducción

Antecedentes del Problema

Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., es una empresa agroindustrial creada en 1990, que produce y comercializa panela granulada orgánica con la marca La Abeja Kapira que nace ante la necesidad de comercializar los productos elaborados en las Haciendas agropecuarias el Rosario, San José, San Jacinto y Francisca Eufemia, pertenecientes al grupo familiar Guerrón Cevallos y ubicadas en el Noroccidente de Pichincha, en la parroquia Pacto.

Del cultivo de caña de azúcar las haciendas producen panela granulada con el objetivo de ofrecer al mercado un endulzante natural fácil de disolver, que conserva todos los nutrientes, vitaminas y minerales de la caña de azúcar de altura, controlados dentro de un Sistema Interno de Control en las fases agrícola, producción y comercialización.

Productos San José, aprovecha esta oportunidad y la experiencia en el mercado de autoservicios de la otra marca del Grupo, Snacks KIKOS, y empieza la comercialización de panela granulada en Supermaxi, Mi Comisariato y COSSFA en 1990, con 3 cajas de 24kg a la semana. Estos 27 años, gracias a la aceptación del producto, al cambio de requerimientos del cliente, a las características específicas de la panela desarrolladas en función a las condiciones edafológicas y climáticas del sector; y a la experiencia de la empresa actualmente se comercializa 700 cajas de 24kg a la semana en presentaciones de 500gr., 1000gr., y 2000 gr., en los principales Autoservicios de Corporación Favorita, Corporación el Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, Mega Santa María, Coral Hipermercados y distribuidores nacionales e internacionales, utilizando el 45% de su capacidad instalada en fase agrícola y en fase de producción.

El 15 de julio de 2012 luego de aprobar la evaluación de: infraestructura, procesos de producción y nivel de cumplimiento de entregas, la empresa Prosanjo Cía. Ltda., firma un convenio de maquila con Corporación Favorita para la marca privada Supermaxi y Akí, con

lo que se empezó a trabajar desde esta fecha en el desarrollo y aprobación de: empaques, actualización de análisis de laboratorio, ampliación de registros sanitarios, elaboración de cireles, impresión de empaques e inclusión de los productos nuevos Panela Granulada Orgánica Akí y Supermaxi (455gr., 1000 gr., y 2000gr.) en el proyecto de certificación orgánica de Productos San José con la certificadora internacional BCS OKO Guarantee, lo que permitió empezar la comercialización de estos nuevos productos en mayo de 2013. Ese año la comercialización de los productos de maquila permitió un incremento de ventas de \$147,598.00 dólares.

La alianza estratégica con Corporación Favorita financieramente es viable y permitió a la empresa incrementar el uso de la capacidad de producción instalada, optimizar sus costos en función al volumen de ventas, incrementar la compra y producción de materia prima, la calificación de nuevos proveedores, exigió un cambio el sistema de distribución y logística, e incremento de volúmenes de ventas y participación en percha de los locales de Mega maxi, Supermaxi, Gran Akí y Akí de su producto, con lo que Productos San José a partir de 2015 se convierte en mediana empresa. Al cierre de 2016 las ventas de marca privada ya representaban el 30% del total de las ventas, es decir, \$451,013.89 dólares.

Considerando que Corporación Favorita maneja a nivel nacional un conjunto de empresas líderes en el mercado en las que sus marcas, Supermaxi y Akí, cuentan con una cadena de distribución eficiente, un sistema de locales comerciales a nivel nacional ubicados estratégicamente, un portafolio de productos de calidad, y un plan marketing que le permite tener la aceptación del cliente y posicionarse como una de las mejores empresas del país y que en Productos San José es el principal cliente y representa a Diciembre de 2016 el 59.86% del volumen de sus ventas, es decir, \$897,710.84; todo los esfuerzos del proceso de comercialización de la empresa se orientaron a satisfacer los requerimientos de Corporación Favorita.

Tabla 1.

Ventas Históricas de los Últimos 5 Años

Detalle/Año	2012	2013	2014	2015	2016
Marca Privada (Supermaxi, Akí)		149,611	339,617	431,331	451,014
Marca Propia La Abeja Kapira	1,182,827	1,186,796	122,019	1,163,181	1,048,671
TOTAL	1,182,827	1,336,407	461,636	1,594,512	1,499,685

Fuente: Tomado de Estados Financieros de la Empresa Prosanjo Cía. Ltda.

La alianza estratégica creó una competencia directa de su marca La Abeja Kapira, generó las siguientes complicaciones:

- Modificó el sistema de gestión de la empresa en todos los procesos.
- Evidenció la falta de un plan estratégico de marketing que permita a su producto Panela Granulada Orgánica “La Abeja Kapira”, incrementar el posicionamiento de mercado obtenido desde 1990 y competir con los productos de Corporación Favorita con marcas Akí y Supermaxi y con las demás marcas de panela existentes en el mercado en todas las cadenas de distribución.sa.
- La empresa no puede controlar el cambio de participación del volumen de ventas del 36.29% en 2014 al 49.63% en 2016 en Corporación Favorita que se evidencia en la Figura 1.
- Se orientó todos los esfuerzos del proceso de comercialización al desarrollo de la alianza estratégica.
- No se distribuyeron los recursos económicos equitativamente para la promoción, desarrollo de productos, publicidad de los demás clientes.
- Se descuidó el decrecimiento del 14.26%, equivalente a \$173,465.00 de las ventas de la marca La Abeja Kapira del cierre de año 2016 respecto al año 2014.
- No se desarrollaron las estrategias de marketing necesarias para reposicionar la marca y cambiar la tendencia a la baja de sus ventas.

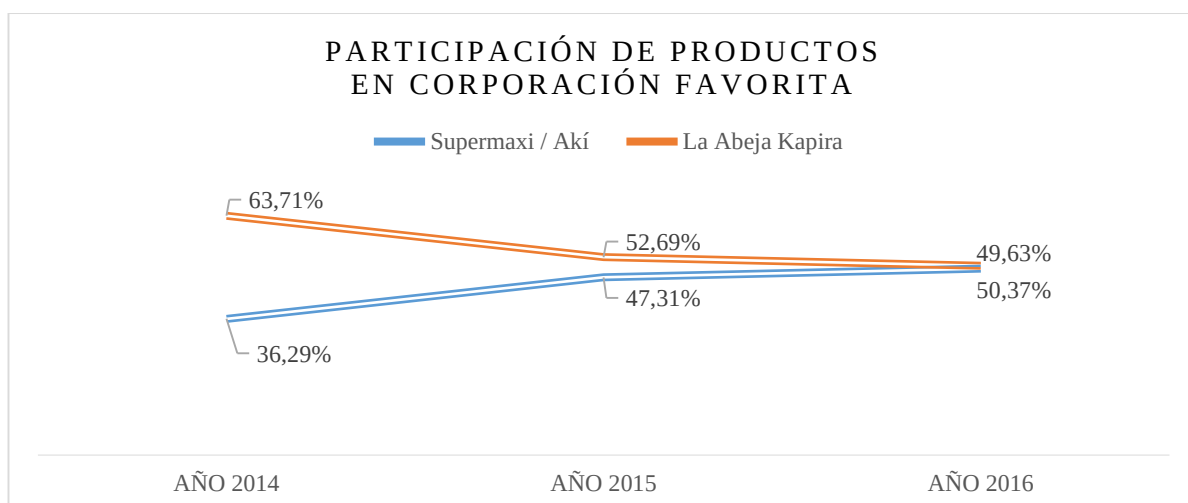


Figura 1. Participación de las marcas de la empresa en Corporación Favorita
Fuente: Datos Obtenidos Sistema Contable de la Empresa Prosanjo Cía. Ltda.

La propuesta del plan de marketing para el reposicionamiento de la marca “La Abeja Kapira” debe aplicarse a nivel nacional con el fin de fidelizar a los clientes actuales, crear nuevos clientes, desarrollar nuevos nichos de mercado y desarrollar nuevas estrategias comerciales para fomentar el consumo de panela con sus bondades y beneficios, desarrollo de nuevos productos y mediante un sistema de comunicación efectiva enfocada en la atención al cliente a través de medios de comunicación actuales lo que permitirá el incremento en ventas de la empresa.

Diagnóstico y Situación del Problema

En la actualidad Productos San José no cuenta con un plan de marketing que permita el incremento en ventas de los productos de la empresa y el reposicionamiento de su marca en los consumidores de panela granulada con la marca La Abeja Kapira a nivel nacional que se vio afectada en su posicionamiento por la falta de asignación de recursos financieros y humanos para la promoción de la marca y el desarrollo del proceso comercial de la empresa en todos sus clientes, ya que todos los recursos fueron orientados a la alianza estratégica con la marca privada Supermaxi y Akí de Corporación Favorita que, si bien es favorable financieramente, incrementa el volumen de ventas evidenció la carencia planes de acción, estrategias en el corto, mediano o largo plazo que le permitan crecer como marca, la

fidelización e incremento de clientes y la promoción eficiente de las ventajas competitivas y la diferenciación con las que cuenta su producto Panela Orgánica La Abeja Kapira en los medios de comunicación actuales. La importancia del presente proyecto es aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de un plan de marketing que permita a la empresa Productos San José Cía. Ltda., motivar en el consumidor el consumo de su producto estrella panela granulada orgánica como endulzante natural y que en función a la aceptación del cliente se incrementen sus ventas en la marca La Abeja Kapira.

El proyecto se realizará mediante el análisis de la 5p de marketing; producto, precio, plaza, promoción y post venta. El objetivo de este proyecto es realizar un diagnóstico situacional de la empresa, su marca y la participación actual en el mercado y desarrollar un plan de marketing que cuente con las estrategias de promoción necesarias para fomentar el consumo de la panela granulada orgánica y reposicionar la marca La Abeja Kapira para el consumidor.

Enunciado del Problema

La Implementación del Proyecto “Plan de Marketing para la empresa Productos San José dedicada a la producción y comercialización de panela ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito”, permitirá a la empresa contar con las herramientas necesarias para que el proceso de comercialización logre el reposicionamiento de la marca La Abeja Kapira, utilice canales de comunicación efectivos, fidelice clientes e incremente sus volúmenes de ventas.

Formulación del problema

Con este diagnóstico el presente trabajo plantea las siguientes preguntas como objeto de la investigación:

¿Cómo se puede reposicionar la marca de La Abeja Kapira?

¿Cómo se puede incrementar las ventas de la empresa?

Sistematización del Problema

El problema se sistematizará respondiendo a las siguientes interrogantes:

¿Cómo influyen los factores internos y externos a la empresa para que pueda reposicionar la marca La Abeja Kapira?

¿Qué factores deben analizarse para la elaboración del plan de marketing de la empresa?

¿Qué estrategias de marketing permitirán reposicionar la marca de La Abeja Kapira?

¿Cómo debemos implementar el plan de marketing para que pueda incrementar el volumen de ventas con la marca La Abeja Kapira, Supermaxi y Akí?

¿Qué presupuesto se debe invertir en el proyecto para reposicionar la marca de La Abeja Kapira?

Propósito de Estudio

Objetivo general

“Desarrollar un Plan de Marketing para la empresa Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., que permita fomentar e incrementar el consumo del producto Panela Granulada y reposicionar la marca La Abeja Kapira hasta diciembre de 2018”.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa y su posicionamiento en el sector.
- Desarrollar un portafolio de estrategias de marketing mix: producto, plaza, precios, promoción, publicidad y post venta que permitan un mayor alcance en los consumidores nacionales.
- Desarrollar una campaña de comunicación efectiva en medios digitales.
- Proponer e implementar el plan de marketing.

Matriz de Marco Lógico

Tabla 2.

Matriz de Marco Lógico

OBJETIVO GENERAL			
DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
“Implementar un Plan de Marketing para la empresa Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., que permita fomentar el consumo del producto Panela Granulada La Abeja Kapira y reposicionar la marca hasta diciembre de 2017.”	Contar con un conjunto de herramientas necesarios para la comercialización del producto panela granulada orgánica de la Abeja Kapira. Para hacer que el posicionamiento de la marca se incremente.	Entrega del plan de marketing a la Alta Dirección de la Productos San José. Evaluaciones periódicas de ventas por marca, clientes y producto. Gráficos estadísticos de participación en el Corporación Favorita.	Incentivar a los socios para que sigan invirtiendo en el negocio, incrementar el portafolio de productos de la marca y establecer nuevas alianzas comerciales.
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
1. Analizar la situación actual de la empresa y su posicionamiento en la industria.	Análisis FODA, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y Análisis de las 5P	Documentos habilitantes vigentes para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa.	Que se consideren para la elaboración de los diferentes análisis el mercado potencial, nichos de mercado, entorno regulador y entorno tecnológico dentro de la evaluación.
2. Desarrollar un portafolio de productos que permita la masificación del consumo del producto en diferentes targets de clientes.	Propuesta de portafolio de productos con la inclusión de al menos 6 productos nuevos	Muestras de productos, diseño de empaques, unidades de manejo, nicho de mercado y propuesta de precio.	Que los productos no sean aprobados por el comité de evaluación, que los análisis de laboratorio no cumplan con los requerimientos de la normativa vigente, que no se obtengan registros sanitarios.
3. Desarrollar portafolio de estrategias de precios, promoción, diseños, y comercialización que permita un mayor alcance en los consumidores nacionales.	Propuesta de estrategia de comercialización, promoción y publicidad.	Campaña publicitaria, plan de promociones y descuentos.	Que la alta dirección no financie las estrategias planteadas, que las apruebe parcialmente o que existan modificaciones significativas que alteren su implementación.
4. Desarrollar la propuesta del plan de marketing	Implementación del plan de marketing	Entrega periódica de productos, evidencia fotográfica, capacitaciones, implementación de la campaña publicitaria, lanzamiento de nuevos productos, evaluación de resultados, impacto en volúmenes de ventas por marca, producto y cliente.	Falta de apoyo de la Alta dirección, insuficientes fuentes de financiamiento, recorte de presupuesto, personal sin capacitación en marketing y demás factores que retrasen la implementación oportuna del plan de marketing.

Fuente: Tomado del Proyecto Plan de Marketing de la Empresa Prosanjo Cía. Ltda.

Significancia del Estudio

Impacto social

El proyecto de implementación de un plan de marketing para la empresa Productos San José, tendrá un impacto social de desarrollo de habilidades y competencias en los perfiles de los responsables del proceso de comercialización, además se educará a todo el personal en servicio y orientación al cliente interno y externo con el fin de buscar en todo momento la satisfacción de las necesidades del consumidor, con la garantía de un personal capacitado y comprometido con el cumplimiento de las normas, la inocuidad de los alimentos en el proceso de transformación permitirán a la empresa ofertar un producto de calidad para la dieta diaria del cliente final.

Impacto metodológico

El proyecto de implementación de un plan de marketing para la empresa Productos San José, tendrá un impacto metodológico teórico práctico, ya que permitirá el desarrollo y planteamiento de estrategias de marketing en función al conocimiento adquirido por el estudiante en el cumplimiento de la malla curricular de la carrera, además del seguimiento del Tutor, y la crítica y evaluación del Comité de titulación, garantizando que los planteamientos tengan fundamento teórico y estén alineados a la realidad de la empresa.

Implicación práctica

El proyecto de implementación de un plan de marketing para la empresa Productos San José, tendrá un impacto práctico real, ya que en función al planteamiento de estrategias y planes de acción la empresa representada legalmente por el Dr. Fabián Guerrón, asignará recursos humanos y financieros necesarios para su implementación, monitoreará el cumplimiento del cronograma planteado y evaluará los resultados de implementación que determinarán la factibilidad del proyecto.

Alcance

El alcance del proyecto de implementación de un plan de marketing para la empresa Productos San José ubicada en el cantón Quito, que produce y comercializa productos con la marca La Abeja Kapira, Supermaxi y Akí para lograr la fidelización e incremento en el consumo de endulzantes naturales a base de caña de azúcar en el consumidor nacional entre los 5 a 75 años que endulcen dentro de su alimentación con panela granulada y en bloque; que tenga dentro de sus requisitos la producción orgánica del producto, lo considere dentro de su dieta como saludable, y lo adquiera en los principales autoservicios, distribuidores y detallistas del país. El alcance debe considerar a los clientes que utilizan la panela como materia prima dentro de sus procesos de producción y a los clientes exportadores.

Limitaciones

Las principales limitaciones que afectarían a la implementación del plan de marketing que se pueden identificar son:

- **Financiamiento:** contar con un presupuesto limitado que no considere ajustes y modificaciones en función a los factores externos que pueden alterar el presupuesto y el cronograma de implementación como son el entorno político económico y de mercado.
- **Alta dirección:** falta de apoyo e involucramiento de la Alta dirección de la empresa Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., en el desarrollo de planes de ejecución y mejora.
- **Recurso Humano:** la falta de personal capacitado en la ejecución de planes de marketing con análisis de marketing mix.
- **Factores económicos:** problemas en el poder adquisitivo de consumidor promedio que oriente el consumo de azúcar como endulzante por su costo.

- Factores Políticos: bloqueo en la producción de endulzantes, endurecimiento de la aplicación de los semáforos en los empaques, campañas de reducción del consumo de endulzantes.
- Factores climáticos: cambios climáticos drásticos no programados que perjudiquen el cultivo de la caña de azúcar de altura y ocasionen la disminución en la concentración de azúcares en la planta afectando al volumen de producción de materia prima en los agricultores de la zona de Nor occidente.
- Calificación de proveedores: que los proveedores actuales no califiquen como proveedores dentro de la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura.

Delimitaciones

Las principales delimitaciones establecidas para la implementación del plan de marketing son:

- Empresa y Sector: al ser una empresa fundada en 1990, que se encuentra en operación, al autor utilizó el diagnostico obtenido en la investigación y los resultados del muestreo de conveniencia para plantear las estrategias.
- Nichos de mercado: en función a la concentración del volumen de ventas de la empresa en los principales autoservicios equivalente al 87% del total el autor se enfocó en el cliente potencial de compra en este canal de distribución.
- Población: dada la alta población que consume endulzantes a nivel nacional el autor utilizó una muestra estadística a conveniencia para facilitar la accesibilidad al levantamiento de información.
- Las fuentes de datos que el autor utilizó para el desarrollo de la investigación son:
 - o De la página web del SRI se determinará la legalidad de la empresa.
 - o En la empresa se levantará la información más relevante de la empresa.

- o Del sistema financiero contable SIACI que la empresa utiliza para el registro de su contabilidad se revisarán; control de inventarios, control de facturación por punto de venta, control de producción, declaración de impuestos y balances.
- o Del proceso de comercialización en la fase de mercaderismo y control de perchas se obtendrá las principales novedades respecto a la distribución de percha, para determinar el posicionamiento de la marca y de la competencia.
- o Se revisará los medios en redes sociales con los que cuenta la empresa para medir el número de visitantes y seguidores que tiene la marca.
- o Se revisará características generales de los productos con muestras físicas.

Resumen

Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., es una empresa agroindustrial creada en 1990, que produce y comercializa panela granulada orgánica con la marca La Abeja Kapira en los principales Autoservicios de Corporación Favorita, Corporación el Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, Mega Santa María, Coral Hipermercados y distribuidores nacionales e internacionales, utilizando el 45% de su capacidad instalada.

La empresa mantiene desde 15 de julio de 2012, un convenio de maquila con Corporación Favorita para la marca privada Supermaxi y Akí, que es financieramente viable y permitió a la empresa incrementar el uso de la capacidad de producción instalada, optimizar sus costos en función al volumen de ventas, incrementar la compra y producción de materia prima, la calificación de nuevos proveedores, a Diciembre de 2016 el 59.86% del volumen de sus ventas, es decir, \$897,710.84; todo los esfuerzos del proceso de comercialización de la empresa se orientaron a satisfacer los requerimientos de Corporación Favorita, con lo que la empresa no asignó los recursos económicos equitativamente para la promoción, desarrollo de productos, publicidad de los demás clientes. Lo que se evidencia en

el decrecimiento del 14.26%, equivalente a \$173,465.00 de las ventas de la marca La Abeja Kapira del cierre de año 2016 respecto al año 2014.

El proyecto se realizará mediante el análisis de la 5p de marketing; producto, precio, plaza, promoción y post venta. El objetivo de este proyecto es realizar un diagnóstico situacional de la empresa, su marca y la participación actual en el mercado y desarrollar un plan de marketing que cuente con las estrategias de promoción necesarias para fomentar el consumo de la panela granulada orgánica y reposicionar la marca La Abeja Kapira para el consumidor ecuatoriano.

Y responder a las preguntas: ¿Cómo se puede reposicionar la marca de La Abeja Kapira? ¿Cómo se puede incrementar las ventas de la empresa?

El propósito del proyecto plantea el Objetivo General de “Implementar un Plan de Marketing para la empresa Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., que permita fomentar e incrementar el consumo del producto Panela Granulada y reposicionar la marca La Abeja Kapira hasta diciembre de 2018”. Y establece cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa y su posicionamiento en el sector.
- Desarrollar un portafolio de estrategias de producto, plaza, precios, promoción, publicidad y post venta que permitan un mayor alcance en los consumidores nacionales.
- Desarrollar una campaña de comunicación efectiva en medios digitales.
- Proponer e implementar el plan de marketing.

La implementación adecuada del plan de marketing permitirá un incremento del 10% en ventas del 2017 respecto a 2016.

Capítulo 2: Marco Teórico

Para iniciar un proyecto del plan de marketing para la organización, es importante recordar los principales conceptos y definiciones que dan diversos autores y serán base del desarrollo del presente proyecto.

Definición de Marketing

“ El Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 7)

Concepto de Marketing

“El concepto de Marketing indica que es la gestión de relaciones redituables con los clientes. Tiene la meta de atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.” (Armstrong & Kotler , 2013, pág. 5)

Objetivos del Marketing

El plan de marketing planteado para la empresa Productos San José cumplirá los siguientes objetivos:

- Comprender el mercado y las necesidades del cliente.
- Diseñar una estrategia de marketing orientada al cliente.
- Crear un programa de marketing integrado que genera valor superior al producto.
- Construir relaciones rentables y crear satisfacción en el cliente.
- Captar en reciprocidad el valor de los clientes.
- Captar el valor de los clientes para generar utilidad.
- Incrementar el volumen de ventas y generar rentabilidad a la empresa.

Productos San José debe orientar todos sus esfuerzos a generar un producto con valor agregado que supere las expectativas del cliente y genere relación a largo plazo para generar utilidad. (Armstrong & Kotler , 2013)

Administración de la Mercadotecnia

La administración de la mercadotecnia como el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales" Complementando ésta definición, Kotler (1996) indicó que a la administración de la mercadotecnia le pertenece la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que ayude a que la organización logre sus objetivos.

Estrategias de Mercadotecnia

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing. (Thompson, 2008)

Las estrategias que planteó el autor están realizadas en base al análisis situacional que permitió conocer el mercado meta y determinar los objetivos de marketing que la empresa necesita que serán el sustento base de la fase de implementación del plan de marketing propuesto.

Marketing Mix

En la Universidad de Buenos Aires se presenta un esquema claro de los diferentes pasos a seguir para realizar un eficiente análisis de las variables del marketing y se define al marketing mix como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. (Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo FADU, Universidad de Buenos Aires, 2013); De la combinación de estrategias dependerá la viabilidad de la implementación del plan de marketing planteado para la empresa.

