



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL EN  
EL SECTOR DE LA INDUSTRIA AGROPECUARIA DE LA  
CIUDAD DE RIOBAMBA, CASO PRÁCTICO APICARE CÍA.  
LTDA., PERÍODO 2012.”**

**Presentado por:**

Liliana Fernanda Chávez Brito

Riobamba – Ecuador

-2013 -

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Modelo de Gestión Comercial ha sido revisado y autorizado su presentación, siendo su contenido en su totalidad original.

**Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez**  
**DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera**  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Yo Liliana Fernanda Chávez Brito soy responsable de las ideas y los resultados expuestos en esta tesis, y el patrimonio intelectual de la misma le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado a Dios quien me ayudado a tener la fortaleza para seguir adelante y no decaerme ante los problemas, a mis Padres: Lauro y Liliana; a Néstor Guevara y a mi tía Martha Chávez, quienes me han apoyado incondicionalmente, han sido mi guía y me han impulsado a cumplir mis metas tanto personales como profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a Apicare Cía. Ltda., por la colaboración y la facilidad al entregarme la información necesaria para la realización del trabajo de investigación.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir cada uno de mis sueños y metas, a mis padres por darme la vida y el apoyo incondicional en cada momento y sobre todo en los momentos más difíciles.

Al Ingeniero Milton Sanmartín y Wilian Pilco quienes sin interés alguno han sido una gran guía durante mi carrera y desarrollo de la investigación.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	I
Certificación del Tribunal.....	II
Certificación de Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento .....	V
Índice General.....	VI
Índice de Tablas .....	VIII
Índice de Figuras .....	IX
Índice de Gráficas .....	X
Índice de Imágenes.....	XI
Índice de Anexos.....	XII
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Generalidades .....</b>	<b>3</b>
1.1 Sector de la Industria Agropecuaria en el Ecuador .....	3
1.2 Apicultura en el Ecuador .....	13
1.3 Antecedentes de la Empresa .....	14
1.4 Información de la empresa.....	16
1.5 Ubicación .....	16
1.6 Misión .....	18
1.7 Visión .....	18
1.8 Objetivos.....	18
1.8.1 Objetivo General .....	18
1.8.2 Objetivos Específicos.....	18

1.9 Valores empresariales.....	18
1.10 Productos que oferta Apicare.....	19
1.11 Estructura Organizacional .....	20
<b>Capítulo II.....</b>	<b>21</b>
<b>2 Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>21</b>
2.1 Análisis externo.....	21
2.1.1 Escenario: .....	21
2.1.2 Competidores:.....	29
2.2 Análisis FODA.....	46
2.3 Análisis interno.....	49
2.3.1 Análisis de producto .....	49
2.3.2 Análisis de precio .....	61
2.3.3 Análisis de distribución.....	63
2.3.4 Análisis de publicidad y promoción .....	66
2.3.5 Objetivos y estrategias planteadas .....	67
2.3.7 Análisis de Ventas.....	69
2.3.8 Proyectos de la empresa .....	70
2.4 Análisis de mercado .....	70
2.5 Hallazgos .....	97
<b>Capítulo III.....</b>	<b>101</b>
<b>3 Propuesta “Modelo de Gestión Comercial” .....</b>	<b>101</b>
3.5 Introducción .....	101
3.6 Objetivo de la propuesta .....	102
3.6.1 Objetivo General: .....	102
3.6.2 Objetivos Específicos:.....	102
3.7 Desarrollo de la propuesta.....	102
3.7.1 Organigrama Propuesto.....	103
3.7.2 Estrategias .....	105
3.7.3 Plan de Acción .....	117

3.7.4	Presupuesto .....	124
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>125</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>127</b>
	<b>Resumen.....</b>	<b>129</b>
	<b>Abstract .....</b>	<b>130</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>131</b>
	<b>Linkografía.....</b>	<b>133</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>135</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

No	Título	pág.
1	Estructura Porcentual del Sector Manufacturero .....	5
2	Industrias Manufactureras de Riobamba .....	10
3	Industrias de Alimentos y Bebidas Chimborazo .....	10
4	Factores económicos .....	21
5	Factores demográficos.....	22
6	Factores ambientales.....	24
7	Factores socio - culturales .....	25
8	Factores tecnológicos .....	26
9	Factores político- legal .....	27
10	FODA Apicare Cía. Ltda.....	46
11	Precios de venta de Apicare.....	62
12	Precio productos Apicare a los Distribuidores.....	67
13	Distribución de la población urbana de Riobamba.....	72
14	Composición de la muestra.....	74

15	Tabulación encuesta pregunta No. 1 .....	75
16	Tabulación encuesta pregunta No. 2 .....	76
17	Tabulación encuesta pregunta No. 3 .....	77
18	Tabulación encuesta pregunta No. 4 .....	78
19	Tabulación encuesta pregunta No. 5 .....	79
20	Tabulación encuesta pregunta No. 6 .....	80
21	Tabulación encuesta pregunta No. 7 .....	81
22	Tabulación encuesta pregunta No. 8 .....	82
23	Tabulación encuesta pregunta No. 9 .....	83
24	Tabulación encuesta pregunta No. 10 .....	84
25	Tabulación encuesta pregunta No. 11 .....	85
26	Tabulación encuesta pregunta No. 12 .....	86
27	Tabulación encuesta pregunta No. 13 .....	87
28	Tabulación encuesta pregunta No. 14 .....	88
29	Tabulación encuesta pregunta No. 15 .....	89
30	Tabulación encuesta pregunta No. 16 .....	90
31	Tabulación encuesta pregunta No. 17 .....	91
32	Tabulación encuesta pregunta No. 18 .....	92
33	Tabulación encuesta pregunta No. 19 .....	93
34	Tabulación encuesta pregunta No. 20 .....	94
35	Tabulación encuesta pregunta No. 20, Recomendaciones .....	95
36	Presupuesto .....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

No	Título	pág.
1	Valor Agregado de la Industria de Alimentos y Bebidas .....	6
2	Producción de la industria de Alimentos y bebidas .....	8
3	Organigrama de Apicare .....	20
4	Población económicamente activa .....	21
5	Crecimiento poblacional .....	23
6	Población por grupos de edad de la ciudad de Riobamba .....	23

7	Tipos de crédito.....	27
8	Distribución directa Empresa el Salinerito.....	38
9	Distribución indirecta Empresa el Salinerito.....	38
10	Canal de distribución empresa Schullo S.A. ....	43
11	Canal de Distribución productos sin marca .....	45

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No	Título	pág.
1	Uso del suelo del Ecuador .....	3
2	Valor Agregado por Industria.....	4
3	Croquis de Apicare.....	17
4	Estructura del área de comercialización de El Salinerito .....	35
5	Organigrama Confites el Salinerito .....	36
6	Organigrama estructura – Área de Ventas empresa Schullo S.A. ..	42
7	Demanda del postre de miel .....	50
8	Ciclo de vida del producto postre de miel .....	51
9	Demanda del caramelo de miel .....	52
10	Ciclo de vida del producto caramelo de miel.....	53
11	Demanda de la barra energética .....	54
12	Ciclo del vida del producto barra energética .....	55
13	Demanda del turrón .....	56
14	Ciclo de vida del producto turrón.....	57
15	Demanda miel de abeja .....	59
16	Ciclo de vida del producto miel de abeja.....	59
17	Ventas de Apicare Cía. Ltda.....	69
18	Tabulación encuesta pregunta No. 1 .....	75
19	Tabulación encuesta pregunta No. 2.....	76
20	Tabulación encuesta pregunta No. 3.....	77
21	Tabulación encuesta pregunta No. 4.....	78
22	Tabulación encuesta pregunta No. 5.....	79

23	Tabulación encuesta pregunta No. 6.....	80
24	Tabulación encuesta pregunta No. 7.....	81
25	Tabulación encuesta pregunta No. 8.....	82
26	Tabulación encuesta pregunta No. 9.....	83
27	Tabulación encuesta pregunta No. 10.....	84
28	Tabulación encuesta pregunta No. 11.....	85
29	Tabulación encuesta pregunta No. 12.....	86
30	Tabulación encuesta pregunta No. 13.....	87
31	Tabulación encuesta pregunta No. 14.....	88
32	Tabulación encuesta pregunta No. 15.....	89
33	Tabulación encuesta pregunta No. 16.....	90
34	Tabulación encuesta pregunta No. 17.....	91
35	Tabulación encuesta pregunta No. 18.....	92
36	Tabulación encuesta pregunta No. 19.....	94
37	Tabulación encuesta pregunta No. 20.....	95
38	Tabulación encuesta pregunta No. 20, recomendación .....	96
39	Organigrama General propuesto.....	103
40	Organigrama Departamento de Comercialización propuesto .....	104

## ÍNDICE DE IMÁGENES

No	Título	pág.
1	Logotipo Gruppo Salinas.....	32
2	Productos El Salinerito.....	34
3	Productos y Logotipo Schullo S.A.....	39
4	Productos sin marca .....	44
5	Postre de miel .....	49
6	Caramelos de miel .....	51
7	Barra energética.....	53
8	Turrón.....	55

9	Miel de abeja.....	57
10	Canal de distribución directo de Apicare .....	64
11	Canal de distribución indirecto Apicare .....	64
12	Empaque propuesto para el Turrón.....	105
13	Empaque propuesto para la Barra energética .....	106
14	Tríptico propuesto .....	110
15	Página web propuesta .....	111
16	Estantería de exhibición propuesto .....	113

## ÍNDICE DE ANEXOS

No	Título	pág.
1	Modelo de la Encuesta.....	135
2	Apicare Cía. Ltda.....	138
3	Aplicación de las encuestas .....	139
4	Mapa Agropecuario de Chimborazo .....	141
5	Establecimientos económicos de Chimborazo.....	141
6	Página Web actual 1 .....	142
7	Página web propuesta .....	142
8	Proformas .....	146

## INTRODUCCIÓN

El proceso comercial ha dado un giro completo, antes éste proceso empezaba en el fabricante que, en base a muchas de las necesidades a satisfacer, concebía el producto, resolviendo los problemas técnicos que su fabricación presentaba. Después por canales de distribución, en el que dicho producto llegaba al consumidor que no tenía capacidad de opción. Ahora el proceso comienza con el consumidor, anterior a los procesos de fabricación, qué productos desean los consumidores, qué características deben tener, qué canales son los más adecuados para llegar a los consumidores, qué motivaciones influyen en su decisión de compra; es decir el consumidor tiene opción de elegir lo que desee en base a varios factores; y a partir de aquí comienza el proceso que terminará en la venta.

La gestión comercial es más compleja ya que exige conocer el mercado, sus tendencias, gustos y preferencias. Y la labor del vendedor es darle a conocer los beneficios del producto y las necesidades que podrán satisfacer al adquirirlo. Siendo la Gestión Comercial una herramienta de vital importancia para una empresa porque ayuda a su desarrollo, se ha considerado necesario realizar el siguiente tema de investigación.

Cuya investigación se realiza debido a que el sector de la industria agropecuaria es de gran importancia en la economía de un país, que con el medio cambiante en el que nos encontramos, se ha incrementado la competencia y las empresas no cuentan con un modelo de gestión comercial, no realizan una adecuada segmentación del mercado para destinar sus productos y no realizan una previa investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias que tienen los consumidores en el mercado; además que no trabajan de manera organizada.

Tomando como referencia a Apicare Cía. Ltda., que es una microempresa dedicada a la producción y comercialización de productos elaborados en base a

miel de abeja; se va a diseñar el modelo de Gestión Comercial en el cual se busca sugerir herramientas necesarias que ayuden a la buena toma de decisiones del Gerente de la Empresa y que les permita mejorar sus ventas a través de la captación del mercado, optimizando sus recursos y llegando de una manera apropiada a los consumidores.

Para poder alcanzarlo es necesario realizar una investigación profunda de la situación actual de este sector. Por ello a continuación se presenta la Investigación de Tesis la cual consta de tres capítulos:

El primer capítulo comprendido de un análisis de uno de los sectores que aportan a la economía del país como es el Sector de la Industria Agropecuaria, la Apicultura en el Ecuador, la Información y Estructura General de la empresa.

El Segundo Capítulo comprende de un Diagnóstico Situacional de la Empresa, en la que se analiza el Análisis Externo, Análisis FODA, Análisis Interno, Análisis de mercado y los Hallazgos encontrados en todo el análisis tanto externo como interno de la empresa y factores que influyen en el mercado, los cuales son necesarios para tomar en cuenta en las estrategias que se deben aplicar para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para alcanzar un buen posicionamiento en el mercado, ya que son tomados en base a la realidad, gustos, preferencias, tendencias y cambios en el mercado.

El tercer Capítulo consta la Propuesta del Modelo de Gestión Comercial para el sector de la Industria Agropecuaria, tomando como caso práctico Apicare Cía. Ltda., estando comprendido por una Introducción, Objetivos y Desarrollo de la Propuesta del cual se desprende el Organigrama, Estrategias Propuestas en base al Marketing MIX, el Plan de Acción para la Aplicación de las Estrategias y el presupuesto necesario para dicha aplicación, que fue propuesto en base a un análisis previo. Y por último constan las Conclusiones de la investigación y Recomendaciones que se plantean para el Sector de la Industria Agropecuaria.

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 Sector de la Industria Agropecuaria en el Ecuador

El Ecuador ha sido un país eminentemente Agropecuario, siendo la actividad principal de ingresos económicos y de mayor importancia en el abastecimiento de alimentos para la población, gracias a la riqueza natural de las tierras ecuatorianas se ha logrado dar fuentes de empleo, materia prima a las industrias e incorporar un valor agregado a la producción Nacional, según los datos del censo de población 2010, Ecuador tiene 14,3 millones de habitantes y de este total, el sector rural, donde vive más del 30% de la población, contribuye de manera directa a la riqueza del país entre un 9% y 10%.<sup>1</sup>

**Gráfica No. 1 Uso del suelo del Ecuador**



**Fuente:** INEC; [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

**Elaborado por:** INEC

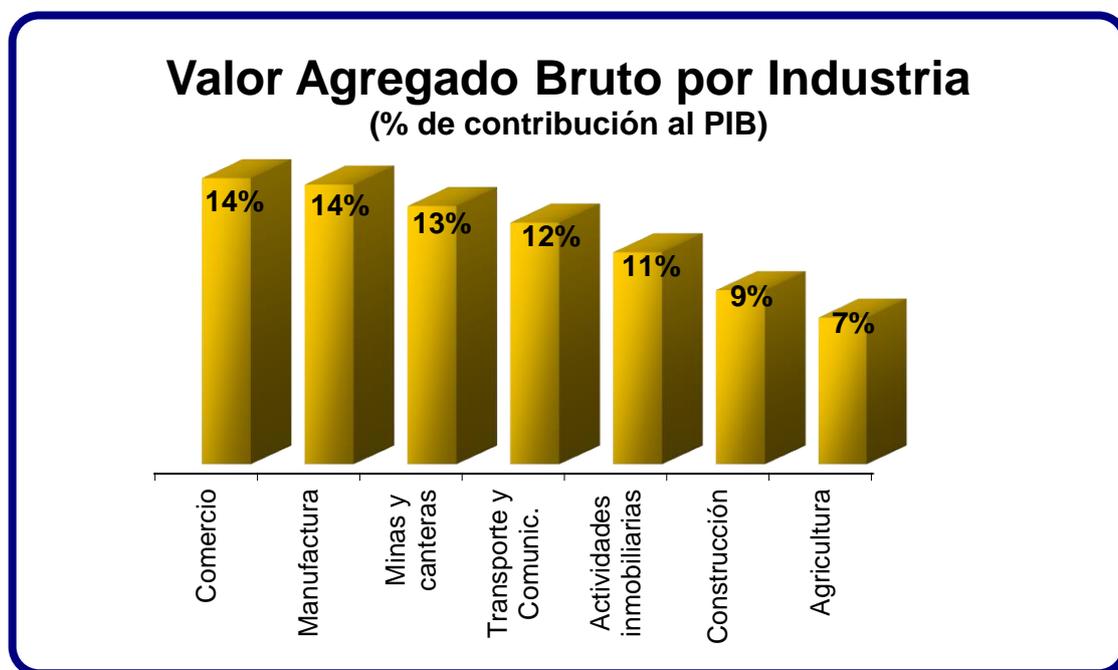
<sup>1</sup>[http://www.rimisp.org/proyectos/noticias\\_proy.php?id\\_proyecto=262&id\\_=1236](http://www.rimisp.org/proyectos/noticias_proy.php?id_proyecto=262&id_=1236)

Debido a que en las últimas décadas no se le ha dado la importancia que merece el sector agropecuario ha pasado a un segundo plano, sufriendo un deterioro.

Otro de los inconvenientes que tienen las actividades agropecuarias son los problemas climáticos, con los cuales muchos de los cultivos se han perdido por las sequías o por las fuertes lluvias que han ocurrido.

Actualmente se distinguen dos tipos de enfoque de producción agropecuaria, como modo de vida, que es algo tradicional y como modo de ganarse la vida es decir desde un punto de vista más económico; en la que la consecuente necesidad del incremento de alimentos, ha provocado que la agricultura deje de ser algo tradicional para buscar progresivamente el desarrollo de técnicas para mejorar la productividad y diversificación de productos; dando origen a la industrialización de los productos agrícolas, es decir que los productos agropecuarios son utilizados como materia prima para obtener varios productos.<sup>2</sup>

**Gráfica No. 2 Valor Agregado por Industria**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

<sup>2</sup> Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo, Agricultura en el Ecuador, <http://www.cloc-viacampesina.net/pt/temas-principales/reforma-agraria/93-reforma-agraria-ecuador>

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al Producto Interno Bruto Nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

Según los datos de las cuentas Nacionales del Banco central del Ecuador la industria manufacturera se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Tabla No. 1 Estructura Porcentual del Sector Manufacturero**

<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (excluye refinación de petróleo)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Carnes y pescado elaborado	4,6
Cereales y panadería	0,4
Elaboración de azúcar	0,6
Productos alimenticios diversos	1,5
Elaboración de bebidas	0,4
Elaboración de productos de tabaco	0,0
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	2,2
Producción de madera y fabricación de productos de madera	1,3
Papel y productos de papel	0,5
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1,1
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0,8
Fabricación de maquinaria y equipo	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>14 %</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador; [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

De acuerdo a los datos de la Cámara de industrias de Guayaquil en sus estadísticas económicas publicadas en Marzo del 2009 en base a los datos del Banco Central del Ecuador, se tiene que el PIB por rama del sector industrial está representado por las siguientes actividades: alimentos y bebidas representando el 55%; productos textiles el 14%; productos de madera 10%; productos no

metálicos el 7%; papel y productos de papel el 4%; fabricación de químicos, caucho y plástico el 7% y otros el 4%; notándose que la rama de alimentos y bebidas contribuye con un mayor porcentaje al PIB industrial.<sup>3</sup>

De manera más detallada y en base a la investigación se va a analizar la industria de alimentos y bebidas del Ecuador, en el que se tiene los siguientes datos:

**Figura No. 1 Valor Agregado de la Industria de Alimentos y Bebidas**

INDUSTRIA	VAB	%
<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS</b>	<b>1.729,2</b>	<b>100%</b>
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	253,2	14,6%
Elaboración y conservación de camarón	585,2	33,8%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	251,7	14,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	72,0	4,2%
Elaboración de productos lácteos	119,3	6,9%
Elaboración de productos de molinería y panadería	90,4	5,2%
Elaboración de azúcar	111,5	6,4%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	39,1	2,3%
Elaboración de otros productos alimenticios	103,8	6,0%
Elaboración de bebidas	102,9	5,9%

**Fuente:** INEC, Industria de Alimentos y Bebidas en al Ecuador

**Elaborado por:** INEC; Daniela Carrillo

En el Ecuador hay dos grupos de cadenas agroindustriales las alimentarias y no alimentarias; entre las alimentarias se destaca la elaboración de:

- Lácteos
- Cárnicos
- Embutidos
- Pulpas
- Mermeladas
- Jugos
- Licores

<sup>3</sup> Cámara de Industrias de Guayaquil, Estadísticas económicas, Marzo 2009, Guayaquil, [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)

- Conservas
- Salsas
- Congelados
- Hortalizas empacadas
- Chocolates
- Panes
- Azúcar
- Miel
- Aceites

Y dentro de los principales productos agroindustriales no alimentarios se tiene:

- Flores
- Cueros
- Calzado
- Cigarrillos
- Textiles
- Maderas<sup>4</sup>

Es importante recalcar que la industria de alimentos y bebidas constituye una actividad económica de gran importancia dentro del consumo de los hogares ecuatorianos, representando el 25,1%.

El total de establecimientos que han declarado actividad económica en el censo 2010 son 500.217; el 9,59% se dedica al sector manufacturero; el 54,05% al comercio y el 36,35% al servicio.

Del total de establecimientos el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas, estando a su vez estructurado por el 5,4% relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,4% se dedica al comercio al por

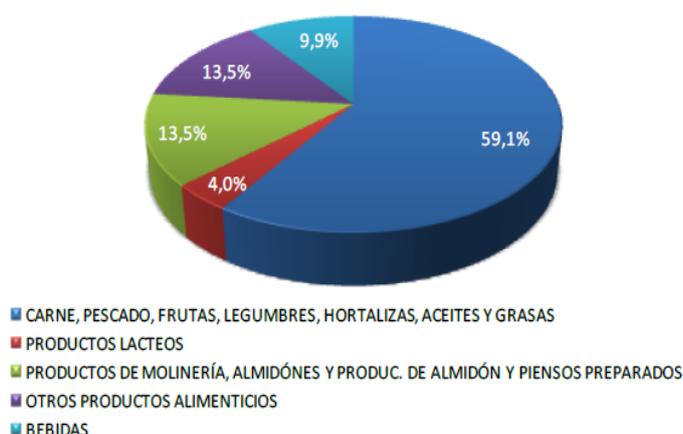
---

<sup>4</sup> MAGAP (Ministerio de Agricultura y Ganadería), La Agroindustria en el Ecuador, Riobamba.

mayor y menor y un 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas.<sup>5</sup>

De las industrias manufactureras la industria que más produce es la de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.<sup>6</sup>

**Figura No. 2 Producción de la industria de Alimentos y bebidas**



**Fuente:** INEC; Encuesta de Manufactura y Minería; Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador

**Elaborado por:** INEC

Dentro del Ecuador se encuentra la provincia de Chimborazo, que ocupa el primer lugar de la Región con 471 mil hectáreas de tierra utilizada con uso agropecuario.

Casi la mitad de la población económicamente activa se encuentra concentrada en las zonas rurales, por lo que su principal actividad es la producción agropecuaria representando el 49,7%; el 8,6% de dedica a la industria; el 12,6% al comercio; el 15,6% a los servicios; el 3,5% al transporte; a la construcción el 4,7%; a los servicios financieros el 1,4% y a otras actividades el 3,9%.

<sup>5</sup> INEC, Info-economía; Análisis sectoriales- Publicación Agosto 2012; <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/infoe.pdf>

<sup>6</sup> INEC, Encuesta de Manufactura y Minería

La estructura económica de esta provincia también explica esta evolución creciente de la generación de riqueza, en el que el sector más importante en términos de valor de la producción fue el de Comercio al por mayor y menor aportando con el 18% a la Producción Nacional Bruta de la provincia. Esto convierte a Chimborazo en una de las provincias más comerciales.

En segundo lugar estuvo el aporte de la Industria Manufacturera con el 18% del PNB provincial, en tercer lugar la agricultura con el 15% del valor de la producción, y en cuarto lugar está el transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 13%, la construcción con 9% y otros el 26% del PNB provincial.

De acuerdo a los datos del Banco Central la producción provincial representa un porcentaje menor al 2% de los ingresos sobre el total nacional; en el que el sector primario aporta con el 15% al PIB nacional, el sector secundario aporta el 28%; en la que las industrias manufactureras representan el 18% y la mayor parte aporta el sector terciario con el 57%.<sup>7</sup>

La cuarta actividad principal de manufactura de la provincia de Chimborazo, es de la rama de alimentos y bebidas.<sup>8</sup>

Según los datos del INEC, en base al censo económico en la provincia de Chimborazo existen 16.069 establecimientos de los cuales el 11,09% se dedican a actividades de manufactura; el 50,18% a actividades de comercio; el 38,29% a actividades de servicio y el 0,34% a otro tipo de actividades.

En Riobamba es en donde se encuentran la mayor parte de las industrias manufactureras de la provincia de Chimborazo, estando estructurada de la siguiente manera:<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Banco Central del Ecuador; Cuentas Provinciales 2007

<sup>8</sup> Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Agendas para la Transformación Productiva Territorial Chimborazo, Mayo 2011.

<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ( INEC), Redatam, [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

**Tabla No. 2 Industrias Manufactureras de Riobamba**

<b>INDUSTRIA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Alimentos y bebidas	253
Productos textiles	383
Productos de madera	245
Productos de papel	30
Productos químicos de plástico y caucho	10
Productos no metálicos y metálicos	291
Otros	90
<b>TOTAL</b>	<b>1302</b>

**Fuente:** INEC; Redatam; Censo Económico

**Elaborado por:** INEC

Dentro de la industria de alimentos y bebidas; en base a los datos de las empresas registradas en el SRI, se tiene que la mayor cantidad de establecimientos de la provincia se dedican a la industria de lácteos representando el 53% y a la industria de panadería lo representa el 42%; sin embargo no son datos exactos ya que este tipo de actividades lo realizan en ocasiones de manera informal por lo que no se encuentran registradas.<sup>10</sup>

**Tabla No. 3 Industrias de Alimentos y Bebidas Chimborazo**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Lácteos	671
Harinas	15
Confitería	6
Miel	5
Mermeladas	6
Conservas	5
Panadería	532
Embutidos	10
Bebidas	7
<b>TOTAL</b>	<b>1258</b>

**Fuente:** SRI; [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

**Elaborado por:** SRI

<sup>10</sup> Servicio de Rentas Internas (SRI), Base de datos RUC Chimborazo, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc>

Cabe recalcar que el 99,30% de los productores no tiene nivel de instrucción formal aprobado en educación agropecuaria y que ha sido el conocimiento ancestral el que ha permitido que las practicas agropecuarias se transmitan entre generaciones; es decir lo realizan solo de manera tradicional y no se enfocan en darle un valor agregado a los productos industrializándolos, ya que a pesar de que el mayor porcentaje realiza actividades agropecuarias, solo el 3,9% de industrias se ubican en el sector de agropecuario.