Para la propuesta del plan de marketing de Productos San José, en lo referente al marketing mix de la empresa se debe tener claro los siguientes conceptos:

Cliente

Para los autores Barquero y Rodríguez (2007) indicó que el cliente es aquella persona que tiene cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer

Según ISO 9001:2008 Cliente es la entidad o persona que recibe un producto

Producto

Para el desarrollo de este proyecto en lo referente a producto el autor utilizó el concepto producto de los autores Stanton, Etzel y Walker , ya que es un concepto que abarca todos las variables que se analizaran dentro del desarrollo del mismo desde el diseño y características del producto, los valores agregados y la diferenciación que el producto de la empresa tiene, los autores definen: “Producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan diseño, empaque, color, tamaño, precio, calidad y marca, servicio y la reputación; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea que adquieren los clientes para lograr satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto”. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 220)

Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. El precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. (Armstrong & Kotler , 2013)

Promoción

Conjunto de variables de promoción en las que se debe invertir para que el plan de marketing planteado sea eficiente se enmarca en la definición de los autores Stanton, Etzel, y Walker (2007) que indicaron que Promoción es el medio que sirve para informar, persuadir y comunicar al auditorio meta sobre las características de un producto para lograr su compra logrando cumplir los objetivos de comercialización de la organización.

Plaza

Según Hinojosa (2010) indicó que la plaza es el lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir, promocionar y vender cierto producto o servicio, la cual es formada por una cadena distributiva por la que estos llegan al consumidor, es decir, del fabricante a los distintos tipos de establecimientos en donde pueden ser adquiridos”. En el desarrollo del proyecto el autor se enfocó principalmente en las cadenas de autoservicios a nivel nacional.

Canales de distribución

Dado las características del negocio de producción y comercialización de panela orgánica se debe tener claro el concepto de canales de distribución a que la empresa utiliza todos los canales de mercado, y en los que se debe establecer las principales diferencias para plantear las diversas estrategias, Según los autores Stanton, Etzel y Walker (2007) definieron al canal de distribución al conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva que los productos de Prosanjo Cía. Ltda., pueden desarrollar para ser el diferenciador y valor agregado para el cliente, considerando que los costos de una producción orgánica versus una producción convencional son más altos, pero marcan una diferencia potencial de crecimiento dada la intención del cliente de cuidar su salud con productos libres de químicos con producción sana, según Porter (1985): La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar.

Definición y Modelo de Plan de Marketing

Definición

El Plan de Marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing, deberá contener una descripción pormenorizada de la combinación de marketing, el mercado meta, los recursos de implementación, la periodicidad y los resultados que se esperan además el plan de marketing deberá incluir las medidas de control y las acciones correctivas. La definición de estos autores es afín a los requerimientos de la empresa que evaluará la implementación en función a los resultados medidos en volumen de ventas, utilidades y retorno de la inversión. (McCarthy y William, 1997). En el caso de la empresa Productos San José se analizará la competencia generada a través de la marca privada Supermaxi y Akí producida por la misma que tiene un plan de marketing implementado y en vigencia.

Modelo del plan de marketing

Según Muñiz (2014) indicó que para realizar los planes de marketing es necesario el análisis continuo de las diferentes variables del FODA, no solo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. Ya que esto permitirá tener un diagnóstico claro de posicionamiento de la empresa y definirá los requerimientos de recursos y capacidades que deberán adoptar la organización para adaptarse a dicho entorno y desarrollar las ventajas competitivas que para generar valor agregado al cliente.

Investigación de Mercados

Definición

La investigación de mercados como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa. (Kotler 2002)

Tipos de investigación

Para la ejecución de este proyecto el autor utilizó un mix de los siguientes tipos de investigación (SUMMON, 2016):

- Investigación exploratoria: es un modelo de investigación de mercados que se realiza al comienzo, cuando se toman las primeras decisiones. De donde el autor obtendrá la información sobre los consumidores, preferencias, situación económica, etc. Por ejemplo, podrás realizarlo mediante encuestas o cuestionarios.
- Investigación concluyente: es más exacta que la anterior, pues ya se realizan encuestas, por ejemplo, a una gran cantidad de personas, para extraer conclusiones concretas y estadísticas.
- Investigación primaria: esta investigación de mercado se realiza a través de empresas que obtienen datos de la competencia: qué productos vende, a cuánto los vende, cuánto produce, a quién vende, etc. Esta investigación es, obviamente, cara. Pero permite obtener información muy interesante, seria y veraz.
- Investigación secundaria: a través de este tipo de investigación de mercado se consigue información que es pública y de fácil acceso.
- Investigación puntual. Esta clase de investigación de mercado se realiza a un grupo social determinado, por un determinado producto y en un momento del tiempo concreto.

Método existente

Con el método de observación, en el caso del proyecto de Productos San José, se pudo evidenciar la participación de la marca visitando los autoservicios del país y determinando la participación en la percha de cada local. Con la ayuda de los responsables comerciales de la empresa se analizó cuáles han sido las estrategias de ventas que han permitido el incremento o disminución de ventas en función al método de experimentación aplicado en la empresa para seleccionar únicamente las alternativas que permiten un incremento en ventas. Con el método de los cuestionarios o encuestas se estructura una serie de preguntas de preferencia cerradas que serán realizadas a determinado número de clientes con el fin de recolectar información cuantitativa de las determinadas variables que afectan al problema de investigación.

Fuentes de datos

La fuente de datos secundarios en el caso de la empresa Productos San José está en las bases de datos de su sistema contable SIACI. Otros datos secundarios externos se pueden obtener de la información proporcionada por los clientes, publicaciones especializadas, análisis de mercados sectoriales; en el caso del proyecto se utilizó la información difundida por la plataforma de Corporación Favorita. Otras fuentes de información secundarias son proporcionadas por entidades del Estado, Empresas de análisis de mercado, análisis de sectores productivos, análisis de medios de comunicación en los que interviene la empresa.

La información que obtengamos de las fuentes secundarias deben ser pertinentes, exactas, actuales y objetivas con el fin de que sean validas para el desarrollo de la investigación. Las fuentes de datos para la investigación de la empresa Productos San José tienen las siguientes características:

En el caso de los datos primarios, la empresa cuenta con información clara y precisa desde hace seis años en el que se implementó el sistema financiero contable que permite

contar con una base de datos fidedignos y exactos que parametrizados en hojas de cálculo son fáciles de analizar y permitió evidenciar cuantitativamente los problemas de decrecimiento de ventas y cambios de participación que son la base de este proyecto.

En el caso de los datos secundarios, luego de realizar la investigación correspondiente se evidencio la falta de disponibilidad de información del sector productivo de panela a nivel nacional y que la información con la que cuenta el INEC, Pro Ecuador, la cámara de comercio de Quito, la Superintendencia de compañías, no es precisa para la realización del presente proyecto, en algunos casos no está actualizada y dado la condición de emprendimientos y pequeñas empresas dificultan tener información adecuada para realizar análisis de competencia y mercado en este sector de producción. La principal fuente de datos externa es la plataforma de Información de Corporación Favorita que permite determinar participación de las marcas por sector, tipo de producto, volumen de ventas, márgenes de rentabilidad y nivel de cumplimiento. (Zikmund, 1998) (McDaniel C. Gates, 2005)

Plan de Marketing

Según Kotler (2006) indicó que el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

Selección de estrategias.

Las estrategias dentro de un Plan de Marketing son el conjunto de decisiones sobre acciones y recursos a utilizar que nos permitirán alcanzar los objetivos finales de la empresa. La estrategia consiste en adecuar los factores internos a los factores externos, con el fin de obtener la mejor posición competitiva. El análisis FODA y de las 5 fuerzas de Porter de Productos San José nos servirán de base para la determinación de estrategias y la factibilidad de aplicación del proyecto en desarrollo. (Kotler , 2012)

Las principales estrategias que utilizó el autor están descritas por (Kotler, 2012) que manifiesta que la estrategia consiste en adecuar los factores internos a los factores externos, con el fin de obtener la mejor posición competitiva. Para lo que se utilizó:

Estrategia de cartera

Es la estrategia que permitirá el desarrollo de las combinaciones producto-mercado de la empresa. En la que se creen productos en función a las expectativas y requerimientos del cliente; y en función a los resultados esperados por la organización. Para definir la estrategia de cartera, cuenta con las siguientes herramientas:

- La matriz BCG (Matrices del Boston Consulting Group).
- La matriz de posición competitiva.

De la aplicación de estas herramientas se obtuvo las conclusiones necesarias para determinar una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos, entrada en nuevos mercados, diversificación.

Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación implica decidir sobre cuáles de los segmentos en los que se ha clasificado el mercado va actuar la empresa. La segmentación puede ser de tres tipos:

- Diferenciada: cuando nos dirigimos a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- Indiferenciada: cuando la empresa decide dirigirse, pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.
- Concentrada: consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

La empresa tratará de identificar los segmentos en diferentes categorías, denominados: segmentos estratégicos, segmentos estratégicos prioritarios y segmentos no estratégicos. La estrategia de segmentación supone una toma de decisiones por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que se ha clasificado un mercado vamos a apostar en la empresa. Esta clasificación puede derivar de un análisis de la situación o ser consecuencia de una investigación de mercado.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir, en sentido global, cómo queremos que nos perciban los segmentos estratégicos decididos, esto quiere decir, con qué atributos queremos que nos identifiquen en la mente del consumidor. Se tiene varias formas de plantear al posicionamiento: en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto, utilizando la imagen de la empresa, las características de uso del producto, una situación de consumo o algún tipo de consumidor.

Estrategia de fidelización

Cuando la empresa se haya fijado objetivos de fidelización de clientes será relevante analizar las opciones que se le plantean para conseguirlos y elegir la estrategia más idónea.

La estrategia de fidelización se sustenta sobre dos pilares básicos:

- El marketing relacional es una herramienta que nos ayudará a conseguir la confianza del cliente a largo plazo y que le llevará a comprar en la empresa y también a recomendarla. Esta estrategia se basa en crear lazos estables que beneficien a ambas partes.

Cuando iniciamos una estrategia activa de relación es cuando nos estamos preocupando por las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y les mantiene al tanto de lo que surge en el mercado.

- La gestión del valor percibido tiene como objetivo aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, motivo por el cual estará más satisfecho y aumentará la competitividad de la empresa. Es necesario disponer de la información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de los clientes e interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz.

Estrategia funcional

La estrategia funcional trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso en concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas. Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son:

- Producto: modificación y creación de productos, política e imagen de marca.
- Distribución: configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta.
- Precio: estrategia de precios y política de descuentos.
- Promoción: comunicación interna y externa, soportes, medios.

Etapas del Plan de Marketing

Según el autor Muñiz (2016) se pudo clasificar las etapas del marketing en:

Análisis de la situación

Para realizar el análisis de la situación se debe recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan para lo que se debe considerar:

- Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas, tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

- Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas.
- Un estudio de mercado.
- Y el análisis FODA es una herramienta de estudio propuesta por Albert S. Humphrey para determinar la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Determinación de objetivos

Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. El establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables: es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos: totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- En el tiempo: ajustados a un plan de trabajo.

- Consensuados: englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles: totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores: estos deben constituirse con un reto alcanzable.

Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. El proceso a seguir para elegir las estrategias es:

- La definición del público objetivo.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución).
- La determinación del presupuesto.
- La valoración global del plan.
- La designación del responsable de la consecución del plan de marketing.

Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing. Las principales tácticas son:

- Sobre el producto: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio: revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra.
- Sobre los canales de distribución: comercializar a través de internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la organización comercial: definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, capacitación y formación técnica.
- Sobre la comunicación integral: contratación de gabinete de prensa, potenciación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo, presencia en redes sociales.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el periodo de tiempo establecido. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

Sistemas de control y plan de contingencias

El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata. Los principales indicadores a evaluación son:

- Resultados de ventas.
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.

- Ratios de control establecidas por la dirección.
- El posicionamiento en la red.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de ingresos por pedido.

El proceso de control

Los controles periódicos son necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

Resumen

El marketing busca crear productos que satisfagan las necesidades del cliente, generen rentabilidad a la empresa y formen una relación mutuamente beneficiosa a largo plazo.

Para lo cual hay que comprender el mercado, las necesidades del cliente y desarrollar un producto con valor agregado

El Plan de Marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de la combinación de marketing, el mercado meta, los recursos de implementación, la periodicidad y los resultados que se esperan además el plan de marketing deberá incluir las medidas de control y las acciones correctivas.

La Investigación de Mercados es el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica de la empresa.

Las principales estrategias de marketing son: Estrategia de cartera, de segmentación, de posicionamiento, de fidelización y funcional del Mix de Marketing.

Las etapas que se deben cumplir en el Plan de Marketing son: análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto, sistemas de control y plan de contingencias y el proceso de control.

La importancia del desarrollo y ejecución efectiva de un plan de marketing en las empresas determinará su participación de mercado, su adaptabilidad al cambio, la permanencia en el tiempo y el cumplimiento de su visión.

El profesional de Marketing ocupa un cargo estratégico en la empresa y de su capacidad depende el futuro de la misma.

Capítulo 3: Investigación de Mercado

La investigación de mercado presentada en este capítulo permitirá diagnosticar la situación de marketing específica que puede ser a causa de la caída en ventas de la empresa Productos San José y determinará si la percepción de consumo de panela como endulzante por parte del cliente promedio de los autoservicios es favorable y el producto tiene la aceptación del consumidor y a su vez cumple con las requerimientos y especificaciones que el consumidor exige.

Para lo que se aplicó los siguientes tipos de investigación:

Investigación primaria o investigación de campo: esta investigación se realizó a través del análisis de información obtenido de las bases de datos del sistema financiero contable SIACI obtenida en la empresa de los años 2014 a 2016 en la que pudo analizar el volumen de ventas de la empresa, las tendencias de ventas, el ranking de clientes y la concentración de la cartera, y cuantificar el impacto del problema que está en análisis en el presente proyecto, además la plataforma de investigación de mercados de la Corporación Favorita para realizar el análisis de volúmenes de ventas, competencia y participación en este cliente que para la empresa representa un 59.86% del total de la ventas de la empresa y sirve como un indicador claro del comportamiento del producto en los canales de distribución de autoservicios que en conjunto representan el 86.18% del total de las ventas al cierre de 2016, lo que evidencia que la empresa Productos San José basa su operación en los autoservicios.

Investigación puntual: se utilizó este tipo de investigación ya que se enfocó el análisis a los clientes tipo autoservicios, y se realizó una muestra finita de clientes que compren en este canal de distribución en el Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en los locales de Supermaxi y Akí, ya que para el levantamiento de información la empresa asignará a dos mercaderistas durante una semana.

Método a Aplicar

Dentro del desarrollo de la investigación de mercado del producto panela granulada de Productos San José se utilizó los siguientes métodos de investigación:

Investigación exploratoria o cualitativa: se realizó una visita de observación a la planta para revisar los procesos de producción, transformación y comercialización de los productos de la empresa y se determinó las principales características de los productos a través de la revisión de los empaques, ficha técnicas y diagramas de procesos para tener una percepción global del sector de producción que estamos analizando.

Investigación concluyente o cuantitativa: con este método se analizó los resultados obtenidos de las bases de datos históricas de la empresa que permitirá tener un resultado porcentual del comportamiento de las ventas, la distribución de la cartera de clientes, el ranking de los principales clientes y la distribución de las marcas de panela de Corporación Favorita y la marca la Abeja Kapira y su tendencia de ventas, para realizar los análisis estadísticos respectivos, además se utilizó para este tipo de investigación una encuesta a ser aplicada a una muestra de población a conveniencia para determinar si el cliente conoce los productos de la empresa, cuales sus principales requerimientos, cuales son los principales competidores, las características del producto favorables al cliente y los competidores indirectos en el sector de endulzantes naturales comercializados en los autoservicios del país.

Proceso de Investigación de Mercados

Para realizar la investigación se analizó el problema que en la actualidad Productos San José no cuenta con un plan de marketing que permita el incremento en ventas de los productos de la empresa y el reposicionamiento de su marca en los consumidores de panela granulada con la marca La Abeja Kapira a nivel nacional. Que se vio afectada en su posicionamiento por la falta de asignación de recursos financieros y humanos para la promoción de la marca y el desarrollo del proceso comercial de la empresa en todos sus

clientes. Ya que todos los recursos fueron orientados a la alianza estratégica con la marca privada Supermaxi y Akí de Corporación Favorita. Que, si bien es favorable financieramente, incrementa el volumen de ventas evidenció la carencia planes de acción, estrategias en el corto, mediano o largo plazo que le permitan crecer como marca, la fidelización e incremento de los clientes y la promoción eficiente de las ventajas competitivas y la diferenciación con las que cuenta su producto Panela Orgánica La Abeja Kapira en los medios de comunicación actuales lo que ocasiono:

- Que la empresa no puede controlar el cambio de participación del volumen de ventas del 36.29% en 2014 al 49.63% en 2016 en Corporación Favorita.
- El decrecimiento del 14.26%, equivalente a \$173,465.00 de las ventas de la marca La Abeja Kapira del cierre de año 2016 respecto al año 2014.
- No se desarrollaron las estrategias de marketing necesarias para reposicionar la marca y cambiar la tendencia a la baja de sus ventas.

Establecer la necesidad de información

Es necesario conocer el comportamiento histórico de las ventas en los diferentes canales de distribución de la empresa, determinar cuál es la concentración de cartera, evaluar cuál es el canal de distribución principal, medir el impacto de la alianza estratégica con la Corporación Favorita, evaluar las tendencias de venta y participación de las marcas que la empresa controla.

Es necesario también determinar si el cliente conoce los productos de la empresa, cuales sus principales requerimientos, cuales son los principales competidores, si las características del producto favorables al cliente y los competidores indirectos en el sector de endulzantes naturales comercializados en el país.

Especificar los objetivos de la investigación

- Obtener la información que permita cuantificar los resultados de la empresa en los periodos 2014, 2015 y 2016.
- Determinar tendencias de ventas para realizar los objetivos de incremento de ventas.
- Conocer las preferencias del público en cuanto al consumo de endulzantes en su dieta diaria.
- Conocer la percepción del cliente en el sector de endulzantes naturales.
- Determinar la aceptación del producto panela granulada.
- Medir la aceptación de la marca La Abeja Kapira.

Determinar las fuentes de datos

Existen dos tipos de fuentes de datos para realizar la investigación de mercado de Productos San José y son:

La fuente de datos primarios abarca la información que se recolecta para la investigación a través de los métodos de la observación, experimentación y los cuestionarios. Con el método de observación, en el caso del proyecto de Productos San José, se pudo evidenciar la participación de la marca visitando los autoservicios del país y determinando la participación en la percha de cada local. Con la ayuda de los responsables comerciales de la empresa se analizó cuáles han sido las estrategias de ventas que han permitido el incremento o disminución de ventas en función al método de experimentación aplicado en la empresa para seleccionar únicamente las alternativas que permiten un incremento en ventas. Con el método de los cuestionarios o encuestas se estructura una serie de preguntas de preferencia cerradas que serán realizadas a determinado número de clientes con el fin de recolectar información cuantitativa de las determinadas variables que afectan al problema de investigación.

La fuente de datos secundarios comprende el conjunto de información sustentada en los datos internos de la organización y que permitan realizar proyección y análisis cuantitativos de la cantidad de artículos vendidos, dispersión geográfica de la cartera de clientes, volumen de ventas, historia de los precios, concentración de las ventas; que en el caso de la empresa Productos San José están en las bases de datos de su sistema contable SIACI. Otros datos secundarios externos se pueden obtener de la información proporcionada por los clientes, publicaciones especializadas, análisis de mercados sectoriales; en el caso del proyecto se utilizó la información difundida por la plataforma de Corporación Favorita.

Las fuentes de datos para la investigación de la empresa Productos San José tienen las siguientes características:

En el caso de los datos secundarios internos, la empresa cuenta con información clara y precisa desde hace seis años en el que se implementó el sistema financiero contable que permite contar con una base de datos fidedignos y exactos que parametrizados en hojas de cálculo son fáciles de analizar y permitió evidenciar cuantitativamente los problemas de decrecimiento de ventas y cambios de participación que son la base de este proyecto.

En el caso de los datos secundarios externos, luego de realizar la investigación correspondiente se evidencio la falta de disponibilidad de información del sector productivo de panela a nivel nacional y que la información con la que cuenta el INEC, Pro Ecuador, la cámara de comercio de Quito, la Superintendencia de compañías, no es precisa para la realización del presente proyecto, en algunos casos no está actualizada y dado la condición de emprendimientos y pequeñas empresas dificultan tener información adecuada para realizar análisis de competencia y mercado en este sector de producción. La principal fuente de datos externa es la plataforma de información de Corporación Favorita que permite determinar participación de las marcas por sector, tipo de producto, volumen de ventas, márgenes de rentabilidad y nivel de cumplimiento.

Determinar el diseño de la investigación

El diseño de la investigación de mercado para la empresa Productos San José se desarrollará bajo el siguiente esquema:

- Definir información necesaria requerimiento y fuentes datos.
- Diseñar fases exploratorias, concluyente
- Elaborar escalas comparativas y cuadros estadísticos.
- Diseñar la encuesta.
- Determinar el proceso de proceso de muestro y tamaño de la muestra.
- Análisis de datos.

Procesos de segmentación.

Para hacer esta segmentación se utilizó las siguientes variables:

- Ubicación: Ecuador, Quito DM
- Rango de edad: personas mayores de dieciséis años
- Género: hombres y mujeres.
- Nivel socioeconómico: medio y alto
- Seleccionar el mercado objetivo: que consuman endulzantes dentro de su dieta.
- Definir el perfil del consumidor: que realice sus compras en locales de autoservicios de Corporación Favorita como Supermaxi, Gran Akí, Supero Akí o Akí.

Información primaria.

En el caso del proyecto de Productos San José, se pudo evidenciar la participación de la marca visitando los autoservicios del país y determinando la participación en la percha de cada local, además con la implementación de una encuesta para determinar las preferencias del consumidor de endulzantes naturales en su dieta diaria que realzar sus compras en los autoservicios del Distrito Metropolitano de Quito. (Ver Anexo No. 1 Encuesta)

Información secundaria.

La fuente de datos secundarios comprende los datos internos de la organización y que permitan realizar proyección y análisis cuantitativos de la cantidad de artículos vendidos, dispersión geográfica de la cartera de clientes, volumen de ventas, historia de los precios, concentración de las ventas. Y se visitó la planta para revisar los procesos de producción, transformación y comercialización de los productos de la empresa y se determinó las principales características de los productos a través de la revisión de los empaques, ficha técnicas y diagramas de procesos para tener una percepción global del sector de producción que estamos analizando.

Determinación de la muestra

Muestro no probabilístico

Para realizar el estudio exploratorio de la aceptación de endulzante natural panela se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia. Ya que según los autores (Kinneer, 1998) En el muestreo no probabilístico, “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador de campo” y “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad”. Es la técnica de muestreo más común los sujetos a encuestar son clientes de autoservicios de las cadenas de la Corporación Favorita, los encuestadores son los mercaderistas de Productos San José dentro de su horario de trabajo en las visitas de supervisión planificadas.

Bajo este tipo de muestreo se consideró que una muestra satisfactoria para obtener una percepción del consumidor promedio de autoservicios es de 100 personas distribuidas en los diferentes sectores del Distrito Metropolitano de Quito, (norte, centro, sur y valles), que a juicio del investigador permitirán obtener una muestra de clientes en al menos 35 autoservicios de la ciudad y tener una idea base de cuáles son las preferencias de los clientes de endulzantes para su dieta diaria.

La conveniencia es evidente en este nicho de sujetos ya que se pueden evidenciar que compran en autoservicios, conocen de las características generales del tipo de cadena de distribución y tienen una idea clara de que tipo de productos se pueden encontrar en estas tiendas. La muestra es discrecional a los clientes que compran en la cadena de autoservicios que tengan más de 16 años y conozcan de las necesidades de su dieta familiar.

Se consideró el muestro no probabilístico por las siguientes ventajas: la facilidad para la selección de los elementos por conveniencia y no por reglas fijas, la inexistencia de error muestral, porque no se conoce la posibilidad de inclusión y porque los resultados obtenidos serán parte del diagnóstico dentro de la investigación exploratoria.