Existen cuatro aspectos importantes que se debe tomar en cuenta para que los pequeños productores puedan dar un valor agregado y facilitar su articulación con otras empresas y con varios canales de comercialización como son la organización adecuada, garantía de calidad, diferenciación a través de una marca y servicios de apoyo como investigaciones de mercado, planes de mercado, sistemas de información y estrategias de logística adecuadas.

En cuanto a la comercialización de los productos agropecuarios se lo hace en la ciudad de Riobamba, que por su ubicación es el centro de comercio para varias provincias del país tanto para la Sierra como para la Costa, entre los que destacan el maíz, leguminosas, cebada y otros cereales, papas, hortalizas y quesos. Debido a la gran oferta existe gran variedad de productos y el precio de los mismos es bajo en comparación a las otras ciudades por lo que no aporta significativamente a los ingresos económicos de la provincia.<sup>11</sup>

Según el MAGAP la forma de comercialización de las agroindustrias alimentarias lo hacen la mayoría a través de intermediarios y por venta directa es decir que lo venden directamente al consumidor.

En cuanto a la publicidad invierten menos del 3% de su presupuesto; mientras que la investigación de mercado que es muy importante realizarlo previo al lanzamiento de un producto, no lo hacen y tampoco realizan una segmentación

---

<sup>11</sup>Pilamunga, Manuel, Diagnóstico de la Provincia de Chimborazo, Julio 4 del 2011, <http://www.slideshare.net/manuelpilamunga/diagnostico-de-la-provincia-de-chimborazo-8504119>

del mercado para saber a quienes debe ir dirigido el producto y potencializar a los clientes. Además no aplican tácticas ni técnicas de negociación que les permita ir ganando mayor porcentaje del mercado y potencializar sus clientes.

El sector agropecuario cuenta con varias fortalezas que ayudan al desarrollo de la provincia y del país como la disposición de áreas aptas para la agricultura, se dispone de recursos hídricos, variedad climática para el cultivo de diferentes productos, ubicación geográfica, presencia de ONG, aumento de las líneas de crédito para el sector, hábitos de consumo, proyectos de gobierno a través de varias instituciones que ayudan al crecimiento del sector agroindustrial forjando el desarrollo económico del país, mercado mayorista que ayuda a la oferta y demanda de los productos agropecuarios permitiéndoles de este modo tener oportunidades en el mercado como la de exportar productos, preferencia de los productos de la provincia por su calidad y precio, aumentando así la demanda.

Sin embargo existen varias debilidades que afectan al sector agropecuario como la falta de organización de los agricultores, carencia de tecnología, insuficiente infraestructura de riego, falta de títulos de tierras, suelos erosionados, malas prácticas agrícolas y excesivo uso de pesticidas que debilitan el suelo perjudicando la salud de las personas; además hay varios factores externos que desfavorecen al sector como políticas de países vecinos, fenómenos naturales, crisis económica, carencia de políticas de estado y falta de control de ingresos de productos al país.<sup>12</sup>

Pero el problema que más afecta a las empresas agroindustriales es la falta de financiamiento para adquirir maquinaria, equipos, falta de asistencia técnica, capacitación, procesos de producción lentos, no cuentan con planes de gestión para su desarrollo empresarial y tienen como amenaza la presencia de competidores y productos sustitutos.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Remache, Luis, SOQUE, Iván, Modelo de política económica para la provincia de Chimborazo 2010-2011, <http://www.slideshare.net/ivansoque1803/diagnostico-de-la-provincia-de-chimborazo-ivan-luis>

<sup>13</sup> Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), Agendas para la Transformación Productiva Territorial Chimborazo, Mayo 2011.

## 1.2 Apicultura en el Ecuador

La apicultura es aquella actividad dedicada a la crianza de las abejas con el objeto de obtener la miel, en el Ecuador se presentaba como una alternativa sustentable para los pobladores, siendo un complemento para su economía rural, se producía miel cuando se escaseaban los ingresos económicos habituales.

La falta de tecnología y asistencia técnica, ha impedido aprovechar la producción de propóleos, polen, jalea real y api toxina (veneno de abejas) con fines alimenticios y farmacéuticos.

No existen datos acerca de la actividad apícola en Ecuador, aunque se conoce que existen varios productores individuales y pocas asociaciones, geográficamente dispersas, dedicadas a la producción de miel y otros productos obtenidos de la Apicultura las mismas están asociadas por regiones y a su vez reunidas en la Federación Nacional de Apicultores del Ecuador (FENADE).

La mayor población de colmenas se encuentra en los Andes Ecuatorianos. Hoy en día la apicultura ha dejado de ser una actividad artesanal para convertirse en una actividad empresarial. A la fecha se ha convertido en una línea principal de desarrollo en la organización, junto a la artesanía y la agricultura.<sup>14</sup>

Dada la tendencia actual por lo natural en el país se está elaborando productos más diferenciados y de mejor calidad, con el fin de poder competir con los mercados nacionales e internacionales.<sup>15</sup>

Pero la falta de información es una de las principales dificultades que enfrentan el sector en el país, ésta actividad aún no es reconocida como de interés

---

<sup>14</sup> Andrade, Evelyn, Tesis: Desarrollo de buenas prácticas de manufactura para la producción de miel de abeja en dos planteles apícolas, <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1681/1/CD-2229.pdf>

<sup>15</sup>Agrytec, [http://www.agrytec.com/pecuario/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2415:apicultura&catid=46:articulos-tecnicos&Itemid=48](http://www.agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=2415:apicultura&catid=46:articulos-tecnicos&Itemid=48)

económico-productivo a nivel gubernamental, excepto por ciertas iniciativas aisladas en el Ministerio de Agricultura.<sup>16</sup>

El precio de la miel natural es más alto que del resto, según un estudio realizado en el año 2008, en el cantón Quito, el 45.45 % de las marcas de miel ofertadas en las principales cadenas de supermercados no corresponden a miel natural de abejas, una de las causas fundamentales es la reducción en los índices de producción de miel en los últimos años por lo que los apicultores no han logrado satisfacer la demanda del mercado nacional, a esto hay que añadir la falta de una política que fomente el desarrollo de la apicultura por lo que se han dejado ganar terreno por parte de los adulteradores quienes entregan la supuesta miel natural a precios bajos y con garantías de pureza.<sup>17</sup>

En Chimborazo existen varias apícolas, que en su mayoría se dedican solo a la producción de miel de abeja, son muy pocas las que industrializan la miel para obtener otros productos; es así que no existe gran competencia local sino que hay otras empresas fuera de la provincia que lo comercializan en la ciudad de Riobamba, pero como la demanda aún es baja porque las personas no conocen sobre los productos en base a miel, pero sin embargo la tendencia de consumo de productos naturales ha ido incrementando logrando que la demanda también aumente pero lentamente y por ende las ventas también han ido mejorando.

### **1.3 Antecedentes de la Empresa**

A finales del año 2005 tres jóvenes profesionales de las ciencias pecuarias y agrícolas plantean la posibilidad de incursionar en el mundo de la apicultura debido a que dos de sus miembros conocían el manejo técnico de la producción apícola hace alrededor de 10 años atrás; aprovechando ese conocimiento se decidió conformar una empresa desde una visión que valore la salud, la buena nutrición de las personas, contemple la producción sin afectar el medio ambiente

---

<sup>16</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Departamento de Comercialización Riobamba.

<sup>17</sup>Federación Nacional de Apicultores, [www.fenade.com](http://www.fenade.com)

e impulse la conservación del entorno natural. Los socios fundadores empezaron con un aporte de capital de \$400,00, que fue utilizado para adquirir material de trabajo para montar los primeros apiarios y se inició el proceso de producción; con el manejo, cosecha, acopio, y envasado de la miel para posteriormente comercializarla en el mercado local y en tres ciudades fuera de la Provincia de Chimborazo.

Gracias a la Participación en el Concurso de Emprendimientos 2006 organizado por el Programa de Cooperación Integral Productiva, Municipio de Riobamba y Universidades locales auspiciados por Confederación Empresarial de Madrid en Septiembre de 2006, en la que lograron ser ganadores obtuvieron un premio de \$2.000,00 que les sirvió para seguir capitalizándose e ir avanzando en el negocio.

La idea de inicio fue de tener una cafetería en la que se ofrecía productos de miel de abeja y derivados, elaborados a mano como: pasteles, galletas, helado, entre otras; pero el negocio no funcionó y se cerró.

Con un ritmo constante en la comercialización de la miel y con propuestas de varios apicultores para que se les brinde asesoramiento técnico y manejo, fue una motivación mayor para continuar con el afinamiento del proceso industrial y de acopio así como mejorar la comercialización del producto principal, la miel.

Es así que en el año 2008 se creó Apicare para lo cual fue necesario obtener un financiamiento para adquirir maquinaria, materia prima, bienes muebles entre otros; los cuales les permitió ir produciendo nuevos productos, el primero fue el turrón con una producción de 160 unidades al mes; después se elaboró el caramelo, 300 unidades cada al mes; la barra energética se producía 15 unidades al mes y por último el postre 15 unidades al mes, todos elaborados en base a la miel de abeja; en cuanto a la miel se envasaba 20 frascos al mes. Además de los productos que elaboran comercializan productos de la empresa Abeja melífera. A través de la participación en ferias se consiguió aumentar su cartera de clientes y el posicionamiento de la marca en la ciudad de Riobamba, también han

participado en el portal de compras públicas siendo adjudicados cuatro contrataciones y con éxito.

En la actualidad Apicare es una empresa trabajamos con pequeños y medianos productores administrando 100 colmenas, para la producción de miel, polen y propóleos, igualmente cuentan con maquinaria sofisticada para la elaboración de sus productos y se cuenta con una imagen corporativa sólida que es la base para realizar el posicionamiento de la ciudad. <sup>18</sup>

## **1.4 Información de la empresa**

Apicare es una micro-empresa agroecológica, experta en el desarrollo de servicios agropecuarios, (en especial la apicultura); compuesta por un personal técnico profesional, capacitado para el trabajo y desarrollo de la producción, la implementación tecnológica, la transmisión del conocimiento, con el fin de promover el bienestar social – ambiental.

Apicare, en su rama de alimentos naturales, produce y comercializa alimentos, altamente energéticos utilizando como principales materias primas, miel de abeja, cereales y frutas andinas de la mejor calidad, con el objetivo de brindar a nuestros clientes los mejores productos del mercado.

## **1.5 Ubicación**

**PROVINCIA:** Chimborazo

**CIUDAD:** Riobamba

**DIRECCIÓN:** Gaspar de Villarroel N° 2231 entre Cristóbal Colón y Espejo

**TELÉFONO:**(03) 2946 875 / 084 038 848

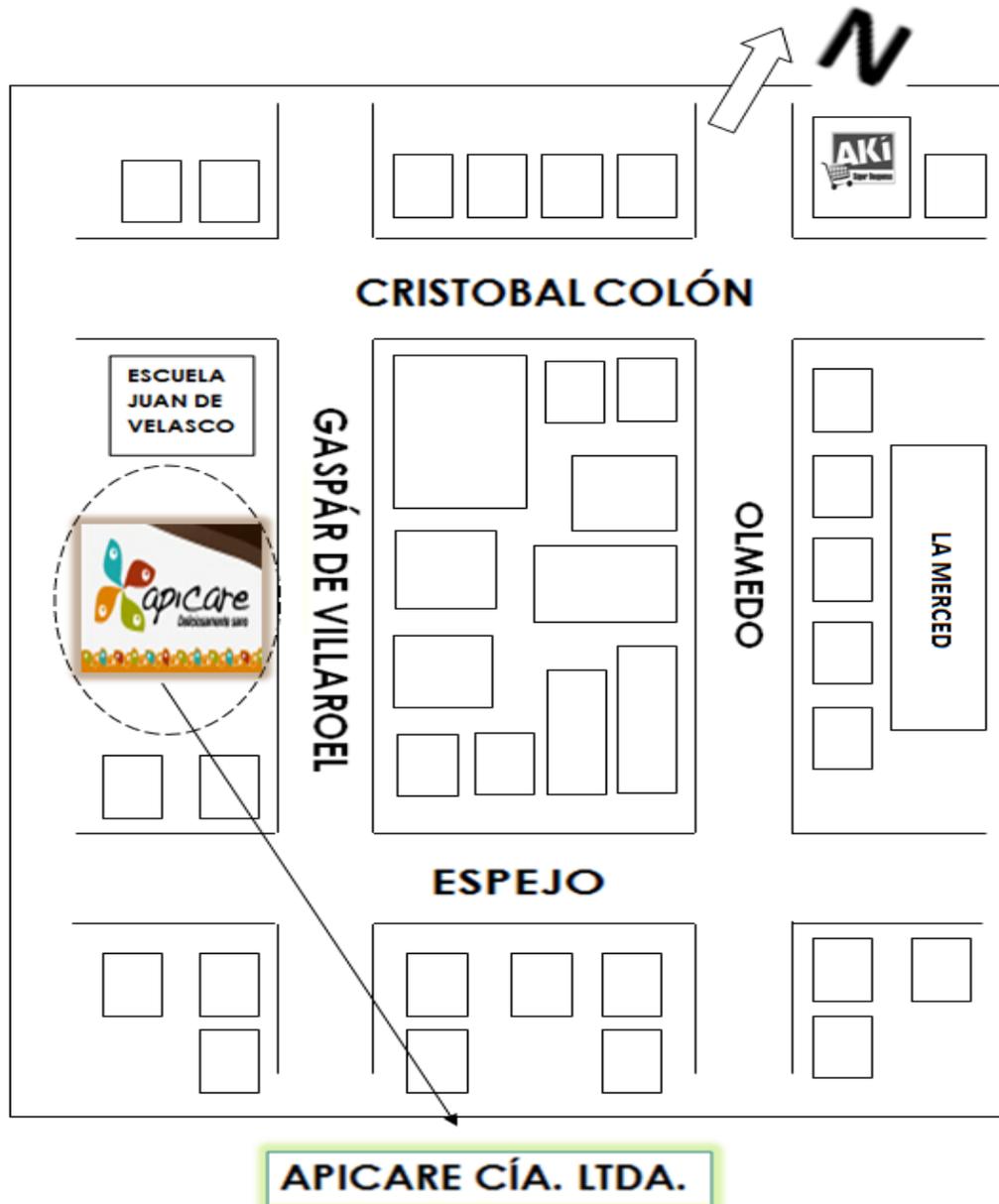
**E – MAIL:** info@apicare.com.ec / andres@apicare.com.ec

---

<sup>18</sup>Apicare Cía. Ltda. , Ing. Raúl Llumiquinga; Gerente General

## CROQUIS

Gráfica No. 3 Croquis de Apicare



Fuente: Liliana Chávez B.  
Elaborado por: Liliana Chávez B.

## **1.6 Misión**

Producir y comercializar productos alimenticios naturales, innovadores en base a ingredientes apícolas que brinden a nuestros consumidores un beneficio nutricional y terapéutico.

## **1.7 Visión**

Ser una empresa posicionada en el mercado nacional e internacional en tendencias innovadoras en nutrición y salud.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

- Incrementar los niveles de ingresos económicos de la empresa.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- Asegurar el suministro de materia prima.
- Incrementar el volumen de ventas en un 100% con respecto al año 2012
- Fortalecer la estructura empresarial a través de la implementación de herramientas de gestión.
- Implementar un plan de I+D en Apicare para el desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios.

## **1.9 Valores empresariales**

- Respeto
- Pertinencia
- Perseverancia
- Puntualidad

- Trabajo en equipo
- Calidad
- Responsabilidad social y ambiental
- Lealtad
- Ética
- Eficiencia
- Innovación
- Disciplina
- Calidez

## **1.10 Productos que oferta Apicare**

Apicare ofrece varios productos elaborados en base la miel de abeja de los cuales algunos son producidos por su empresa y otros solo lo comercializan.

### **Productos que Industrializa y Comercializa Apicare**

- Miel de abeja
- Turrón
- Caramelo
- Barra energética
- Postre de miel

### **Productos que Comercializa Apicare (Empresa la Abeja Melífera)**

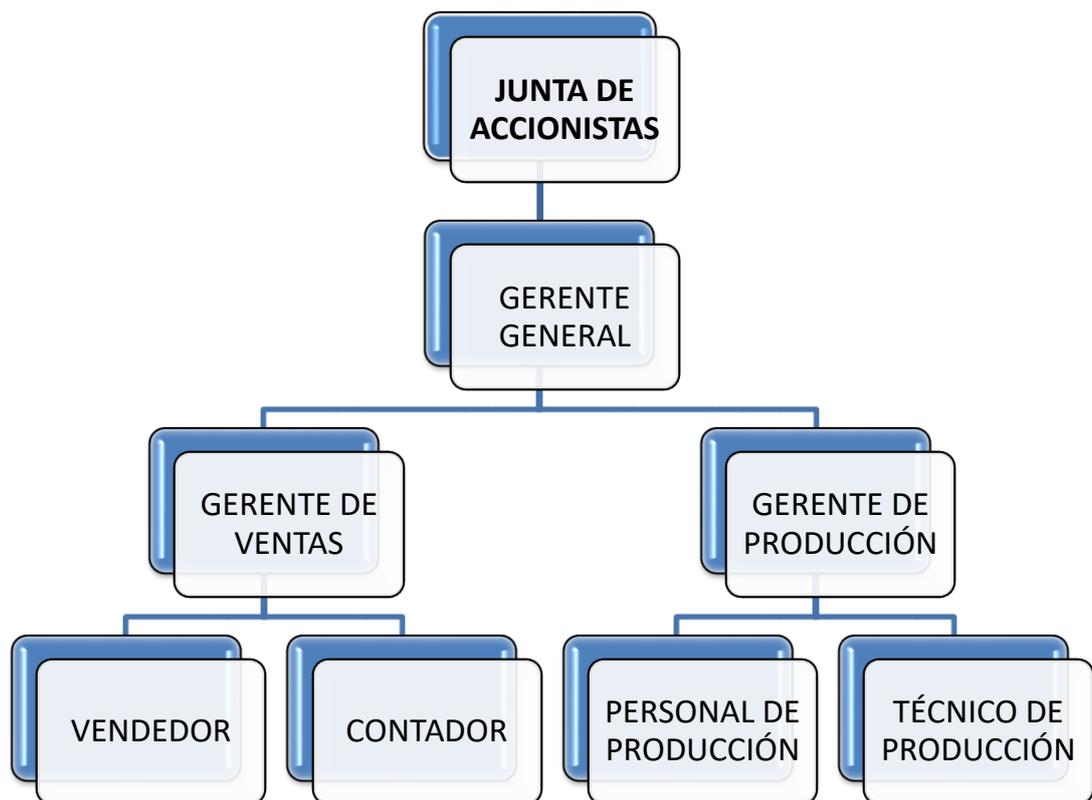
- Shampoo de aloe vera
- Shampoo de propóleo
- Propóleo natural (gotero y spray)
- Propóleo sabor a fresa (gotero y spray)
- Propóleo sabor a ajo (gotero y spray)
- Energy prol

- Pan de abeja
- Polen
- Crema humectante de manos
- Crema humectante antiarrugas
- Crema humectante de antiarrugas de propóleo.

## 1.11 Estructura Organizacional

### ORGANIGRAMA – APICARE CIA. LTDA.

Figura No. 3 Organigrama de Apicare



**Fuente:** Gerencia Apicare  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1 Análisis externo

##### 2.1.1 Escenario:

##### Factores económicos

Tabla No. 4 Factores económicos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>Disminución de la inflación a 0,09% en octubre del 2012</li><li>Aumento de la población económicamente activa.</li><li>El PIB en el 2012 creció el 5,3%.</li><li>Tasa de interés activa de 8,17%.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La canasta básica está a 595,44, mientras que el sueldo básico es de \$318, por lo que las personas dan prioridad a adquirir otros productos.</li></ul>

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Liliana Chávez

Figura No 4 Población económicamente activa

	mar-09	mar-10	DIFERENCIA	
PEA	4.554.517	4.601.165	46.648	↑
Total Ocupados	4.162.832	4.182.798	19.966	↑
Ocupados no clasificados	30.198	91.540	61.342	↑
Ocupados Plenos	1.768.947	1.728.862	-40.085	↓
Subempleados	2.363.688	2.362.396	-1.292	↓
Desempleados	391.685	418.367	26.682	↑
PEI	3.010.991	3.177.880	166.889	↑

Fuente Enlace ciudadano 173  
Elaborado por: Liliana Chávez

Los problemas económicos actuales han influido de manera positiva, a pesar de que el PIB tiene un decrecimiento en el 2012, en comparación al 2011 que tuvo un crecimiento de 6.5%, pero de igual modo ha ido creciendo logrando que el ingreso per cápita también se haya incrementado, y por ende el poder adquisitivo de la población; de esta manera la población podrá adquirir los productos que deseen según sus gustos y preferencias.

Con el incremento de fuentes de empleo, la población económicamente activa ha aumentado, representando una ventaja para el sector agropecuario ya que las personas pueden percibir un mensual el cual les permitirá adquirir productos como los que oferta Apicare, es decir la demanda de estos productos aumentará.

La tasa de interés de 8,17% se ha mantenido durante el 2012, lo cual es bueno y su tendencia en los últimos dos años ha sido a bajar lo cual es beneficioso, ya que toda empresa para surgir necesita invertir dinero, es decir debe financiarse y con este índice nos quiere decir que no habrá mayor dificultad para acceder a un crédito.

## Factores demográficos

**Tabla No. 5 Factores demográficos**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la población</li> <li>• Las personas mayores de 50 años representan el 22.8%.</li> <li>• 51,1% de la población son mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de mortalidad de 5 cada 1000 habitantes por año.</li> <li>• Migración.</li> </ul>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, INEC

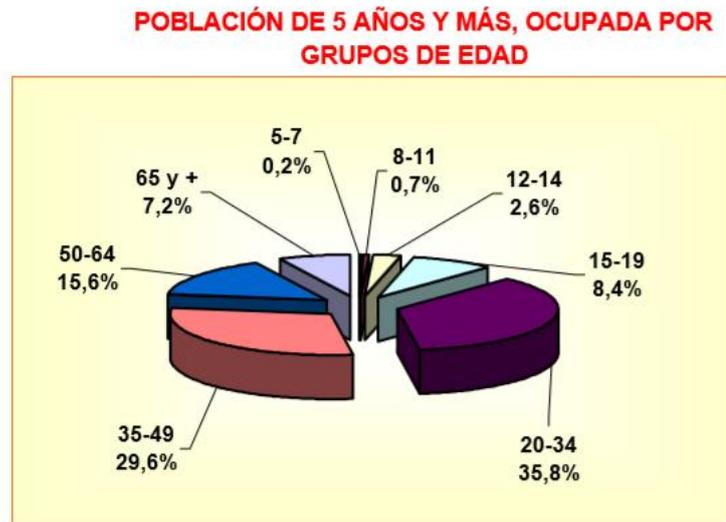
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Figura No. 5 Crecimiento poblacional**



Fuente: INEC, Censo 2010  
Elaborado por: INEC

**Figura No. 6 Población por grupos de edad de la ciudad de Riobamba**



Fuente: INEC, Censo 2010  
Elaborado por: INEC

El crecimiento de la población representa una ventaja, aumentando la demanda de los productos de la empresa Apicare, además el 22,8% de la población de la ciudad de Riobamba son mayores a 50 años y el 29,6% de la población son de 35 a 49 años, lo que es un porcentaje muy importante, siendo las personas de estas edades las que más se preocupan por la salud propia o de sus familiares y adquieren productos en base a la miel de abeja.

El índice de mortalidad ha aumentado a 5 personas de cada 1000 habitantes, lo que no es bueno ya que actualmente las personas no viven tantos años como antes, por las distintas enfermedades que hay hoy en día, muchas de ellas sin cura y que atacan a personas de todas las edades.

Los altos índices de migración de la provincia de Chimborazo por mejorar su calidad de vida en promedio es de 2 personas por familia, afectando la producción local y nacional, con mayor impacto en el campo laboral, que es extremadamente alto, con consecuencias grandes entre ellas la falta de mano de obra en el campo agrícola, falta de trabajadores en las fábricas, mano de obra no calificada, mujeres trabajando, niños trabajando, personas adultas trabajando, reducción de la producción y salarios bajos.<sup>19</sup>

El mayor porcentaje de la población Ecuatoriana son mujeres, representando el 51,1%, lo cual es una ventaja ya que las mujeres son quienes realizan las compras para su hogar, es decir las amas de casa es el principal mercado de los productos alimenticios; siendo ellas quienes toman en cuenta los beneficios para la salud que brindan cada uno de los productos.

## Factores ambientales

**Tabla No. 6 Factores ambientales**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de un desarrollo sostenible.</li> <li>• Cuidado por el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios climáticos como fuertes sequías o lluvias que producen pérdidas de producción.</li> </ul>

**Fuente:**

<http://www.fao.org/ag/esp/revista/0704sp1.htm>

**Elaborado por:** Liliana Chávez

<sup>19</sup> INEC, Fascículo Provincial Chimborazo, Censo 2010

Los factores ambientales representan en parte una ventaja ya que a través de la búsqueda de un desarrollo sostenible ayuda a mantener la naturaleza y de esta manera se podrá mantener a salvo el hábitat de los animales. Por otro lado es una desventaja los cambios climáticos que afectan el medio ambiente como las fuertes lluvias que producen inundaciones y las fuertes sequías que no dejan que florezcan las plantas sino que se secan y por lo tanto producen pérdidas en la producción.

Según la FAO (Organización de la alimentación y agricultura) la agricultura puede ser parte de la solución contribuyendo a mitigar el cambio climático, por medio de la conservación, retención y sustitución del carbono, y estableciendo sistemas agrícolas concebidos con criterios ecológicos que amortigüen los fenómenos extremos.<sup>20</sup>

## Factores socioculturales

**Tabla No. 7 Factores socio - culturales**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias a consumir productos naturales.</li> <li>• Aumento por el cuidado de la salud.</li> <li>• Las personas están dejando de consumir productos con tantos químicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ahorrar tiempo prefieren consumir productos con químicos que ya son pre-cocidos.</li> </ul>

**Fuente:** [www.clubdarwin.net](http://www.clubdarwin.net)  
[www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

<sup>20</sup> FAO, Revista Abril del 2007, La agricultura y el medio ambiente: es hora de intervención mundial, <http://www.fao.org/ag/esp/revista/0704sp1.htm>

Las nuevas tendencias de consumo ha logrado que la demanda de los productos naturales, en este caso la miel de abeja y sus derivados, aumente porque las personas actualmente tienen mayor cuidado por su salud y buscan consumir productos saludables. Los consumidores prefieren obtener sus nutrientes de forma natural y disfrutar de sus beneficios para la salud de forma natural, y ya no mediante el consumo de alimentos fortificados o suplementos vitamínicos y minerales. Aunque esta tendencia comenzó hace 20 años de acuerdo con la Dra. Sloan, es solo hasta ahora que se pone en práctica realmente.

Los datos mostraron que de 2009 a 2011 hubo un incremento del 36% a 42% en el número de personas que hacen un esfuerzo para servir comidas que son naturalmente más altas en vitaminas y elementos nutritivos.<sup>21</sup>

De igual modo existe cierto porcentaje de la población que prefieren comprar productos ya elaborados y que tengan poco tiempo de preparación por ahorrarse tiempo, sin darse cuenta de lo que puede ocasionar adquirir esos productos ya que pueden afectar a su salud.<sup>22</sup>

## Factores tecnológicos

**Tabla No. 8 Factores tecnológicos**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva tecnología ayuda a tener una mejor producción.</li> <li>• Tener equipos sofisticados representa una ventaja competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuentan con los recursos necesarios para adquirir nueva tecnología.</li> </ul>

**Fuente:** [www.ppelverdadero.com.ec](http://www.ppelverdadero.com.ec)  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

<sup>21</sup> Club Darwin, Los alimentos naturales recuperan mercado: 7 tendencias del consumidor actual, Abril 27 del 2012, <http://www.clubdarwin.net/seccion/ingredientes/los-alimentos-naturales-recuperan-mercado-7-tendencias-del-consumidor-actual>

<sup>22</sup><http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>

Los factores tecnológicos son muy importantes porque ayudan a tener una mayor producción utilizando equipos sofisticados que reducen el tiempo de producción, por ende ayuda a mejorar la competitividad del sector agropecuario; pero debido a que los equipos tienen un precio elevado lo que no permite adquirir con facilidad estos equipos.

### Factores político - legal

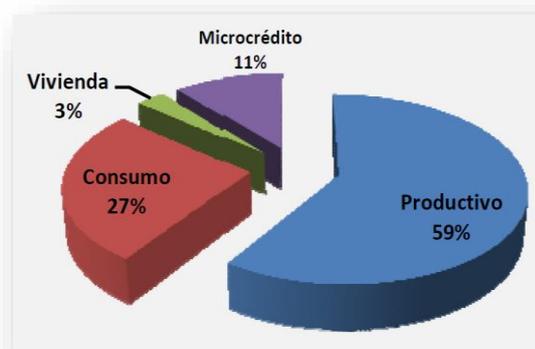
**Tabla No. 9 Factores político- legal**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las normativas a las que se rige la empresa Apicare son las siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reglamento de buenas prácticas de manufactura N° 3253.</li> <li>○ Norma INEN 1572, Miel de abeja</li> </ul> </li> <li>• Aumento del volumen de crédito, variación del 15,3% con relación a julio 2011.</li> <li>• Plan del Buen vivir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno no da prioridad al sector agropecuario.</li> <li>• Importación de la miel.</li> </ul>

**Fuente:** Gerente Apicare

**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Figura No. 7 Tipos de crédito**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Ministerio de Industrias y Productividad

Las políticas actuales de gobierno ecuatoriano han dado un giro, ayudando a fortalecer en un pequeño porcentaje la producción del sector agropecuario, anteriormente los gobiernos no le daban mayor importancia a pesar de que el Ecuador es un país eminentemente agropecuario. Con las políticas del buen vivir y normativas ha logrado que se fortalezca esta actividad dando facilidades para que se aproveche el suelo ecuatoriano y se produzcan lo máximo que se pueda.

El incremento del 15,3% en el volumen de crédito ha resultado muy beneficioso para el sector agropecuario, principalmente a las pequeñas y medianas empresas, dando la posibilidad de obtener financiamiento para adquirir, maquinaria, materiales, insumos entre otras cosas para el adecuado funcionamiento de las industrias agropecuarias.

Una de las desventajas que impiden el aumento de ventas de miel de abeja es la libre importación ya que de este modo la producción de miel ecuatoriana disminuirá.

En Chimborazo se han otorgado 576 créditos, de los cuales el 43% fueron utilizados para la producción de cultivos, el 37% para la compra de ganado y el 20% para otros destinos como compra de maquinaria, consumo, movilización; entre otros.<sup>23</sup>

### **Análisis del escenario:**

El escenario en el que se desenvuelve el sector de la industria agropecuaria, es positivo, a pesar de ciertos factores que no favorecen como los problemas climáticos que perjudican a la producción provocando pérdidas en los cultivos y políticas de gobierno que no dan tanta prioridad a este tipo de actividad.

Los aspectos positivos para las actividades agropecuarias son varios como el incremento del PIB, del poder adquisitivo de la población, aumento de la

---

<sup>23</sup> Corporación Financiera Nacional 2011

población económicamente activa; lo cual aporta a que haya mayor demanda de productos y facilidad para que puedan comprarlos, además más del 40% de la población de la ciudad de Riobamba son quienes adquieren productos naturales por las nuevas tendencias de consumo de consumir lo nutritivo que ayuden al cuidado de su salud. Otro de los aspectos que ayudan al crecimiento de este sector son los proyectos de gobierno que buscan un desarrollo sostenible, a través del cual se busca el cuidado del medio ambiente, manteniendo el hábitat de los animales.

En cuanto al ámbito financiero también influye de manera positiva otorgando a las personas créditos para que puedan financiarse y adquirir equipos y materiales necesarios para la producción e industrialización de sus productos, con una tasa de interés de 8,17% que se mantenido durante el año 2012.

Otro de los aspectos importantes es que ha incrementado la población económicamente activa y el mayor porcentaje de la población ecuatoriana son mujeres y muchas de ellas son amas de casa, siendo ellas uno de los mercados objetivos de productos agropecuarios ya que las mujeres son las que dan mayor importancia a la alimentación sana con productos de calidad y a un precio accesible.

De esta manera contribuye al fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, para ser competitivos y buscar nuevos mercados que aún no han sido atendidos, obteniendo un buen posicionamiento en el mercado.

### **2.1.2 Competidores:**

El mercado actual es muy competitivo, y su lucha por permanecer en el mercado ha logrado que cada vez las empresas trabajen por un mejor desarrollo empresarial y cumplimiento de sus objetivos.

En la ciudad de Riobamba existen algunas empresas que venden productos en base a miel de abeja; que son ofertando en locales o supermercados entre ellas está Apicare Cía. Ltda., y tiene competidores tanto directos como indirectos por producto:

## **COMPETIDORES DIRECTOS**

### **Miel de abeja**

- Schullo S.A.
- Miel sin marca
- Apica
- Miel grandmother

### **Turrón**

- El Salinerito
- Arcor
- Nestlé
- Saguesa
- Arabian
- La fama

### **Postre de miel**

- Postre sin marca

## **COMPETIDORES INDIRECTOS**

### **Caramelos**

- La Universal

Los caramelos no tienen competidores directos ya que no hay una empresa que venda caramelos solo de miel de abeja sino que utilizan otros ingredientes como la leche.

### **Barra energética**

- All-Bran
- Power-Bar
- NutriGrain
- Bolt battery
- Nutrivital
- Jambi Kiwa

La barra energética tampoco tiene competidores directos ya que no se expende en la ciudad un producto igual al de Apicare pero si hay productos sustitutos que utilizan la granola y frutos secos como ingredientes principales.

Sin embargo existen tres competidores fuertes para Apicare, mientras que las otras compiten pero de manera pasiva, de las cuales corresponden a los productos Turrón con el competidor Confites el Salinerito, de la miel de abeja se tiene dos competidores la empresa Schullo y productos de miel de abeja en tarrina, que son productos sin marca y al igual que la miel el postre tiene como competencia a los postres sin marca, por tal motivo se va a realizar un análisis de cada una de ellas para conocerlas y conocer los factores que afectan al posicionamiento de Apicare Cía. Ltda. en el mercado local.

## EMPRESA EL SALINERITO

### Imagen No. 1 Logotipo Grupo Salinas



Fuente: [www.salinerito.com](http://www.salinerito.com)

El Grupo Salinas (jurídicamente aprobada el 26 de noviembre del 2006) constituye una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población Salinera, y de las distintas instituciones miembros; es la llamada a articular procesos y apoyar iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario.

Es un Organismo técnico, capaz de tomar el liderazgo parroquial y regional conjuntamente con los gobiernos locales en los aspectos de equidad de género, participación ciudadana, cuidado y protección del medioambiente, equilibrio generacional, productivo y de comercialización.

Todo esto se logrará con la intervención de actores públicos y privados, capacitados y especializados que compartirán sus conocimientos con el equipo local y las comunidades – organizaciones participantes, generando a corto y mediano plazo capacidades locales, para continuar con la tarea emprendida.

El Grupo Salinas, como ente corporativo, está integrado por seis miembros que a su vez son organizaciones salineras dedicadas a actividades sociales y productivas. Los miembros del Grupo Salinas son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COAC SAL)
- Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texal Salinas” (TEXAL)

- Fundación de organizaciones campesinas de salinas (FUNORSAL)
- Fundación grupo juvenil salinas.
- Fundación familia salesiana salinas (FFSS)
- Cooperativa de producción agropecuaria “el Salinerito”

## **FORTALEZAS**

- Productos de calidad con tecnología Suiza e Italiana
- Cuenta con diversidad de productos
- Capital e instalaciones propias
- Disponibilidad de recursos financieros
- Excelente proceso para la selección de materia prima
- Buenos canales de distribución

## **DEBILIDADES**

- Inadecuadas estrategias de marketing
- Falta de un sistema de innovación empaque, peso
- Procesos de producción demasiados lentos
- No cuenta con maquinaria de última generación
- Falta de capacitación al personal en temas de seguridad
- Deficiencia en promoción del producto, falta de planes de degustación

## **OPORTUNIDADES**

- Incremento de la demanda por parte de clientes potenciales
- Afluencia de turistas nacionales e internacionales
- Afiliación a la campaña nacional (mucho mejor si es hecho en Ecuador)
- Política del gobierno (Plan de buen vivir)
- Marca reconocida a nivel nacional

## AMENAZAS

- Inestabilidad económica política y social del país
- Presencia de nuevos competidores
- Productos sustitutos
- Inestabilidad en el precio de la materia prima
- Avances tecnológicos<sup>24</sup>

## PRODUCTOS

Los productos que representan una competencia son los siguientes tipos de turrónes, que son ofertados por la empresa El Salinerito:

### Imagen No. 2 Productos El Salinerito



#### Turrón de Miel y Maní

- Presentación: 30gr
- Producto natural, con un intenso sabor a miel de abeja y maní tostado.



#### Turrón de Macadamia

- Presentación: 100gr
- Producto natural, con un intenso sabor a miel de abeja y nuez de macadamia.

---

<sup>24</sup>Masabanda, César, Universidad Técnica de Ambato, Ambato 2011, Estrategias de Marketing y su incidencia en el volumen de ventas de la empresa Confites el Salinerito de la parroquia Salinas, <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1120/410%20Ing.pdf?sequence=1>



### Tarjetón

- Presentación: 30gr x tres unidades.
- Producto natural, con un intenso sabor a miel de abeja y maní tostado.



### Deliturrón

- Presentación: 45gr
- Producto natural, con un intenso sabor a miel de abeja y maní tostado



### Turrón Salinerito Miel y Macadamia

- Presentación: 30 gr.
- Producto natural, con intenso sabor a miel de abeja y nuez de macadamia

## Área comercial

Para tener un mejor análisis de la competencia se va a tomar en cuenta como está estructurada el área de comercialización de El Salinerito.

Gráfica No. 4 Estructura del área de comercialización de El Salinerito



Fuente: <http://www.salinerito.com/>  
 Elaborado por: Liliana Chávez

El Grupo Salinas cuenta con dos unidades comerciales, la comercializadora Nacional, denominada Cona, quien se encarga de ofertar los productos en el mercado ecuatoriano, en los diferentes supermercados del país.

La otra unidad de comercialización es el centro de exportaciones la cual se dedica a la gestión para exportar los productos a exterior como:

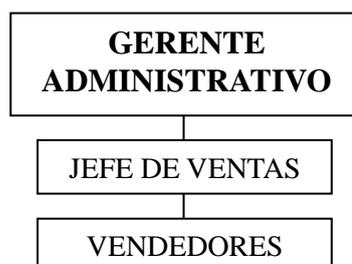
- Azúcar
- Cacao
- Canastas de paja
- Panela granulada

#### **Objetivos de las unidades comerciales**

- Organizar e impulsar de forma profesional la venta y distribución de los productos del Grupo Salinas en el Ecuador y el exterior
- Sostener con los excedentes la autogestión de las instituciones del Grupo Salinas.

Dentro del Grupo Salinas está la Fundación familia salesiana salinas, que son quienes elaboran confites, dentro de ellos se tiene los turrone; en el que su área de ventas está estructurada de la siguiente manera:

**Gráfica No. 5 Organigrama Confites el Salinerito**



**Fuente:** <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1120/410%20Ing.pdf?sequence=1>

**Elaborado por:** Liliana Chávez

La forma en que está estructurada Confites el Salinerito indica que los vendedores están relacionados directamente con el jefe de ventas, y éste a su vez con el gerente administrativo.

A diferencia con la empresa Apicare, El Salinerito produce varios turroneos y en distintas presentaciones. Debido a que utilizan varios ingredientes que representan un costo, como la macadamia; por ende su precio también es alto.

La empresa el Salinerito tiene como ventaja competitiva la gran importancia a la actividad comercial ya que cuenta con una unidad específicamente para la comercialización de sus productos los mismos que son distribuidos a varios lugares del país, tiene un posicionamiento en el mercado principalmente de la provincia de Bolívar y de Chimborazo; logrando que sus ventas se incrementen.

## **Estrategias**

- El éxito en ventas es por difusión de los turistas y la exhibición en los puntos de venta en Salinas, la tienda de acopio y la fábrica.
- Instalación de cadenas de tiendas propias en las principales ciudades del país, actualmente existen 11 cadenas; 5 en Quito, 3 en Guayaquil, 1 en Ambato, 1 en Guaranda y 1 en Cuenca.
- Publicidad a través de páginas web.
- Distribución de sus productos a través de agentes oficiales para cubrir segmentos de mercado que no pueden cubrir sus tiendas.
- Los centros de comercialización se encargan de la distribución de sus productos con la marca de El Salinerito, permitiéndoles competir en el mercado ya que como pequeños productores no se lo puede realizar, pero existe cierta cantidad de productos en la que no interviene el Centro de Comercialización ya que se cuenta con un mercado asegurado.<sup>25</sup>

---

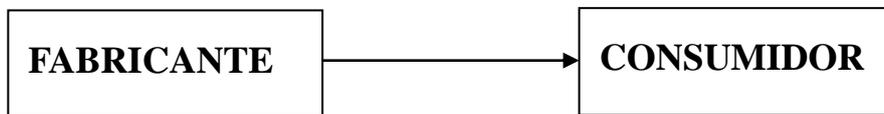
<sup>25</sup> González, Luis, marzo 19 del 2008, <http://www.slideshare.net/sandry2020/caso-empresas-comunitarias>.

## Distribución

El canal de distribución que utiliza el Salinerito es mixto.

Se distribuyen directamente al consumidor, por medio de la tienda de la fábrica, es decir utilizan un canal de distribución directo.

**Figura No. 8 Distribución directa Empresa el Salinerito**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Liliana Chávez

Se distribuye desde el centro de acopio de Salinas hacia las tiendas a nivel nacional y a personas naturales o empresas que reciben un porcentaje de comisión por llevar el producto a lugares donde no se tiene cobertura; es decir se tiene utilizar un canal de distribución indirecto porque hay un intermediario antes de llegar al consumidor.

**Figura No. 9 Distribución indirecta Empresa el Salinerito**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Liliana Chávez

Las ventas indirectas las realizan por medio del centro de exportaciones, los principales productos de exportación son los turrone y mermelada; estos productos son vendidos a Italia, Alemania, Bélgica y Japón.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>El Salinerito, septiembre 20 del 2011, <http://www.slideshare.net/mamisgrupouno/el-salinerito-compu>.

- En cuanto a la miel la de mayor competencia es la empresa Schullo, y miel de abeja en tarinas sin marca, ya que ahí se puede conseguir la miel a un precio bajo en comparación con las otra empresas por ser un producto que no tiene marca y no invierten tanto para obtener la miel.

## EMPRESA SCHULLO

### Imagen No. 3 Productos y Logotipo Schullo S.A.



Fuente: [www.schullo.com.ec](http://www.schullo.com.ec)

Productos Schullo S.A., desde su fundación en 1962, se ha dedicado a la investigación, desarrollo y elaboración de deliciosos alimentos 100% naturales y energéticos. Sus productos gozan de prestigio en el mercado internacional, gracias a la selección de materias primas de la mejor calidad, y a la experiencia de su personal en la producción de alimentos sanos, sabrosos y nutritivos.

La creciente demanda de deliciosos alimentos saludables y naturales, estimula a superarse día a día para presentar al consumidor productos de alta calidad.

#### Presentaciones:

- 330g
- 490g
- 620g
- 5450g
- Bidón de 85k<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Schullo, [http://schullo.com.ec/productos/miel\\_abeja.html](http://schullo.com.ec/productos/miel_abeja.html)

## **FORTALEZAS**

- Tiene una orientación hacia el cliente
- Toma de decisión, consideran la opinión de todo el personal
- Cuentan con una cultura de calidad
- Tienen una planificación en todas las áreas de la empresa
- Schullo prioriza la satisfacción tanto del cliente interno como externo
- Área financiera organizada
- Área de ventas es organizada y lo realizan con proyecciones, pronósticos y planes de ventas que se cumplen
- Niveles administrativos vs formación profesional es la adecuada para el tipo de empresa que es.
- Existe lealtad de los empleados hacia la empresa

## **DEBILIDADES**

- No cuentan con un Plan de Marketing definido
- Cultura tecnológica no se ha podido aplicar debido a los altos rubros que representa la inversión
- Los aspectos organizacionales están en proceso de mejora por requerimiento de la norma ISO.

## **OPORTUNIDADES**

- Principales clientes son Supermaxi, Supermercado Sta. María, Restaurant y hoteles y la Distribución Ambato – Puyo
- Excelentes relaciones con proveedores debido a su calidad, servicio y cumplimiento
- Schullo es líder en la mayor parte de sus líneas de productos
- Las organizaciones públicas y privadas en el sector alimenticio, permite mantener la calidad y posicionamiento de productos de Schullo
- Nivel de atractividad en el sector alimenticio es alto

## **AMENAZAS**

- Alta competencia de empresa Valdez y San Carlos, en azúcar y canela.<sup>28</sup>

Existen varias debilidades de Schullo S.A. donde Apicare debe poner más énfasis mejorando su publicidad, ofreciendo productos de calidad y dando un buen servicio para que tengan un mejor posicionamiento.

### **Área Comercial**

El área de comercialización de Schullo está más organizada ya que tiene muchos años en el mercado y por el tamaño de empresa; siendo esta área su fortaleza, ya que está debidamente organizada en función de los requerimientos de la empresa, lo que ha logrado tener un posicionamiento en el mercado por su diversidad y calidad de productos.

La empresa no realiza publicidad en televisión, radio o prensa. Participa en ferias y degustaciones dependiendo de temporada, para dar a conocer sus productos.<sup>29</sup>

Los convenios con supermercado del país han permitido que sus productos se encuentren en varias ciudades, estando al alcance de los consumidores.

La manera en la que se encuentra estructurada la parte comercial de Schullo S.A. es la siguiente:

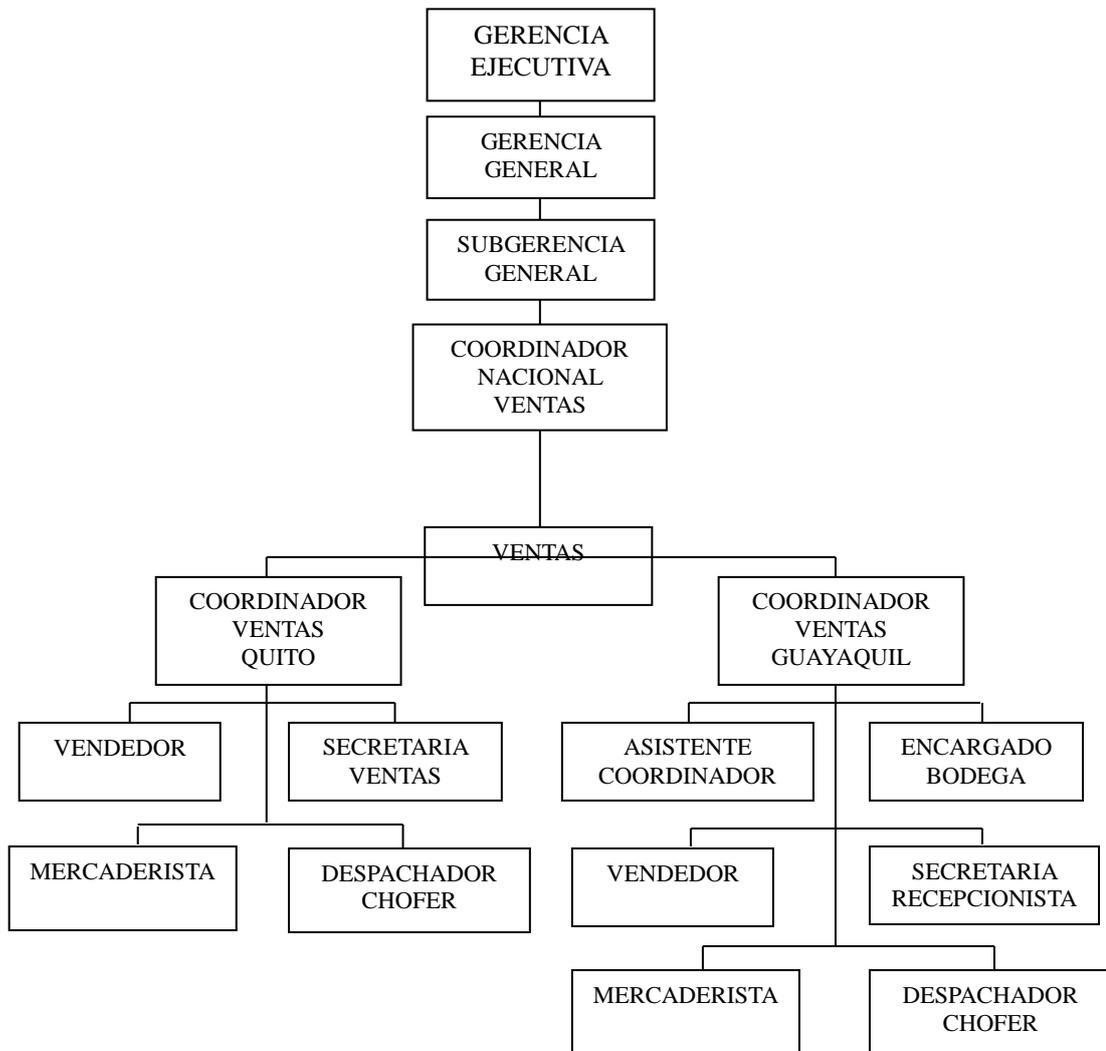
---

<sup>28</sup>Chávez, I., Tesis: Plan estratégico de marketing para la comercialización de los productos alimenticios naturales de la empresa Schullo S.A. de la ciudad de Quito, ESPE, Facultad de Ingeniería en Mercadotecnia, 2009.

<sup>29</sup>Robles, Raúl; Izurieta, Eugenia, Tesis: Plan estratégico de marketing para la comercialización de los productos alimenticios naturales de la empresa Schullo S.A. de la ciudad de Quito, 2009, <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2447>

## Área de ventas:

Gráfica No. 6 Organigrama estructura – Área de Ventas empresa Schullo S.A.



Fuente: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2447>

Elaborado por: Liliana Chávez

## Estrategias:

- El área de Ventas está organizada, cuentan con una planificación a corto, mediano y largo plazo, y en base a esta planificación se realiza la producción.
- Capacitación constante a los vendedores en base a los objetivos de la empresa, para el cumplimiento de los planes establecidos.