Las preguntas planteadas dentro de la encuesta fueron claras, breves y concisas facilitando la ejecución de la encuesta tanto para el encuestado como para el encuestador, se realizaron 8 preguntas con un tiempo estimado de respuesta de 6 minutos.

La tabulación de la información permitirá determinar datos de preferencias de consumo de endulzantes por sector, genero, edad, preferencias de consumo y requerimientos del cliente.

Recolección de datos

Información primaria

La información primaria obtenida dentro del proceso de investigación se evidenciará en los puntos de descripción de la organización, tipo de producto, distribución de perchas, participación de mercado, entre otros en el capítulo 4., la encuesta se realizó con el apoyo de los mercaderistas de la empresa y se levantó toda la información de la serie de preguntas a los 100 encuestados, el análisis de datos evidenciará los resultados.

Información secundaria

Ventas anuales.

Tabla 3.

Ventas Históricas de Productos San José

VENTAS ANUALES					
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Total	1,182,827	1,336,407	461,636	1,594,512	1,499,685

Fuente: Tomado de Sistema Contable SIACI –Productos San José

Ranking de clientes.

Tabla 4.

Ranking de Clientes 2015

RANKING DE CLIENTES 2015			
NO.	Cliente	Total	Porcentaje
1	CORPORACION FAVORITA C.A	912,990	57.26%
2	CORPORACION EL ROSADO S.A	217,870	13.66%
3	MEGA SANTAMARIA S.A.	101,019	6.34%
4	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS	95,443	5.99%
5	OTROS	63,753	4.00%
6	SOL DEL ECUADOR CIA LTDA	56,794	3.56%
7	MARCO POLO BARRIGA CHAVEZ	38,360	2.41%
8	DEVIES CORP S.A.	29,476	1.85%
9	ARRIBA CHOCOLATE COMPANY S.A	24,720	1.55%
10	ECUACOFFEE	17,517	1.10%
11	ALMACENES GERARDO ORTIZ E HIJO	13,650	0.86%
12	COHERVI S.A.	7,407	0.46%
13	DISMERO S.A.	7,364	0.46%
14	COMISARIATO VELEZ BONILLA S.A	4,303	0.27%
15	AVICOLA FERNANDEZ S.A.	3,847	0.24%
Total general		1,594,512	100%

Fuente: Tomado de Sistema Contable SIACI –Productos San José

Tabla 5.

Ranking de Clientes 2016

RANKING DE CLIENTES 2016			
NO.	Cliente	Total	Porcentaje
1	CORPORACION FAVORITA C.A	896,471	59.86%
2	CORPORACION EL ROSADO S.A	189,155	12.63%
3	MEGA SANTAMARIA S.A.	92,022	6.14%
4	OTROS	81,890	5.47%
5	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS	73,475	4.91%
6	SOCIEDAD VANOBRI DISTRIBUCIONE	37,848	2.53%
7	SOL DEL ECUADOR CIA LTDA	23,733	1.58%
8	DEVIES CORP S.A.	21,387	1.43%
9	ALMACENES GERARDO ORTIZ E HIJO	18,152	1.21%
10	ECUACOFFEE	18,060	1.21%
11	VERONICA RUIZ	15,916	1.06%
12	ARRIBA CHOCOLATE COMPANY S.A	12,000	0.80%
13	DISMERO S.A.	9,269	0.62%
14	COMERCIAL LOAIZA ALCIVAR	4,294	0.29%
15	JOSE EDUARDO FONSECA MURILLO	3,995	0.27%
Total general		1,497,669	100%

Fuente: Tomado de Sistema Contable SIACI –Productos San José

Análisis de datos y resultados

La encuesta se realizó cumpliendo los siguientes parámetros dentro de su elaboración:

Por sector se realizaron 23 encuestas en el Sur, 15 en el Centro, 43 en el norte y 19 en los Valles del Distrito Metropolitano de Quito.

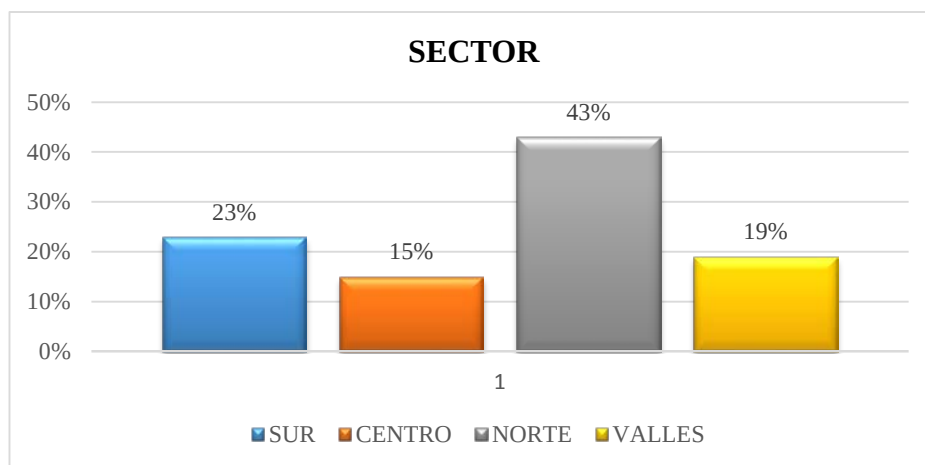


Figura 2. Resultado de la Encuesta- Por Sector
Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Por edad: se realizaron 18 encuestas en consumidores entre 16 y 24 años, 47 entre 25 a 40 años y 35 en consumidores de 41 o más años.

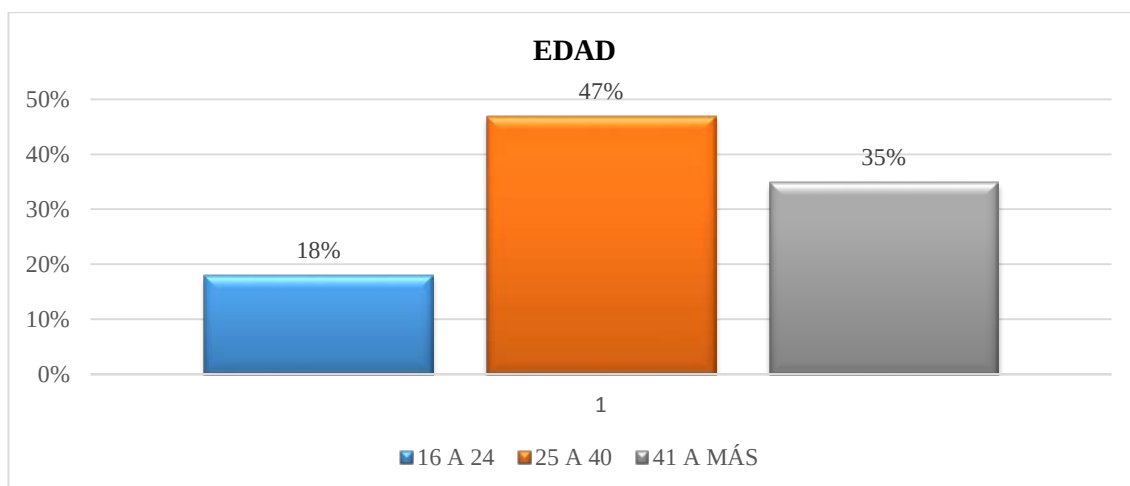


Figura 3. Resultado de la Encuesta- Por Edad
Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Por género: se realizaron 68 encuestas a Mujeres y 32 a Hombres.

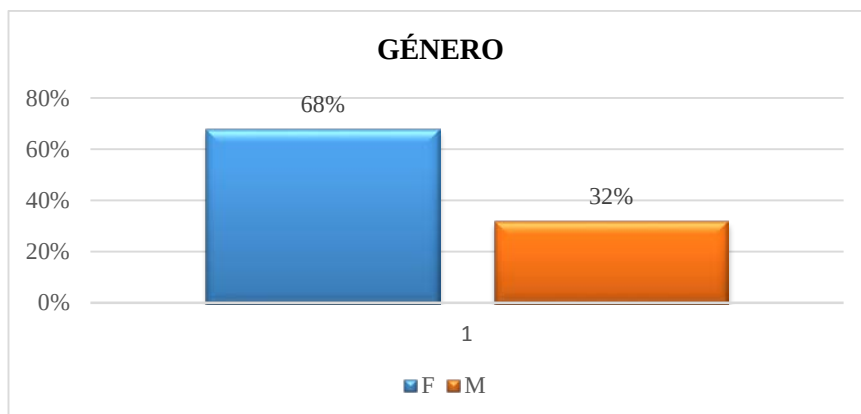


Figura 4. Resultado de la Encuesta- Por Género
Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Primera pregunta: ¿Qué endulzantes conoce?

El 100% de los encuestados conoce de la existencia del azúcar, el 94% de la miel y el 86% de la panela lo que evidencia en el caso del plan de marketing que la panela es se encuentra entre los endulzantes que el consumidor promedio en Quito conoce.

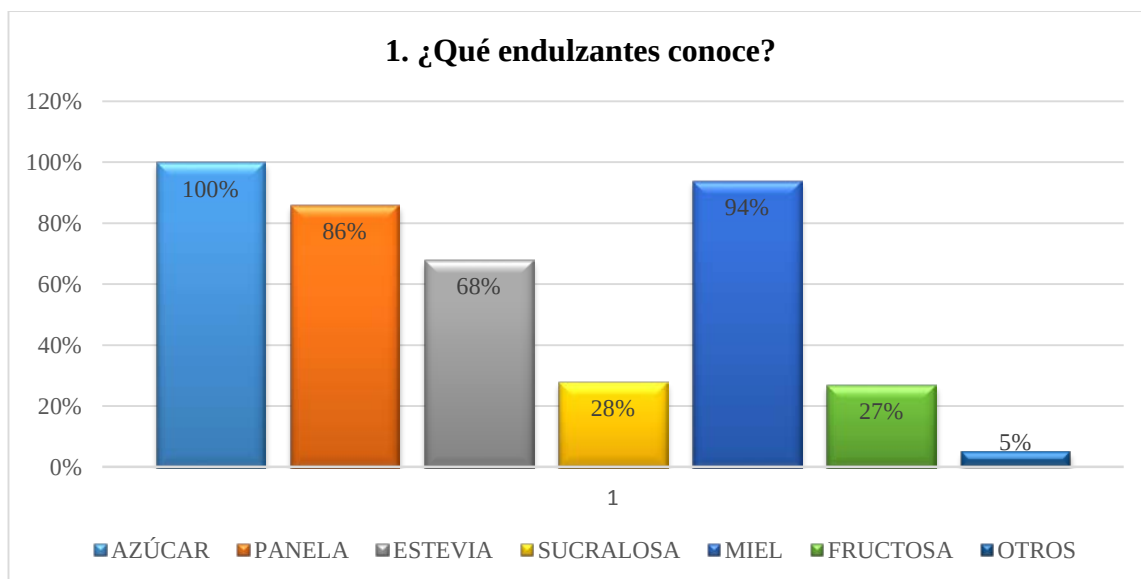


Figura 5. ¿Qué endulzantes conoce?
 Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Pregunta dos: ¿Qué endulzante utilizan en tu dieta familiar?

Solo el 38% de los encuestados utiliza la panela como endulzante lo que evidencia que es un producto con un potencial de crecimiento de consumo alto.

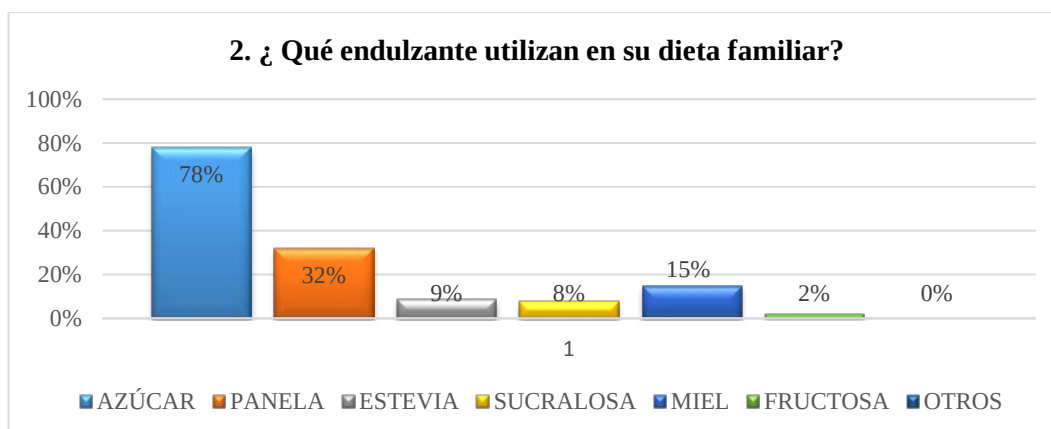


Figura 6. ¿Qué endulzante utilizan en su dieta familiar?
 Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Pregunta tres: ¿Qué endulzante consideras que son saludables?

El 90% de los consumidores considera a la miel de Abeja como endulzante más saludable y luego el 30% de los encuestados considera que la panela es saludable lo que lo ubica en el segundo lugar y evidencia conocimiento de las bondades de este producto.

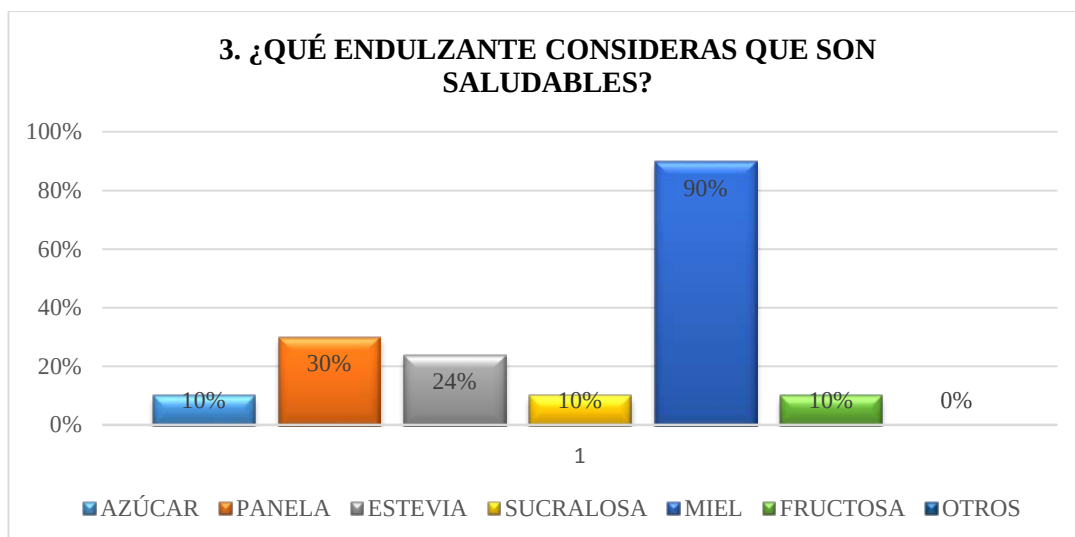


Figura 7. ¿Qué endulzante utilizan en su dieta familiar?
 Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Pregunta cuatro. ¿Qué consideraciones tienes cuando consumes endulzantes?

El 90% de los consumidores revisa el precio del endulzante que consume y el 35% el sabor del endulzante lo que evidencia que se necesita información adicional sobre las otras características que tiene la panela como su concentración de vitaminas y minerales y los beneficios que tiene su consumo.

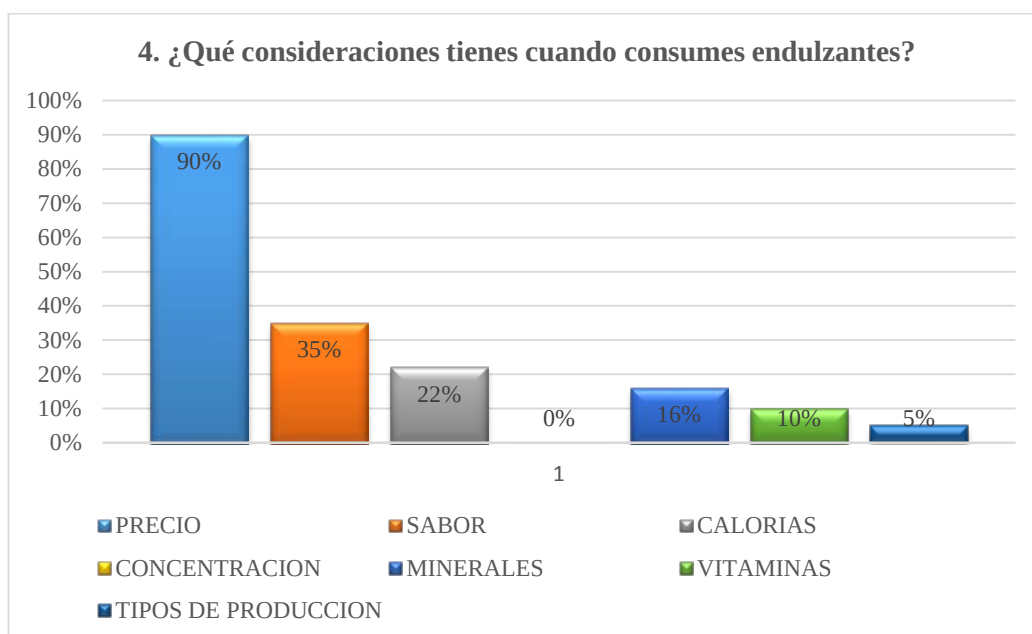


Figura 8. ¿Qué consideraciones tienes cuando consumes endulzantes?
 Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Pregunta cinco: ¿Qué tipo de panela prefiere?

El análisis de la información permitió determinar que las preferencias del consumidor respecto a la panela granuladas es 4 a 1 respecto a la panela en bloque.

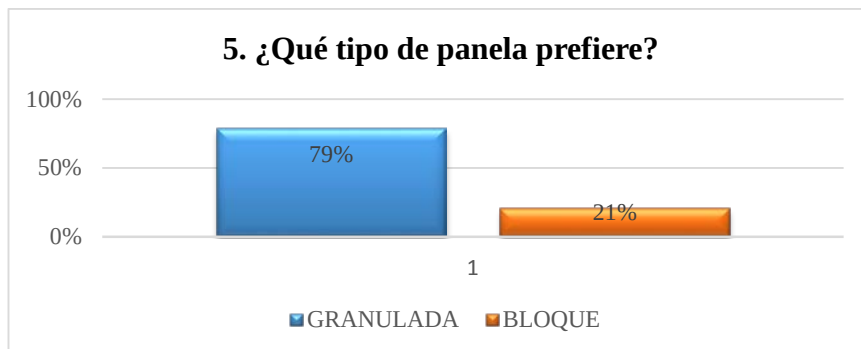


Figura 9. ¿Qué tipo de panela prefiere?
Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Pregunta seis: ¿Qué marca de panela conoce?

El consumidor de panela granulada conoce en un 48% la marca La Abeja Kapira, y en un 34% las marcas Akí y Supermaxi, pero se debe considerar que estas dos marcas pertenecen a Corporación Favorita lo que evidencia una clara tendencia de compra respecto a las marcas privadas de esta empresa.

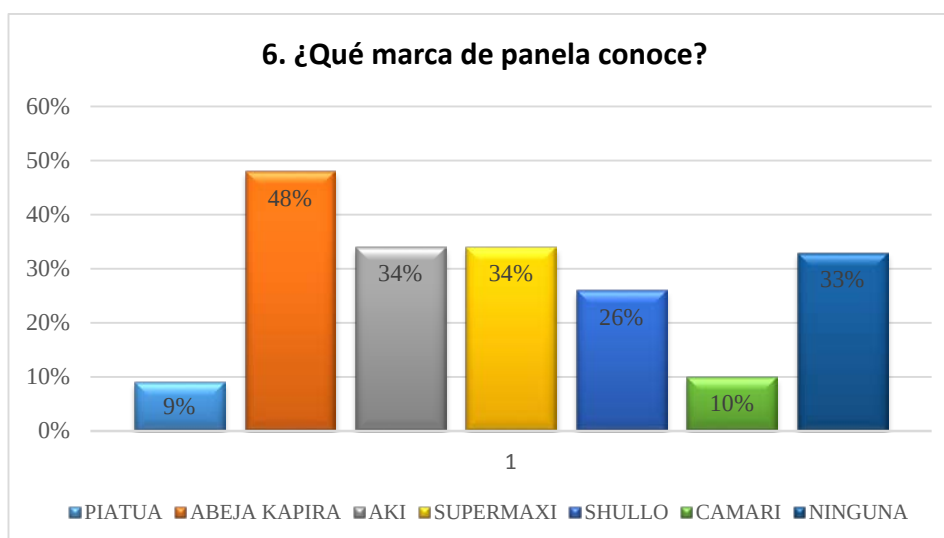


Figura 10. ¿Qué marca de panela conoce?
Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Pregunta siete: ¿Qué producción agrícola prefiere en la caña de azúcar que utilizan para elaborar su panela?

El 82% de los consumidores de panela no tiene en cuenta el tipo de tratamiento del cultivo de caña de azúcar y no asume con un factor de compra ni valor agregado la producción orgánica del cultivo de caña de azúcar, se evidencia una falta de conocimiento sobre las bondades de un sistema de producción orgánico.

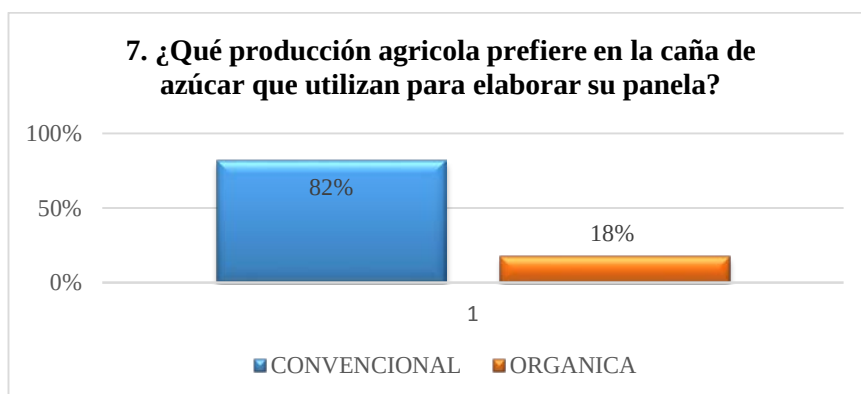


Figura 11. ¿Qué producción agrícola prefiere en la caña de azúcar para elaborar su panela?

Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Pregunta ocho: ¿Qué presentación de panela consume?

El consumidor en un 52% tiene preferencia a las presentaciones pequeñas de panela, evidenciando que si los empaques brindaran otro tipo de seguridades podrían orientar su compra a presentaciones con mayor gramaje.

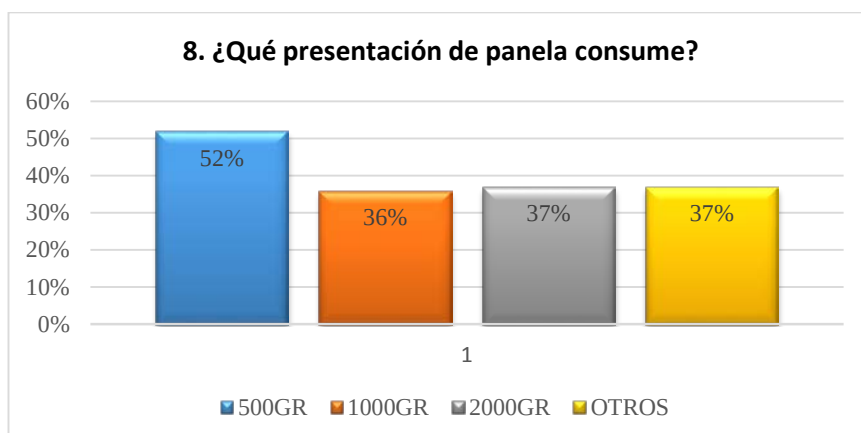


Figura 12. ¿Qué presentación de panela consume?

Datos Obtenidos de la Tabulación de la Encuesta.

Resumen

La investigación de mercado presentada en este capítulo permitió diagnosticar la situación de marketing específica que puede ser a causa de la caída en ventas de la empresa Productos San José y determinó que la percepción de consumo de panela como endulzante por parte del cliente promedio de los autoservicios es favorable y el producto tiene la aceptación del consumidor y a su vez cumple con las requerimientos y especificaciones que el consumidor exige.

Para realizar la investigación de mercado se analizó el problema que en la actualidad Productos San José no cuenta con un plan de marketing que permita el incremento en ventas de los productos de la empresa y el reposicionamiento de su marca en los consumidores de panela granulada con la marca La Abeja Kapira.

Para lo que fue necesario conocer el comportamiento histórico de las ventas en los diferentes canales de distribución de la empresa, determinar cuál es la concentración de cartera, evaluar cuál es el canal de distribución principal, medir el impacto de la alianza estratégica con la Corporación Favorita, evaluar las tendencias de venta y participación de las marcas que la empresa controla.

También fue necesario también determinar si el cliente conoce los productos de la empresa, cuales sus principales requerimientos, cuales son los principales competidores, si las características del producto favorables al cliente y los competidores indirectos en el sector de endulzantes naturales comercializados en el país.

Para realizar el estudio exploratorio de la aceptación de endulzante natural panela se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia para medir la percepción del consumidor promedio de autoservicios dentro de la investigación exploratoria es de 100 personas distribuidas en los diferentes sectores del Distrito Metropolitano de Quito.

Los objetivos de la investigación fueron:

- Obtener la información que permita cuantificar los resultados de la empresa en los periodos 2014, 2015 y 2016.
- Determinar tendencias de ventas para realizar los objetivos.
- Conocer las preferencias del público en cuanto al consumo de endulzantes.
- Conocer la percepción del cliente en el sector de endulzantes naturales.
- Determinar la aceptación del producto panela granulada.
- Medir la aceptación de la marca La Abeja Kapira.

Los resultados de la información secundaria fueron:

- Las ventas anuales de la empresa evidencian una caída de ventas totales en un 6.07% a cierre de 2016, equivalente a \$96,843.00
- Se registra el decrecimiento del 14.26%, equivalente a \$173,465.00 de las ventas de la marca La Abeja Kapira del cierre de año 2016 respecto al año 2014.
- La participación de la marca privada a cierre de 2016 es del 50% en las ventas de Corporación Favorita, luego de que en 2014 era del 36%, lo que evidencia una tendencia al alza muy evidente.
- La empresa concentra sus ventas en los autoservicios del país, en 2016 la participación de estos clientes en su distribución de cartera fue de \$1, 269,274.30 equivalentes al 84.75% de los cuales el 59.86% es de Corporación Favorita.

Los resultados de la encuesta fueron:

- El 100% de los encuestados conoce de la existencia del azúcar, el 94% de la miel y el 86% de la panela lo que evidencia en el caso del plan de marketing que la panela es se encuentra entre los endulzantes que el consumidor promedio en Quito conoce.

- Solo el 38% de los encuestados utiliza la panela como endulzante lo que evidencia que es un producto con un potencial de crecimiento de consumo alto.
- El 90% de los consumidores considera a la miel de Abeja como endulzante más saludable y luego el 30% de los encuestados considera que la panela es saludable lo que lo ubica en el segundo lugar y evidencia conocimiento de las bondades de este producto.
- El 90% de los consumidores revisa el precio del endulzante que consume y el 35% el sabor del endulzante lo que evidencia que se necesita información adicional sobre las otras características que tiene la panela como su concentración de vitaminas y minerales y los beneficios que tiene su consumo.
- El análisis de la información permitió determinar que las preferencias del consumidor respecto a la panela granuladas es 4 a 1 respecto a la panela en bloque.
- El consumidor de panela granulada conoce en un 48% la marca La Abeja Kapira, y en un 34% las marcas Akí y Supermaxi, pero se debe considerar que estas dos marcas pertenecen a Corporación Favorita lo que evidencia una clara tendencia de compra respecto a las marcas privadas de esta empresa.
- El 82% de los consumidores de panela no tiene en cuenta el tipo de tratamiento del cultivo de caña de azúcar y no asume con un factor de compra ni valor agregado la producción orgánica del cultivo de caña de azúcar, se evidencia una falta de conocimiento sobre las bondades de un sistema de producción orgánico.
- El consumidor en un 52% tiene preferencia a las presentaciones pequeñas de panela, evidenciando que si los empaques brindaran otro tipo de seguridades podrían orientar su compra a presentaciones con mayor gramaje.

Capítulo 4: Construcción del Plan de Marketing

En este capítulo se dio a conocer la historia de la empresa Productos San José, su sistema de gestión, su planificación estratégica, sus productos y se realizó el análisis FODA de la organización.

Se analizó la información para determinar la participación de mercado, volúmenes de ventas, Ranking de clientes, portafolio de productos, ventajas competitivas.

Se realizará la evaluación a diciembre de 2016 de la realidad del marketing mix de la empresa y se podrá evidenciar el análisis de precios, producto, marca, promoción, plaza, publicidad, entre otras.

Toda la información que se presenta en este capítulo servirá de base para la estructuración del proyecto de plan de negocios.

Análisis de la Situación de la Empresa

Datos generales de la empresa

Nombre:	Productos San José
Razón Social:	Prosanjo Cía. Ltda.
RUC:	1792084989001
Rep. Legal:	Dr. Fabián Guerrón
Dirección:	Joaquín Mancheno N74-34 y Mariano Cardenal, Carcelén.
Ciudad:	Quito, Ecuador
Teléfonos:	0222481236-022480697
Web:	www.panelaecuador.com
Facebook:	La Abeja Kapira
Sector:	Agroindustrial, extracción de jugo de caña y producción de panela.
Calificación:	Mediana Empresa.



Figura 13. Logo de la empresa

Datos Obtenidos de la Investigación Exploratoria de Productos San José

Filosofía empresarial.

Considerando que la filosofía empresarial es el conjunto de elementos que permiten identificar la empresa, determinar cuál es el comportamiento de accionistas, directivos y que valores prevalecen en la empresa. Y que está formada por la Misión, Visión, Política y los principios y valores corporativos determinamos la filosofía de Productos San José.

Misión.

Productos San José Cía. Ltda., produce y comercializa alimentos orgánicos y convencionales de la más alta calidad, elaborados con las mejores materias primas, contando con personal comprometido con la naturaleza y el bienestar social, para poder satisfacer las necesidades de los más exigentes clientes.

Visión.

Productos San José Cía. Ltda., será la primera empresa en la producción y comercialización de productos alimenticios orgánicos y convencionales que superen las expectativas nutricionales de los consumidores en el mercado mundial y cuyas marcas sean sinónimos de calidad, comercio justo y orgullo nacional.

Política integral.

Productos San José Cía. Ltda., produce y comercializa alimentos agroindustriales orgánicos y convencionales con las mejores materias primas, mano de obra calificada e infraestructura para cumplir las expectativas de los clientes; asegurando el fiel cumplimiento de las normativas legales vigentes, la prevención de la seguridad, salud e higiene de los integrantes internos y externos de la organización, minimizando el impacto ambiental apoyados en el mejoramiento continuo del sistema de gestión integral SGI.

Análisis de la Situación Externa de la Empresa

Delimitación del mercado de referencia

El mercado de referencia está delimitado para los consumidores de endulzantes naturales, que buscan una alternativa saludable para su dieta diaria. Por lo que la empresa Productos San José, produce y comercializa alimentos orgánicos y convencionales elaborados con caña de azúcar cultivada con buenas prácticas agrícolas y de manufactura garantizando la inocuidad de su producto panela granulada, orgánica, convencional y en bloque, para satisfacer las necesidades del cliente de todas las edades que busca endulzar dentro de su alimentación con un producto natural libre de químicos que conserva todos los nutrientes, vitaminas y minerales de la caña de azúcar.

Los principales grupos de clientes de Productos San José son: amas de casa, deportistas, nutricionistas, chefs, consumidores de productos ancestrales, la población infantil, personas de la tercera edad, los clientes de productos orgánicos que están preocupados por endulzar en su dieta diaria con un producto libre de químicos que no afecte a su salud. Las competencias distintivas de la empresa son manejar cultivos propios mediante un sistema de control interno validado por la empresa certificación orgánica BCS OKO Garantee.

Segmentación del mercado

El mercado meta de Productos San José, en función a la segmentación de mercado son las familias mestizas de la Costa, Sierra y Oriente que viven en zonas urbanas de las principales ciudades del país y que buscan un endulzante natural sin químicos, energizante, nutrientes, minerales y proteínas de la caña de azúcar. La compra de la canasta familiar la realizan en: Autoservicios Corporación Favorita, Corporación el Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, Mega Santa María, Distribuidores, bodegas y centros naturistas.

Tabla 6.

Segmentación de mercados de Productos San José

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
Criterio de Segmentación	Segmento Típico de Mercado
GEOGRÁFICO	
País	Ecuador
Región	Costa, Sierra y Oriente
Urbana-Rural	Urbano
Tamaño de la ciudad	Ciudades medianas y grandes
Clima	Cálido, húmedo, seco y frío
DEMOGRÁFICO	
Género	Masculino y Femenino
Edad	Sin límite de edad
Ciclo de vida familiar	Familia con hijos, Parejas, Solteros
Clase social	Media, Alta
Escolaridad	Sin límite de escolaridad
Ocupación	Amas de casa, entrenadores, deportistas, instructores de gimnasio, ingenieros, agricultores, chefs, cocineros, artesanos, confiteros, etc.
Origen étnico	Mestizo, indígena y blanco
Ingresos anuales	Sobre \$5,000 anuales
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	Alegre, vivaz, responsable
Estilo de Vida	Tradicional, cuidado personal, comprometido con la naturaleza, naturista, nutricionista
Valores	Compromiso, bienestar familiar, responsable de la salud
Actitudes	Cuidado personal, responsable de la salud
CONDUCTUALES	
Beneficios Deseados	Endulzante natural sin químicos, energizante y complemento alimenticio, que se asimile más rápido que el azúcar sulfatado.
Ocasión de Compra	Compras periódicas de la canasta familiar.
Grado de Lealtad	Fidelización con garantía de calidad e inocuidad de alimentos.
Requisitos Esperados	Endulzante natural elaborado a base de jugo de caña, mediante un proceso natural libre de químicos en toda la cadena de producción, con responsabilidad social y compromiso ambiental.
Lugar de Compra	Autoservicios, Distribuidores y Bodegas
Utilización del Productos	Endulzante natural orgánico que tiene altos porcentajes de nutrientes y vitaminas y puede ser utilizado para endulzar la dieta familiar.

Fuente: Tomado de la Investigación Exploratoria del Proyecto.

Entorno General del Macro Entorno

Entorno económico

- El entorno económico para el año 2017 evidencia un pobre crecimiento económico en el Ecuador en comparación con los otros países de la región, este crecimiento se basa en el consumo.
- Para el año 2018 se plantea un leve crecimiento de la económica del 2% que tendrá como fuente la inversión en el sector privado.
- La economía del país se financiará en función del plan económico del gobierno basado en el impuesto a la renta.
- Se estima una inflación promedio de 0.19% mensual.
- La tasa de desempleo urbano es 5.82% a diciembre de 2017.
- Se incrementará el fenómeno migratorio de países como Venezuela, Colombia y Perú.
- Se establece como política de Estado un acercamiento hacia el Mercado Estadounidense.
- El Gobierno debe resolver durante este año el manejo del alto endeudamiento del país y darle legitimidad al dinero electrónico.
- Mayor apertura para las inversiones y mejores posibilidades para concretar acuerdos comerciales, a través del Comité Estratégico de Promoción y Atracción de Inversiones.
- La Asamblea aprobó medidas tributarias para impulsar el tema de competitividad.
- Renegociar las Preventas para mejorar las condiciones de convenios suscritos en el Gobierno anterior con Petrochina, Unipet y Petrotailandia, para beneficiarse del incremento del precio del petróleo.

- El Gobierno busca impulsar al sector inmobiliario y reducir el déficit de vivienda.
- Re perfilar deuda para conseguir recursos en mejores condiciones para salir de deudas caras adquiridas en el Gobierno anterior.
- Implementar plan de reducción del índice de riesgo país.

Entrono socio-demográfico

- Ecuador, según el INEC, proyecta a 2018 una población de 17,023,408 habitantes con una edad promedio de 32 años, concentra su población en la Región Costa con un 49.43%, Región Sierra 44.76%, Región Amazónica 5.39% y la Región Insular con 0.19%.
- Las provincias que concentran la mayor población son: Guayas (25.07%), Pichincha (18.30%), Manabí (9.03%), Los Ríos (5.28%), Azuay (5.01%), El Oro (4.10%).
- La población urbana se concentra en Guayas con 3,616,285 hab., Pichincha con 2,002,385 hab., Manabí con 921,521 hab., El Oro 543,884 hab., Los Ríos 505,070 hab., Azuay 467.313 hab.
- La composición de la población total a diciembre de 2017 es del 70.40% de población en edad de trabajar y 29.6% menores de 15 años.
- La composición de la población económica es 67.70% de población económicamente activa y 32.30% de población económicamente inactiva.
- La composición de la población empleada en el Ecuador es de 95.40% empleados y 4.6 % desempleados.

Entorno político

La empresa funciona dentro del territorio ecuatoriano en el que el sistema de gobierno es democrático, la máxima autoridad es el Presidente de la Republica y es elegido por votación popular. Actualmente el Lcdo. Lenin Moreno es el presidente, con la intención de continuar con el proyecto de los últimos 10 años del ex Presidente el Econ. Rafael Correa del Movimiento Político Alianza País, identificado con una postura de izquierda el que aprovechó hasta el 2014 la bonanza económica por los elevados precios del petróleo para invertir en la infraestructura del país, en educación y en salud promoviendo el sistema de equidad que garantizaba el Buen Vivir de los ecuatorianos.

Este gobierno ha fomentado la participación en el mercado nacional e internacional de las asociaciones, corporaciones y agrupaciones pertenecientes a la economía popular y solidaria. Además, ha tratado de crear un paquete de impuestos que en teoría proteja la producción nacional, pero no ha beneficiado ya que existen impuestos a materias primas e insumos que se requieren en el proceso de comercialización de la empresa en análisis.

El gobierno ecuatoriano no ha firmado tratados de libre comercio con potenciales países consumidores de panela a nivel mundial.

El Estado cuenta con planes de financiamiento para Pymes a través de CFN y Ban Ecuador que no cubren las expectativas de los empresarios.

El dólar es la moneda nacional lo que ocasiona que seamos más caros que los países vecinos lo que ocasiona mano de obra elevada, subempleo y fuga de capitales.

El fomento de la educación está enfocado en el mejoramiento del perfil de competencias de las nuevas generaciones, pero se ha descuidado la formación integral de la fuerza laboral actual.

Las principales observaciones del entorno político son:

- Constitución de la República del Ecuador apoya la producción de productos nacionales, fomenta la producción orgánica, pretende masificar el consumo de productos saludables y ha restringido la importación de productos que se pueden producir a nivel local.
- El Gobierno pretende como política de estado el cambio de la matriz productiva.
- Los permisos de operación: (registro sanitario, permiso de funcionamiento, permiso ambiental, patentes, propiedad intelectual, entre otras) cada vez son más exigentes y complicados de cumplir.
- El cumplimiento de normativas: INEN, Orgánica nacional e Internacional, BPM, BPA, SART, HACCP, entre otras; por política de Estado se deben cumplir en un plazo relativamente corto.
- La partida arancelaria de la panela no permite una competencia a nivel global por los aranceles impuestos en el exterior.

Entrono jurídico

La empresa Productos San José para su Operación debe cumplir con la siguiente normativa legal vigente:

- Ley de compañías. - Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.
- Codex alimentarius. – norma oficial emitida por la FAO y la Organización Mundial de la Salud para garantizar alimentos inocuos y de calidad a todas las personas y en cualquier lugar.
- Norma técnica sustitutiva de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados. - publicada en el RO N° 555 Quito, jueves 30 de julio de 2015.
- Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores. - Emitido por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado en vigencia desde el 01 de noviembre de 2014.

- Norma INEN 2 332:2002. - Producción de panela granulada.
- Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica-ecológica biológica en el Ecuador. - emitido por Agrocalidad y publicado en el RO 299 del 11 de Julio de 2013.
- Instructivo para producción orgánica para certificaciones nacionales, USDA y europeas, emitida por Agrocalidad y validada por entes certificadores como BCS OKO Guarantee, para tener reconocimiento y garantizar el cumplimiento a nivel mundial.

Entorno ecológico

- El Ecuador está ubicado en el centro del mundo lo que le permite contar con una diversidad de recursos naturales.
- Cuenta con una biodiversidad de animales, plantas en función a las diferentes regiones del país que cuentan con varios pisos climáticos.
- La producción de la panela se desarrolla en el Bosque húmedo sub tropical del Nor occidente de Pichincha.
- En la Zona se fomenta la producción orgánica de los productores que en conjunto pertenece a la Mancomunidad del Bosque Choco Andino que es un proyecto ecológico que muestra el equilibrio entre la conservación, la producción, el turismo y la calidad de vida de los pobladores del Nor occidente.
- Existe un programa de capacitación permanente para Agrotecnia de caña de azúcar, Buenas prácticas agrícolas, Buenas prácticas de manufactura, producción orgánica, tributación, entre otras, que tiene como objetivo fomentar una producción limpia, que optimice los recursos de la zona, consuma energías alternativas y reduzcan el impacto ambiental.
- No existe un centro de investigación y desarrollo de caña de azúcar panelera.

- Los cambios ambientales y el calentamiento global alteran la Agrotecnia de la caña de azúcar, lo que altera la producción.

Entorno tecnológico

- La producción de panela en la zona es artesanal y no cuenta con un sistema de producción tecnificado.
- No se cuenta con un programa de capacitación permanente en globalización, economía del conocimiento, herramientas tecnológicas y estrategias.

Entorno Especifico del Micro Entorno

Mercado (naturaleza y estructura)

Producto San José es una Pyme Agroindustrial que se desarrolla en un Mercado de Competencia Monopolística ya que existen muchas empresas pymes y grandes como los ingenios azucareros que producen y comercializan de panela granulada orgánica, convencional y bloques con diferentes características de producción, presentación, empaque, peso, color, aroma, textura, etcétera a precios calculador en función a la estructura de costos de cada empresa.

La naturaleza del mercado es de productos tangibles, dentro del sector alimenticio, con tipo endulzantes, subtipo orgánico y convencional, dentro del territorio ecuatoriano, enfocado en clientes económicamente activos que pertenezcan a un estrato social medio bajo, medio y alto. El mercado meta de Productos San José, en función a la segmentación de mercado son las familias mestizas de la Costa Sierra y Oriente que viven en zonas urbanas de las principales ciudades del país y que buscan un Endulzante natural sin químicos, energizante y con los nutrientes, minerales y proteínas de la caña de azúcar completos que realicen la compra de la canasta familiar en: Autoservicios Corporación Favorita, Corporación el Rosado, Tiendas Industriales Asociadas, Mega Santa María, Distribuidores, bodegas y centros naturistas.

Clientes

Según la naturaleza del cliente la empresa tiene los siguientes clientes:

Consumidores. - que son los consumidores de endulzantes naturales que están conformados por las amas de casa, amas de casa, deportistas, nutricionistas, chefs, consumidores de productos ancestrales, la población infantil, personas de la tercera edad, los clientes de productos orgánicos que están preocupados por endulzar en su dieta diaria con un producto libre de químicos que no afecte a su salud.

Revendedores. - en el caso de la empresa los autoservicios de Corporación Favorita (Megamaxi, Supermaxi, Súper Akí, Gran Akí y Akí), Corporación el Rosado (Mi Comisariato, Mico), Comisariatos Santa María (Santa María y Santy) Tiendas Asociadas Industriales (Súper Tía, Tía, Tía Express), Ortiz y Asociados (Supermercados Coral); distribuidores como Vanobri, Devies Corp, entre otros.

Comprador Industrial. - en el caso de compradores industriales que utilizan los productos de la empresa dentro de su proceso de producción, están los dedicados a la elaboración de chocolates, dulces, pasteles, postres, bebidas energizantes, entre otras.

Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto,

- Panela Orgánica la Abeja Kapira es un alimento completo ideal para elaboración de coladas y teteros de niños menores a cinco años.
- Panela Orgánica la Abeja Kapira es una energizante natural de los deportistas.
- Panela Orgánica la Abeja Kapira es ideal para acompañar tu café, té, y aguas aromáticas ideales para los adultos mayores de la casa.
- Panela Orgánica la Abeja Kapira no puede ser utilizada en diabéticos grado 1.
- Panela Orgánica la Abeja Kapira mantiene las vitaminas y minerales de la caña de azúcar.

El análisis del poder de negociación con los clientes: (medio riesgo).

- Imposiciones de normas, precios y políticas de los autoservicios.
- La empresa carece de un servicio al cliente adecuado.
- Políticas claras de comercialización.
- Producto saludable y orgánico.
- Marca Propia Supermaxi y Akí, Inter proveedores Corporación Favorita.
- Logística Quito y Guayaquil.
- Experiencia en el mercado nacional por 25 años.
- No cuenta con una Investigación real de mercado actualizada.
- Marca líder en el mercado.

Competidores

Los competidores dentro del negocio de los endulzantes están constituidos por empresas directas, indirectas, externas, nuevos competidores y productos sustitutos.

El análisis de la rivalidad entre empresas competidoras (alto riesgo).

- Factor importante de riesgo al existir un gran número de competidores directos e indirectos
- Directos (Schullo, Camari)
- Indirectos (Valdez, San Carlos, ILE, Piatúa, Dulce Campo, Abuelo, otras)
- Externos (Colombia: Doña Panela, El Trébol, otros)
- Fragmentación del mercado. Autoservicios (Corporación Favorita, Corporación Rosado, TIA, Santa María, otros), Mayoristas (Devies Corp, Sol de Ecuador, Vanobri, otros), Distribuidores (Sucursal Quito, Guayaquil), Detallistas (Sucursal Quito, Guayaquil)

Nuevos competidores: (alto riesgo).

- Posibilidad de copia de los productos por otras empresas.
- Posibilidad de ingreso de panela de Colombia.
- Actuales productores y comercializadores de panela del Nor Occidente de Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Santo Domingo, Cañar, Bolívar. Loja y Pastaza.
- Marca blanca a nivel general (ILE, PRONACA), marca propia en autoservicios (Mi comisariato, TIA)
- Asociaciones de Economía Popular y Solidaria.

Productos sustitutos: (medio riesgo).

- Otros edulcorantes, (azúcar blanca y morena, estevia, espartames, entre otros).
- Desarrollo de productos base de panela (bebidas, pinol, barras, granola, otras)

Proveedores

Los proveedores de Productos San José están compuestos por: productores de fincas propias (Haciendas Agropecuarias El Rosario, Francisca Eufemia, San Jacinto, San José, San Marín y El Manantial), los productores de la Corporación Loma de Santa teresita de Pacto (32 fincas), los proveedores independientes (6) y proveedores de materiales e insumos.

Poder de negociación con los proveedores: (medio riesgo).