- Capacitación a todos sus empleados en base a la cultura de calidad, que también es exigida a sus proveedores.
- Se realiza pronósticos de ventas.
- No realizan publicidad por televisión, radio o prensa, participa en ferias y degustaciones, dependiendo de la temporada.
- Muchos de sus procesos de producción se los realiza manualmente.

Schullo S.A. representa un gran competidor ya que tiene un posicionamiento en el mercado no solo local sino nacional, sus productos se encuentran en varios supermercados del país y ofertan miel de abeja en varias presentaciones.

Cuenta con un departamento de ventas fortalecido con personal capacitado para cumplir sus funciones con facilidad, en cambio Apicare solo tiene un vendedor y no abarca aún el mercado de la ciudad de Riobamba.

Como Schullo es una de las principales competencias en la miel de abeja se debe tener muy en cuenta los puntos de distribución de sus productos para de este modo Apicare oferte sus productos en esos lugares y en otros en los que no ofrezca para poder abarcar un mayor porcentaje de mercado.

### **Distribución**

El canal de distribución utilizado es un canal indirecto ya que utilizan intermediarios hasta llegar al consumidor final.

**Figura No. 10 Canal de distribución empresa Schullo S.A.**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Sus productos se encuentran en los principales supermercados a nivel nacional como en:

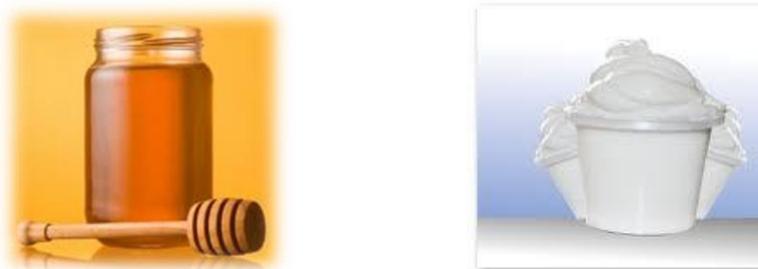
- Supermaxi
- Santa María
- Fybeca
- Comisariato del ejercito
- Mi comisariato
- Magda

Además existen distribuidores que se encargan de vender sus productos en:

- Ambato - Puyo
- Cuenca – Loja
- El oriente<sup>30</sup>

### **Productos sin marca**

**Imagen No. 4 Productos sin marca**



**Fuente:** Investigación

El otro competidor directo de Apicare del producto miel de abeja y del postre son las que se venden en presentación de tarrina o en frasco y no tienen marca, en la que su precio de venta no es alto por no tener una imagen corporativa, por no invertir en mano de obra como la que se necesita en una empresa y no la realizan en base a normas de calidad, sino que la realizan de manera artesanal.

---

<sup>30</sup>Chávez, I., Tesis: Plan estratégico de marketing para la comercialización de los productos alimenticios naturales de la empresa Schullo S.A. de la ciudad de Quito, ESPE, Facultad de Ingeniería en Mercadotecnia, 2009.

Debido a que en la ciudad de Riobamba para adquirir un producto se toma en cuenta mucho el precio, los consumidores prefieren comprar productos sin marca.

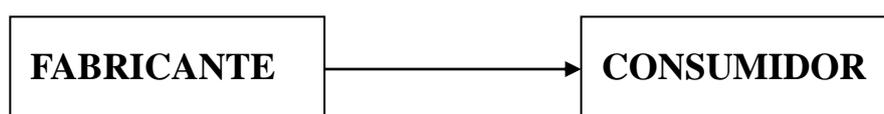
En la provincia existen varios actores relacionados con la producción campesina, pero muy pocos especializados en la comercialización, según el estudio de mercado para los pequeños productores de Chimborazo, realizado por el Gobierno Provincial se identificaron tres tipos de actores: organizaciones sociales y de productores, instituciones de apoyo (públicas y privadas) y las empresas sociales.<sup>31</sup>

En Riobamba existen varias formas de comercializar los productos agropecuarios, como en la empresa Municipal de productores agrícolas, mercados de la ciudad dentro de los cuales se tiene la condamine, el prado, general Dávalos, la merced, san Alfonso, plaza de las hierbas y ferias como la feria ciudadana de productores en las instalaciones del MAGAP.<sup>32</sup>

La miel y el postre sin marca es vendida por los pequeños productores de manera informal, es decir lo hacen en mercados o en pequeños locales por las principales calles de la ciudad, no aplican estrategias de de publicidad su manera de vender es a través de la presentación de sus productos en mesas y en diferentes presentaciones en el caso de la miel.

El canal de distribución que utilizan los productos sin marca es directo ya que va desde los pequeños productores que son quienes elaboran los productos, a los consumidores.

**Figura No. 11 Canal de Distribución productos sin marca**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Liliana Chávez

---

<sup>31</sup> Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, Estudio de mercado para los pequeños productores de Chimborazo, 2008

<sup>32</sup> Consejo Provincial de Chimborazo, Agenda de competitividad 2010

## **FORTALEZAS**

- Precios competitivos
- Se los encuentra en los mercados

## **DEBILIDADES**

- No tienen una imagen corporativa
- No cuentan con tecnología
- Venta informal
- No están capacitados
- Bajo nivel de información
- No cuentan con un local de venta

## **OPORTUNIDADES**

- Crecer en el mercado
- Aumento del volumen de ventas por su bajo precio

## **AMENAZAS**

- Competencia

## **2.2 Análisis FODA**

**Tabla No. 10 FODA Apicare Cía. Ltda.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se cuenta con un estatuto</li><li>▪ Cumplimiento de toda la legislación vigente</li><li>▪ Buena imagen institucional</li><li>▪ Personal comprometido con la empresa</li><li>▪ Se cuenta con POA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Poca estructura organizacional.</li><li>▪ Poca cultura de utilizar herramientas de gestión.</li><li>▪ Recursos económicos limitados.</li><li>▪ Toma de decisiones sin asesoría técnica</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal capacitado para la elaboración de proyectos y planes de negocios.</li> <li>▪ Flexibilidad para el involucramiento en nuevos proyectos.</li> <li>▪ Se cuenta con productos que cada vez son más requeridos por los consumidores.</li> <li>▪ Se cuenta con el personal y la maquinaria necesaria para la producción.</li> <li>▪ Capacidad de operativización de las decisiones adoptadas.</li> <li>▪ Precios cómodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de posicionamiento en el mercado</li> <li>▪ No se cuenta con planes de negocios y proyectos</li> <li>▪ Desconocimiento por parte del personal de las herramientas ya elaboradas.</li> <li>▪ No se aplicado el POA.</li> <li>▪ No se tienen los procesos ordenados y clasificados de acuerdo a estándares técnicos</li> <li>▪ No se cuenta con patentes de los productos creados.</li> <li>▪ No se cuenta con todos los manuales de producción, catálogos de servicios, catálogos, instructivos y el seguimiento de cumplimiento de los mismos.</li> <li>▪</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masificación de los productos y Exportación.</li> <li>▪ Leyes, programas y proyectos para el impulso de las PYMES.</li> <li>▪ Vinculación con las universidades para investigación e innovación.</li> <li>▪ Posicionamiento de la marca</li> <li>▪ Fortalecimiento de la empresa.</li> <li>▪ Aprovechamiento del crecimiento del mercado para nuestros productos y servicios.</li> <li>▪ Integrarse a proyectos ambientales sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia potencial.</li> <li>▪ Estancamiento de la empresa.</li> <li>▪ Destrucción de los ambientes naturales propicios para la producción apícola.</li> <li>▪ Disminución de la participación en el mercado</li> <li>▪ Estancamiento de los proyectos y plan de negocios</li> <li>▪ Pésimo nivel de competitividad.</li> <li>▪ Obtención de productos no estandarizados.</li> <li>▪ Plagio de información importante.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento en las ventas.</li> <li>▪ Estabilidad de la producción.</li> <li>▪ Oferta de volúmenes y continuidad de productos de calidad</li> <li>▪ Autosuficiencia</li> <li>▪ Automatización de los procesos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdidas de recursos económicos, tiempo, y riesgos de accidentes laborales.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Apicare Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Apicare Cía. Ltda. tiene varias fortalezas que le ha permitido ir creciendo poco a poco, fortalecerse como empresa y mejorar sus procesos productivos utilizando herramientas adecuadas, su fortaleza más importante es que cuenta con recurso humano, tecnológico y materia prima para la producción lo cual se debería aprovechar al máximo ya que es una de las cosas principales para el funcionamiento de la empresa.

Las oportunidades que le brinda el mercado actual no debe desaprovechar como la de incrementar sus ventas incursionando nuevos mercados, para darse a conocer y servirse de la nueva tecnología para mejorar sus procesos de producción.

Sin embargo tiene debilidades sobre las cuales se debe actuar para que la empresa no se estanque, debería aplicar estrategias que le permitan aprovechar el mercado y ser competitivos a través de la producción de productos de calidad, utilizando adecuadamente sus recursos para posicionarse en el mercado.

Con las nuevas facilidades de adquirir financiamiento debe capitalizarse para adquirir insumos o materiales la empresa y preparándose para grandes volúmenes de ventas, siempre y cuando haya una debida planificación.

Debe también hacer énfasis en la competencia, que es su principal amenaza, buscando superar las expectativas de sus clientes.

Los problemas climáticos de los cuales no se sabe cuándo se darán con exactitud por los cambios que hay actualmente, son una amenaza grande para la empresa, porque perjudican la naturaleza y por ende el hábitat de las abejas, impidiendo que haya una buena producción de miel de abeja para lo cual se debe estar preparado para evitar problemas posteriores.

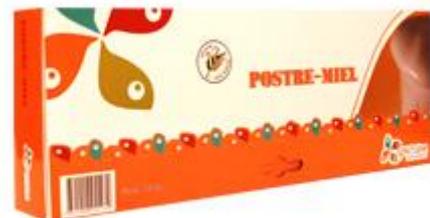
## 2.3 Análisis interno

### 2.3.1 Análisis de producto

Los productos que ofrece Apicare son:

#### ESPUMILLA DE MIEL DE ABEJA - POSTRE MIEL

Imagen No. 5 Postre de miel



Fuente: Apicare Cía. Ltda.

#### Características:

- Color: Blanco
- Textura: Suave
- Ingredientes: Miel de abeja, albumina de huevo, limón y esencia de eucalipto

### Presentación:

- Vasos de 1 onza sellado herméticamente

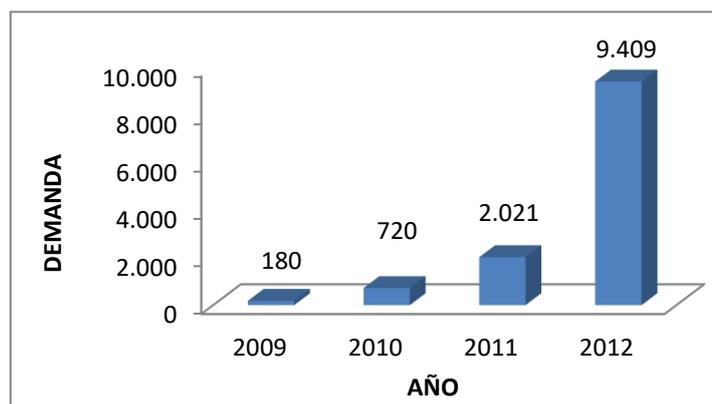
Como su nombre lo indica es un excelente postre, que puede ser consumido antes o después de la comida brindando dulzura y energía. Posee muchas de las propiedades de la miel, siendo un alimento energético por excelencia y es una excelente forma de absorber sus beneficios.<sup>33</sup>

### Demanda del producto:

La demanda de este producto Ha aumentado significativamente desde los inicios de su producción.

En el año 2009 tenían una demanda de 180 unidades, para el año 2010 aumentó a 720 unidades, en el año 2011 de 2.021 unidades, y hasta noviembre del 2012 tiene una demanda de 9.409 unidades en una presentación de 1onza.

**Gráfica No. 7 Demanda del postre de miel**

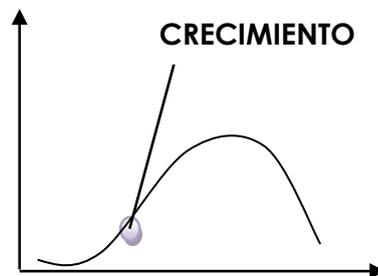


**Fuente:** Gerente Apicare  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

<sup>33</sup> Apicare, <http://www.apicare.com.ec/paginas/postre.html>

## Ciclo de vida:

**Gráfica No. 8 Ciclo de vida del producto postre de miel**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

El postre de miel se encuentra en una etapa de crecimiento ya que tiene poco tiempo en el mercado por lo que no está aún posicionado, sus ventas han ido incrementando poco a poco con la publicidad utilizada.

## CARAMELOS DE MIEL – MELOS

**Imagen No. 6 Caramelos de miel**



**Fuente:** Apicare

## Característica del producto:

- Color: Miel
- Textura: Dura y pegajosa
- Sabor: Dulce
- Olor y aspecto: Agradable
- Ingredientes: Miel, azúcar, jengibre, limón, propóleo, agua, y ácido cítrico

### Presentación:

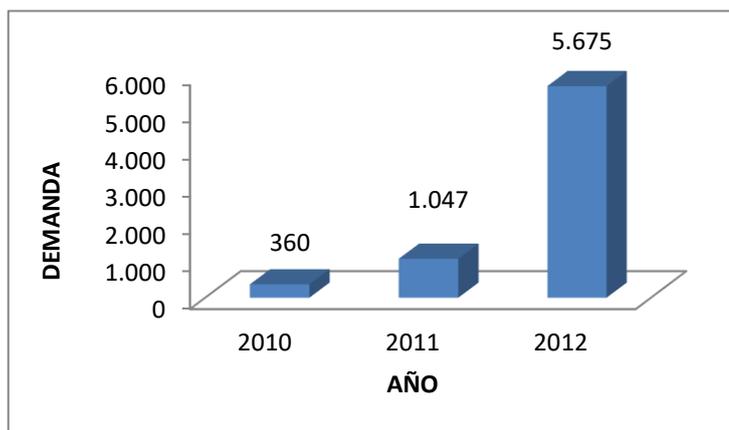
- Fundas de 10 unidades, etiquetados y sellados, con tres sabores, miel, menta y canela. (PVP).

Por su agradable sabor se considera como una golosina energizante, que alivia y refresca la garganta, posee las propiedades terapéuticas por lo que es recomendado para niños y adultos.<sup>34</sup>

### Demanda del producto:

La demanda de los caramelos ha ido aumentando poco a poco desde el inicio de su lanzamiento al mercado, empezaron con una demanda de 30 fundas de 10 unidades cada una al mes, es decir al año 360 fundas, para el año 2011 se incrementó a 1.470 fundas, y para el año 2012 hasta el mes de noviembre tienen una demanda de 5.675 fundas.

**Gráfica No. 9 Demanda del caramelo de miel**

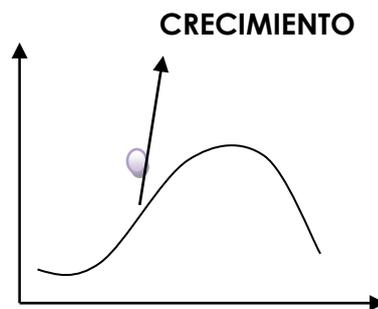


**Fuente:** Gerente Apicare  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

<sup>34</sup> Apicare, <http://www.apicare.com.ec/paginas/melos.html>

## Ciclo de vida:

Gráfica No. 10 Ciclo de vida del producto caramelo de miel



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Los caramelos hasta el momento han tenido buena acogida ya que son saludables, deliciosos y no oferta ninguna otra empresa apícola, lo que ha permitido que este producto esté en una etapa de crecimiento, que al ser nuevo no aún no tiene buen posicionamiento en el mercado, no todos lo conocen.

## BARRA ENERGÉTICA – BARRIÑA

Imagen No. 7 Barra energética



**Fuente:** Apicare

### Característica del producto:

- Color: Café
- Textura: Crocante
- Ingredientes: Miel, nuez, avena, pasas, quinua, ajonjolí, coco rallado, margarina, salvado de trigo.

### Presentación:

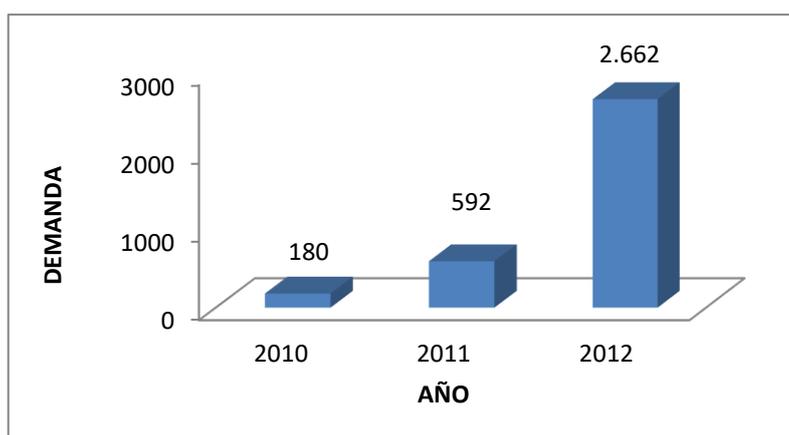
- Barras de 50g envueltos en papel celofán y sellado hermético.

La barra energética Apicare es un excelente suplemento alimenticio, elaborado a base de miel, cereales y fibra; contiene un alto valor nutricional, no posee conservantes, y lo más importante es que tiene un delicioso sabor acompañado de nuez, coco y miel.<sup>35</sup>

### Demanda del producto:

Este producto a pesar de ser saludable y de gran beneficio principalmente a para los deportistas no tiene gran acogida en el mercado, se empezó con una demanda de 180 unidades en el año 2010, para el año 2011 se incrementó a 592 unidades y en el año 2012 aumentó mucho más a 2.662 unidades.

**Gráfica No. 11 Demanda de la barra energética**

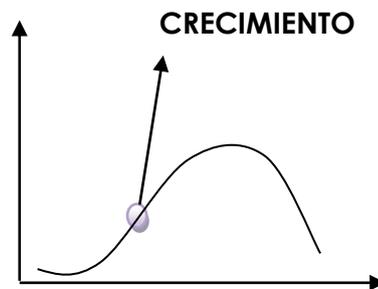


**Fuente:** Gerente Apicare  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

<sup>35</sup>APICARE, <http://www.apicare.com.ec/paginas/barrina.html>

### Ciclo de vida:

Gráfica No. 12 Ciclo del vida del producto barra energética



Fuente: Investigación  
Elaborado por: Liliana Chávez

La barra energética se encuentra en una etapa de crecimiento, luego de su lanzamiento no tiene tanta acogida, ya que no conocen el producto y los beneficios que brinda para la salud, pero con la publicidad que se ha implementado y la oferta en nuevos mercados ha permitido que las ventas aumenten poco a poco.

### TURRÓN DE MIEL – TITÁN

Imagen No. 8 Turrón



Fuente: Apicare

### Característica del producto:

- Color: Blanco
- Sabor: Dulce, Crocante
- Ingredientes: Miel de abeja, arroz crocante, maní, obleas, albumina de huevo, zumo de limón

## Presentación

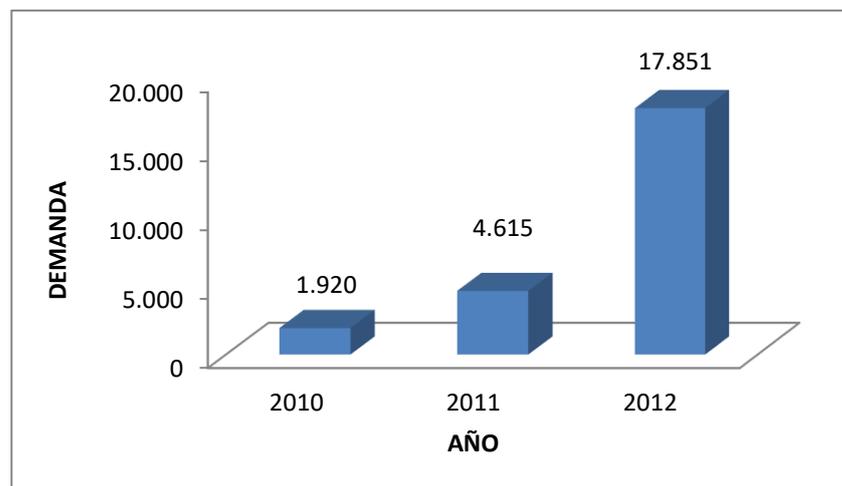
- Barras de 25 g en envoltura transparente, de forma cuadrada y sellado hermético.

Se recomienda como bocadillo a cualquier hora del día, pueden consumirlo niños y adultos, ya que por su contenido es rico en calorías y proteínas.<sup>36</sup>

## Demanda del producto:

El turrón es el producto estrella de Apicare, es el producto que más demanda ha tenido, por su delicioso sabor; la demanda en el año 2010 fue de 1.920 unidades, debido a la acogida que ha tenido en el años 2011 se incremento la demanda a 4.615 unidades adquiridas por los clientes y actualmente tiene una demanda de 17.851 unidades.

**Gráfica No. 13 Demanda del turrón**



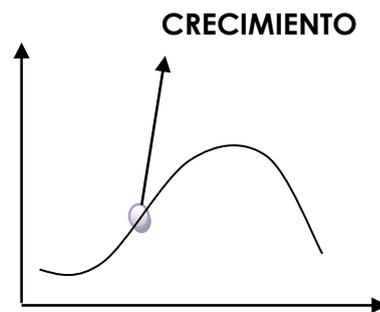
**Fuente:** Gerente Apicare

**Elaborado por:** Liliana Chávez

<sup>36</sup> Apicare, <http://www.apicare.com.ec/paginas/turron.html>

## Ciclo de vida:

**Gráfica No. 14 Ciclo de vida del producto turrón**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

El turrón se encuentra en la etapa de crecimiento, siendo que ha tenido buena acogida en el mercado de la ciudad de Riobamba aún no tiene buen posicionamiento porque no es muy conocido y por la competencia tanto directa como indirecta que afectan en la demanda del turrón de Apicare.

## CHIQA MIEL

**Imagen No. 9 Miel de abeja**



**Fuente:** Apicare

## Característica del producto:

- Color: Ámbar – miel multiflora
- Aspecto: Viscoso

### **Presentación 1 - Cuarto de Miel**

- Se la presentara en envase de 250 cm<sup>3</sup> (vidrio), incluye etiqueta y banda de seguridad, con registro sanitario y el costo para el público (PVP). Contenido neto: 300g.

### **Presentación 2 – Libra de miel**

- Se la presentara en envase de 400 cm<sup>3</sup> (vidrio), incluye etiqueta y banda de seguridad, con registro sanitario y el costo para el público (PVP). Contenido neto: 454g.

### **Presentación 3 – Kilo de miel**

- Se la presentara en envase de 750 cm<sup>3</sup> (vidrio), incluye etiqueta y banda de seguridad, con registro sanitario y el costo para el público (PVP). Contenido neto: 1000 g.

La miel Apicare Chiqua-miel, es sin lugar a dudas, un alimento 100% puro y energético por excelencia, es un producto con diversidad de beneficios, como remedio para innumerables enfermedades y dolencias, por lo que en la dieta humana se recomienda su empleo para múltiples fines.<sup>37</sup>

### **Demanda del producto:**

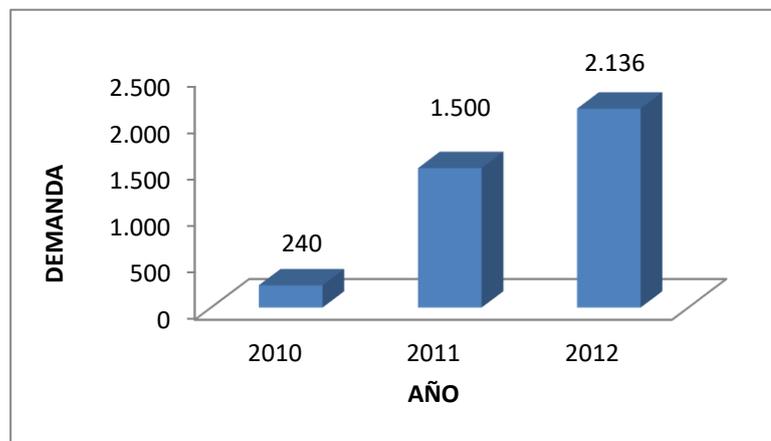
La miel de abeja es el producto principal para la empresa ya que con este producto, a través de su industrialización se obtienen otros productos, con la comercialización de la miel se puso en marcha la empresa gracias a que la empresa cuenta con colmenas propias.

---

<sup>37</sup> APICARE, <http://www.apicare.com.ec/paginas/productosapicolas.html>

Al inicio tuvieron una demanda de 240 envases de 300g al año, posteriormente aumentó a 1.500 envases en el año 2011, y en el año 2012 se incrementó aún más a 2.136 envases. Para tener un mejor análisis los datos de la demanda se transformaron a una misma cantidad es decir se hizo la relación solo para envases de 300g.

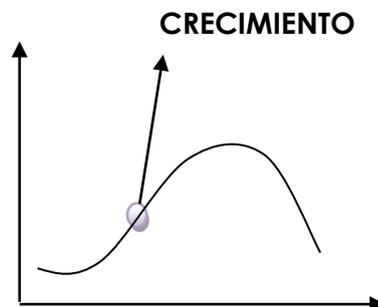
**Gráfica No. 15 Demanda miel de abeja**



**Fuente:** Gerente Apicare  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Ciclo de vida:**

**Gráfica No. 16 Ciclo de vida del producto miel de abeja**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

La miel de abeja es un producto muy apetecido por los beneficios que brinda para la salud y por ser un producto natural, la miel se encuentra en una etapa de crecimiento porque los productos Apicare aún no están posicionados en el mercado, no todas las personas conocen la empresa y los productos. Pero poco a poco va creciendo.