- Imposición de incremento en precios por parte del productor.
- Cuenta con proveedores certificados por grupos.
- Falta de cumplimiento por parte de los proveedores de la norma INEN.
- Falta de proveedores certificados.
- Cuenta con una cartera de proveedores de materia prima (panela) convencional confiable en Pacto, Gualea, Ibarra, Sigchos, Palo Quemado, Corazón).

- Cuenta con personal capacitado para la negociación de compra de materia prima (Grupos certificados, intervención fincas, capacitación).
- Infraestructura física adecuada orgánica y convencional con capacidad de almacenamiento controlado de 5000 quintales y 1000 cajas en stock.
- No cuenta con calificación y evaluación de proveedores.

Producto

El Ecuador es una zona privilegiada para el cultivo de un sin número de productos, de los cuales se puede producir una infinidad de alimentos alternativos, este es el caso de la panela granulada que tiene en el país más de 80 años de elaboración, y ha ido incrementando su demanda por la tendencia de la población tanto nacional como internacional en consumir alimentos 100% naturales y nutritivos.

La Panela Granulada La Abeja Kapira se elabora en una zona muy privilegiada ubicada en la parroquia de Pacto, en el Nor occidente de Pichincha, a pocos minutos de la ciudad de Quito, en las Haciendas agropecuaria “El Rosario”, “Francisca Eufemia” y en las fincas de los socios de la Corporación Lomas de Santa Teresita de Pacto, una zona óptima para el cultivo de la materia prima de la panela, que es la caña de azúcar, lo cual hace que su producción sea la de mejor calidad a nivel nacional y la más cotizada nivel internacional.

La Panela granulada es un producto obtenido por concentración de los jugos de caña de azúcar, hasta la obtención de un jarabe espeso permitiendo a continuación que el jarabe se solidifique, granule por batido y sea tamizado en diferentes grano, para cumplir con la condición de orgánica debe cumplir con las normativas nacionales (Agrocalidad) e internacionales (USDA y Ec Bio) que a través de un Sistema Interno de control garantice que en todo el proceso de elaboración de la panela no se ha utilizado químicos ni sustancias prohibidas desde la selección del terreno hasta la comercialización final. (Ver Anexo 3. Certificación Orgánica Productos San José 2017).

Características de la panela granulada.

Tabla 7.

Ficha Técnica Panela Granulada

FICHA TÉCNICA	
PRODUCTO	PANELA GRANULADA LA ABEJA KAPIRA
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:	La Panela granulada es un producto obtenido por concentración de los jugos de caña de azúcar, hasta la obtención de un jarabe espeso permitiendo a continuación que el jarabe se solidifique y granule por batido.
PRESENTACIONES:	• Bolsa de 500, 1000 y 2000 gramos Marca Kapira • Bolsa de 1000 gramos Marca Kapira • Bolsa de 2000 gramos Marca Kapira • Bulto de 45 kilos Marca Kapira
INGREDIENTES:	Jugo de caña
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO:	
ORGANONOLÉPTICAS:	Sabor: Dulce característico.
	Olor: Característico.
	Textura: Granulada.
	Color: Café amarillento.
ETIQUETADO:	• Denominación del Producto • Lista de ingredientes • Condiciones de conservación • Peso Neto • Lote • Fecha de caducidad • Código de Barras EAN
CONDICIONES DE TRASPORTE:	Para la entrega del producto en vehículo debe poseer condiciones sanitarias y fuera de productos químicos que puedan contaminar • No ARANCEL: 1701111000 • NOMBRE: CHANCACA (PANELA, RASPADURA) • TIPO DE PARTIDA: Sub partida • UNIDAD DE MEDIDA: Kg. • PERECIBLE : No • AUTORIZACION PARA IMPORTAR Y EXPORTAR ECUADOR: Sí • SINOMINOS: Chancaca, Mascobado, Jaggery, panela, raspadura, piloncillo, papelón, Whole Brow sugar, Whole sugar cane, Azúcar integral de caña, Azúcar artesanal.
ESPECIFICACIONES PARA EXPORTACIÓN:	

Fuente: Tomado de Ficha Técnica Panela La Abeja Kapira, Productos San José

Presentaciones del producto.

Las presentaciones comerciales disponibles para la venta en el mercado son:

Tabla 8.

Catálogo de Productos

NOMBRE DEL ARTÍCULO
PANELA ORGANICA AKI 1000 gr
PANELA ORGANICA AKI 2000 gr
PANELA ORGANICA AKI 455 gr
PANELA ORGANICA KAPIRA 1000 gr
PANELA ORGANICA KAPIRA 2000 gr
PANELA ORGANICA KAPIRA 500 gr
PANELA ORGANICA SUPERMAXI 1000 gr
PANELA ORGANICA SUPERMAXI 2000 gr
PANELA ORGANICA SUPERMAXI 455 gr
PANELA KALEA 500 gr
PANELA ORGANICA KILOS

Fuente: Tomado de la Información Exploratoria de Productos San José.



Figura 14. Presentaciones del Producto La Abeja Kapira
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto, Propiedad de Productos San José.



Figura 15. Presentaciones del Producto Panela Supermaxi
 Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto, Propiedad de Corporación Favorita.



Figura 16. Presentaciones del Producto Panela Akí
 Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto, Propiedad de Corporación Favorita.

Matriz de crecimiento BCG.

Tabla 9.

Matriz BCG

Matriz BCG		
Tasa de Crecimiento ALTA	Estrellas 2000 gr.	Interrogación 454gr.
Tasa de Crecimiento BAJA	Vacas 500gr. 1000 gr. 50 kg	Perros 1 lb., doy pack, arroba

Fuente: Tabla obtenida en la Investigación del Proyecto.

Precio

Tabla 10.

Lista de Precios

NOMBRE DEL ARTÍCULO	Unidad de Manejo	Precio Mayorista	PVP
PANELA ORGÁNICA AKI 1000 gr	24	1.96 \$	2.80 \$
PANELA ORGÁNICA AKI 2000 gr	12	3.74 \$	5.35 \$
PANELA ORGÁNICA AKI 455 gr	48	1.00 \$	1.42 \$
PANELA ORGÁNICA KAPIRA 1000 gr	24	2.18 \$	3.11 \$
PANELA ORGÁNICA KAPIRA 2000 gr	48	4.16 \$	5.94 \$
PANELA ORGÁNICA KAPIRA 500 gr	12	1.11 \$	1.58 \$
PANELA ORGÁNICA SUPERMAXI 1000 gr	24	1.96 \$	2.80 \$
PANELA ORGÁNICA SUPERMAXI 2000 gr	48	3.74 \$	5.35 \$
PANELA ORGÁNICA SUPERMAXI 455 gr	12	1.00 \$	1.42 \$
PANELA ORGÁNICA KILOS	1	1.47 \$	2.10 \$

Fuente: Tomado de la Información Exploratoria de Productos San José.

Plaza y canales de distribución

Los principales canales de distribución son las cadenas de autoservicios que operan en el país, además de distribuidores a nivel local en Guayaquil, Santo Domingo, Lago Agrio y Riobamba. Y un equipo de ventas al detal en Quito y Guayaquil.



Figura 17. Infografía de los principales Clientes
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto, logos propiedad de cada cliente.

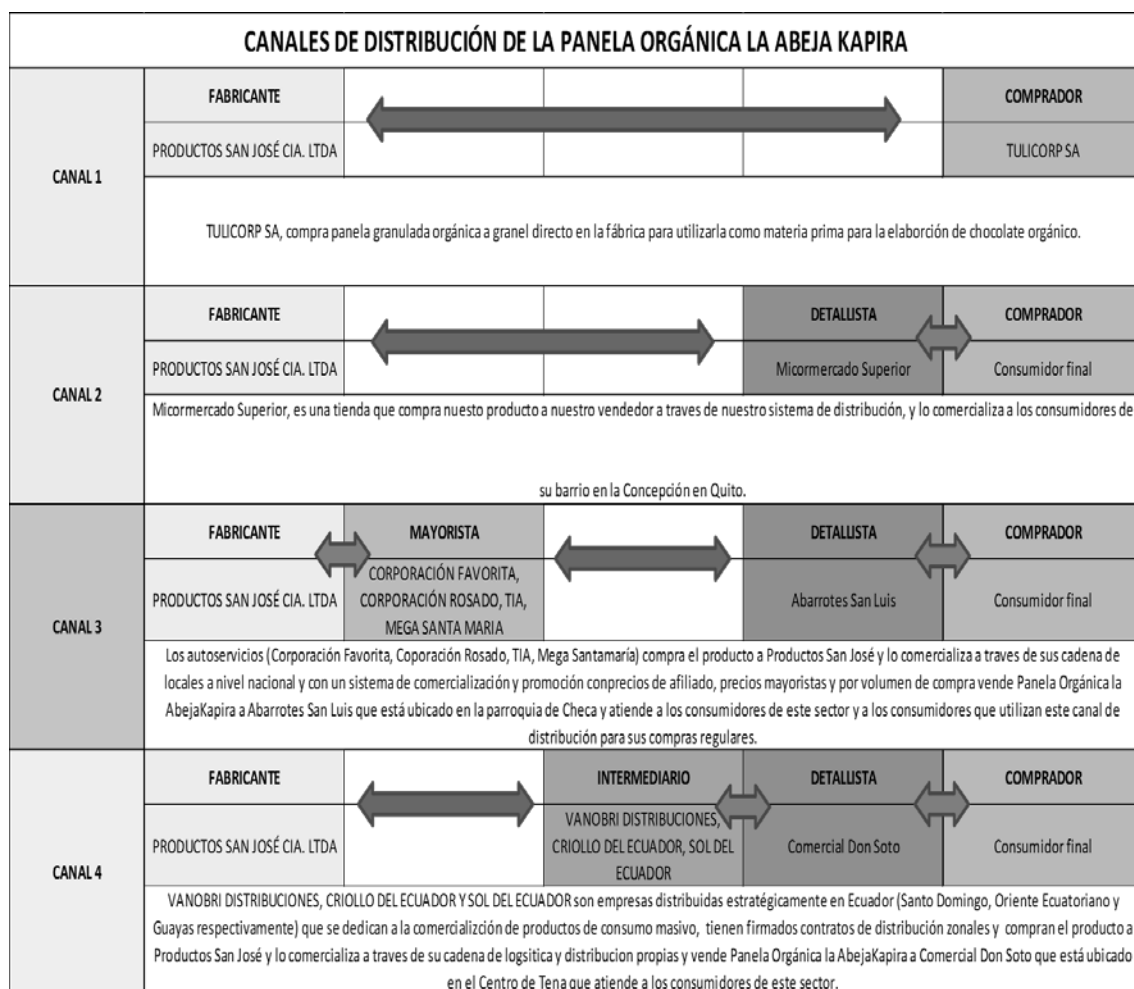


Figura 18. Canales de Distribución
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto.

Promoción y publicidad

Promoción.

- La empresa ha enfocado sus promociones en descuentos, ofertas por fechas especiales, participación en cuponeras y entregas de productos extras en los productos convencionales.
- Mantiene un cronograma de contratación de inicios y finales de góndolas en las perchas de los autoservicios a nivel nacional.
- Además, en sus distribuidores ha realizado campañas de degustación de producto con la finalidad de fomentar el consumo de la panela y mantener los volúmenes de ventas.
- A participado en islas en los autoservicios en los que el cliente final se beneficia de promociones con otras marcas de productos a través de la promoción en combos, o en pague dos y lleve tres.



Figura 19. Infografía de Promociones y Descuentos
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto.

Publicidad.

Para hacer publicidad la empresa solo ha participado en ferias de exposición y eventos de degustación de alimentos como las Expo alimentarias, Feria Holstein, como medio de consumo, pero lastimosamente no se ha invertido en medios de difusión general.

Se creó en 2015 una página en Facebook para fomentar el consumo de la panela granulada de La Abeja Kapira, pero no se asignaron los recursos necesarios para fomentar un producto de calidad con imágenes propias, contenido actualizado y un seguimiento real de las inquietudes del fan page. A diciembre de 2016 solo se registraban 207 me gustan de las publicaciones de 156 fan page.

La empresa no ha utilizado sus vehículos para realizar publicidad y no tiene rótulos que identifiquen las plantas. Utiliza como medio de comunicación el site: www.panelaecuador.com que pese a que tiene un dominio comercial a la fecha de análisis no se ha tabulado el número de visitantes, y los requerimientos de información han sido mínimos, además no se han realizado actualizaciones en los últimos 4 años.



Figura 20. Infografía de Publicidad
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto.

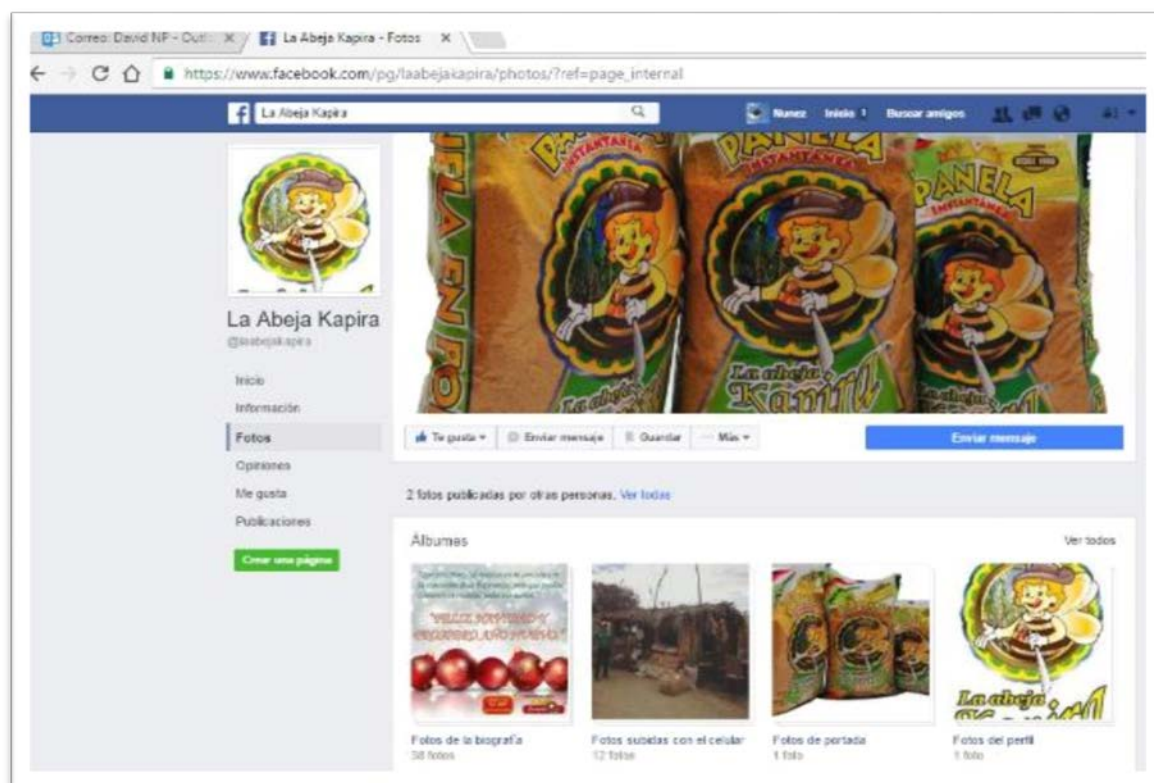


Figura 21. Facebook La Abeja Kapira
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto de propiedad de Productos San José.



Figura 22. Página web de Productos San José
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto de propiedad de Productos San José.

Post venta

La empresa no cuenta con atención a no conformidades y quejas.

Análisis de la Situación Interna

Recursos y capacidades de la empresa

Los recursos con los que cuenta la empresa son: una planta de producción ubicada en la zona industrial ubicada en Quito, un punto de distribución en la ciudad de Guayaquil, seis fincas agroindustriales ubicadas en el Nor occidente de Pichincha, una flota de vehículos propia destinada al transporte de materias prima y comercialización de producto terminado, un stock de seguridad de 200tn de materia prima, y demás materiales auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados.

Las ventajas competitivas en la empresa son contar con un equipo de trabajo multidisciplinario que mantiene un sistema de control interno eficiente que permite el cumplimiento de las siguientes normativas:

- Cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura
- Cumplir con la Norma INEN 2 332:2002 de panela granulada.
- Contar con certificaciones orgánicas: USDA ORGANIC, OKO-GARANTIE BCS, EC-BIO-615, OAE ECUADOR en presentaciones de 450, 500, 1000 y 2000 gramos.
- La capacidad instalada de la empresa permite producir 1000 cajas semanales utilizando el 45% de su capacidad total.
- Mantiene relaciones comerciales por más de 30 años con los principales autoservicios del Ecuador.
- Equipo de trabajo multidisciplinario especializado en el cultivo de caña de azúcar, certificaciones orgánicas, elaboración y comercialización de alimentos y desarrollo e innovación de nuevos productos.

Organización empresarial

Productos San José ha mantenido la marca La Abeja Kapira en el mercado administrando la organización desde un enfoque jerárquico en la que los miembros de la familia Guerrón Cevallos dirigen la empresa. Está calificada como mediana empresa y tiene actualmente 24 colaboradores en total, mantiene una estructura organizacional vertical jerarquizada.

(Anexo 2. Organigrama de Productos San José).

Los niveles de organización de Productos San José se dividen en:

Nivel Estratégico (5):

- Junta de Accionistas (3)
- Gerente Comercial (1)
- Gerente Administrativo Financiero (1)
- Nivel Administrativo y Conocimiento (8):
- Coordinador Administrativo (1)
- Jefes departamentales: Contador (1), Jefe de Recursos Humanos (1), Procurador (1), Jefe de Compras (1), Jefe de Producción (1), Jefe de Ventas (1), Jefe de sucursal (1).

Nivel Operativo (14):

- Personal operativo: Analista Contable (1), Analista Financiero (1), Operario de producción (7), Vendedor (2), Entregador (2), Mercaderistas (1).

Nivel Apoyo:

- Productos San José cuenta con personal de apoyo en las áreas de: Sistemas, Asesoría Legal e innovación y desarrollo.

Estructura de la organización por procesos.

Productos San José luego de analizar los resultados obtenidos en el primer semestre de 2014 y en función a los cambios requeridos por los clientes externos e internos, incluidas las exigencias del gobierno decide implementar y dar como obsoleto el sistema de administración utilizado a la fecha que no ha permitido el crecimiento que la organización podría haber alcanzado con otro sistema administrativo. En julio de este año se decide empezar a trabajar bajo un Sistema Integral de Gestión por Procesos, en la que se consideran la interrelación de todas las actividades de la empresa con el fin de que cada proceso genere valor dentro de la cadena de producción y comercialización de los productos buscando únicamente la satisfacción del cliente. Los procesos se dividen en:

Procesos de Gestión:

- Dirección, que será la responsable de elaborar los direccionamientos, políticas y procedimientos con que funcionará la organización y dotará con los recursos necesarios para su funcionamiento
- Sistema de gestión integral, está cargo de la implementación de los procesos y del cumplimiento de Normas de Calidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad y Salud Ocupacional, Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos y Certificación Orgánica.

Procesos Primarios:

- Comercialización. - está a cargo de elaborar un diagnóstico de la situación en el mercado, determinar cuál es la relación con los clientes, medir el grado de satisfacción de los clientes, determinar el grado de satisfacción de los servicios y productos; y cumplir con el volumen de ventas presupuestado.
- Producción. - trabajar eficientemente sobre ordenes de producción en clima laborable apto cumpliendo BPM, BPA, y NORMA INEN

- Distribución. - ejecutar la distribución dentro de los plazos y cumpliendo los requerimientos del cliente.

Procesos de Apoyo:

- Talento Humano. - realizar un plan de capacitación efectivo que permita buscar la excelencia en el personal y alcanzar el perfil de competencias que la empresa requiere.
- Control-Desarrollo-Innovación-Investigación. Este proceso es responsable del desarrollo de nuevos productos, elaboración de análisis periódicos de calidad, trazabilidad de los productos y análisis químico biológico de los productos.
- Compras. - se requiere una evaluación de proveedores y actualizar los requerimientos en materia prima, insumos, materiales y servicios.
- Financiero Contable Tributario. - cumplir con las normas NIFF, leyes tributarias y entregar informes y balances oportunamente.
- Procuraduría. - mantener la operación de la empresa bajo los parámetros legales establecidos y tramitar permisos y registros sanitarios de productos actuales y nuevos.
- Tecnología de la información y comunicaciones. - implantar un sistema de comunicación interna eficiente y administrar el web site, redes sociales como una herramienta de comunicación directa de los clientes.
- Mantenimiento. - dotar a la organización de un plan de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo necesario en función de las necesidades que se generen en cada proceso.
- Higiene y Limpieza. - cumplir con BPA en toda la cadena de valor de panela orgánica la Abeja La Kapira.

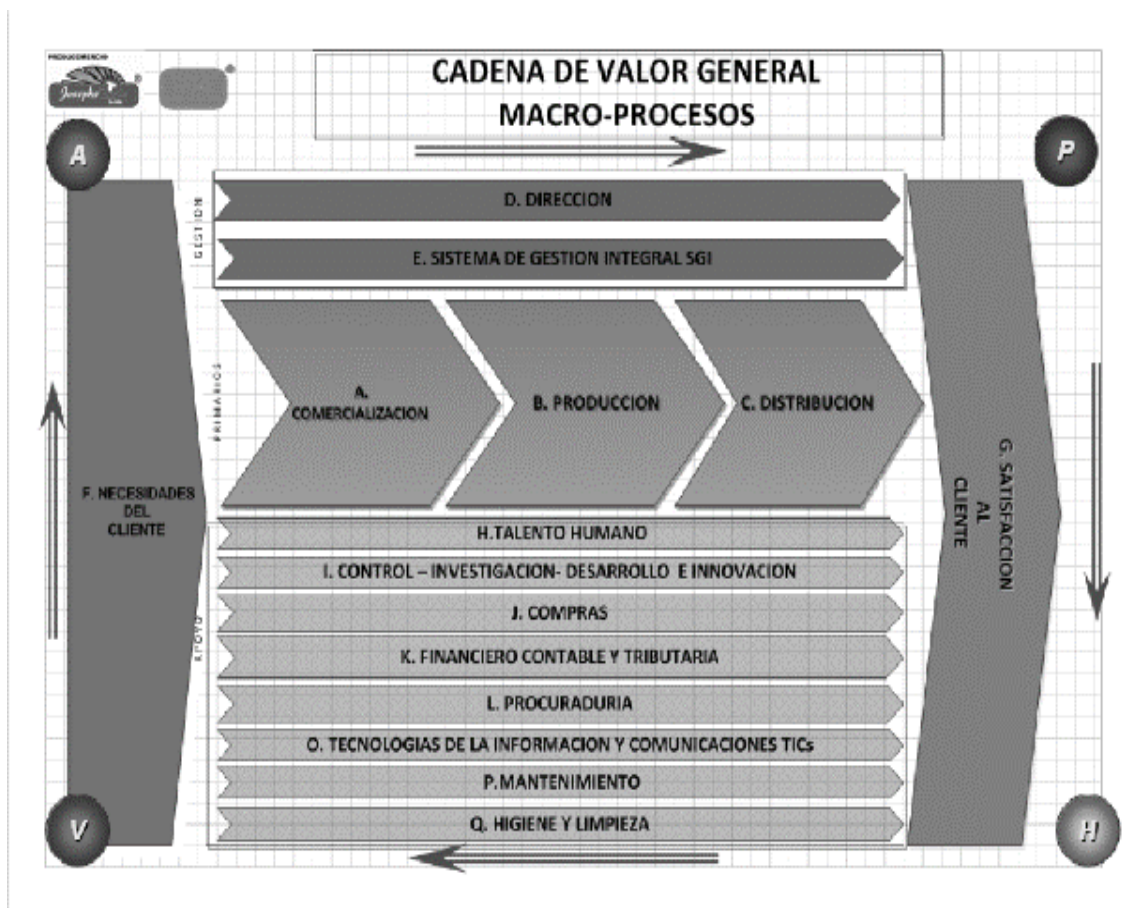


Figura 23. Cadena de Valor de Productos San José
Imagen obtenida en la Investigación del Proyecto de propiedad de Productos San José.

Estrategia empresarial

Productos San José es una empresa perteneciente al grupo empresarial Guerrón Cevallos con 50 años en el mercado ecuatoriano en el sector de elaboración y comercialización de productos alimenticios: bocaditos y endulzantes.

El enfoque empresarial a nivel nacional tiene orientación y enfoque a los requerimientos del cliente, lo que se evidencia en la calidad de los productos, así como de los colaboradores que componen la empresa. Por ello, cuenta con cerca de 24 colaboradores altamente calificados, que siempre estarán a disposición tanto de proveedores, como de los clientes.

La orientación comercial de Productos San José se interesa por la atención a los principales autoservicios del país, el desarrollo de marcas, la distribución, garantizando que

los productos lleguen a su destino en las condiciones óptimas requeridas por los consumidores.

En el aspecto de responsabilidad social Productos San José es una empresa integrada en todas las comunidades donde desarrolla sus actividades, colabora con diversas organizaciones de bien social, no olvida en ningún momento el mantenimiento y protección del medio ambiente, y considera su capital humano como el principal activo de la organización.

La gestión empresarial innovadora de Productos San José incorpora de forma continuada mejoras en sus diversos procesos para ofrecer a sus clientes los mejores productos según las nuevas tendencias en el mundo de la alimentación. Desarrolla sistemas de trazabilidad de toda su cadena rastreando con precisión el camino que recorren sus productos, desde la fase agrícola, pasando por el producto elaborado, hasta la entrega al cliente.

Análisis de estrategia empresarial

La estrategia empresarial de Productos San José tiene enfoque a los requerimientos del cliente, lo que se evidencia en la calidad de sus productos y en el cumplimiento de la normativa vigente, se interesa en el desarrollo integral como ser humano de sus colaboradores, la orientación comercial de la empresa se interesa por la atención a los principales autoservicio del país, el desarrollo de marcas, la distribución, garantizando que los productos lleguen a su destino en condiciones óptimas utilizando un sistema de control interno en el que se puede garantizar la trazabilidad e inocuidad del producto.

La responsabilidad social de la empresa se orienta a los sectores de influencia en el Nor occidente de Pichincha, mantenimiento la protección del medio ambiente todo bajo un sistema de gestión integral con mejoramiento continuo.

Diagnóstico de la Situación de la Empresa

Análisis FODA

Amenazas.

- Constitución de la República del Ecuador apoya la producción de productos nacionales, fomenta la producción orgánica, pretende masificar el consumo de productos saludables y ha restringido la importación de productos que se pueden producir a nivel local y pretende como política el cambio de la matriz productiva.
- Imposiciones de normas, precios y políticas de los autoservicios.
- Otros edulcorantes, (azúcar blanca, azúcar morena, estevia, espartames, etc.).
- Posibilidad de copia de los productos por otras empresas.
- Desarrollo de productos base de panela
- Actuales productores y comercializadores de panela del Nor Occidente de Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Santo Domingo, Cañar, Bolívar. Loja, Pastaza, Zamora Chinchipe, Tungurahua.
- Marca blanca a nivel general (ILE, PRONACA),
- La partida arancelaria de la panela no permite una competencia a nivel global por los aranceles impuestos en el exterior.
- Los cambios ambientales y el calentamiento global alteran la Aerotecnia de la caña de azúcar. (Fenómeno de la niña y del niño)
- No existe un centro de investigación y desarrollo de caña de azúcar panelera.
- Factor importante de riesgo al existir un gran número de competidores Directos (Schullo, Camari)
- Factor importante de riesgo al existir un gran número de competidores Indirectos (Valdez, San Carlos, ILE, Piatúa, Dulce Campo, Abuelo, otras)

- Factor importante de riesgo al existir un gran número de competidores Externos (Colombia: Doña Panela, otros)
- Inflación
- Especulación

Oportunidades.

- Constitución de la República del Ecuador apoya la producción de productos nacionales, fomenta la producción orgánica, pretende masificar el consumo de productos saludables y ha restringido la importación de productos que se pueden producir a nivel local y pretende como política el cambio de la matriz productiva.
- Incremento de las redes sociales páginas web dinámica y actualizada. Contar con promoción en redes sociales.
- Desarrollo de productos base de panela
- Contar con un área de desarrollo tecnológico, I+D+I
- Alianzas estratégicas con países vecinos.
- Alianzas estratégicas con actuales productores y comercializadores de panela del Nor Occidente de Pichincha, Cotopaxi, Imbabura, Santo Domingo, Cañar, Bolívar. Loja, Pastaza, Zamora Chinchipe, Tungurahua.
- Incrementar el número de proveedores certificados por grupos.
- Promocionar marca privada a nivel general (ILE, PRONACA), y Marca Propia como Supermaxi y Akí.
- Incremento del consumo de productos con certificaciones de comercio justo, orgánicas entre otras.
- Incrementar el número de producción de caña de azúcar.
- Incremento del consumo de productos saludables y orgánicos.
- Carta abierta como Inter proveedores Corporación Favorita.

- No existe un centro de investigación y desarrollo de caña de azúcar panelera.
- Existencia de una Fragmentación del mercado.
- Los bio funcionales y sus usos de la caña de azúcar y la panela granulada
- La creación de la Escuela de Cañicultores de Pichincha.
- La creación del laboratorio de desarrollo tecnológico de la caña de azúcar de altura en la parroquia de Gualea, en la Finca Santa Elena del Consejo Provincial del Pichincha.

Fortalezas.

- Experiencia de 27 años en elaboración y comercialización de panela.
- Marca líder en el mercado
- Producto saludable y orgánico.
- Fragmentación del mercado. Autoservicios (Corporación Favorita, Corporación Rosado, TIA, Santa María, otros)
- Inter proveedores Corporación Favorita.
- Buenas relaciones con marca Propia Supermaxi y Akí.
- Infraestructura física adecuada orgánica y convencional para el inicio de cumplimiento de BPM con capacidad de almacenamiento controlado de 5000 quintales y 1000 cajas en stock.
- La empresa tiene infraestructura física para adecuar los cambios tecnológicos.
- Cuenta con personal comprometido.
- Logística Quito y Guayaquil.
- Cuenta con 45ha. De caña certificada en haciendas propias.
- Tiene los permisos de operación: (registro sanitario, permiso de funcionamiento, permiso ambiental, patentes, propiedad intelectual, entre otras)

- Capacidad de endeudamiento
- Tiene proveedores certificados por grupos.
- Credibilidad empresarial para la negociación de compra de materia prima (Grupos certificados, intervención fincas, capacitación).
- Cuenta con conocimientos en Agrotecnia e industrialización de caña de azúcar.
- Maneja tecnología de cámaras para vigilancia en cada uno de los procesos.
- Cuenta con rastreo y monitoreo en vehículos para control de rutas.
- Tiene una organización horizontal.
- Tiene Responsabilidad Social
- Cuenta con un clima laboral aceptable
- Tiene con capacitación parcial
- Los responsables de área tienen educación formal tercero y cuarto nivel y fomentamos la capacitación y formación de sus colaboradores.

Debilidades.

- No cuenta con un Sistema integrado de Gestión completo.
- No cumple con el Reglamento Interno y políticas actuales
- No tiene un plan de cumplimiento de normativas: INEN, Orgánica nacional e Internacional, BPM, BPA, SART, HACCP, entre otras.
- No cuenta Políticas y procedimientos en cada uno de los procesos.
- No tiene plan de cumplimiento de requerimientos legales de funcionamiento.
- No cuenta con un análisis de Marketing mix (4p).
- No tiene investigación de mercado actualizada.
- Carece de un servicio al cliente adecuado (pre venta, venta y post venta).

- No cuenta con un plan de marketing digital estratégico, ni una página web dinámica y actualizada y no tiene promoción en redes sociales.
- No tiene una base de clientes con sus fichas actualizadas
- No cuenta con un plan de capacitación integral de acuerdo a las necesidades.
- No todos los responsables de área están en proceso de formación específica.
- Falta capacitación en uso de herramientas tecnológicas.
- No sabe analizar la información.
- No cuenta con personal calificado en idiomas.
- No cuenta con un plan de compras
- No cuenta con calificación y evaluación de proveedores.
- No tiene un área de desarrollo tecnológico.
- No tiene una comunicación interna y externa adecuada.
- No tiene una lista de proveedores adicionales.
- No utilizamos la tecnología implantada, el sistema de control y vigilancia
- Carece intercomunicadores y sistema de comunicación interna.
- Falta de cumplimiento del socio estratégico COLSPA.
- Falta de cumplimiento por parte de los proveedores de la norma INEN.
- Falta de proveedores certificados.
- Falta de volúmenes de producción en determinadas épocas del año.
- Optimizar la Fragmentación del mercado.
- No existe presupuestos
- No existe un estudio de clima laboral
- No acatan disposiciones ni plazos de sus superiores
- Es muy flexible en sus sanciones.
- No se realiza un adecuado proceso de selección de proveedores.

Matriz cruzada

Tabla 11.

Matriz Cruzada FODA

Matriz Cruzada FODA Productos San José	FORTALEZAS (F) 1. Experiencia en elaboración y comercialización de panela 2. Marca Líder en el mercado 3. Producto saludable y orgánico 4. Cumplimiento de normativa legal vigente 5. Buenas relaciones con el cliente	DEBILIDADES (D) 1. Falta de Marketing Mix 2. Investigación de mercado desactualizada 3. Carencia del servicio al cliente 4. Inexistencia de un plan de marketing 5. Comunicación deficiente
OPORTUNIDADES (O) 1. Fomento de la producción nacional orgánica y saludable. 2. Promocionar marca privada. 3. Requerimiento de productos con certificación orgánica 4. Incremento de las redes sociales y comunicación on-line	Estrategia FO (Estrategia Ofensiva) A. Posicionar la marca la Abeja Kapira a través de campañas de promoción. B. Ofertar la maquila de productos C. Ofertar materia prima a otras empresas	Estrategia DO (Desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas) A. Implementar un plan de marketing integral. B. Fomentar la cultura de fidelización del cliente C. Implementar una comunicación bidireccional efectiva.
AMENAZAS (A) 1. Imposiciones del cliente 2. Competidores Directos 3. Competidores Indirectos 4. Productos Sustitutos	Estrategia FA (Estrategia Defensiva) A. Negociar acuerdos comerciales favorables para ambas partes. B. Posicionar la marca La Abeja Kapira a través de campañas de descuento. C. Ofertar la maquila de productos.	Estrategia DA (Desarrollar fortalezas para estrategias defensivas) A. Campaña promocional de la Abeja Kapira B. Realizar una investigación de mercado. C. Implementar la cultura de servicio como diferenciador.

Fuente: Tomado de la Información Exploratoria de Productos San José.

Análisis sectorial y de competidores

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

Análisis de competitividad

Tabla 12.

Matriz de Competitividad

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DE PRODUCTOS SAN JOSÉ							
#	ATRIBUTO	PANELA VALDEZ	PANELA SCHULLO	PANELA PIATUA	OTRAS MARCAS	PANELA ABEJA KAPIRA	CONCLUSIÓN
1	Experiencia	D	D	D	D	F	CC+
2	Tiempo en el mercado	F	D	D	D	F	CC+
3	Participación en autoservicios	F	F	F	D	F	CC+
4	Precio	F	D	F	F	D	CC-
5	Cumplimiento de BPM	F	D	D	D	F	CC+
6	Atención al Cliente	F	F	D	D	D	CC-
7	Certificación Orgánica	D	F	D	D	F	CC+VC+
8	Fincas propias	F	D	D	F	F	CC+
9	Volumen de Producción	F	D	D	D	F	CC+
10	Publicidad	F	F	D	D	D	CC-
11	Calidad	F	F	D	D	F	CC+
12	Personal capacitado	F	F	D	D	F	CC+
13	Infraestructura	F	D	D	D	F	CC+
14	Acreditación Internacional	D	D	D	D	D	CC-
15	Normas ISO	F	D	D	D	D	CC-
16	Tecnología	F	D	D	D	D	CC-
17	Desarrollo de productos	D	F	D	D	F	CC+
18	Sucursales	F	D	D	D	F	CC+
19	Logística y Transporte	F	F	D	D	F	CC+
20	Capacidad de Endeudamiento	F	F	D	D	F	CC+

C.C: CONCLUSIÓN COMPETITIVA NEGATIVA

C.C.+ CONCLUSIÓN COMPETITIVA POSITIVA

V.C. VENTAJA COMPETITIVA “TECNOLOGÍA APLICADA”.

Fuente: Tomado de la Información Exploratoria de Productos San José.

Análisis puntos negativos.

Se pudo observar que Productos San José no cuenta con un proceso de Atención de no conformidades y quejas que permitan mejorar la atención al cliente interno y externo de la organización.

Productos San José no cuenta con un plan de marketing y publicidad que permita la masificación del consumo del producto y la fidelización del cliente hacia la marca La Abeja Kapira.

Los productos de San José no cuentan con acreditaciones internacionales de Comercio Justo, Global Gap, Kosher, entre otras.

Productos San José no ha certificado su operación por procesos bajo norma ISO.

La planta de producción de la empresa cuenta con infraestructura que cumple buenas prácticas de manufactura, pero no utiliza tecnología de punta en sus procesos de empaque.

Estrategias.

Capacitar a personal en Atención al cliente y atender las no conformidades y quejas con procesos documentado en que se dé seguimiento a cada una de estas.

Desarrollar e implantar un plan de marketing y publicidad que permita la masificación del consumo del producto y la fidelización del cliente hacia la marca La Abeja Kapira.

Acreditarse en Comercio Justo, Global Gap, Kosher, entre otras.

Certificar sus procesos bajo norma ISO.

Invertir en maquinaria y tecnología que permita un mejor acabado en empaque.

Impacto en los objetivos estratégicos

El impacto del análisis y diagnóstico de la situación de la empresa luego de implementar satisfactoriamente un plan de marketing es muy alto ya que se consolida la Misión de la empresa y se proyecta al cumplimiento de su Visión a través de los siguientes objetivos operacionales y la medición del cumplimiento de los mismos.

Determinación de objetivos operacionales

- Incrementar en un 10% las ventas hasta finales de 2017 en referencia al resultado obtenido en el 2016.
- Incrementar el volumen de ventas en la marca La Abeja Kapira en 10% respecto a 2016 hasta diciembre de 2017.
- Incrementar el volumen de ventas en la marca privada en 10% respecto a 2016 hasta diciembre de 2017.
- Diversificar el portafolio de productos de la empresa al menos 6 productos nuevos cada año hasta 2020.
- Implementar un plan de promociones y descuentos que no sobrepase al 10% de los volúmenes de venta de 2016.
- Capacitar en servicio y orientación al cliente a todo el personal de la empresa hasta octubre 2017.
- Fomentar el consumo de panela a través de una campaña de publicidad integral hasta diciembre de 2017.
- Plantear el desarrollo de un plan de mercaderismo y degustación a nivel nacional que permita fidelizar los clientes actuales y conocerla realidad de los 410 puntos de autoservicios de los principales clientes de la empresa.

Formulación y Definición de las Estrategias de Marketing

Estrategia estructural

- Implementar un sistema de administración por procesos enfocados en el eje principal de la cadena de valor, Producción, Comercialización y distribución.
- Integrar a todos los procesos de la empresa en la formación en orientación en servicio al cliente y cultura de calidad.

- Mantener la certificación orgánica nacional e internacional mediante un Sistema de Control Interno eficiente.
- Realizar buenas prácticas de manufactura en todas las actividades de la empresa para garantizar la inocuidad de los productos.
- Garantizar la inocuidad de los alimentos con personal capacitado que cuente con todas las facilidades para cumplir con los requisitos del cliente.
- Dotar de la infraestructura necesaria para que los productos elaborados por la empresa cumplan los más altos estándares de calidad.
- Garantizar una adecuada calificación de proveedores.

Estrategia de cartera

- Cumplir con la política de crédito y ventas de la empresa con el fin de calificar a los clientes y reducir el riesgo de incumplimiento de pagos.
- Fomentar la diversificación del número de clientes por vendedor, a través de un plan de incentivos y comisiones adecuados.
- Incrementar el número de clientes internacionales.
- Ofertar materia prima para otras empresas.

Estrategia de segmentación

- Desarrollar nuevos productos enfocados a potenciales clientes de bebidas frías y calientes con panela saborizada granulada y en cubitos con la marca La Abeja Kapira.
- Comercializar panela en bloque en las presentaciones que el mercado oferta con el fin de posicionar el producto.
- Fortalecer la marca privada con Corporación Favorita con panela en bloque con la marca Akí y Supermaxi.

Estrategia de posicionamiento

- Desarrollar productos para Corporación El Rosado y Tiendas Industriales Asociadas.
- Ampliar la oferta de los productos al exterior.
- Comercializar los productos a los cantones medianos y pequeños que no cuentan con autoservicios.

Estrategia de clientes

- Fomentar la cultura de fidelización del cliente.
- Implementar una comunicación bidireccional efectiva.
- Implementar la cultura de servicio como diferenciador.
- Desarrollar una campaña de promoción y publicidad para que son los consumidores de endulzantes naturales que están conformados por las amas de casa, amas de casa, deportistas, nutricionistas, chefs, consumidores de productos ancestrales, la población infantil, personas de la tercera edad, los clientes de productos orgánicos que están preocupados por endulzar en su dieta diaria conozcan las bondades y usos de la panela.
- Fomentar el consumo de panela en las zonas urbanas de las principales ciudades.
- Fomentar la creación de Revendedores y distribuidores.
- Ofertar a Compradores Industriales los productos como materia prima para la elaboración de chocolates, dulces, pasteles, postres, bebidas energizantes, etc.

Estrategia funcional de producto

- Desarrollar un empaque actual que permita mantener las características del producto, (zipper). Para la marca La Abeja Kapira.

- Diversificar el portafolio de productos a base de panela para el consumo de bebidas frías y calientes, a través de la combinación de sabores de consumo de tendencia actual, con la marca La Abeja Kapira.
- Diversificar el portafolio de productos con las alianzas estratégicas de marca privada.
- Desarrollar un producto de segunda (según la calificación 2330) que permita el ingreso en bodegas y tiendas.
- Implementar controles de calidad periódicos de análisis de pH, humedad, granulometría y color. Y en función a un muestreo aleatorio elaborar al menos 4 veces al año análisis de laboratorio microbiológico del producto.
- Ofertar maquila de productos con marcas reconocidas.

Estrategia funcional de precio

- Mantener una lista de precios con descuentos atractivos para cada parte de la cadena de distribución.
- Cumplir con la política de descuentos por pagos anticipados y efectivo.
- Cumplir con la política de descuentos por volumen de compras.

Estrategia funcional de promoción y publicidad

- Crear un medio de información adecuado que permita al cliente conocer las diferentes características y cualidades de la panela.
- Levantar imágenes y videos propios desde la fase agrícola, la fase de producción y la fase de control de calidad.
- Identificar los vehículos con los distintivos de la empresa y con imágenes que fomenten el consumo de panela.
- Actualizar la página web de la empresa.

- Crear un video corporativo.
- Crear una campaña efectiva en medios no convencionales.
- Crear cuentas de contenido en redes sociales.
- El diseño y creación de un recetario virtual.
- Participación en cupones de descuento de los diferentes autoservicios.
- Participación en medio de comunicación específicos como revistas especializadas, Fenazúcar; Vinnisimo, Vive Light.
- Participación en eventos deportivos como caminatas, carreras y torneos deportivos.
- Participación en ferias temáticas, de alimentos, de productos orgánicos y de emprendimientos agroindustriales.
- Participación activa en los medios publicitarios de los clientes estratégicos con el fin de obtener mayor tráfico de la información de la empresa a través del e mailing empresarial y difusión en redes sociales.
- Obtener una comunicación Bi direccional con el cliente y con el consumidor.

Estrategia funcional de plaza

- Fidelizar la cartera de clientes participando en las promociones y descuentos planificados por los mismos.
- Incrementar el número de distribuidores a nivel nacional distribuidos geográficamente en Lago Agrio, Riobamba, Milagro, Ibarra o Portoviejo como potenciales lugares de crecimiento.
- Incrementar el número de clientes en Quito y Guayaquil, con el equipo de ventas existentes.
- Fomentar la venta de panela como ingrediente para la elaboración de nuevos productos. (Chocolates, snack, licores, etcétera).

Estrategia funcional de post venta

- Incluir dentro del plan anual de capacitación 2017, la formación a todo el personal en atención al cliente, técnica de ventas y solución de conflictos.
- Fomentar el desarrollo de los perfiles profesionales de vendedores y mercaderistas en la organización.
- Desarrollar el procedimiento de atención a no conformidades y quejas dentro del Sistema de Gestión integral con el fin de registrar y dar seguimiento a las no conformidades del cliente.
- Dar seguimiento a los clientes y consumidores del producto en todos los procesos que lo relacionen con la organización: facturación, notas de crédito, cobranzas, entregas, cumplimiento de las especificaciones del producto, etcétera.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción al cliente y consumidor final.

Estrategia funcional de comunicación

- Actualizar la página web www.panelaecuador.com como medio de comunicación entre el cliente y la empresa.
- Fomentar el consumo de panela granulada a través de un medio de comunicación efectivo actual, mediante el uso dinámico y participativo de redes sociales.
- Crear una campaña de sensibilización de consumo con el benchmarking de la Campaña de Promoción al Consumo de la Panela 2014 Referencia: Joseph Klaus, utilizando para esto los parajes del país y la realidad de consumo del ecuatoriano.
<https://www.youtube.com/watch?v=r-eII3SrLbc>.
- Fomentar el efecto panela en Ecuador, con los conceptos panelaté y vida sana.
Referencia: <https://www.youtube.com/watch?v=pi6CnyXWoWo>
- Masificar la campaña en Facebook, twitter e Instagram.
- Crear un canal de YouTube.

Plan de Acción

Tabla 13.

Plan de Acción Estrategias 1-2

Plan de Acción del Plan de Marketing de Productos San José					
Tipo	¿Cómo? Acciones	¿Qué? Programas	¿Con qué? Recursos	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Plazo
1. Estrategia Estructural	Implementar un sistema de administración por procesos enfocados en el cliente	PAC- Atención al Cliente	Presupuesto Anual	Talento Humano-SIG	Hasta Diciembre 2017
	Formación en orientación en servicio al cliente y cultura de calidad	PAC- Atención al Cliente	Presupuesto PAC	Talento Humano-SIG	Hasta Diciembre 2017
	Mantener la certificación orgánica	SIC- Certificación Orgánica	Presupuesto Certificación	SIG	Hasta Julio 2018
	Realizar buenas prácticas de manufactura	BPM	Presupuesto Anual	SIG Control I+i+D	Hasta Abril 2018
	Garantizar la inocuidad de los alimentos	BPM	Presupuesto Anual	SIG Control I+i+D	Hasta Abril 2018
	Infraestructura adecuada	BPM	Presupuesto Anual	SIG Control I+i+D	Hasta Abril 2018
2. Estrategia de Cartera	Calificación de proveedores	BPM	Presupuesto Nómina	SIG Control I+i+D	Hasta Abril 2018
	Cumplir la política de ventas	Comercialización-Políticas	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2016
	Incrementar el número de clientes	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2016
	Incrementar las exportaciones	Plan de exportación	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2016
	Ofertar Materia prima para otras empresas	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2016

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 14.