### **Análisis de productos:**

Los productos que ofrece Apicare poco a poco han ido incrementado su demanda, cada año existen más personas que lo consumen por los distintos hábitos y beneficios que brinda cada uno, pero sin embargo no todas las personas de la localidad conocen los productos, por lo que hay que emplear métodos adecuados para lograr posicionar la marca en el mercado.

Todos los productos que elabora y comercializa Apicare Cía. Ltda., se encuentran en una etapa de crecimiento, en la que sus ventas han ido aumentando poco a poco al igual que su utilidad, aparecen los competidores, existen productos de la competencia con otras características, como en el caso del turrón que la competencia ofrece dos tipos de turrones con diferentes ingredientes, los procesos de fabricación se van perfeccionando a medida que la producción va aumentando.

Los competidores de los productos Apicare da mucha importancia al área de comercialización, es así que sus productos se ofertan en las principales tiendas, minimarket y supermercados de la ciudad de Riobamba, y con la utilización de publicidad han hecho que sus productos sean apetecidos por la población, pero a pesar de ello las personas que han consumido productos como los turrones, miel de abeja, caramelos entre otros derivados de la miel de abeja que ofrece Apicare se sienten satisfechos.

Uno de los aspectos que llama la atención a los clientes es la presentación de los productos, por lo que es necesario que Apicare realice un cambio en el diseño de la envoltura y presentación de los mismos para que haya mayor atracción.

La ubicación de los productos en los distintos puntos de venta debe ser observada a simple vista, estando ubicados en un sitio ordenado y limpio para que llame la atención de los clientes.

#### **Dimensión de los productos Apicare:**

Los productos Apicare son productos esperados ya que tiene las características similares a las de la competencia y aunque hay ingredientes que lo diferencian, contienen un conjunto de atributos y condiciones que el comprador espera encontrar en él, es decir, las expectativas mínimas del cliente.

#### **Valor añadido de los productos Apicare:**

El valor añadido de los productos Apicare, es la imagen corporativa que tienen es decir ya tienen un empaque definido para cada uno de sus productos, el mismo que consta de nombre del producto, marca, información nutricional, fecha de vencimiento, peso, código de barra y cantidad, de este modo se diferencian de la competencia.

### **2.3.2 Análisis de precio**

#### **Precio de Apicare:**

Los precios de venta al público del producto se calculan en base a los costos y son los siguientes:

**Tabla No. 11 Precios de venta de Apicare**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>Turrón</b>	Por unidad de 25g	0,40
	Por cajas 12 unidades	4,00
<b>Postre</b>	Por unidad de 1 onza	0,36
	Por cajas 12 unidades	4,00
<b>Barra energética</b>	Por unidad de 50g	0,50
	Por cajas 6 unidades	2,75
<b>Caramelos</b>	Por unidad	0,05
	Por cajas 10 fundas de 10 unidades	4,50
<b>Miel</b>	Por unidad de 300g	3,50
	Por caja 12 unidades	36,00

**Fuente:** Apicare

**Elaborado por:** Apicare

### **Comparación del Precio de Apicare con la de la competencia:**

Los precios de los competidores en relación a Apicare son más altos, debido a las características de sus productos, en el caso del turrón de la empresa El Salinerito tiene variedad de tamaños y tipos de turrónes, los ingredientes tienen un costo más alto por lo que su precio de venta también es alto.

El turrón con miel de abeja, nuez y macadamia en una presentación de 30g de la empresa el Salinerito lo venden en \$0,95; por el precio alto de la macadamia, en el caso de la presentación de 100g su precio es de \$3,03.

En cuanto a la miel de abeja la empresa Schullo ofrece de diferentes tamaños, como la miel de 620g cuesta a \$8,35; en una presentación de 330g el precio es de \$3,36; en comparación con la miel de Apicare, la competencia tiene un precio más bajo.

El otro competidor directo de Apicare son los vendedores de la miel de abeja sin marca en tarrina mediana que tiene un precio de \$2,00; lo que quiere decir que es más barata; porque la empresa Apicare lo venden a \$3,00; esta diferencia está marcada por que la miel que venden informalmente no es 100% pura.

En el postre de miel que tampoco tiene marca lo venden a \$0,40 es decir el precio es el mismo, por lo que se podría incrementar un poco el precio del postre Apicare por ya tener una marca y una imagen corporativa establecida.

La barra energética tiene varios competidores indirectos cuyo precio de venta es más barata que la de Apicare; con una diferencia de 0,05 centavos; cuyo valor no es tan alto pero para venderlo representa una diferencia al momento de elección de los consumidores.

Realizando un análisis general se puede decir que se debe tomar bien en cuenta los costos de producción que involucran obtener cada uno de los productos para determinar qué porcentaje se puede incrementar o disminuir; obteniendo productos de calidad y permitan competir en el mercado.

### **2.3.3 Análisis de distribución**

#### **Canal de distribución:**

El canal de distribución que utiliza es:

#### **Mixto**

- Los productos lo venden en su local propio, directamente a los clientes, a través de su punto de venta.

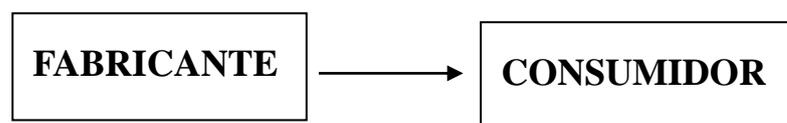
Su punto de venta está ubicado en:

**PROVINCIA:** Chimborazo

**CIUDAD:** Riobamba

**DIRECCIÓN:** Gaspar de Villarroel entre Cristóbal Colón y Espejo

**Imagen No. 10 Canal de distribución directo de Apicare**



**Fuente:** Apicare

**Elaborado por:** Liliana Chávez

- Utilizan intermediarios para venderlos:

- Tiendas de barrio
- DICOSAVI
- Camari
- Ahí es
- Red market
- La Ibérica
- Agrovit

A estos intermediarios del dan un descuento en el precio.

**Imagen No. 11 Canal de distribución indirecto Apicare**



**Fuente:** Apicare

**Elaborado por:** Liliana Chávez

### **Distribución en comparación a la competencia:**

Los competidores ofertan productos en los principales supermercados de la ciudad de Riobamba como:

- DICOSAVI
- La ibérica
- Almacenes Tía
- Camari
- Mi comisariato
- AKI
- Supermaxi

El canal de distribución que utiliza Apicare es adecuado ya que de este modo busca abarcar un mayor mercado de la ciudad de Riobamba, y al utilizar un canal de distribución mixto llega poco a poco a varios segmentos de mercado.

Los productos están dirigidos a personas que tienen un nivel socio económico medio, medio alto y alto, y estas personas realizan sus compras en los principales supermercados de la localidad, con lo cual podrán conocer y adquirir con facilidad los productos.

Pero sin embargo debe buscar otros lugares para atender todo el mercado local buscando puntos estratégicos más visitados por las personas y tomar muy en cuenta como son colocados los productos en los puntos de venta para que los clientes lo puedan ver con facilidad, dando una buena imagen de la empresa, de este modo motivará a las personas a comprar. <sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>Visita a principales supermercados de la ciudad de Riobamba.

## 2.3.4 Análisis de publicidad y promoción

### Actual publicidad:

El medio de publicidad que utilizan es el medio televisivo, en el Canal local TV5.

Se lo realiza durante 3 meses en el año en el siguiente horario:

- 7:00 am
- 10:00am
- 12:00pm
- 16:00pm
- 17:00pm
- 19:00pm
- 21:00pm
- 23:00pm

La inversión utilizada para la publicidad es de \$890,00 en cada mes.

La publicidad actual ha sido muy beneficiosa para incrementar la demanda de los productos Apicare ya que el canal de la ciudad de Riobamba lo utilizan más para ver las noticias y con el horario de publicidad contratada lo ven varias personas por tal motivo conocen la empresa o por lo menos han escuchado y ya tienen la idea que existe una empresa que oferta productos en base a miel de abeja.<sup>39</sup>

El otro medio de publicidad que utiliza es la de una página web:

- [www.apicare.com.ec](http://www.apicare.com.ec)

A través de esta página se pueden informar sobre la empresa Apicare Cía. Ltda., los servicios y productos que ofrece en cada una de sus presentaciones.

---

<sup>39</sup> Llumiquina, Raúl, Gerente Apicare

### **Medio de promoción:**

El medio de promoción que utilizan es a través de los descuentos por cantidades de productos.

Tienen un margen de descuento por cada uno de los productos para sus diferentes puntos de distribución:

**Tabla No. 12 Precio productos Apicare a los Distribuidores**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PRECIO A DISTRIBUIDORES</b>
<b>Turrón</b>	Caja de 12 unidades	3,50
<b>Postre</b>	Caja de 12 unidades	3,50
<b>Barra energética</b>	Caja de 6 unidades	2,20
<b>Caramelos</b>	Caja de 10 fundas de 10 unidades	4,00
<b>Miel</b>	Por unidad de 300g	2,79

**Fuente:** Vendedor Apicare

**Elaborado por:** Liliana Chávez

El porcentaje de descuento varía por producto desde el 7% al 20%, lo cual se debe establecer mejor el porcentaje en base a los costos de producción porque el 20% de descuento es alto y puede darse el caso que el negocio no resulte rentable.

### **2.3.5 Objetivos y estrategias planteadas**

Los objetivos que se plantearon en Apicare en los años anteriores fueron:

- Comercializar un porcentaje de la miel de abeja producida.
- Industrializar la miel de abeja.
- Incrementar las ventas en un 600% hasta el año 2012.

En cuanto a las estrategias utilizadas son:

- Publicidad televisiva
- Auspicio de eventos académicos y encuentros empresariales.
- Distribución de sus productos a tiendas, mini market y supermercados.
- Participación en ferias en fechas importantes de la ciudad de Riobamba.
- Ubicar su punto de venta en un lugar lo más central para la población.
- Descuento a los intermediarios por adquirir gran cantidad de productos.

Los objetivos y estrategias implementadas por el Gerente de Apicare Cía. Ltda., han sido muy beneficiosas para la empresa porque le ha permitido ingresar al mercado ofertando sus productos, logrando incrementar su nivel de demanda y por ende sus ventas han aumentado periódicamente, sin embargo hay varias estrategias y políticas por aplicar para que siga surgiendo y se posicione en el mercado local y posteriormente se incursione en un mercado internacional.

Con la aplicación de sus estrategias han obtenido buenos resultados y les ha permitido alcanzar sus objetivos, en cuanto a la publicidad televisiva han tenido un éxito del 85%, en auspicios un 20%, en la distribución un 80% que ha sido una de las principales estrategias para el desarrollo de la empresa, en la participación de ferias tan solo un 10% por lo que han tomado la decisión de no volver a participar y con su punto de venta han tenido un 50% de buenos resultados.

En los objetivos planteados en años anteriores han comercializado la miel un 20% y el 80% de la miel la industrializan, dando mejor resultado pero no lo han, debido a los problemas financieros no se invirtió en equipos y materiales porque son muy costosos, y lo han realizado ciertos procesos de manera artesanal; en sus ventas han logrado cumplir hasta el mes de noviembre un 90% teniendo un alto crecimiento de ventas, pero si embargo existen problemas de comercialización se ha colocado a los productos en lugares estratégicos para la venta.<sup>40</sup>

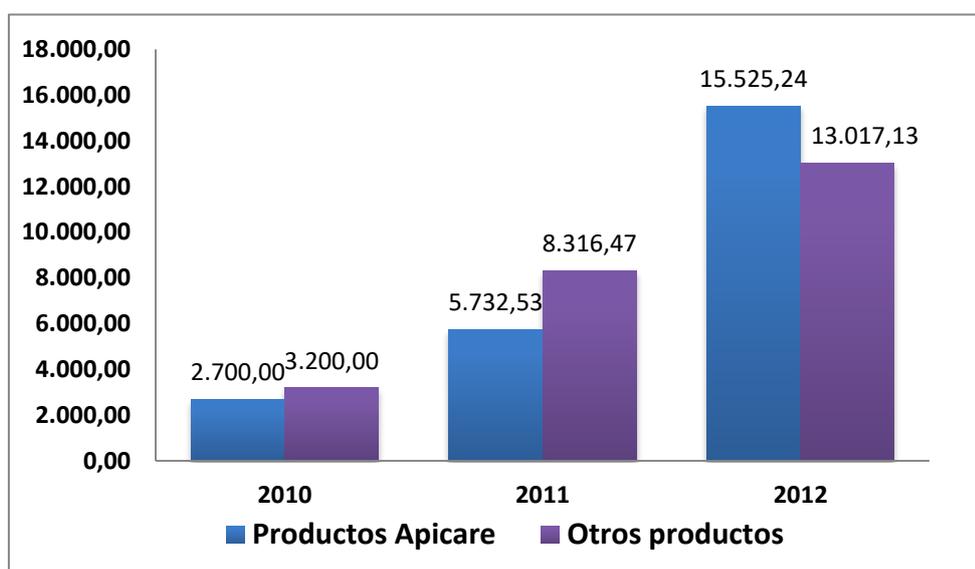
---

<sup>40</sup> Llumiquina, Raúl, Gerente Apicare

### 2.3.7 Análisis de Ventas

En la empresa Apicare se apreciaron los cambios en sus ventas en cada uno de los años de funcionamiento, para lo cual se va a analizar los tres últimos años de venta.

**Gráfica No. 17 Ventas de Apicare Cía. Ltda.**



**Fuente:** Gerente Apicare  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

En el año 2010 y 2011 las ventas de productos en base a miel de abeja que solo lo comercializaban ya que lo adquirían de otra empresa representaban más que las ventas de sus propios productos, esto se dio porque las personas ya conocían los otros productos, ya estaban posicionados en el mercado mientras que los de Apicare recién se estaban introduciendo al mercado.

Pero en el año 2012 con las estrategias de comunicación utilizadas, cambió teniendo un mayor ingreso por las ventas de productos elaborados por la empresa, y cada año se ha ido incrementando poco a poco sus ventas, superando sus objetivos planteados.

### **2.3.8 Proyectos de la empresa**

Apicare ha trabajado en varios proyectos que han ayudado al crecimiento de la empresa y tienes otros proyectos que los quiere ejecutar como:

- Producción del polen a gran escala.
- Generación de otros productos derivados de la miel de abeja y del polen.

Con la ejecución de estos proyectos la empresa desea diversificar sus productos para competir con otras empresas y alcanzar sus metas a través de la satisfacción de sus clientes.<sup>41</sup>

## **2.4 Análisis de mercado**

### **Clientes:**

- Amas de casa, mayores a 35 años de nivel social medio alto y alto.
- Puntos de venta
  - Tiendas de Barrio
  - Dicosavi
  - Camari
  - Ahí es
  - Red market
  - Ibérica

### **Consumidores:**

- Hombres y mujeres de 14 a 65 años de edad.

---

<sup>41</sup> LlumiQuinga, Raúl, Gerente Apicare

Para la investigación de mercado se va a realizar una segmentación de mercado para dirigir las encuestas a esas personas, que son quienes son los que adquieren los productos.

### **Segmentación de mercado:**

Se va a realizar una segmentación del mercado en base a varios factores.

#### **Geográficos**

- **País:** Ecuador
- **Región:** Sierra
- **Ciudad:** Riobamba
- **Urbana-rural:** Urbana

#### **Psicográfica**

- **Clase social:** Media y media – alta
- **Estilo de vida:** Personas activas
- **Personalidad:** Personas que cuidan su salud

#### **Demográficas**

- **Edad:** de 14 años a 65 años
- **Sexo:** hombres y mujeres
- **Población:** Población económicamente activa

#### **Conductual:**

- **Beneficios:** Salud
- **Actitud hacia el servicio:** Positiva

### Encuesta:

Para la aplicación de la encuestas se realizó el siguiente proceso, para de este modo obtener información valedera y que sea muy útil para la investigación.

### Composición de la población

La población que se va a tomar para la investigación es de 134.941 habitantes, los mismos que corresponden a la población urbana de la ciudad de Riobamba que es a donde está dirigido los distintos productos que ofrece Apicare; para lo cual se va a dividir parroquias para obtener mejores resultados.

**Tabla No. 13 Distribución de la población urbana de Riobamba**

PARROQUIA	POBLACIÓN	%
Lizarzaburu	45.836	34
Maldonado	28.873	21
Veloz	18.388	14
Velasco	31.688	24
Yaruquíes	5.774	4
Licán	4.382	3
<b>TOTAL</b>	<b>134.941</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Consejo Nacional Electoral, Delegación Provincial de Chimborazo, Distributivo 4 de octubre de 2012

**Elaborado por:** Liliana Chávez

### Tamaño de la muestra

Fórmula de la muestra a utilizarse:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

**Donde:**

**n**= Tamaño de la muestra

**Z**= Margen de confiabilidad

**P**= Probabilidad de que el evento ocurra

**Q**= Probabilidad de que el evento no ocurra

**E**= Margen de error

**N**= Tamaño de la población

**N-1**= Factor de corrección

**Cálculo de la muestra:**

Para determinar los valores de p y q de una manera más certera, se realizó una encuesta piloto, y basándose en la pregunta ¿Le gusta la miel de abeja? Que es la pregunta fundamental de la encuesta, se obtuvo un resultado del 89% del total de encuestados que les gusta la miel de abeja mientras que al 11% de los encuestados no les gusta.

Por lo tanto el valor de p es 0,89 y el valor de q es 0,11.

**DATOS**

**n**= ?

**Z**= 1,96 (95% de probabilidad)

**P**= 0,89

**Q**= 0,11

**E**=5%

**N**=134.941 habitantes

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,89 * 0,11 * 134.941}{(0,05)^2(134.941 - 1) + (1,96)^2 * 0,89 * 0,11}$$

**n = 150 encuestas**

Por medio de este cálculo se ha obtenido una muestra de 150 encuestas, que van a ser aplicadas de la siguiente manera.

### Composición de la muestra

**Tabla No. 14 Composición de la muestra**

PARROQUIA	%	MUESTRA
Lizarzaburu	34	51
Maldonado	21	32
Veloz	14	21
Velasco	24	36
Yaruquíes	4	6
Licán	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>150</b>

**Fuente:** Consejo Nacional Electoral, Delegación Provincial de Chimborazo, Distributivo 4-10-2012  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Para obtener mejores resultados se utilizara el método de muestreo probabilístico estratificado, basado en dividir la población en subgrupos o estratos y se selecciona una muestra de cada estrato y posibilita la aplicación de la encuesta.

### Tabulación de la Encuesta:

Una vez aplicada las encuestas a las personas de la ciudad de Riobamba, se obtuvieron los siguientes resultados:

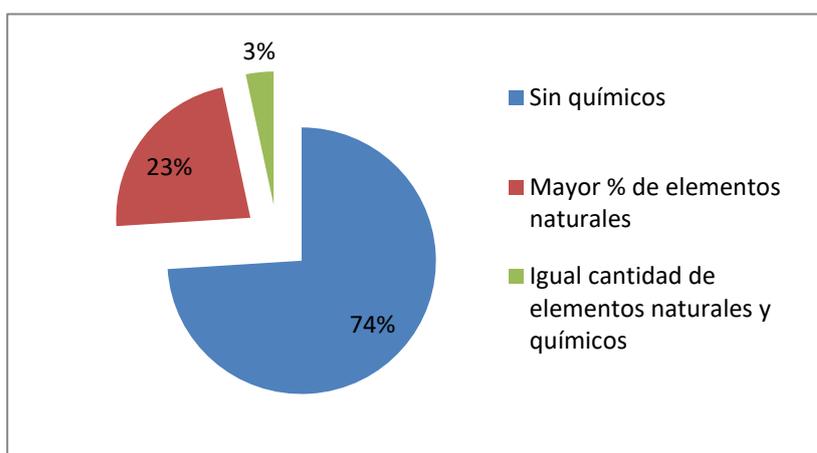
#### 1) ¿Con qué asocia usted los productos naturales?

**Tabla No. 15 Tabulación encuesta pregunta No. 1**

OPCIONES	CANTIDAD	%
Sin químicos	111	74%
Mayor % de elementos naturales	34	23%
Igual cantidad de elementos naturales y químicos	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 1  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 18 Tabulación encuesta pregunta No. 1**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N°1  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Como indica la gráfica la mayoría de los encuestados asocian los productos naturales sin químicos, representando el 74%, el 23% los asocian con un mayor

porcentaje de elementos naturales que químicos y el 3% consideran que contienen igual cantidad de elementos naturales y químicos, con los hábitos de consumo actual de adquirir productos naturales para el cuidado de la salud, los productos sin químicos tienen buena acogida en el mercado.

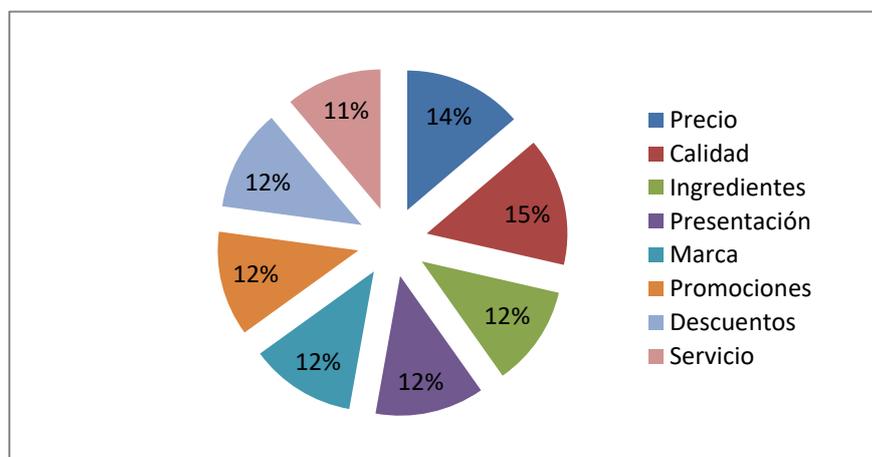
**2) ¿Califique del 1 al 5 en base a la importancia que le da al momento de comprar un producto?**

**Tabla No. 16 Tabulación encuesta pregunta No. 2**

OPCIONES	CANTIDAD	%
Precio	551	14%
Calidad	598	15%
Ingredientes	468	12%
Presentación	504	13%
Marca	490	12%
Promociones	488	12%
Descuentos	473	12%
Servicio	445	11%
<b>TOTAL</b>	<b>4017</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 2  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 19 Tabulación encuesta pregunta No. 2**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 2  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

En base a las respuestas de los encuestados se obtuvo que al momento de comprar un producto las personas dan mayor importancia a la calidad lo cual representa un 15%, luego se en los precios con un 14%, luego se fijan en la presentación de los productos con un con un 13% y con un 12% se tiene que dan igual importancia a los ingredientes, promociones y descuentos, mientras que al servicio de dan menos importancia con una representación del 11%; pero sin embargo todos estos factores influyen al momento de adquirir los productos.

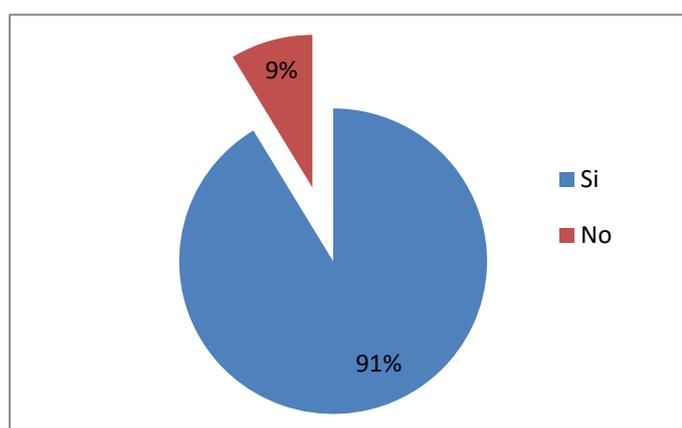
### 3) ¿Le gusta la miel de abeja?

**Tabla No. 17 Tabulación encuesta pregunta No. 3**

OPCIONES	CANTIDAD	%
Si	137	91%
No	13	9%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 3  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 20 Tabulación encuesta pregunta No. 3**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 3  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Del total de encuestados, al 91% les gusta la miel y tan solo al 9% no les gusta, lo que es muy bueno para la empresa Apicare porque su principal materia prima es la miel de abeja, razón por la que sus productos tendrán buena aceptación en los nuevos mercados.

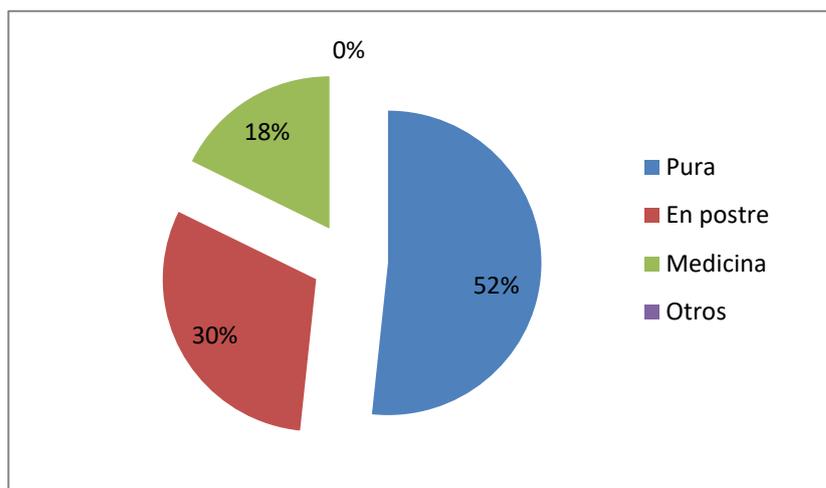
#### 4) ¿De qué manera consume la miel?

Tabla No. 18 Tabulación encuesta pregunta No. 4

OPCIONES	CANTIDAD	%
Pura	108	52%
En postre	64	31%
Medicina	37	18%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 4  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 21 Tabulación encuesta pregunta No. 4



Fuente: Encuesta, pregunta N° 4  
Elaborado por: Liliana Chávez

El 52% de los encuestados consumen la miel de abeja de manera pura, el 31% en postres y el 18% en medicinas, siendo el mayor consumo de manera pura, razón por la cual se debería poner mayor énfasis en aplicar estrategias que permitan dar a conocer a los demás productos y aumentar la participación en el mercado.

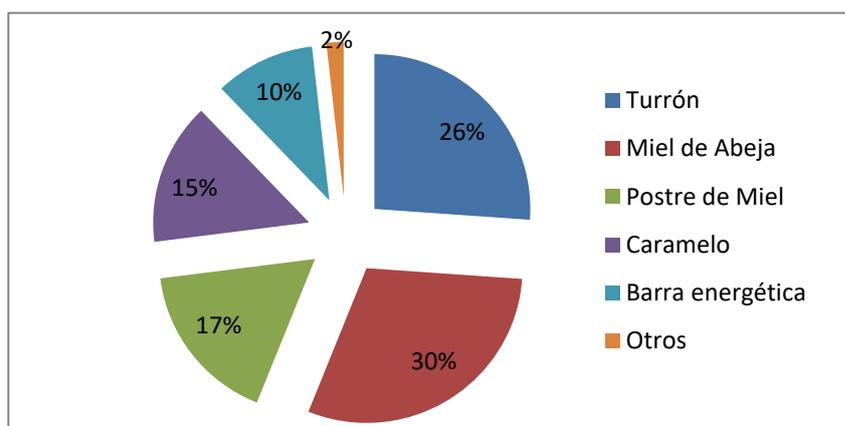
5) ¿Cuál de los siguientes productos en base a miel de abeja ha consumido?

Tabla No. 19 Tabulación encuesta pregunta No. 5

OPCIONES	CANTIDAD	%
Turrón	88	26%
Miel de Abeja	101	30%
Postre de Miel	57	17%
Caramelo	50	15%
Barra energética	35	10%
Otros	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 5  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 22 Tabulación encuesta pregunta No. 5



Fuente: Encuesta, pregunta N° 6  
Elaborado por: Liliana Chávez

El 30% de los encuestados han consumido miel de abeja, representando el porcentaje más alto, siguiéndole el turrón con un 20%, el postre de miel representa un 17%, el caramelo un 15%, la barra energética un 10% y otros productos el 2% dentro de los cuales están el polen, productos medicinales y cosméticos en base a la miel de abeja, estos porcentajes nos indican que la miel de abeja y turrón tienen buena aceptación en el mercado son los productos que más se consumen, mientras que el postre de miel, caramelos tienen menor aceptación y mucho más baja la barra energética ya que no todos la conocen.

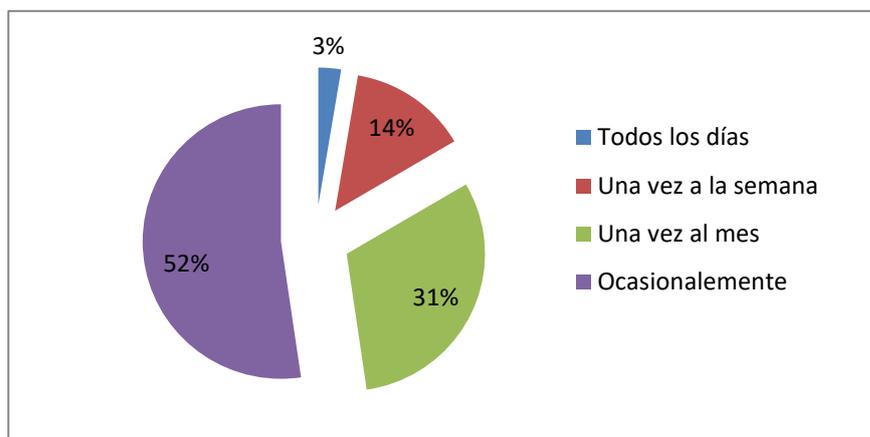
6) ¿Con qué frecuencia compra productos elaborados en base a la miel de abeja?

**Tabla No. 20** Tabulación encuesta pregunta No. 6

OPCIONES	CANTIDAD	%
Todos los días	4	3%
Una vez a la semana	21	14%
Una vez al mes	47	31%
Ocasionalmente	79	52%
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 6  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 23** Tabulación encuesta pregunta No. 6



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 6  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

La mayoría de los encuestados compran productos elaborados en base a la miel de abeja ocasionalmente, el 31% lo adquieren una vez al mes, el 14% una vez a la semana y tan solo el 3% todos los días, lo cual indica que se debe dar a conocer más los productos y sus beneficios para que la frecuencia de consumo sea mayor.

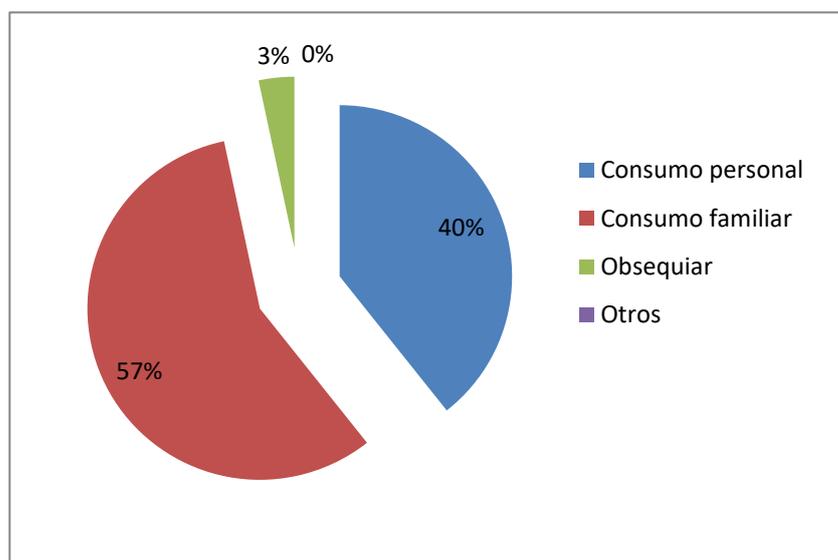
7) ¿Usted compra productos en base a miel de abeja para:?

Tabla No. 21 Tabulación encuesta pregunta No. 7

OPCIONES	CANTIDAD	%
Consumo personal	59	39%
Consumo familiar	86	57%
Obsequiar	5	3%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 7  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 24 Tabulación encuesta pregunta No. 7



Fuente: Encuesta, pregunta N° 7  
Elaborado por: Liliana Chávez

El 57% de los encuestados adquieren productos en base a la miel de abeja para consumo familiar representando la mayoría, el 40% lo compran para consumo personal y tan solo el 3% para obsequiar, esto nos indica que son los jefes de hogar quienes adquieren estos productos.

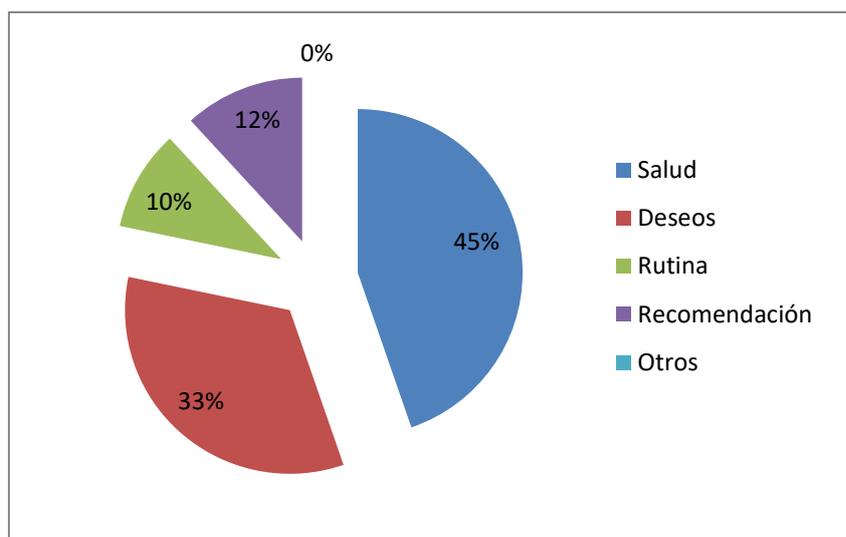
8) ¿Usted consume productos en base a miel de abeja por:?

Tabla No. 22 Tabulación encuesta pregunta No. 8

OPCIONES	CANTIDAD	%
Salud	72	45%
Deseos	54	34%
Rutina	16	10%
Recomendación	19	12%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 8  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 25 Tabulación encuesta pregunta No. 8



Fuente: Encuesta, pregunta N° 8  
Elaborado por: Liliana Chávez

El 45% de los encuestados consumen miel de abeja por salud porque ahora las personas se preocupan más por cuidar su salud y mantenerse sanos aumentando así el consumo por productos naturales, el 33% lo consumen por deseo, el 12% lo consumen por recomendación de otras personas y el 10% lo hacen por rutina.

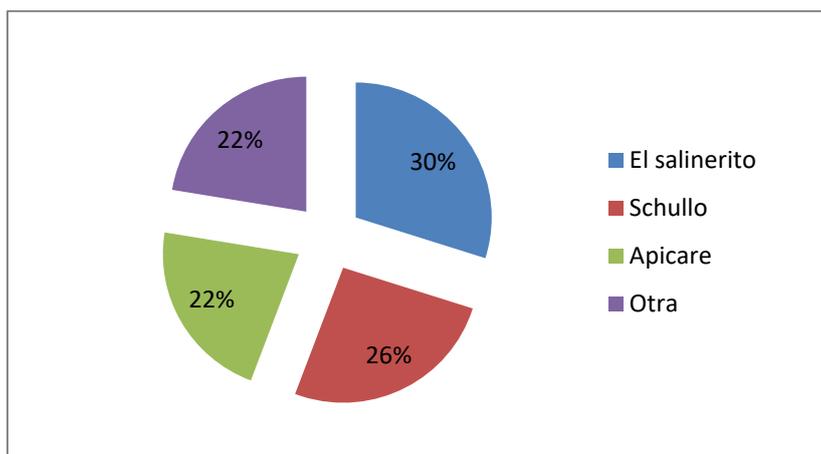
### 9) ¿Qué marca de productos en base a miel de abeja consume?

Tabla No. 23 Tabulación encuesta pregunta No. 9

OPCIONES	CANTIDAD	%
El Salinerito	52	30%
Schullo	45	26%
Apicare	38	22%
Otra	39	22%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 9  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 26 Tabulación encuesta pregunta No. 9



Fuente: Encuesta, pregunta N° 9  
Elaborado por: Liliana Chávez

Existen varias empresas que ofertan productos elaborados en base a la miel de abeja unas con más posicionamiento en el mercado que otras teniendo así que la marca que mayor se consume es la de Salinerito que representa un 30% que vende turrone de miel de abeja, siguiéndole la empresa Schullo con un 26%, que vende miel de abeja con un 22% lo representa la empresa Apicare y de igual modo con un 22% representan los productos sin marca que son vendidos en los mercados o distintos lugares de la ciudad, que son elaborados por los pequeños productores, siendo estas empresas los principales competidores de Apicare.

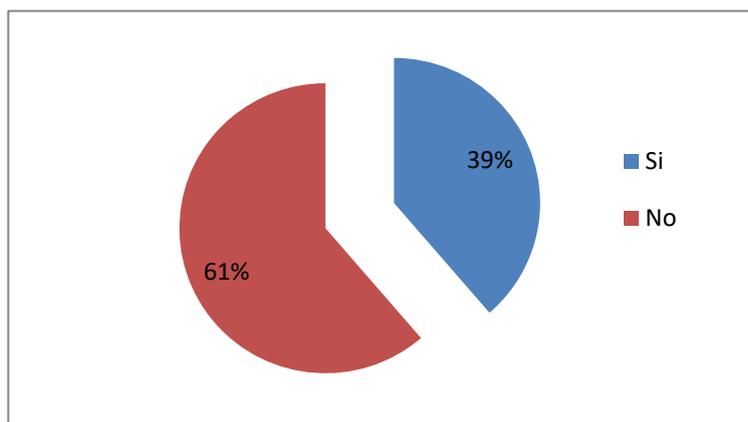
## 10) ¿Conoce la empresa Apicare?

**Tabla No. 24 Tabulación encuesta pregunta No. 10**

OPCIONES	CANTIDAD	%
Si	58	39%
No	92	61%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 10  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 27 Tabulación encuesta pregunta No. 10**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 10  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

El 61% de los encuestados no conoce la empresa Apicare, mientras que el 39% la conoce, es decir que la mayoría de los encuestados no conoce a la empresa, por lo que se debería aumentar la publicidad para que Apicare sea más conocida.

11) Si su respuesta fue SI ¿qué opinión le merece los siguientes aspectos de esta empresa?

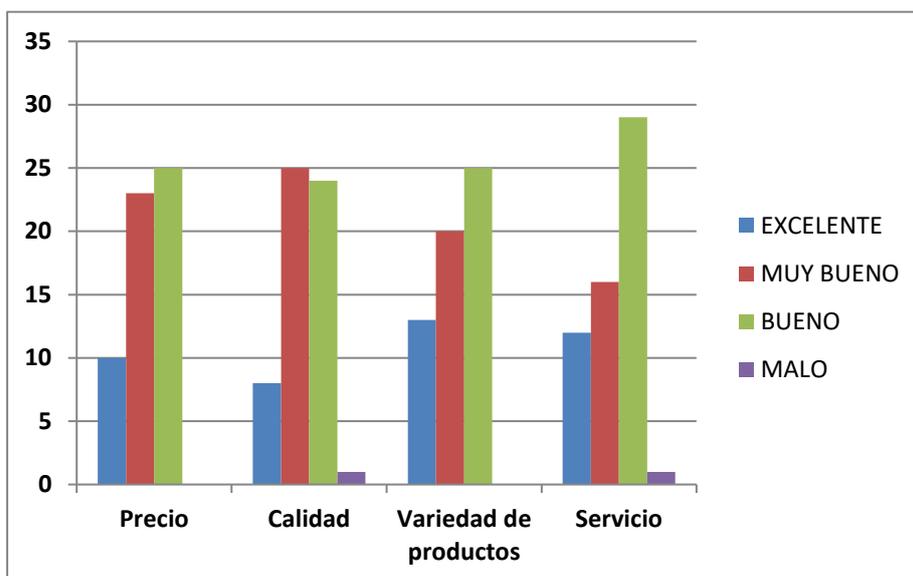
Tabla No. 25 Tabulación encuesta pregunta No. 11

OPCIONES	CANTIDAD			
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO
Precio	10	23	25	0
Calidad	8	25	24	1
Variedad de productos	13	20	25	0
Servicio	12	16	29	1
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>84</b>	<b>103</b>	<b>2</b>
<b>%</b>	<b>19%</b>	<b>36%</b>	<b>44%</b>	<b>1%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 11

Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 28 Tabulación encuesta pregunta No. 11



Fuente: Encuesta, pregunta N° 11

Elaborado por: Liliana Chávez

Las personas que conocen a Apicare opinaron algunos aspectos como el precio, calidad, variedad de productos y servicio, en la que la mayoría calificó estos aspectos como buenos representando el 44%, el 36% los calificaron con muy buenos, el 19% como excelente y tan solo el 1% como malos, considerando mejorar el servicio y calidad; la mayoría tienen buena apreciación de la empresa.

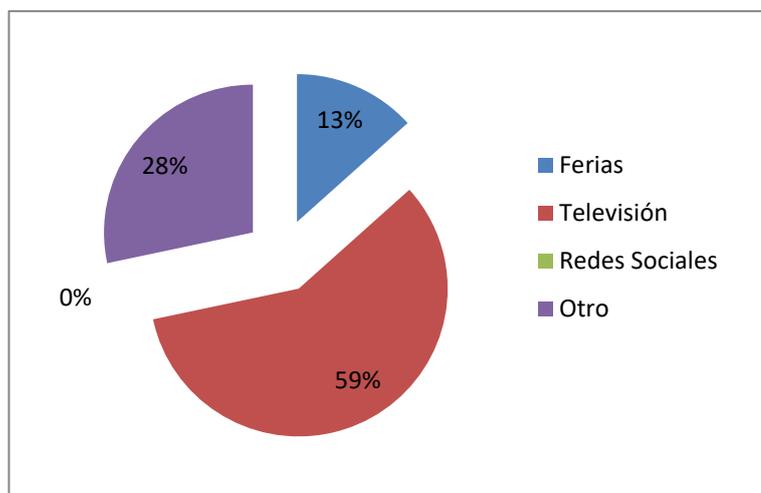
## 12) ¿Por qué medio se informó de la existencia de la empresa Apicare?

Tabla No. 26 Tabulación encuesta pregunta No. 12

OPCIONES	CANTIDAD	%
Ferías	8	13%
Televisión	35	58%
Redes Sociales	0	0%
Otro	17	28%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 12  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 29 Tabulación encuesta pregunta No. 12



Fuente: Encuesta, pregunta N° 12  
Elaborado por: Liliana Chávez

Más de la mitad de los encuestados se informaron de Apicare a través de la televisión representando el 59% del total encuestados, el 13% se informó por ferias y el 28% se informó por otros medios dentro de los cuales está el local Apicare y proyectos con los que ha trabajado la empresa Apicare, lo cual indica que la publicidad que está utilizando Apicare actualmente está funcionando adecuadamente.

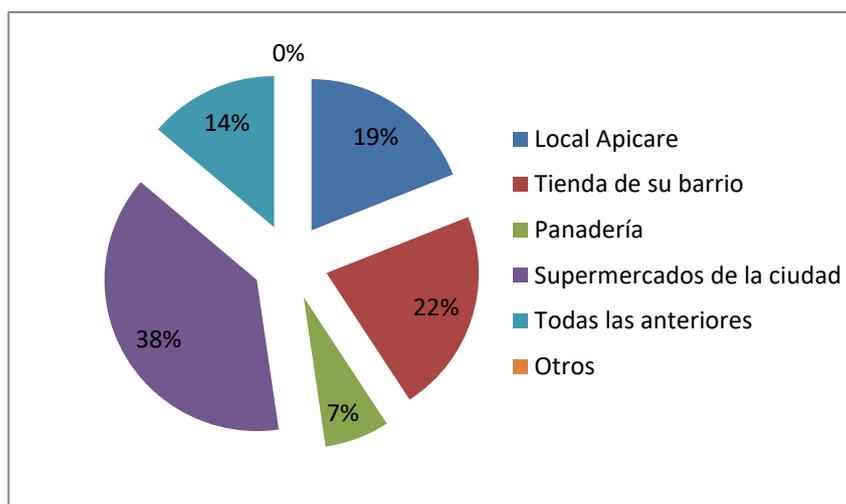
### 13) ¿En dónde le haría más fácil comprar los productos Apicare?

Tabla No. 27 Tabulación encuesta pregunta No. 13

OPCIONES	CANTIDAD	%
Local Apicare	33	19%
Tienda de su barrio	38	22%
Panadería	12	7%
Supermercados de la ciudad	67	39%
Todas las anteriores	24	14%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 13  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 30 Tabulación encuesta pregunta No. 13



Fuente: Encuesta, pregunta N° 13  
Elaborado por: Liliana Chávez

El 38% de los encuestados opinaron que en los supermercados de la ciudad se les haría más fácil adquirir los productos Apicare, el 22% en una tienda de su barrio, el 19% en un Local Apicare, el 14% opinaron que en el local Apicare, tienda de su barrio, supermercados de la ciudad y panaderías y el 7% mencionaron que en una panadería, lo que indica que todos estos lugares son mercados importantes para ofertar los productos Apicare.

#### 14)¿Su ingreso mensual es:?

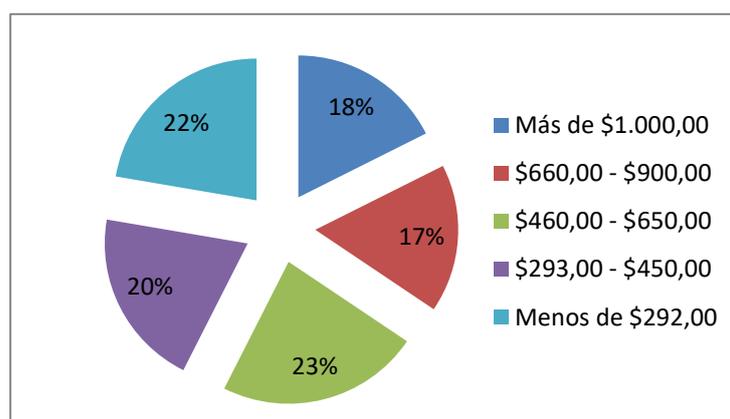
**Tabla No. 28 Tabulación encuesta pregunta No. 14**

OPCIONES	CANTIDAD	%
Más de \$1.000,00	26	18%
\$660,00 - \$900,00	25	17%
\$460,00 - \$650,00	34	23%
\$293,00 - \$450,00	30	20%
Menos de \$292,00	33	22%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 14

**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 31 Tabulación encuesta pregunta No. 14**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 14

**Elaborado por:** Liliana Chávez

Sin importar el ingreso mensual de los encuestados a la mayoría de ellos les gusta la miel y también la adquieren; el 23% del total de encuestados perciben un ingreso mensual de \$460,00 - \$650,00, el 22% menos de \$292,00; este porcentaje corresponde a estudiantes y empleados de locales comerciales que fueron encuestados, el 20% reciben un ingreso de \$293,00 - \$450,00, el 18% más de \$1.000,00 y el 17% \$660,00 - \$900,00, estos dos últimos representan a encuestados que son dueños de negocios y empleados públicos; esto nos quiere decir que en la ciudad de Riobamba existe poder adquisitivo para adquirir productos naturales.

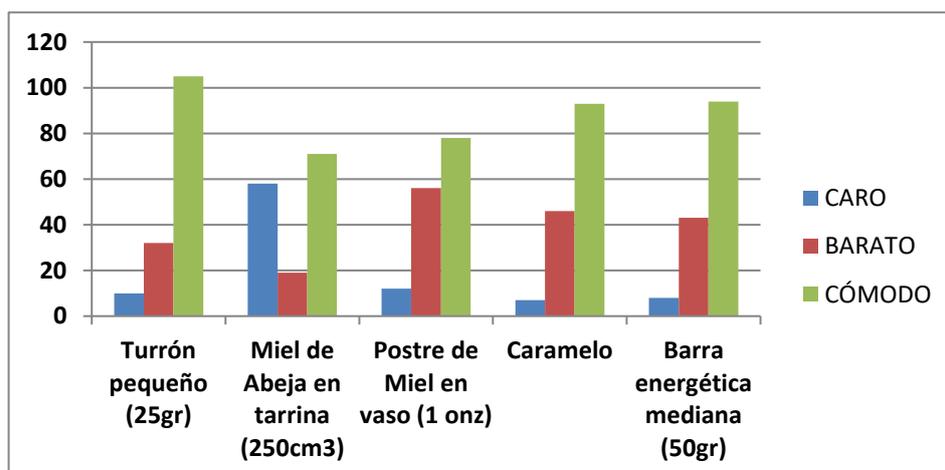
15) ¿Cómo considera el precio de los siguientes productos?

Tabla No. 29 Tabulación encuesta pregunta No. 15

OPCIONES	CANTIDAD		
	CARO	BARATO	CÓMODO
Turrón pequeño (25gr)	10	32	105
Miel de Abeja en tarrina (250cm3)	58	19	71
Postre de Miel en vaso (1 onza)	12	56	78
Caramelo	7	46	93
Barra energética mediana (50gr)	8	43	94
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>196</b>	<b>441</b>
<b>%</b>	<b>13%</b>	<b>27%</b>	<b>60%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 15  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 32 Tabulación encuesta pregunta No. 15



Fuente: Encuesta, pregunta N° 15  
Elaborado por: Liliana Chávez

La mayoría de los encuestados que representan el 60%, consideran que el precio de los productos Apicare son cómodos, el 27% lo consideran barato y un 13% lo consideran caro, con estos porcentajes nos indica que los precios de los productos son accesibles para los clientes y no afectaría el incremento de los precios en ciertos productos, pero en cuanto a la miel de abeja los encuestados consideran que el precio está caro, esto se da porque los vendedores informales y pequeños productores venden miel de abeja a un precio más cómodo.

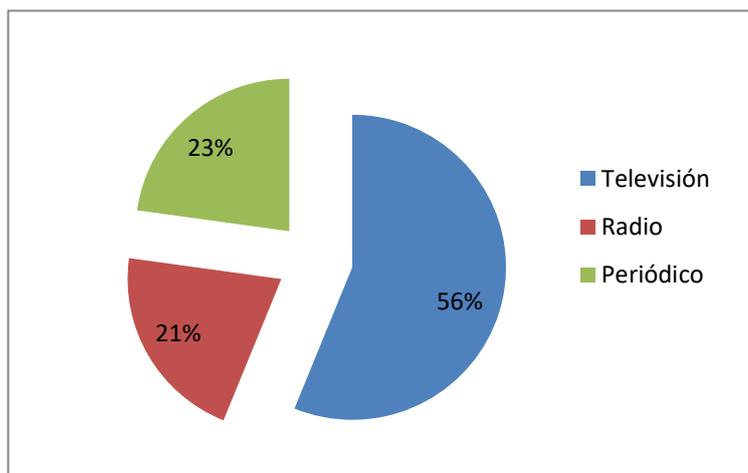
## 16) ¿Qué medio utiliza más para conocer las noticias de la localidad?