Plan de Acción Estrategias 3-4

Plan de Acción del Plan de Marketing de Productos San José					
Tipo	¿Cómo? Acciones	¿Qué? Programas	¿Con qué? Recursos	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Plazo
3. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	Panelas saborizadas y en cubos	Desarrollo de nuevos productos	Presupuestos-Externo	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018
	Productos Marca Privada	Desarrollo de nuevos productos	Presupuestos-Externo	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018
	Productos como Materia Prima	Desarrollo de nuevos productos	Presupuestos-Externo	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Oferta de productos al exterior	Plan de exportación	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Comercializar los productos en los cantones medianos	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
4. Estrategia de Clientes	Cultura de fidelización del cliente	Plan de mercaderismo y degustación	Presupuesto Externo	SIG-Comercialización	Hasta Marzo 2018
	Comunicación bidireccional efectiva	Plan de mercaderismo y degustación	Presupuesto Externo	SIG-Comercialización	Hasta Marzo 2018
	Cultura de servicio	PAC-Servicio al cliente	Presupuesto PAC	SIG-Comercialización	Hasta Marzo 2018
	Fomentar el consumo de panela en zonas urbanas	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Campaña de promoción y publicidad para los consumidores de endulzantes naturales	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Creación de revendedores y distribuidores	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Ofertar a compradores industriales	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2018

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 15.

Plan de Acción Estrategias 5-6

Plan de Acción del Plan de Marketing de Productos San José					
Tipo	¿Cómo? Acciones	¿Qué? Programas	¿Con qué? Recursos	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Plazo
5. Estrategia Funcional de Producto	Actualización de empaque	Cambio de empaque	Presupuesto Externo	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018
	Diversificar el portafolio de productos	Desarrollo de nuevos productos	Presupuesto Externo	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018
	Desarrollar un producto de segunda que permita el ingreso en bodegas y tiendas	Desarrollo de nuevos productos	Presupuesto Externo	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018
	Implementar controles de calidad periódicos de análisis de pH, humedad, granulometría y color	Control de calidad	Presupuesto Control de Calidad	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018
	Ofertar maquila de productos con marcas reconocidas	Desarrollo de nuevos productos	Presupuesto Externo	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018
6. Estrategia Funcional de Precio	Mantener una lista de precios con descuentos atractivos para cada parte de la cadena de distribución	Plan de Descuentos y Promociones	Presupuestos- Descuento y Promoción	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Política de descuentos por pagos anticipados y efectivo	Plan de Descuentos y Promociones	Presupuestos- Descuento y Promoción	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Política de descuentos por volumen de compras	Plan de Descuentos y Promociones	Presupuestos- Descuento y Promoción	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Productos de segunda a menor precio	Desarrollo de nuevos productos	Presupuesto Externo	SIG Control I+i+D	Hasta Diciembre 2018

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 16.

Plan de Acción Estrategias 7

Plan de Acción del Plan de Marketing de Productos San José					
Tipo	¿Cómo? Acciones	¿Qué? Programas	¿Con qué? Recursos	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Plazo
7. Estrategia Funcional de Promoción y Publicidad	Diseñar un medio de información para conocer las características y beneficios del consumo de panela	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Levantar imágenes y video propios desde la fase agrícola, producción y control de calidad	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Identificar los vehículos con los distintivos de la empresa y con imágenes que fomenten el consumo de panela	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Actualizar la página web de la empresa	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Crear un video corporativo	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Diseñar una campaña en medios no convencionales	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Diseñar y crear un recetario virtual	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Elaborar carpas, stand de degustación	Plan de mercaderismo y degustación	Presupuesto Externo	SIG-Comercialización	Hasta Marzo 2018
	Participación en eventos deportivos como caminatas, carreras y torneos deportivos	Plan de mercaderismo y degustación	Presupuesto Externo	SIG-Comercialización	Hasta Marzo 2018
	Participar en medios publicitarios de los clientes estratégicos con el fin de obtener mayor tráfico de la información de la empresa a través del e mailing empresarial y promover la difusión en redes sociales	Plan de Descuentos y Promociones	Presupuestos- Descuento y Promoción	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Participaciones en cupones de descuento de los diferentes autoservicios	Plan de mercaderismo y degustación	Presupuesto PAC	SIG-Comercialización	Hasta Marzo 2018

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 17.

Plan de Acción Estrategias 8-9

Plan de Acción del Plan de Marketing de Productos San José					
Tipo	¿Cómo? Acciones	¿Qué? Programas	¿Con qué? Recursos	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Plazo
8. Estrategia Funcional de Plazo	Fidelizar la Cartera de clientes participando en las promociones y descuentos planificados por los mismo	Plan de Descuentos y Promociones	Presupuestos- Descuento y Promoción	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Incrementar el número de distribuidores a nivel nacional				
	Geográficamente en Lago Agrio, Riobamba, Ibarra, Cuenca y Portoviejo como lugares de crecimiento	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Incrementar el número de clientes en Quito y Guayaquil con el equipo de venta actual	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Fomentar la venta de panela como ingrediente para la elaboración de nuevos productos (chocolates, snacks, licores)	Plan de incentivos y comisiones	Presupuesto Nómina	Comercialización	Hasta Diciembre 2018
	Realizar una campaña de degustación	Plan de mercaderismo y degustación	Presupuesto Externo	SIG- Comercialización	Hasta Marzo 2018
9. Estrategia Funcional de Post Venta	Formación a todo el personal al cliente, técnica de ventas y solución de conflictos	PAC- Atención al Cliente	Presupuesto Anual	Talento Humano- SIG	Hasta Diciembre 2017
	Fomentar el desarrollo de perfiles profesionales de vendedores y mercaderistas de la organización	Plan de carrera y educación	Presupuesto-Beca	Talento Humano- SIG	Hasta Diciembre 2018
	Desarrollar el procedimiento de no conformidades y quejas	Control de calidad	Presupuesto Control de Calidad	SIG	Hasta Diciembre 2017
	Dar seguimiento a los clientes y consumidores de nuestro producto	Control de calidad	Presupuesto Control de Calidad	SIG	Hasta Diciembre 2017
	Realizar encuestas periódicas de satisfacción al cliente final	Control de calidad	Presupuesto Control de Calidad	SIG	Hasta Diciembre 2017

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 18.

Plan de Acción Estrategias 10

Plan de Acción del Plan de Marketing de Productos San José					
Tipo	¿Cómo? Acciones	¿Qué? Programas	¿Con qué? Recursos	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Plazo
10. Estrategia Funcional de Comunicación	Masificar la campaña en Facebook, Twitter, e Instagram	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Crear un canal de YouTube	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Fomentar el consumo de panela granulada a través de redes sociales	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Actualizar la página web de la empresa	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017
	Crear una campaña de sensibilización de consumo utilizando la estrategia de benchmarking	Campaña de publicidad	Presupuesto Externo	SIG-TICS-Comercialización-Productora	Hasta Diciembre 2017

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Presupuesto Requerido

Asignación presupuestaria

Tabla 19.

Presupuesto

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING			
Actividad	Valor	Financiamiento	Fuente
Nuevos Círculos	\$ 3,360.00		
Actualización de empaques	\$ 21,840.00		
Control de calidad	\$ 7,200.00		
Degustación y mercaderismo	\$ 21,600.00		
Préstamo desarrollo productivo Pichincha		\$ 54,000.00	Externa
Nueva Presentación Segunda	\$ 18,000.00		
Faminelas cuatro ítems	\$ 18,000.00		
Cubitos seis presentaciones	\$ 18,000.00		
Panela Solida empaques y cajas	\$ 18,000.00		
Gastos de Investigación y Desarrollo	\$ 36,000.00		
Préstamo desarrollo productivo Produbanco		\$ 108,000.00	Externa
Campaña de Publicidad	\$ 28,000.00		
Plan de educación y carrera	\$ 3,000.00		
Aporte Socios		\$ 31,000.00	Externa
Certificación Orgánica	\$ 5,000.00		
Adecuaciones planta BPM	\$ 30,000.00		
Descuento en ventas (10%)	\$ 149,000.00		
Remuneraciones Adicionales Incentivos y Comisiones	\$ 9,000.00		
Presupuesto anual		\$ 193,000.00	Interna
TOTAL	\$ 386,000.00	\$ 386,000.00	

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Cuenta de resultados

Tabla 20.

Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE PRODUCTOS SAN JOSE CIA LTDA					
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
INGRESOS	1,609,224	1,770,146	1,947,161	2,141,877	2,356,064
Ventas	1,609,224	1,770,146	1,947,161	2,141,877	2,356,064
Ingresos operacionales	1,572,757	1,730,032	1,903,035	2,093,339	2,302,673
Ventas locales	1,823,204	2,005,525	2,206,077	2,426,685	2,669,354
Devolución en ventas	- 190,856	- 209,942	- 230,936	- 254,030	- 279,433
Descuento en ventas	- 59,592	- 65,551	- 72,106	- 79,316	- 87,248
Ingresos no operacionales	36,467	40,114	44,125	48,538	53,392
EGRESOS	1,511,918	1,695,372	1,859,512	2,031,326	2,206,698
Costos Operacionales	1,093,155	1,202,471	1,322,718	1,454,990	1,600,488
Costo de Ventas	989,837	1,088,821	1,197,703	1,317,473	1,449,220
Mano de obra	63,821	70,203	77,223	84,946	93,440
Gastos de Fabricación	39,497	43,447	47,792	52,571	57,828
Gastos Administrativos	261,886	288,074	316,881	348,570	383,427
Sueldos	41,828	46,011	50,612	55,673	61,241
Administración					
Remuneraciones adicionales	23,741	26,115	28,726	31,599	34,759
Otros Gastos Administrativos	155,285	170,814	187,895	206,685	227,353
Gastos de investigación y desarrollo	41,031	45,134	49,648	54,613	60,074
Gastos Ventas	135,721	149,293	164,222	180,644	198,708
Sueldos	40,457	44,503	48,954	53,849	59,234
Remuneraciones Adicionales	17,689	19,457	21,403	23,543	25,898
Otros Gastos	77,575	85,332	93,865	103,252	113,577
Gastos Financieros	21,157	55,535	55,691	47,122	24,075
Gastos Financieros					
Produbanco	760	836	920	1,012	1,113
Gastos Financieros Pichincha	657	723	795	875	962
Préstamo Produbanco	11,000	33,000	33,000	33,000	22,000
Préstamo Pichincha	8,740	20,976	20,976	12,236	-
Utilidad antes intereses e impuestos	97,305	74,774	87,649	110,551	149,366
Intereses	5,769	13,243	8,884	4,389	639
Utilidad antes de impuestos	91,536	61,531	78,765	106,162	148,727
Participación Empleados	13,730	9,230	11,815	15,924	22,309
Impuesto a Renta	17,117	11,506	14,729	19,852	27,812
Utilidad Neta	60,688	50,024	64,036	86,310	120,915

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 21.

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE PRODUCTOS SAN JOSE CIA LTDA										
	AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021	
Flujo del año anterior	28,159		318,465		393,239		480,888		591,439	
INGRESOS	1,802,224		1,770,146		1,947,161		2,141,877		2,356,064	
Ventas	1,609,224		1,770,146		1,947,161		2,141,877		2,356,064	
Ingresos operacionales	1,572,757		1,730,032		1,903,035		2,093,339		2,302,673	
Ventas locales	1,823,204		2,005,525		2,206,077		2,426,685		2,669,354	
Devolución en ventas -	190,856	-	209,942	-	230,936	-	254,030	-	279,433	-
Descuento en ventas -	59,592	-	65,551	-	72,106	-	79,316	-	87,248	-
Ingresos no operacionales	36,467		40,114		44,125		48,538		53,392	
Préstamo desarrollo productivo Pichincha	54,000		-		-		-		-	
Préstamo desarrollo productivo Produbanco	108,000		-		-		-		-	
Aporte Socios	31,000		-		-		-		-	
EGRESOS	1,511,918		1,695,372		1,859,512		2,031,325		2,206,698	
Costos Operacionales	1,093,155		1,202,471		1,322,718		1,454,990		1,600,488	
Costo de Ventas	989,837		1,088,821		1,197,703		1,317,473		1,449,220	
Mano de obra	63,821		70,203		77,223		84,946		93,440	
Gastos de Fabricación	39,497		43,447		47,792		52,571		57,828	
Gastos Administrativos	261,886		288,074		316,881		348,570		383,427	
Sueldos Administración	41,828		46,011		50,612		55,673		61,241	
Remuneraciones adicionales	23,741		26,115		28,726		31,599		34,759	
Otros Gastos Administrativos	155,285		170,814		187,895		206,685		227,353	
Gastos de investigación y desarrollo	41,031		45,134		49,648		54,613		60,074	
Gastos Ventas	135,721		149,293		164,222		180,644		198,708	
Sueldos	40,457		44,503		48,954		53,849		59,234	
Remuneraciones Adicionales	17,689		19,457		21,403		23,543		25,898	
Otros Gastos de ventas	77,575		85,332		93,865		103,252		113,577	
Gastos Financieros	21,157		55,535		55,691		47,122		24,075	
Gastos Financieros Produbanco	760		836		920		1,012		1,113	
Gastos Financieros Bco. Pichincha	657		723		795		874		962	
Préstamo desarrollo productivo Produbanco	11,000		33,000		33,000		33,000		22,000	
Préstamo desarrollo productivo Pichincha	8,740		20,976		20,976		12,236		-	
(Ingresos - Egresos)	290,305		74,774		87,649		110,551		149,366	
FLUJO ACUMULADO	318,465		393,239		480,888		591,439		740,806	

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Ejecución del Plan de Acción

Cronograma

Tabla 22.

Cronograma 1

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING													
TIPO	DESCRIPCIÓN/ACTIVIDAD	2016				2017				2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo General	“Implementar un Plan de Marketing para la empresa Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., que permita fomentar el consumo del producto Panela Granulada La Abeja Kapira y reposicionar la marca hasta diciembre de 2018.”			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Objetivos Específicos	1. Analizar la situación actual de la empresa y su posicionamiento en la industria.			X	X								
	2. Desarrollar un portafolio de productos que permita la masificación del consumo del producto en diferentes targets de clientes.						X		X		X		X
	3. Desarrollar portafolio de estrategias de precios, promoción, diseños, y comercialización que permita un mayor alcance en los consumidores nacionales.					X	X	X	X	X			
	4. Desarrollar la propuesta del plan de marketing			X	X	X	X	X	X	X			
1. Estrategia Estructural	Implementar un sistema de administración por procesos enfocados en el cliente							X	X		X		
	Formación en orientación en servicio al cliente y cultura de calidad							X			X		
	Mantener la certificación orgánica							X				X	
	Realizar buenas prácticas de manufactura			X	X	X	X	X	X	X	X		
	Garantizar la inocuidad de los alimentos			X	X	X	X	X	X	X	X		
	Infraestructura adecuada			X		X		X		X	X		
	Calificación de proveedores								X	X	X		
2. Estrategia de Cartera	Cumplir la política de ventas			X	X								
	Incrementar el número de clientes			X	X								
	Incrementar las exportaciones			X	X								
	Ofertar Materia prima para otras empresas						X		X		X		X
3. Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	Panelas saborizadas y en cubos						X		X		X		X
	Productos Marca Privada						X		X		X		X
	Productos como Materia Prima						X		X		X		X
	Oferta de productos al exterior						X		X		X		X
	Comercializar los productos en los cantones medianos						X		X		X		X

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 23.

Cronograma 2

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING													
TIPO	DESCRIPCIÓN/ACTIVIDAD	2016				2017				2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Estrategia de Clientes	Cultura de fidelización del cliente					X	X	X	X	X			
	Comunicación bidireccional efectiva					X	X	X	X	X			
	Cultura de servicio					X	X	X	X	X			
	Fomentar el consumo de panela en zonas urbanas					X	X	X	X				
	Campaña de promoción y publicidad para los consumidores de endulzantes naturales					X	X	X	X				
	Creación de revendedores y distribuidores					X	X	X	X	X	X	X	X
	Ofertar a compradores industriales					X	X	X	X	X	X	X	X
5. Estrategia Funcional de Producto	Actualización de empaque					X	X	X	X	X	X	X	X
	Diversificar el portafolio de productos					X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollar un producto de segunda que permita el ingreso en bodegas y tiendas					X	X	X	X	X	X	X	X
	Implementar controles de calidad periódicos de análisis de pH, humedad, granulometría y color					X	X	X	X	X	X	X	X
	Ofertar maquila de productos con marcas reconocidas					X	X	X	X	X	X	X	X
6. Estrategia Funcional de Precio	Mantener una lista de precios con descuentos atractivos para cada parte de la cadena de distribución					X	X	X	X	X	X	X	X
	Política de descuentos por pagos anticipados y efectivo					X	X	X	X	X	X	X	X
	Política de descuentos por volumen de compras					X	X	X	X	X	X	X	X
	Productos de segunda a menor precio					X	X	X	X	X	X	X	X
7. Estrategia Funcional de Promoción y Publicidad	Diseñar un medio de información para conocer las características y beneficios del consumo de panela					X	X	X	X				
	Levantar imágenes y video propios desde la fase agrícola, producción y control de calidad					X	X	X	X				
	Identificar los vehículos con los distintivos de la empresa y con imágenes que fomenten el consumo de panela					X	X	X	X				
	Actualizar la página web de la empresa					X	X	X	X				
	Crear un video corporativo					X	X	X	X				
	Diseñar una campaña en medios no convencionales					X	X	X	X				
	Diseñar y crear un recetario virtual					X	X	X	X				
	Elaborar carpas, stand de degustación					X	X	X	X	X	X	X	X
	Participación en eventos deportivos como caminatas, carreras y torneos deportivos					X	X	X	X	X	X	X	X
	Participar en medios publicitarios de los clientes estratégicos con el fin de obtener mayor tráfico de la información de la empresa a través del e mailing empresarial y promover la difusión en redes sociales					X	X	X	X	X	X	X	X
	Participaciones en cupones de descuento de los diferentes autoservicios					X	X	X	X	X			

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Tabla 24.

Cronograma 3

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING													
TIPO	DESCRIPCIÓN/ACTIVIDAD	2016				2017				2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Estrategia Funcional de Plazo	Fidelizar la Cartera de clientes participando en las promociones y descuentos planificados por los mismo					X	X	X	X	X	X	X	X
	Incrementar el número de distribuidores a nivel nacional Geográficamente en Lago Agrio, Riobamba, Ibarra, Cuenca y Portoviejo como lugares de crecimiento					X	X	X	X	X	X	X	X
	Incrementar el número de clientes en Quito y Guayaquil con el equipo de venta actual					X	X	X	X	X	X	X	X
	Fomentar la venta de panela como ingrediente para la elaboración de nuevos productos (chocolates, snacks, licores)					X	X	X	X	X	X	X	X
	Realizar una campaña de degustación					X	X	X	X	X			
9. Estrategia Funcional de Post Venta	Formación a todo el personal al cliente, técnica de ventas y solución de conflictos					X	X	X	X				
	Fomentar el desarrollo de perfiles profesionales de vendedores y mercaderistas de la organización					X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollar el procedimiento de no conformidades y quejas					X	X	X	X				
	Dar seguimiento a los clientes y consumidores de nuestro producto					X	X	X	X				
	Realizar encuestas periódicas de satisfacción al cliente final					X	X	X	X				
10. Estrategia Funcional de Comunicación	Masificar la campaña en Facebook, Twitter, e Instagram					X	X	X	X				
	Crear un canal de YouTube					X	X	X	X				
	Fomentar el consumo de panela granulada a través de redes sociales					X	X	X	X				
	Actualizar la página web de la empresa					X	X	X	X				
	Crear una campaña de sensibilización de consumo utilizando la estrategia de benchmarking					X	X	X	X				

Fuente: Tomado del Planteamiento del Proyecto de Productos San José.

Control del Plan de Acción

Indicadores

Para determinar el control de la implementación del Plan de Marketing para la empresa Productos San José, Prosanjo Cía. Ltda., y medir el cumplimiento de los objetivos operacionales se utilizó los siguientes indicadores:

1. Volumen de Ventas: es el indicador que mide el comportamiento de las ventas del periodo actual en función al periodo anterior.

Objetivo Operacional: Incrementar en un 10% las ventas hasta finales de 2017 en referencia al resultado obtenido en el 2016.

Fórmula: $((\text{Ventas 2017} / \text{Ventas 2016}) - 1) * 100\%$

Tipo: Financiero

Proceso: Comercialización

Frecuencia: Anual

2. Volumen de Ventas Abeja Kapira: es el indicador que mide el comportamiento de las ventas de la marca La Abeja Kapira del periodo actual en función al periodo anterior.

Objetivo Operacional: Incrementar el volumen de ventas en la marca La Abeja Kapira en 10% respecto a 2016 hasta diciembre de 2017.

Fórmula: $((\text{Ventas La Abeja Kapira 2017} / \text{Ventas La Abeja Kapira 2016}) - 1) * 100\%$

Tipo: Financiero

Proceso: Comercialización

Frecuencia: Mensual-Anual

3. Volumen de Ventas Marca Privada: es el indicador que mide el comportamiento de las ventas de la Marca Privada del periodo actual en función al periodo anterior.

Objetivo Operacional: Incrementar el volumen de ventas en la marca privada en 10% respecto a 2016 hasta diciembre de 2017.

Fórmula: **$((\text{Ventas Marca Privada 2017} / \text{Ventas Marca Privada 2016}) - 1) * 100\%$**

Tipo: Financiero

Proceso: Comercialización

Frecuencia: Mensual-Anual

4. Desarrollo de Productos: es el indicador que la eficiencia de la empresa en desarrollar y colocar productos nuevos en el mercado, además determina el número de productos nuevos colocados en el mercado.

Objetivo Operacional: Diversificar el portafolio de productos de la empresa al menos 6 productos nuevos cada año hasta 2020.

Fórmula: **$((\text{Productos Nuevos} / \text{Desarrollados del período}) - 1) * 100\%$**

Tipo: Producción

Proceso: Investigación y Desarrollo

Frecuencia: Anual

5. Descuentos: es el indicador que mide el porcentaje del descuento en ventas e función a las ventas totales del periodo.

Objetivo Operacional: Implementar un plan de promociones y descuentos que no sobrepase al 10% de los volúmenes de venta de 2016.

Fórmula: **$(\text{Descuento en Ventas 2017} / \text{Ventas 2017}) * 100\%$**

Tipo: Financiero

Proceso: Comercialización

Frecuencia: Anual

6. Capacitación: son los indicadores que miden el porcentaje de cumplimiento de los eventos capacitación efectuados en un periodo y el porcentaje de personal de la empresa capacitado.

Objetivo Operacional: Capacitar en servicio al cliente a todo el personal de la empresa hasta octubre 2017.

Fórmula: **(Capacitación realizada / Capacitación planificados)*100%; y**

(Personal capacitado / Personal de la empresa)*100%

Tipo: SIG

Proceso: Talento Humano

Frecuencia: Anual

Resultados de los indicadores

Para determinar el cumplimiento de la ejecución de la implementación del Plan de Marketing se entrega dos copias físicas y magnéticas del Plan de Marketing de la empresa Productos San José a la UIDE y una a la empresa. Los resultados de los indicadores planteados en el control de plan de acción al cierre de 2017 que miden el cumplimiento de los objetivos operacionales son:

1. Volumen de Ventas:

Objetivo Operacional: Incrementar en un 10% las ventas hasta finales de 2017 en referencia al resultado obtenido en el 2016.

$$\begin{aligned} V. V. &= ((\text{Ventas 2017} / \text{Ventas 2016}) - 1) * 100\% \\ &= ((\$1,629,223.65 / \$1,499,684.82) - 1) * 100\% \\ &= 0.0863 * 100\% = 8.63\% \end{aligned}$$

Se evidencia un 8.63% de crecimiento en ventas en 2017 del objetivo operacional de incrementar en un 10% las ventas hasta finales de 2017 hay un cumplimiento del 86.37% ya que el incremento en ventas fue de \$129,538.84

2. Volumen de Ventas Abeja Kapira:

Objetivo Operacional: Incrementar el volumen de ventas en la marca La Abeja Kapira en 10% respecto a 2016 hasta diciembre de 2017.