Tabla No. 30 Tabulación encuesta pregunta No. 16

OPCIONES	CANTIDAD	%
Televisión	128	56%
Radio	48	21%
Periódico	52	23%
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta, pregunta N° 16  
Elaborado por: Liliana Chávez

Gráfica No. 33 Tabulación encuesta pregunta No. 16



Fuente: Encuesta, pregunta N° 16  
Elaborado por: Liliana Chávez

El 56% del total de encuestados utiliza la televisión para conocer las noticias de la localidad, el 23% el periódico y el 21% la radio; es decir la mayoría opta por la televisión, porcentaje que nos ayuda a direccionar el medio de publicidad adecuado que se debe implementar para dar a conocer a la empresa Apicare.

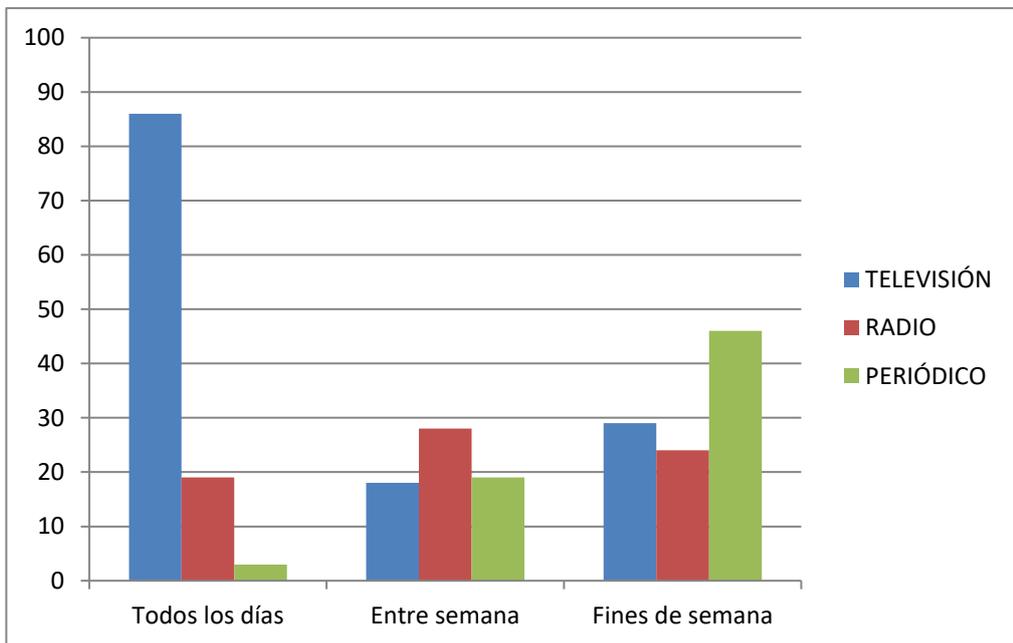
**17)¿Con qué frecuencia ve la televisión, escucha la radio y compra el periódico local?**

**Tabla No. 31 Tabulación encuesta pregunta No. 17**

OPCIONES	CANTIDAD		
	TELEVISIÓN	RADIO	PERIÓDICO
Todos los días	86	19	3
Entre semana	18	28	19
Fines de semana	29	24	46

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 17  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 34 Tabulación encuesta pregunta No. 17**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 17  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

La mayoría de los encuestados utiliza la televisión con mayor frecuencia, seguido de la radio y por último el periódico; la televisión local ven todos los días, entre semana escuchan la radio y los fines de semana la mayoría lo dedican a leer el periódico.

En cuanto a la televisión local el canal que tiene mayor posicionamiento es TVS, en cuanto a la radio es Bonita FM y en cuanto al periódico es la Prensa.

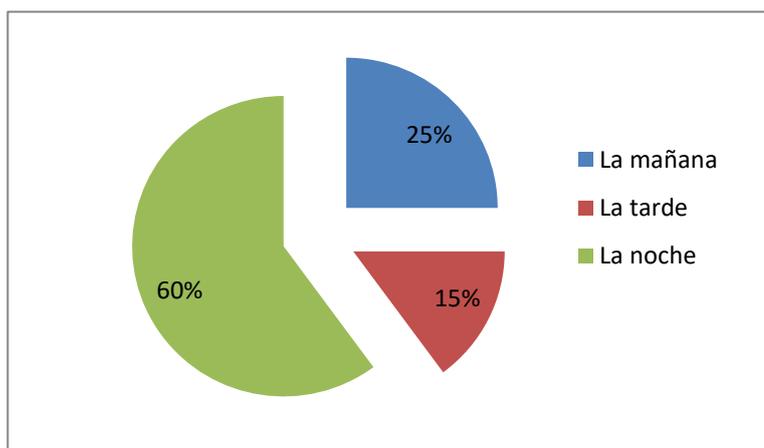
**18) ¿Qué horario prefiere dedicarlo a conocer las noticias de la localidad?**

**Tabla No. 32 Tabulación encuesta pregunta No. 18**

OPCIONES	CANTIDAD	%
La mañana	42	25%
La tarde	25	15%
La noche	101	60%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 18  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 35 Tabulación encuesta pregunta No. 18**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 18  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

El 60% de los encuestados, que representan la mayoría dedican a conocer las noticias de la localidad la noche que es en donde más tienen tiempo, el 25% lo dedican la mañana y el 15% la tarde, es decir que la publicidad televisiva tendrá mayor acogida en la noche.

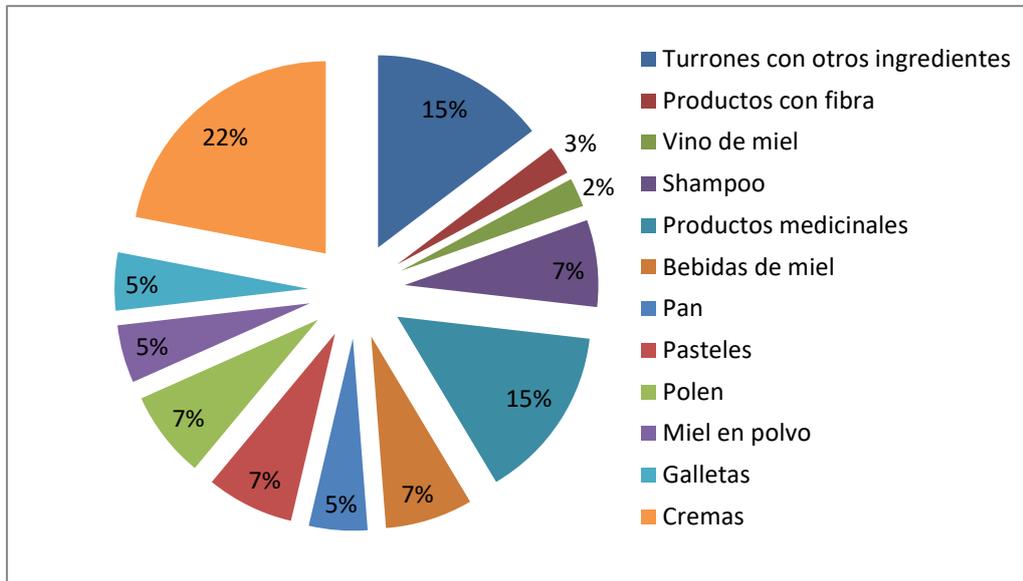
**19)¿Qué otros productos le gustaría que oferte Apicare?**

**Tabla No. 33 Tabulación encuesta pregunta No. 19**

<b>OPCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Turrone con otros ingredientes	6	15%
Productos con fibra	1	2%
Vino de miel	1	2%
Shampoo	3	7%
Productos medicinales	6	15%
Bebidas de miel	3	7%
Pan	2	5%
Pasteles	3	7%
Polen	3	7%
Miel en polvo	2	5%
Galletas	2	5%
Crema	9	22%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 19  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 36 Tabulación encuesta pregunta No. 19**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 19  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Existen varios productos que las personas quieren que Apicare también oferte, muchos de estos la empresa los comercializa pero no los produce, la mayoría desea que se oferte cremas de miel para el cuerpo y la cara que representa el 22%, siguiendo el 15% que desea turrões con otros ingredientes y productos medicinales, el 7% desea shampoo, bebidas de miel, pasteles y polen; el 5% lo representan el pan de miel, miel en polvo y galletas, el 3% desena productos que contengan fibra y el 2% vino de miel.

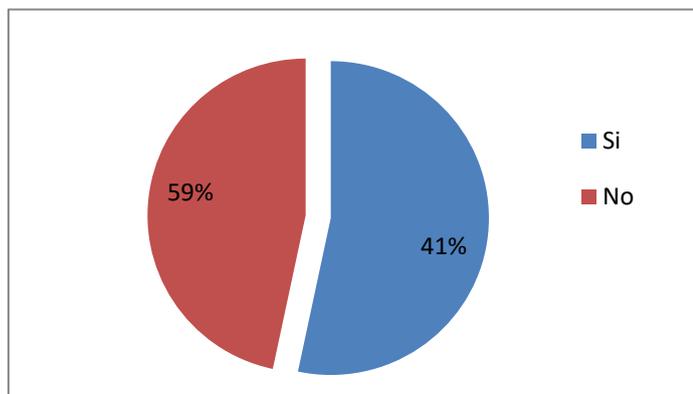
**20) ¿La forma de comercializar de las empresas dedicadas a la venta de miel y derivados la considera adecuado?**

**Tabla No. 34 Tabulación encuesta pregunta No. 20**

OPCIONES	CANTIDAD	%
Si	80	53%
No	70	47%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 20  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 37 Tabulación encuesta pregunta No. 20**



**Fuente:** Encuesta, pregunta N° 20  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

El 41% del total de encuestados dicen que la forma de comercializar de las empresas que venden miel es adecuada y el 59% consideran que no es adecuada, es decir que la mayoría de los encuestados están de acuerdo pero como no es un porcentaje alto es necesario mejorar la manera de comercializar para obtener mejores resultados y cumplir con los objetivos.

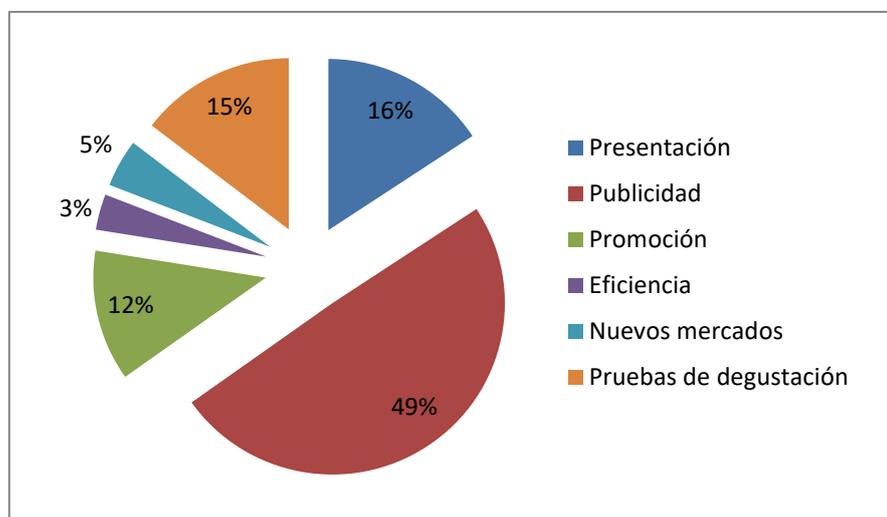
**¿Qué recomendaría?**

**Tabla No. 35 Tabulación encuesta pregunta No. 20, Recomendaciones**

OPCIONES	CANTIDAD	%
Presentación	14	16%
Publicidad	44	49%
Promoción	11	12%
Eficiencia	3	3%
Nuevos mercados	4	4%
Pruebas de degustación	13	15%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta, recomendación  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

**Gráfica No. 38 Tabulación encuesta pregunta No. 20, recomendación**



**Fuente:** Encuesta, recomendación,  
**Elaborado por:** Liliana Chávez

Varias personas encuestadas que no estaban de acuerdo y que si estaban de acuerdo con la manera de comercializar de las empresas que venden miel, dieron recomendaciones para mejorar el modo de comercialización dentro de las cuales el mayor porcentaje que es el 49% sugieren que haya mayor publicidad, el 16% sugieren que exista una mejor presentación en los productos, el 15% piensa que es necesario que se realicen pruebas de degustación para conocer los productos y ver la aceptabilidad que tenga en el mercado, el 12% sugiere que exista mayor promoción, el 5% opina que deben buscar nuevos mercados y el 3% que las empresas sean más eficientes, es decir que optimicen todos los recursos; todas estas recomendaciones son muy útiles para el mejoramiento de las empresas.

## 2.5 Hallazgos

Luego del análisis tanto del sector de la industria agropecuaria, como del escenario en el que se encuentra Apicare Cía. Ltda., su competencia directa e indirecta, su FODA, análisis interno de la empresa y la investigación de mercado que permitió conocer los factores que motivan a la compra de los productos se obtiene los siguientes aspectos más relevantes.

- De la industria manufacturera la rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas, representando el 55%.
- Del total de establecimientos en el Ecuador, el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas.
- La cuarta actividad principal de la industria manufacturera en la provincia de Chimborazo, es de la rama de alimentos y bebidas; según datos del SRI, la mayor cantidad de establecimientos se dedican a la industria de lácteos representando el 53% y a la industria de panadería representando el 42%.
- No existen datos exactos ya que este tipo de actividades lo realizan en ocasiones de manera informal por lo que no se encuentran registradas todas las empresas.
- La ciudad de Riobamba, por su ubicación es el centro de comercio para varias provincias del país.
- Las empresas del Sector de la Industria Agropecuaria en cuanto a la publicidad invierten menos del 3% de su presupuesto.

- Para lanzar y comercializar los productos, no tienen una cultura de segmentar e investigar el mercado, así como también no aplican tácticas ni técnicas de negociación y tampoco prospechan los potenciales clientes.
- El sector agropecuario cuenta con áreas aptas para la agricultura, se dispone de recursos hídricos, variedad climática para el cultivo de diferentes productos, ubicación geográfica, hábitos de consumo, además varias ayudas como la presencia de ONG, aumento de las líneas de crédito para el sector, proyectos de gobierno que ayudan al crecimiento del sector agroindustrial forjando el desarrollo económico del país.
- Existen oportunidades para el sector agropecuario como la de exportar productos, preferencia de los productos de la provincia por su calidad y precio, aumentando así la demanda.
- En el sector agropecuario existe falta de organización de los agricultores, carencia de tecnología; casi el 100% de los productores no tienen un nivel de instrucción formal aprobado en educación agropecuaria, hay falta de financiamiento para adquirir maquinaria, equipos y capital de operación, falta de asistencia técnica, capacitación, procesos de producción lentos, no cuentan con planes de gestión para su desarrollo empresarial.
- La amenaza de las industrias del sector agropecuario es la presencia de competidores en el mercado y productos sustitutos.
- Escenario positivo, porque el producto interno bruto ha tenido un incremento y por ende el ingreso precipita también se ha incrementado, por otra parte la población económicamente activa también ha aumentado, es decir el poder adquisitivo de la población, ayudando a un desarrollo socio económico de la provincia, además el gobierno está trabajando en varios proyectos como el del Buen vivir y proyectos Ambientales que ayudan al desarrollo sostenible y

permiten estar prevenidos ante los cambios climáticos que afectan a la producción.

- Apicare tiene 3 competidores fuertes en cuanto a la miel de abeja es la empresa Schullo, en los turroneos es el Salinerito y los productos sin marca en la de los postres de miel y miel de abeja.
- Las empresas del Sector de la Industria Agropecuaria no cuenta con un modelo de Gestión Comercial.
- Los problemas que afectan a Apicare son la falta de organización, no dispone de recursos económicos suficientes para seguir invirtiendo en el negocio y debido a que sus productos no son muy conocidos, no utilizan herramientas de gestión para mejorar sus procesos de producción, administrativos y de marketing, una gran desventaja es que sus productos no son patentados por lo que cualquier persona puede elaborarlos y venderlos.
- Los productos Apicare se encuentran en una etapa de crecimiento, en la que las ventas van incrementando poco a poco y el único medio de publicidad utilizado es la televisión el cual les ha dado buen resultado, el canal de distribución que utilizan es mixto.
- Apicare tiene la oportunidad de incursionar nuevos mercados ya que el mercado aún no está saturado es decir hay una demanda insatisfecha la cual con productos y servicios de calidad que les permita competir puedan satisfacer las necesidades de los consumidores.
- En la investigación de mercado se encontró que la mayoría de las personas de la ciudad de Riobamba, al comprar un producto toman en cuenta principalmente la calidad y precio antes que otros factores.

- Al 91% de los encuestados les gusta la miel; la cual es consumida pura, en postres y medicina, tanto para consumo personal como para consumo familiar.
- La frecuencia para adquirir productos en base a miel de abeja es poca.
- De los encuestados el 61% no conocen la empresa Apicare y de los que la conocen la califican como una empresa buena en precio, calidad, variedad de productos y servicio; consideran que los precios actuales son cómodos; además se encontró que los supermercados de la ciudad y tiendas de barrio son los lugares más estratégicos para ofertar los productos; el medio de comunicación más utilizado por la población es la televisión, en el horario de la noche, con mayor preferencia por TVS.
- Los encuestados consideran que la forma de comercializar de las empresas que venden productos en base a miel de abeja no es adecuada en su totalidad y recomiendan que las empresas que venden productos de miel de abeja deben mejorar la publicidad, presentación, promoción, trabajar con eficiencia, incursionar en nuevos mercados y realizar pruebas de degustación para que los productos sean más conocidos.

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA “MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL”**

#### **3.5 Introducción**

El sector agropecuario, representa la mayor parte de la población ecuatoriana, la cual a través de la investigación realizada se ha encontrado que éste sector está siendo muy descuidado, no se le ha dado la importancia que merece, para mejorar sus procesos de producción, e industrialización; por lo que el sector industrial representa muy poco perjudicando al desarrollo económico de la población; y las pocas industrias agropecuarias que existen no cuentan con un modelo de gestión comercial que les permita cumplir sus objetivos y mejorar la producción, administración y comercialización de sus productos en el mercado.

Siendo la gestión comercial la base de toda empresa, en la que las actividades se encuentran relacionadas con el marketing, la compra, venta y la producción de diferentes productos, esto no puede llevarse a cabo sin poseer un departamento que se encargue de realizar estas actividades, por lo que a través del diseño de un modelo de gestión comercial en el sector de la industria agropecuaria ayudará a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Con la aplicación de actividades de comercialización acorde a las necesidades actuales, las cuales serán enfocadas en base a la teoría encontrada de los diferentes modelos de gestión se obtendrá un mejor desarrollo socio económico de la población, incrementando el volumen de ventas de las industrias agropecuarias; los empleados podrán cumplir sus funciones, trabajando de manera más organizada para satisfacer las necesidades de los clientes, de este modo se incursionarán en nuevos mercados, estableciendo un sistema económico social, solidario y sustentable. Por tal motivo es oportuno realizar un modelo de gestión comercial que sea de beneficio para este sector, basándose en el marketing Mix; producto precio, plaza y promoción.

## **3.6 Objetivo de la propuesta**

### **3.6.1 Objetivo General:**

- Diseñar un modelo de Gestión Comercial para el sector de la industria Agropecuaria, para alcanzar una mayor participación en el mercado de la zona urbana de la ciudad de Riobamba.

### **3.6.2 Objetivos Específicos:**

- Posicionarse en el mercado de la zona urbana de la ciudad Riobamba.
- Incrementar el volumen de ventas.

## **3.7 Desarrollo de la propuesta**

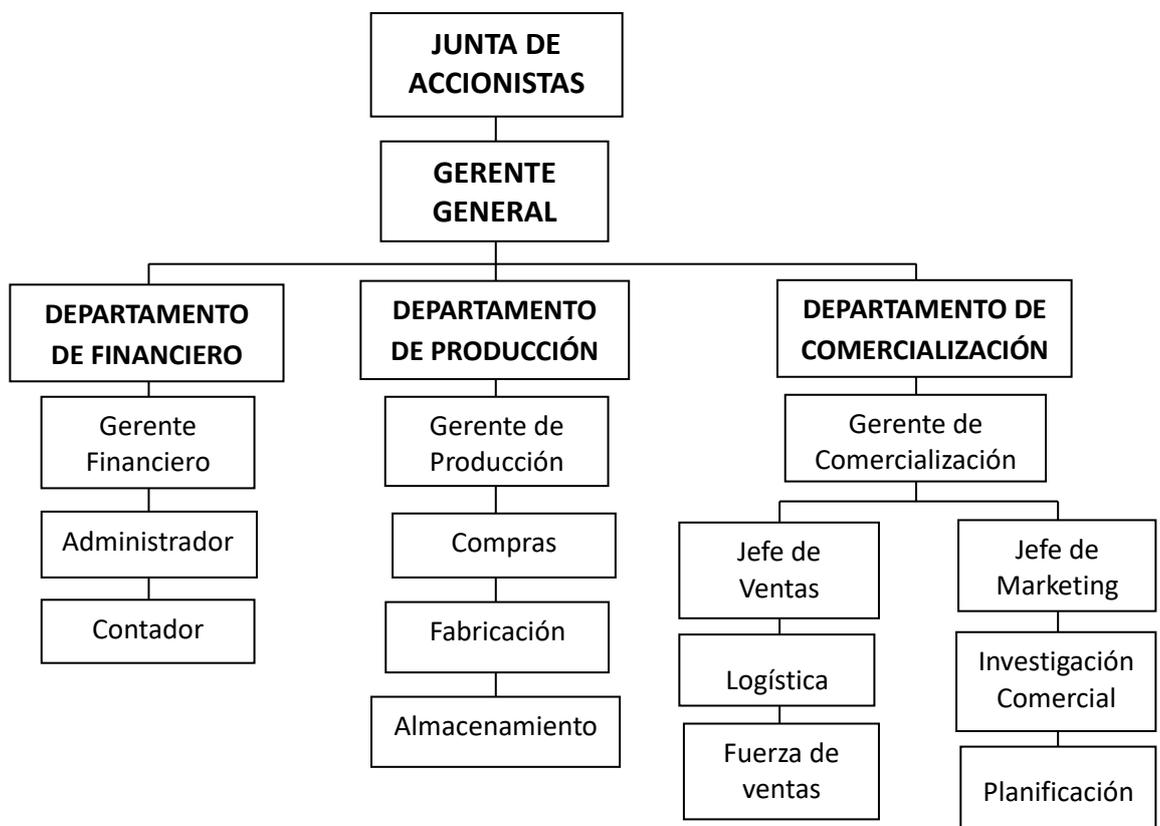
Para el buen funcionamiento de una empresa se debe planificar qué es lo que se desea realizar, tomando en cuenta todos los aspectos necesarios; luego de ello se debe organizar es decir ver la manera de cómo se van a realizar cada uno de los aspectos planificados; planteando estrategias y tácticas acorde a los objetivos de la empresa; las mismas que van a servir para la ejecución de lo planificado, junto a un adecuado control de cada uno de los procesos y por último se va a proponer estrategias de negociación que permita alcanzar las ventas sin inconvenientes.

Para este modelo de gestión comercial como inicio se va a proponer un organigrama estructural para el sector de la industria agropecuaria, en el que va a constar cada uno de los puestos que debe haber en este tipo de empresas para su adecuado funcionamiento. Cabe recalcar que para la aplicación del modelo de gestión comercial, es decir la aplicación de sus estrategias es necesario e importante que se realice una segmentación de mercado y una investigación de mercado para conocer la posición que tiene la empresa en ese momento y las dificultades en el mercado; de este modo ayudará a la toma de decisiones.

### 3.7.1 Organigrama Propuesto

El organigrama propuesto para el Sector de la Industria Agropecuaria es el siguiente; el mismo que está basado en las necesidades básicas de una empresa para un buen desenvolvimiento de la misma y crecimiento en el mercado.

**Gráfica No. 39 Organigrama General propuesto**



**Elaborado por:** Liliana Chávez

REFERENCIAS	
I	Línea de Autoridad
T	Línea de Mando
	Línea de función

**Gráfica No. 40 Organigrama Departamento de Comercialización propuesto**



**Elaborado por:** Liliana Chávez

REFERENCIAS	
	Línea de Autoridad
T	Línea de Mando
	Línea de función

### 3.7.2 Estrategias

#### Estrategias de Producto

##### Estrategia N° 1

**Nombre de la estrategia:** Diferenciación del producto

**Objetivo de la estrategia:** Mejorar la presentación de los productos

**Actividades:**

- Rediseñar el empaque de los productos: barra energética y turrón.
- Ofertar los productos en varias presentaciones de tamaño.

#### TURRÓN

Imagen No. 12 Empaque propuesto para el Turrón



Elaborado por: Liliana Chávez

## BARRA ENERGÉTICA

Imagen No. 13 Empaque propuesto para la Barra energética



Elaborado por: Liliana Chávez

## Estrategia N° 2

**Nombre de la estrategia:** Calidad de productos

**Objetivo de la estrategia:** Satisfacer las expectativas de los clientes

**Actividades:**

- Verificar que la materia prima adquirida de los proveedores sea de calidad.
- Corroborar que los procesos de producción sean eficientes, es decir que se cumplan los objetivos optimizando los recursos.
- Cumplimiento de las normas de calidad.