V.V.A.K=

$$= ((\text{Ventas La Abeja Kapira 2017} / \text{Ventas La Abeja Kapira 2016}) - 1) * 100\%$$

$$= ((\$1,103,762.49 / \$1,048,670.93) - 1) * 100\% = (1.05 - 1) * 100\% = 5.25\%$$

Se evidencia un 5.25% de crecimiento en ventas en 2017 del objetivo operacional de incrementar en un 10% las ventas hasta finales de 2017 hay un cumplimiento del 52.52% del objetivo ya que el incremento en ventas fue de \$55091.56

3. Volumen de Ventas Marca Privada:

Objetivo Operacional: Incrementar el volumen de ventas en la marca privada en 10% respecto a 2016 hasta diciembre de 2017.

V.V.M.P. = $((\text{Ventas Marca Privada 2017} / \text{Ventas Marca Privada 2016}) - 1) * 100\%$

$$= ((\$525,461.17 / \$451,013.89) - 1) * 100\% = (1.17 - 1) * 100\% = 16.51\%$$

Se evidencia un 16.51% de crecimiento en ventas en 2017 del objetivo operacional de incrementar en un 10% las ventas hasta finales de 2017 hay un cumplimiento del 165.1% ya que el incremento en ventas fue de \$74,447.18

4. Desarrollo de Productos:

Objetivo Operacional: Diversificar el portafolio de productos de la empresa al menos 6 productos nuevos cada año hasta 2020.

D.P.N. = $((\text{Productos Nuevos} / \text{Desarrollados del período}) - 1) * 100\%$

$$= ((20 / 10) - 1) * 100\% = ((1.5 - 1) * 100\%) = 50\%$$

D.P.N. = 10

Los productos nuevos en el mercado son: (1 presentación de panela de segunda, 6 presentaciones de bloque, 3presentaciones de panela sabor a Limón, Tamarindo y Naranjilla) equivalentes al 50% de todos los productos desarrollados en la empresa que se encuentran en pruebas de estabilidad y en espera de aprobación por parte de los autoservicios. Las ventas de los nuevos productos son:

Tabla 25.

Ventas Productos Nuevos 2017

VENTAS PRODUCTOS NUEVOS		
Detalle/Año	Promedio	Total
Una presentación de panela de segunda	38,222	38,222
Tres presentaciones de panela saborizada (limón, tamarindo y naranjilla)	6,809	20,427
Seis presentaciones de panela en bloque (1350gr, 650gr.)	18,516	111,094
TOTAL	63,546	169,743

Fuente: Tomado del Sistema Contable SIACI de Productos San José.

5. Descuentos. - es el indicador que mide el porcentaje del descuento en ventas e función a las ventas totales del periodo.

Objetivo Operacional: Implementar un plan de promociones y descuentos que no sobrepase al 10% de los volúmenes de venta de 2017.

$$\begin{aligned}
 D &= ((\text{Descuento en Ventas 2017} / \text{Ventas 2017})) * 100\% \\
 &= ((\$145,856.35 / \$1,499,684.82)) * 100\% \\
 &= ((0.097) * 100\%) = 9.72\%
 \end{aligned}$$

Los descuentos se realizaron en función de lo planteado en el objetivo operacional.

6. Capacitación:

Objetivo Operacional: Capacitar en servicio al cliente a todo el personal de la empresa hasta octubre 2017.

$$\begin{aligned}\text{CSC} &= (\text{Capacitación realizada} / \text{Capacitación planificados}) * 100\% \\ &= (2 / 2) * 100\% = 100\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{PCSC} &= (\text{Personal capacitado} / \text{Personal de la empresa}) * 100\% \\ &= (18/26) * 100\% = 69.23\%\end{aligned}$$

Del objetivo de capacitación se cumplieron los eventos de capacitación de orientación y servicio al cliente, pero solo el 69.23% obtuvo el certificado de cumplimiento, evidenciando que se debe plantear el siguiente año un nuevo evento de capacitación.

7. De la campaña de publicidad y redes sociales:

- Fotos y videos de los procesos de producción de la empresa desde la fase agrícola hasta control de calidad.
- Video Corporativo
- Recetario virtual.
- Camiones con publicidad exterior.
- Carpas
- www.laAbejaKapira.com, actualizada.
- En Facebook La Abeja Kapira tiene 4318 seguidores.
- En YouTube La Abeja Kapira tiene 1632 visualizaciones.
- En Twitter La Abeja Kapira tiene 74 seguidores.

8. Formar un plan de mercaderismo y degustación a nivel nacional.

No se realizó el plan de mercaderismo y degustación en 2017

9. Del ranking 2017

El resultado de ventas de 2017 mantiene a Corporación Favorita con la Mayor participación dentro de la distribución de ventas equivalente al 63.28%, siendo el cliente principal de la empresa.

Tabla 26.

Ranking de clientes 2017

RANKING DE CLIENTES 2017			
NO.	Cliente	Total	Porcentaje
1	CORPORACION FAVORITA C.A	1,030,954	63.28%
2	CORPORACION EL ROSADO S.A	184,870	11.35%
3	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS	92,471	5.68%
4	MEGA SANTAMARIA S.A.	89,114	5.47%
5	OTROS	74,026	4.54%
6	ECUACOFFEE	40,173	2.47%
7	SOCIEDAD VANOBRI DISTRIBUCIONE	26,305	1.61%
8	LORENA DEL ROCIO LOAIZA MORENO	24,474	1.50%
9	ALMACENES GERARDO ORTIZ E HIJO	18,803	1.15%
10	DEVIES CORP S.A.	17,551	1.08%
11	DISMERO S.A.	9,004	0.55%
12	ARRIBA CHOCOLATE COMPANY S.A	8,202	0.50%
13	LOURDES GUADALUPE ARMAS	4,665	0.29%
14	CARVAGU SA	4,463	0.27%
15	DISTRIBUIDORA SUPER QUEVEDO	4,151	0.25%
Total general		1,629,224	100%

Fuente: Tomado del Sistema Contable SIACI de Productos San José.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Las empresas ecuatorianas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos buscan como su principal canal de distribución el sistema de cadenas de autoservicios para masificar el alcance al consumidor final. Lo que exige de las empresas contar con la capacidad instalada mínima de cumplimiento de estándares de calidad que garanticen la inocuidad de los alimentos, una política de precios, descuentos y promociones competitivas para ventas con volúmenes altos, la capacidad de financiamiento de cuentas por cobrar y asumir el riesgo probable de descodificación si la rotación del producto no es alta.
- Productos San José concentra el 83.53% a 2016 de sus ventas en autoservicios, estableciendo este canal como su mayor fuente de ingresos, y el 59.86% en Corporación Favorita lo que hace que esta empresa líder en el país financie la operación de la empresa.
- Desde el 2013 se establece una alianza estratégica en la que la empresa maquila a la Corporación Favorita panela granulada orgánica con la marca SUPERMAXI y AKÍ, con lo que evidencia la confianza de muchos años de la relación comercial, el cumplimiento de los estándares de calificación de proveedores de Productos San José en Corporación Favorita la calidad de la panela granulada La Abeja Kapira.
- Esta alianza representa una oportunidad ya que incrementó el volumen de ventas en la empresa y aumento la distribución en perchas de los productos elaborados por la organización que llegan a ocupar hasta el 65% de los planogramas de la categoría endulzantes y el producto panela.
- La alianza estratégica con Corporación Favorita al mismo tiempo representa una amenaza ya que disminuyo el posicionamiento de La Abeja Kapira desde el

63.71% en 2014 al 49.63% en 2016 evidenciando una tendencia a la baja. Esta amenaza se debe transformar en oportunidad ya que la empresa debe empezar a trabajar enfocada en procesos en los que cada uno genere valor a la organización y al consumidor final.

- El 100% de los encuestados conoce de la existencia del azúcar, el 94% de la miel y el 86% de la panela lo que evidencia en el caso del plan de marketing que la panela es se encuentra entre los endulzantes que el consumidor promedio en Quito conoce.
- Solo el 38% de los encuestados utiliza la panela como endulzante lo que evidencia que es un producto con un potencial de crecimiento de consumo alto.
- El 90% de los consumidores considera a la miel de Abeja como endulzante más saludable y luego el 30% de los encuestados considera que la panela es saludable lo que lo ubica en el segundo lugar y evidencia conocimiento de las bondades de este producto.
- El 90% de los consumidores revisa el precio del endulzante que consume y el 35% el sabor del endulzante lo que evidencia que se necesita información adicional sobre las otras características que tiene la panela como su concentración de vitaminas y minerales y los beneficios que tiene su consumo.
- El análisis de la información permitió determinar que las preferencias del consumidor respecto a la panela granuladas es 4 a 1 respecto a la panela en bloque.
- El consumidor de panela granulada conoce en un 48% la marca La Abeja Kapira, y en un 34% las marcas Akí y Supermaxi, pero se debe considerar que estas dos marcas pertenecen a Corporación Favorita lo que evidencia una clara tendencia de compra respecto a las marcas privadas de esta empresa.

- El 82% de los consumidores de panela no tiene en cuenta el tipo de tratamiento del cultivo de caña de azúcar y no asume con un factor de compra ni valor agregado la producción orgánica del cultivo de caña de azúcar, se evidencia una falta de conocimiento sobre las bondades de un sistema de producción orgánico.
- El consumidor en un 52% tiene preferencia a las presentaciones pequeñas de panela, evidenciando que si los empaques brindaran otro tipo de seguridades podrían orientar su compra a presentaciones con mayor gramaje.
- El mercado de productos orgánicos está en tendencia al alza dado la conciencia de consumo de productos saludables libre de químicos, con compromiso con el medio ambiente y con responsabilidad social.
- La Publicidad y Promoción no son gasto, son inversión y se deben considerar dentro de la planificación estratégica de la empresa como parte de la operación.
- La elaboración de marca blanco o privada es una tendencia mundial en la que las marcas tradicionales tienden a desaparecer y se fortalecen las empresas multinacionales, son una oportunidad de negocio a mediano plazo por su incremento en ventas, pero a largo plazo si no se ejecutan los planes de marketing pueden ocasionar que las marcas de las empresas tiendan a desaparecer.

Recomendaciones

- Las PYMES deben analizar todos los canales de distribución que beneficien al posicionamiento de su producto luego de una definición específica de los nichos de mercado a los cuales el producto atiende las necesidades del cliente.
- La empresa debe planificar periódicamente una investigación de mercado que le permita tener información actualizada sobre su participación en el mercado, tendencias de producto y comportamiento de la competencia como base de decisión del plan de marketing.

- La empresa debe implementar un proceso de Desarrollo e Innovación que permita crear nuevos productos en base a las características y beneficios de la panela, como bebidas saborizadas líquidas y en polvo, barras energizantes, y productos enfocados en otros nichos de mercado como panela líquida para recetas y platos gourmets, panela en cubitos saborizadas para hoteles y cafeterías; y panela en bloque para el consumidor de productos tradicionales.
- El reposicionamiento de la marca La Abeja Kapira, debe sustentarse en una campaña de conciencia de uso en el consumidor de endulzantes en la que se plasme los beneficios y propiedades de la panela y los valores agregados como producción ancestral y orgánica, comercio justo, y disponibilidad los 365 días del año que la panela de La Abeja Kapira tiene. Esta campaña de concientización incrementará las ventas en todas las marcas de panela, pero será el diferenciador por ser la pionera en este tipo de promoción. Se debe vender al consumidor emociones y satisfacción a través del consumo de los productos de la empresa.
- La empresa debe implementar un proceso de Desarrollo e Innovación que permita crear nuevos productos en base a las características y beneficios de la panela, como bebidas saborizadas líquidas y en polvo, barras energizantes, y productos enfocados en otros nichos de mercado como panela líquida para recetas y platos gourmets, panela en cubitos saborizadas para hoteles y cafeterías; y panela en bloque para el consumidor de productos tradicionales.
- Las empresas deben fomentar Canales de distribución como distribuidores e implementar sistemas de comercialización de ruta en las que el producto llegue a tiendas y bodegas en las que el consumidor tenga acceso fácil y la concentración del volumen de ventas no cree la dependencia en autoservicios.

- Se debe mantener una política de precios y descuentos en función del canal de distribución, del volumen de descuento y del tipo de cliente.
- Se debe utilizar los canales de comunicación actuales como páginas web, redes sociales, como medio de comunicación entre el consumidor y la empresa.
Considerando que la respuesta al usuario debe ser oportuna y mediante una comunicación bidireccional.
- Se debe considerar los problemas en la obtención de fuentes de financiamiento para el desarrollo de nuevos productos, publicidad y promoción y los planes de inversión para estos rubros debes estar sustentados en análisis y proyecciones reales.
- Se debe fomentar la producción de nuevas maquilas como fuente de financiamiento para la operación por la rentabilidad que estas generen caso (TIA, Mi Comisariato, Titán, entre otras) siempre y cuando estos recursos se inviertan en posicionamiento de las marcas de la empresa.
- Esta baja de posicionamiento es una tendencia marcada por la alianza estratégica de elaboración de productos con la marca privada Supermaxi y Akí, que es favorable financieramente, incrementó el volumen de ventas desde 2013 y actualmente exige del proceso de comercialización mayor enfoque de promoción de su marca La Abeja Kapira en todos sus canales para potencializar el consumo en el cliente final.
- La empresa debe medir la satisfacción del cliente periódicamente para no basar sus decisiones en supuestos, sino en percepciones reales de cómo ve el cliente y el consumidor final a los productos de la empresa.

Referencias

- Armstrong , G., & Kotler , P. (2013). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. México: PEARSON.
- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado. (2008). GUIAS AMAI, SECCIONES DE GRUPO. *INVESTIGACION DE MERCADOS, PRIMERA*. MEXICO.
- Barquero, J., & Rodríguez de Llauder, C. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Madrid: Mc Graw Hill.
- Bureau Veritas Centro Universitario e learnig. (2014). *Desarrollo de las Fuerzas Competitivas de Porter*. Madrid: Bureau Veritas.
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Cepeda, J. D. (25 de 01 de 2015). <http://www.eoi.es>. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/juanadoricelcepeda/2012/01/25/planeacion-estrategica-de-marketing-2/>
- Crece Negocios, E. (02 de 12 de 2016). www.crecenegocios.com. Obtenido de [www.crecenegocios.com: http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-marketing/](http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-marketing/)
- EmprendePyme.net. (2016). <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-investigacion-de-mercados.html>. Obtenido de EmprendePyme.net: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-investigacion-de-mercados.html>
- Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo FADU, Universidad de Buenos Aires. (01 de 04 de 2013). <http://www.fadu.edu.uy>. Obtenido de <http://www.fadu.edu.uy>: http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf
- Ferrer, J. (2010). SECCIÓN 02 DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL. En J. Ferrer, *CONCEPTOS BASICOS DE METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN*. I.U.T.A.

- Hinojosa, C. P. (21 de 05 de 2010). <http://www.monografias.com>. Obtenido de <http://www.monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos81/cuatro-p-marketing/cuatro-p-marketing2.shtml>
- <http://www.fadu.edu.uy>. (04 de 2013). Obtenido de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf: http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf
- http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf. (01 de 04 de 2013). <http://www.fadu.edu.uy>. Obtenido de <http://www.fadu.edu.uy>: http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf
- <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>? (2016).
- <https://www.promonegocios.net>. (04 de 07 de 2017). <https://www.promonegocios.net>. Obtenido de <https://www.promonegocios.net>: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- Kinnear, C. &. (1998). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler Philip. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales* (Primera Edición ed.). Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Kotler Philip, K. K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler Philip, P. H. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava Edición ed.). Bogotá: Mc Graw.
- Kotler, P. &. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- McCarthy Jerome y Perreault William. (1997). *Marketing*,. Mexico: McGraw-Hill,.
- McDaniel C. Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados*. México: Thomson.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Muñiz González, R. (2016). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Ediciones Profesionales CEF.
- O. C. Ferrell, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing 5ta. edición*. México: CENGAGE LEARNING.
- P. Guiltinan, W. P. (1998). *Gerencia de Marketing Estrategias y Programas, Sexta Edición* Págs. 415-435. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Philip Kotler, P. H. (2001). *Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Pág. 104*. Lima: ESAN, Pearson Educación.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw Hill.
- SUMMON PRESS SL. (2016). *www.emprendepyme.net*. Obtenido de [www.emprendepyme.net: https://www.emprendepyme.net/tipos-de-investigacion-de-mercados.html](https://www.emprendepyme.net/tipos-de-investigacion-de-mercados.html)
- Thompson, I. (Abril de 2008). *http://www.marketing-free.com*. Obtenido de Portal de Marketing: <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>
- Thompson, I. (2017). *www.promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net>
- Zikmund, G. (1998). *Investigación de Mercados*. Mexico: Prentice Hall.

Apéndice A: Encuesta

ENCUESTA

EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA ES CONOCER LAS PREFERENCIAS DEL PÚBLICO

EN CUANTO AL CONSUMO DE ENDULZANTES EN SU DIETA DIARIA.

Zona: Norte ☐ Centro ☐ Sur ☐ Valles ☐

Género: M ☐ F ☐

Ocupación: _____

Edad: 16-24 ☐ 25-40 ☐ 41-60 ☐

INDICACIONES: Señale la o las respuestas a su elección.

1.- ¿Qué endulzantes conoce?

Azúcar ☐ Panela ☐ Estevia ☐ Sucralosa ☐ Miel ☐ Fructosa ☐ Otros ☐

2.- ¿Qué endulzante utilizan en tu dieta familiar?

Azúcar ☐ Panela ☐ Estevia ☐ Sucralosa ☐ Miel ☐ Fructosa ☐ Otros ☐

3.- ¿Qué endulzante consideras que son saludables?

Azúcar ☐ Panela ☐ Estevia ☐ Sucralosa ☐ Miel ☐ Fructosa ☐ Otros ☐

4.- ¿Qué consideraciones tienes cuando consumes endulzantes?

Sabor ☐ Calorías ☐ Concentración ☐ Minerales ☐ Vitaminas ☐ Tipo de producción ☐

5.- ¿Qué tipo de panela prefiere?

Bloque ☐ Granulada ☐

6.- ¿Qué marca de panela conoce?

Piatúa ☐ Abeja Kapira ☐ Akí ☐ Supermaxi ☐ Shullo ☐ Camari ☐ Otras ☐

7.- ¿Qué producción agrícola prefiere en la caña de azúcar que utilizan para elaborar su

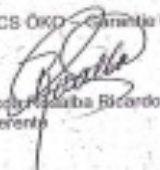
panela? ☐ ☐

Convencional Orgánica

8.- ¿Qué presentación de panela consume?

500gr. ☐ 1000gr. ☐ 2000gr. ☐ Otros ☐

Apéndice C: Certificados

 Servicio de Acreditación Ecuatoriana Acreditación N° 048 CP-01-011 Certificación de Productos	CERTIFICADO	
De acuerdo a lo establecido en el Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador		
Número del certificado:	ECU-0393 / 2017-0946	
Emitido a:	Emitido por:	
Productos San José PROSANJO Joaquín Manchano NO-74-34 Y Mariano Cardenal Carcelán / Quito / Pichincha Ecuador Número POA: 0089-2	BCS Öko Garantie Cía. Ltda. Km 3 1/2 vía Riobamba – Chambo Chimborazo – Ecuador	
Actividad principal:	Registro POA del OC:	
• Producción • Procesamiento • Comercialización	001-AC	
Producto / Grupo de productos / Actividades:	Definidos como:	
Según Anexo	Producción Orgánica Producción en Transición Producción no Orgánica	
Período de vigencia:	Fecha de la última inspección anual:	
Este documento es válido para todos los productos mencionados a partir de la fecha de expedición hasta el 30.06.2018	15.05.2017	
Esquema de certificación:	Tipo 6 de acuerdo a ISO 17067	
El presente documento ha sido expedido basándose en lo establecido en el artículo No. 117 del Instructivo General para Promover y Regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador, resolución No. DAJ-20133EC-0201.0009, AGROCALIDAD, del 30 de septiembre del 2013.		
Riobamba, 04 de octubre, 2017.		
BCS ÖKO Garantie Cía. Ltda.		
 Lora Roldán Ricardo Gerente		
BCS ÖKO Garantie Cía. Ltda.		
Dir.: Km. 3 1/2 vía Chambo (primera el puente) • Telefax PBX: +593 (0) 3 2910-333 E-mail: info@bcsecuador.com • Web Site: www.bcscecuador.com P.O. Box 06-01-567 • Riobamba – Ecuador		

CERTIFICADO

para el operador conforme al Kiwa BCS Organic Production Standard equivalente al artículo 29, apartado 1, del Reglamento (CE) n° 834/2007

1. Número de documento:

A-2009-0011-0017-05259

2. Operador:

Productos San José PROSANJO Cía. Ltda.
Joaquín Mancheno N° 74-34 y Mariano
Cardenal Carcelén Industrial, Quito, Pichincha
Ecuador

3. Autoridad de control:

Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH
Marientorgraben 3-5
90402 Nürnberg
Deutschland



Código:
EC-BIO-141

Area/s de control:

- A Agricultura
- B Procesamiento y empaque
- X Comercialización y exportación

4. Productos/Grupos de
productos/actividad:
según anexo

5. Definidos como:

Producción ecológica
Productos en conversión

6. Período de validez:

Este documento es válido para todos los
productos mencionados aquí a partir de
la fecha de expedición hasta 31.10.2018

7. Fecha de control:

30.06.2017

8. El presente documento ha sido expedido conforme al Kiwa BCS Organic Production Standard equivalente a la base del artículo 29, apartado 1, del Reglamento (CE) n° 834/2007 y del Reglamento (CE) n° 889/2008, acreditado por DAKKS. El operador declarado ha sometido sus actividades a control y cumple los requisitos establecidos en los citados Reglamentos.

Nürnberg, 25.10.2017

Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH



Dirección de la certificadora/Certificación

Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH - Marientorgraben 3-5 - 90402 Nürnberg - Deutschland - Tel.: +49 (0)911/42439-0
Fax(Inland): +49 (0)911/492239 - Fax(Ausland): +49 (0)911/4243971 - Internet: www.kiwabcs-oeko.com
EU-Code-Nr.: DE-ÖKO-001

CERTIFICATE

Nr.: A-2009-00241, 10.10.2017



Productos San José PROSANJO S.a. Ltda.
Joaquín Mancheno N° 74-34 y Mariano
Cardenal Carcelén Industrial, Quito, Pichincha
Ecuador

Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH declares that the above mentioned company fulfills the mentioned standard and is certified to the USDA organic regulations, 7 CFR Part 205



US National Organic Program (NOP) 7 CFR Part 205

on organic production of agricultural products and indications referring thereto on agricultural products and foodstuffs.

Scope/s of certification:

- A Crops
- B Handling
- X Handling

Certified products:

according to annex

In 2017 an inspection of the above mentioned operator and its operating site was carried out.

Once certified, a production or handling operation's organic certification continues in effect until surrendered, suspended or revoked.

Certificate anniversary date: 31.10.2018

Effective date of certification: 14.07.2009

Issue Date: Nürnberg, 25.10.2017
Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH

Certification Body/Management/Certification

Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH - Marienbühlgraben 3-5 - 90402 Nürnberg - Deutschland - Tel.: +49 (0)911/42439-0
Fax(Inland): +49 (0)911/492239 - Fax(Ausland): +49 (0)911/4243971 - Internet: www.kiwabcs-eko.com
EU-Code-Nr.: DE-ÖKO-001