## **Estrategias de Precio**

### **Estrategia N° 3**

**Nombre de la estrategia:** Precios psicológico

**Objetivo de la estrategia:** Incrementar las ventas

**Actividades:**

- Descuentos por compras en grandes volúmenes
- Combos de productos
- Analizar el precio de la competencia

## **Estrategias de Plaza**

### **Estrategia N° 4**

**Nombre de la estrategia:** Estrategia de cobertura

**Objetivo de la estrategia:** Incursionar en nuevos mercados.

**Actividades:**

- Ofertar los productos en los principales supermercados de la ciudad, tiendas de barrio e instituciones públicas.

**Supermercados de la ciudad:**

- Mi comisariato
- Corporación la Favorita
- Almacenes Tía

- La Ibérica
- Ahí es
- Dicosavi
- Agrovit

**Instituciones Públicas:**

- Ministerios de la ciudad de Riobamba
- Instituciones Públicas
- Empresas Privadas
- Universidades

**Estrategia N° 5**

**Nombre de la estrategia:** Distribución selectiva

**Objetivo de la estrategia:** Identificar a los consumidores

**Actividades:**

- Segmentar el mercado al cual van dirigidos los productos.

GEOGRÁFICAS	PSICOGRÁFICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>País:</b> Ecuador</li> <li>• <b>Región:</b> Sierra</li> <li>• <b>Ciudad:</b> Riobamba</li> <li>• <b>Urbana-rural:</b> Urbana</li> <li>• <b>Clima:</b> Frío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clase social:</b> Media y media – alta</li> <li>• <b>Estilo de vida:</b> Personas activas</li> <li>• <b>Personalidad:</b> Personas que cuidan su salud</li> </ul>

DEMOGRÁFICAS	CONDUCTUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Edad:</b> de 14 año a 65 años</li> <li>• <b>Sexo:</b> hombres y mujeres</li> <li>• <b>Ocupación:</b> Varias - Población económicamente activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beneficios:</b> Salud</li> <li>• <b>Actitud hacia el servicio:</b> Positiva</li> </ul>

## Estrategias de Publicidad

### Estrategia N° 6

**Nombre de la estrategia:** Fidelizar a los clientes

**Objetivo de la estrategia:** Vincularse con los clientes

**Actividades:**

- Mantenerse en contacto con el cliente
  - Realizar una base de datos de los clientes y enviarles un mensaje en fechas importantes, para demostrar que el cliente es importante para la empresa.
- Servicio post-venta
  - Comunicarse con el cliente luego de venderle el producto para conocer la satisfacción que tuvo con los productos.
- Servicio de calidad
  - Tratar al cliente con cordialidad y respeto.

## Estrategia N° 7

**Nombre de la estrategia:** Publicidad visual

**Objetivo de la estrategia:** Ingresar en la mente de los consumidores.

**Actividades:**

- Elaborar 1.000 trípticos sobre los productos y sus beneficios.
- Rediseñar la página web.

**Diseño de los trípticos**

**Imagen N° 14 Tríptico propuesto**





Elaborado por: Liliana Chávez

## Diseño de la página web

### Imagen N° 15 Página web propuesta



Para el diseño de la Página web se tuvo la aportación de la Ing. Valeria Haro, profesional en el área de Sistemas de la ciudad de Cuenca.

## **Estrategia N° 8**

**Nombre de la estrategia:** Publicidad audio visual

**Objetivo de la estrategia:** Dar a conocer la marca a la población de Riobamba.

**Actividades:**

- Publicidad por televisión durante todo el día, y con mayor frecuencia en la noche, por tres veces en el año.
- Publicidad a través de las redes sociales más utilizadas Facebook y Twiter.

## **Estrategias de promoción**

### **Estrategia N° 9**

**Nombre de la estrategia:** Pruebas de degustación

**Objetivo de la estrategia:** Dar a conocer los productos a las personas

**Actividades:**

- Realizar pruebas de degustación de los productos en los puntos de venta; Local propio y principales intermediarios; 1 vez al año.

## Estrategia N° 10

**Nombre de la estrategia:** Estantería de exhibición

**Objetivo de la estrategia:** Dar mejor imagen de la empresa

**Actividades:**

- Colocar las estanterías de exhibición en los puntos de venta de los productos Apicare.

**Imagen No. 16 Estantería de exhibición propuesto**



**Elaborado por:** Liliana Chávez

## **Estrategias de Apoyo**

### **Estrategia N° 11**

**Nombre de la estrategia:** Capacitación al personal

**Objetivo de la estrategia:** Contar con personal eficiente

**Actividades:**

- Capacitar al personal de ventas y gerentes sobre servicio al cliente
- Capacitar al personal sobre ambiente laboral

### **Estrategia N° 12**

**Nombre de la estrategia:** Estrategia afectiva

**Objetivo de la estrategia:** Incentivar al personal de la empresa

**Actividades:**

- Condecorar al empleado, otorgándole una placa y un obsequio
- Dar una comisión al mejor vendedor del mes

### **Estrategia N° 13**

**Nombre de la estrategia:** Negociación exitosa

**Objetivo de la estrategia:** Ganar - Ganar

## **Actividades:**

En toda negociación se distinguen tres fases:

- Preparación
- Desarrollo
- Cierre

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición:

- Definir un día y hora para la negociación.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.
- Recopilar toda la información sobre los productos que se van a vender
- Definir con precisión nuestros objetivos
- Contactar con aquellos departamentos de la empresa
- Conocer con exactitud nuestro margen de maniobra: hasta dónde podemos ceder
- El día de la negociación acudir bien presentado y puntual para dar buena imagen de la empresa.

El desarrollo de la negociación abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo.

- Ambas partes intercambian información
- Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia.
- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- No dejar dudas a la otra persona.

- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él.

- Tener en cuenta Ganar – Ganar, es decir que ambas partes ganen; permitiendo captar más clientes y potencializarlos y por ende tener un mayor posicionamiento en el mercado.

### 3.7.3 Plan de Acción

ESTRATEGIA	¿Qué y para qué?	¿Cómo?	TIEMPO ¿Cuándo?		¿Quién?	RECURSOS	¿Cuánto?
	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	RESPONSABLE		Costo
Diferenciación del producto	Mejorar la presentación de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar el empaque de los productos: barra energética y turrón.</li> <li>Ofertar los productos en varias presentaciones.</li> </ul>	01 de junio del 2013	20 de junio del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Jefe de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humano (Diseñador gráfico)</li> <li>Financiero</li> </ul>	\$ 100,00
Calidad de productos	Satisfacer las expectativas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que la materia prima adquirida de los proveedores sea de calidad.</li> </ul>	01 de junio del 2013	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Departamento de Producción</li> <li>Gerente Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> </ul>	-

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corroborar que los procesos de producción sean eficientes, es decir que se cumplan los objetivos optimizando los recursos.</li> <li>• Cumplimiento de las normas INEN de calidad.</li> </ul>					
Precio psicológico	Incrementar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por compras en grandes volúmenes</li> <li>• .Combos de productos</li> <li>• Analizar el precio de la competencia</li> </ul>	01 de junio del 2013	15 de junio del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Departamento Financiero</li> <li>• Departamento de Producción</li> <li>• Departamento de Marketing</li> <li>• Vendedores</li> </ul>	• Humano	-

Estrategia de cobertura	Incursionar en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertar los productos en los principales supermercados de la ciudad, tiendas de barrio e instituciones públicas.</li> </ul>	01 de junio del 2013	31 de agosto del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Jefe de Marketing</li> <li>• Investigador de mercado</li> <li>• Encargado de Marketing</li> <li>• Vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> </ul>	200,00
Distribución selectiva	Identificar a los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar adecuadamente el mercado al cual van dirigidos los productos.</li> </ul>	01 de junio del 2013	15 de junio del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Jefe de Marketing</li> <li>• Investigador de mercado</li> <li>• Encargado de Marketing</li> <li>• Vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> </ul>	-
Fidelizar a los clientes	Vincularse con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse en contacto con el cliente</li> </ul>	1 de julio del 2013	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Jefe de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Financiero</li> </ul>	\$ 200,00

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio post-venta</li> <li>• Servicio de calidad</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de Marketing</li> </ul>		
Publicidad visual	Ingresar en la mente de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar 1.000 trípticos sobre los productos y sus beneficios.</li> <li>• Rediseñar la página web.</li> </ul>	01 de junio del 2013	05 de junio del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Jefe de Marketing</li> <li>• Encargado de Marketing</li> <li>• Gerente Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano (Diseñador gráfico, ingeniero en sistemas)</li> <li>• Material (folletos)</li> <li>• Tecnológico (página web)</li> <li>• Financiero</li> </ul>	\$ 655,00
Publicidad audio visual	Dar a conocer la marca a la población Riobambeña.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad televisiva, con más frecuencia en la noche.</li> <li>• Publicidad por redes sociales.</li> </ul>	15 de junio del 2013	15 de julio del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Jefe de Marketing</li> <li>• Encargado de Marketing</li> <li>• Gerente Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Financiero</li> <li>• Tecnológico</li> </ul>	\$780,00

Pruebas de degustación	Dar a conocer los productos a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pruebas de degustación de los productos en los puntos de venta; local propio y principales intermediarios, 1 vez al año.</li> </ul>	02 de agosto del 2013	02 de agosto del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Jefe de Marketing</li> <li>Investigador de mercados</li> <li>Encargado de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> <li>Material (productos que van a degustar)</li> <li>Financiero</li> </ul>	\$ 300,00
Estantería de exhibición	Dar mejor imagen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar las estanterías de exhibición en los puntos de venta de los productos Apicare. (20 puntos de venta)</li> </ul>	01 de julio del 2013	31 de agosto del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Jefe de Marketing</li> <li>Logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humano (Diseñador)</li> <li>Material (estantería de exhibición)</li> <li>Financiero</li> </ul>	\$ 100,00

Capacitación al personal	Contar con personal eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal de producción.</li> <li>• Capacitar al personal de ventas y gerentes sobre servicio al cliente y negociación.</li> <li>• Capacitar al personal sobre ambiente laboral. (1 vez al año)</li> </ul>	02 de agosto del 2013	31 de agosto del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Financiero</li> <li>• Gerente de Producción</li> <li>• Gerente de Comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano (Capacitador)</li> <li>• Financiero</li> </ul>	\$1.000,00
Estrategia afectiva	Incentivar al personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condecorar al empleado del mes, otorgándole una placa y un obsequio</li> <li>• Dar una comisión al mejor vendedor</li> </ul>	31 de julio del 2013	31 de julio del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Financiero</li> <li>• Gerente de Producción</li> <li>• Gerente de Comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano</li> <li>• Financiero</li> </ul>	\$ 60,00

Negociación exitosa	Ganar - Ganar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar la negociación</li> <li>• Desarrollo de la negociación</li> <li>• Cierre</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente de Comercialización</li> <li>• Jefe de Ventas</li> <li>• Fuerza de ventas</li> </ul>	• Humano	-
---------------------	---------------	---	--	--	--	----------	---

### 3.7.4 Presupuesto

Una vez establecidas las estrategias que se deben aplicar en este Modelo de Gestión Comercial, es necesario conocer el presupuesto que se necesita, para lo cual se obtuvo lo siguiente:

**Tabla No. 36 Presupuesto**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Producto	100,00
Plaza	200,00
Publicidad	1.635,00
Promoción	400,00
Apoyo	1.060,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.395,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Liliana Chávez

El valor total del presupuesto necesario es de \$ 3.395,00 cuyo valor se desglosa de la siguiente manera, se necesita \$100,00 para rediseñar el empaque de los productos; para la plaza se necesita \$200,00 que va a ser empleado para el desplazamiento a los diferentes puntos de venta; en cuanto a la publicidad se necesita \$ 1.635,00; para la promoción es necesario \$ 400,00 y para la aplicación de las estrategias de apoyo se necesita \$ 1.060,00.

Cabe recalcar que el valor del presupuesto se lo hizo en base a precios reales, a través de preguntas a profesionales del área y en bases a proformas que se encuentran en los anexos.

## CONCLUSIONES

- Las empresas de la Industria Agropecuaria no cuentan con un Modelo de Gestión Comercial.
- El área de comercialización de las empresas Agroindustriales no se encuentran adecuadamente estructuradas, impidiendo que el personal que labora sepa exactamente qué actividades le corresponden realizar.
- Las Industrias Agropecuarias no realizan investigaciones ni segmentaciones de mercado previo a la comercialización de sus productos.
- Las empresas de la Industria Agropecuaria no aplican técnicas de negociación adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- El personal de ventas que labora en las industrias agropecuarias no se encuentran capacitados, ni cuentan con la información necesaria para cumplir sus funciones con eficiencia.
- La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al Producto Interno Bruto nacional es del 14%.
- La industria de alimentos y bebidas es el que contribuye más al Producto Interno Bruto Industrial con el 55% y al Producto Interno Bruto Nacional contribuye con el 7,7%.
- A pesar de que la mayor parte del país se dedica a actividades Agropecuarias solo el 3,9% de las industrias son de este sector.

- Varias de las empresas dedicadas a la industria Agropecuaria en la Provincia de Chimborazo lo hacen de manera informal.
- Apicare tiene 3 competencias directas de las cuales a excepto de Schullo que es una empresa grande no aplican técnicas de negociación ni tienen estrategias adecuadas para mejorar sus procesos de comercialización.
- La industrialización de productos en base a miel de abeja no tiene un mercado saturado, beneficiando a que Apicare incremente su participación en el mercado.
- A los clientes se facilita adquirir productos agropecuarios industrializados en los principales supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Riobamba.
- La decisión de compra de los productos se basa en la calidad y precio como factores más importantes.
- El medio de comunicación más utilizado para publicitar los productos, es la televisión.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar el Modelo de Gestión propuesto para facilitar la toma de las decisiones, para que las empresas alcancen sus objetivos, trabajando con una buena planificación y organización, mejorando así su posicionamiento en el mercado y por ende se incrementaran sus ventas a través de una buena negociación.
- Implementar la estructura del área comercial propuesta en esta investigación.
- Previo al lanzamiento y comercialización de un producto segmentar y realizar una investigación de mercado para conocer los gustos, preferencias, aceptación de los consumidores.
- Aplicar estrategias de negociación permite que gane tanto el vendedor como el comprador, con esto se potencializará los clientes.
- Capacitar al personal del área comercial de la empresa, a fin de que tengan conocimientos suficientes para que cumplan sus funciones con eficiencia, en base a la propuesta del Modelo de Gestión Comercial.
- Las empresas de la industria manufacturera deben aprovechar los productos agropecuarios disponibles en la provincia y país, utilizándolos como materia prima para industrializarlos, y ayudar al crecimiento económico del país, dando fuentes de empleo y cumpliendo los objetivos del Plan del Buen vivir.
- Impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias aprovechando los proyectos de gobierno que motivan al fortalecimiento de este sector.

- Aplicar las técnicas y estrategias propuestas en el Modelo de Gestión para mejorar el proceso de comercialización, en base a previos análisis que son necesarios como análisis interno, externo de la empresa, análisis FODA, análisis de la competencia que juega un papel muy importante y la investigación de mercado.
  
- Aplicar las estrategias de producto, precio, plaza, promoción y publicidad propuestas.
  
- Realizar alianzas con los principales supermercados de la localidad para que los productos de las empresas sean ofertados ahí y faciliten la compra de los consumidores.

## RESUMEN

La presente Tesis propone el Diseño de un Modelo de Gestión Comercial en el Sector de la Industria Agropecuaria de la ciudad de Riobamba, caso práctico Apicare Cía. Ltda., que se lo realiza con la finalidad de mejorar la participación en el mercado urbano de la ciudad de Riobamba y por ende mejorar su posicionamiento en el mercado e incrementarán su volumen de ventas.

Previo a la propuesta se realizó un análisis del sector de la industria Agropecuaria, análisis externo e interno de la entidad, análisis FODA, segmentación de mercado al cual fueron dirigidas las encuestas que sirvieron para realizar la investigación de mercado y conocer las preferencias, gustos y factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores, los cuales fueron muy útiles para elaborar las estrategias.

A través de la aplicación de las estrategias propuestas, basadas en el Marketing Mix se incursionarán nuevos mercados, las empresas se darán a conocer con la publicidad, promoción y las estrategias de apoyo, ayudando a que este sector mejore la manera de negociar, logrando que los clientes se sientan satisfechos con los productos y servicios recibidos, y de este modo se potencialicen.

De esta manera las empresas podrán planificar acertadamente las actividades necesarias que se deben realizar, gracias a la estructura propuesta cada uno de los funcionarios podrán trabajar de manera organizada para alcanzar los objetivos planteados.

## **ABSTRACT**

This following thesis proposes the design of a Commercial Management Model in the Agricultural Industry Area from Riobamba for Apicare Co. It is carried out with the purpose of improving its participation in the urban market from Riobamba in order to improve its positioning in the market position and increase sales.

Before the proposal, an Agricultural industry sector analysis consisting on: Internal and external analysis of the company, SWOT analysis, surveys for market segmentation which were used to know about the preferences, likes and factors affecting the customers purchase decision making was carried out, this was useful to carry out the strategies.

Through the application of the proposed strategies, which were based on Marketing Mix it will be possible to enter into new markets, the companies will be known by marketing advertising and support strategies in order to help this area to improve how to negotiate, making the customers fell satisfied with the products and services obtained and thus the companies will be reinforced.

In this way companies will plan appropriately all the necessary activities which must be carried out, according to the proposed structure, each employee will be able to work in an organized way to achieve the proposed objectives.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración: Administración*. 5ª ed. México: Mc GrawHill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Bogotá: ITM.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. 4ª ed. Bogotá: Abya-Yala.
- Fischer, L., Espejo J. (2011). *Mercadotecnia*. 4ª ed. México: McGraw Hill.
- Fillion, L., Cisneros, L., Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación.
- Armstrong, G. Kotler, P., Merino, M., Pintado, T. (2011). *Introducción al Marketing: Segunda parte, Conocimiento de mercado y de los consumidores*. Madrid: Pearson Educación.
- Wiley, J. (1999). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Grupo Editorial Océano.
- Valderey, P. (2012). *Investigación Comercial Métodos y Aplicaciones*, Madrid: Edición Star Book.
- García, F., Freijeiro, A., Alvarez, D. (2005). *Gestión Comercial de la PYME*. Madrid: Editorial Ideas propias.
- Conrado, S. (2005). *Estrategias de Gestión Comercial*. Colección EOI.
- Simon, H., Luby, F., Bilstein, F. (2006). *La Gestión orientada al margen comercial: una guía para maximizar beneficios em mercados de alta*

*competência*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica organizacional*. 3ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Banco Central Del Ecuador. (2007). *Cuentas Provinciales Chimborazo*
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial Chimborazo*. Riobamba.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2006) *La Agroindustria en el Ecuador*. Riobamba.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013) *Departamento de Comercialización*. Riobamba.
- Llumiquinga, R. Apicare Cía. Ltda. Riobamba.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Chimborazo, Censo*.
- Chávez, I. (2009). *Plan estratégico de marketing para la comercialización de los productos alimenticios naturales de la empresa SCHULLO S.A. de la ciudad de Quito*. Tesis Ingeniería en Mercadotecnia, ESPE, Quito.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH). (2008). *Estudio de mercado para los pequeños productores de Chimborazo*. Riobamba.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo. (2010). *Agenda de competitividad Chimborazo*. Riobamba.

## LINKOGRAFÍA

- <http://johanatov.blogspot.es/> (en línea)
- [http://www.etapa.net.ec/Empresa/bib\\_emp\\_doc/LeyTransparencia/Gestion\\_Comercial%202010.pdf](http://www.etapa.net.ec/Empresa/bib_emp_doc/LeyTransparencia/Gestion_Comercial%202010.pdf) (en línea)
- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html> (en línea)
- [www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion\\_auditoria/bibliografia/modulo\\_05/modelos-de-destion.pdf](http://www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-destion.pdf) (en línea)
- [http://www.rimisp.org/proyectos/noticias\\_proy.php?id\\_proyecto=262&id\\_=1236](http://www.rimisp.org/proyectos/noticias_proy.php?id_proyecto=262&id_=1236) (en línea)
- <http://www.cloc-viacampesina.net/pt/temas-principales/reforma-agraria/93-reforma-agraria-ecuador> (en línea)
- [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf) (en línea)
- <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/infoe.pdf> (en línea)
- <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>. (2010). *Censo Económico* (en línea)
- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc> (en línea)
- <http://www.slideshare.net/manuelpilamunga/diagnostico-de-la-provincia-de-chimborazo-8504119> (en línea)

- <http://www.slideshare.net/ivansoque1803/diagnostico-de-la-provincia-de-chimborazo-ivan-luis> (en línea)
- <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1681/1/CD-2229.pdf> (en línea)
- [http://www.agrytec.com/pecuario/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2415:apicultura&catid=46:articulos-tecnicos&Itemid=48](http://www.agrytec.com/pecuario/index.php?option=com_content&view=article&id=2415:apicultura&catid=46:articulos-tecnicos&Itemid=48) (en línea)
- <http://www.fao.org/ag/esp/revista/0704sp1.htm> (en línea)
- <http://www.clubdarwin.net/seccion/ingredientes/los-alimentos-naturales-recuperan-mercado-7-tendencias-del-consumidor-actual> (en línea)
- <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf> (en línea)
- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1120/410%20Ing.pdf?sequence=1> (en línea)
- [http://salinerito.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=325%3Achocolates&catid=29%3Acatalogo&Itemid=348](http://salinerito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=325%3Achocolates&catid=29%3Acatalogo&Itemid=348) (en línea)
- [\(en línea\)](http://www.slideshare.net/sandry2020/caso-empresas-comunitarias(en línea))
- <http://www.slideshare.net/mamisgrupouno/el-salinerito-compu>. (en línea)
- [http://schullo.com.ec/productos/miel\\_abeja.html](http://schullo.com.ec/productos/miel_abeja.html) (en línea)
- <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2447> (en línea)
- <http://www.apicare.com.ec/index.html> (en línea)



- 6) ¿Con qué frecuencia compra productos elaborados en base a la miel de abeja?
- Todos los días ( )
- Una vez a la semana ( )
- Una vez al mes ( )
- Ocasionalmente ( )
- 7) ¿Usted compra productos en base a miel de abeja para:?
- Consumo personal ( )
- Consumo familiar ( )
- Obsequiar ( )
- Otro, Indique cuál \_\_\_\_\_
- 8) ¿Usted consume productos en base a miel de abeja por:?
- Salud ( )
- Deseos ( )
- Rutina ( )
- Recomendación ( )
- Otro, Indique cuál \_\_\_\_\_
- 9) ¿Qué marca de productos en base a miel de abeja consume?
- El Salinerito ( )
- Schullo ( )
- Apicare ( )
- Otro, Indique cuál \_\_\_\_\_
- 10) ¿Conoce la empresa Apicare?
- SI ( ) NO ( )
- 11) Si su respuesta fue SI ¿qué opinión le merece los siguientes aspectos de esta empresa?
- |                       | EXCELENTE | MUY BUENO | BUENO | MALO |
|-----------------------|-----------|-----------|-------|------|
| Precio                | ( )       | ( )       | ( )   | ( )  |
| Calidad               | ( )       | ( )       | ( )   | ( )  |
| Variedad de productos | ( )       | ( )       | ( )   | ( )  |
| Servicio              | ( )       | ( )       | ( )   | ( )  |
- 12) ¿Por qué medio se informó de la existencia de la empresa Apicare?
- Ferías ( )
- Televisión ( )
- Redes Sociales ( )
- Otro, Indique cuál \_\_\_\_\_
- 13) ¿En dónde le haría más fácil comprar los productos Apicare?
- En el local Apicare ( )
- En una tienda de su barrio ( )
- En una panadería ( )
- En los supermercados de la ciudad ( )

Todas las anteriores ( )  
 Otros \_\_\_\_\_

14) ¿Su ingreso mensual es:?

Mayor a \$ 1000 ( )  
 \$660 - \$900 ( )  
 \$460 - \$650 ( )  
 \$290 - \$450 ( )  
 Menos a \$292 ( )

15) ¿Cómo considera el precio de los siguientes productos?

	PRECIO	CARO	BARATO	CÓMODO
Turrón pequeño (25gr.)	\$ 0.35	( )	( )	( )
Miel de abeja en frasco (250cm3)	\$ 3.00	( )	( )	( )
Postre de miel (vaso de 1onz)	\$ 0.35	( )	( )	( )
Funda de caramelo de miel (10unidades)	\$ 0.50	( )	( )	( )
Barra energética mediana (50gr.)	\$ 0.50	( )	( )	( )

16) ¿Qué medio utiliza más para conocer las noticias de la localidad?

Televisión ( ) ¿Cuál canal? \_\_\_\_\_  
 Radio ( ) ¿Cuál emisora? \_\_\_\_\_  
 Periódico ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

17) ¿Con qué frecuencia ve la televisión, escucha la radio y compra el periódico local?

	TELEVISIÓN	RADIO	PERIÓDICO
Todos los días	( )	( )	( )
Entre semana	( )	( )	( )
Los fines de semana	( )	( )	( )

18) ¿Qué horario prefiere dedicarlo a conocer las noticias de la localidad?

La mañana ( )  
 La tarde ( )  
 La noche ( )

19) ¿Qué otros productos le gustaría que oferte Apicare?

\_\_\_\_\_

20) ¿La forma de comercializar de las empresas dedicadas a la venta de miel y derivados la considera adecuado?

SI ( ) NO ( )

¿Qué recomendaría?

\_\_\_\_\_

**Anexo No. 2 Apicare Cía. Ltda.**

**Local de Apicare**



**Gerente de Apicare**

**Vendedor de Apicare**



**Área de Producción de Apicare**



### **Anexo No. 3 Aplicación de las encuestas**

#### **A clientes del local Apicare**



#### **En locales comerciales**





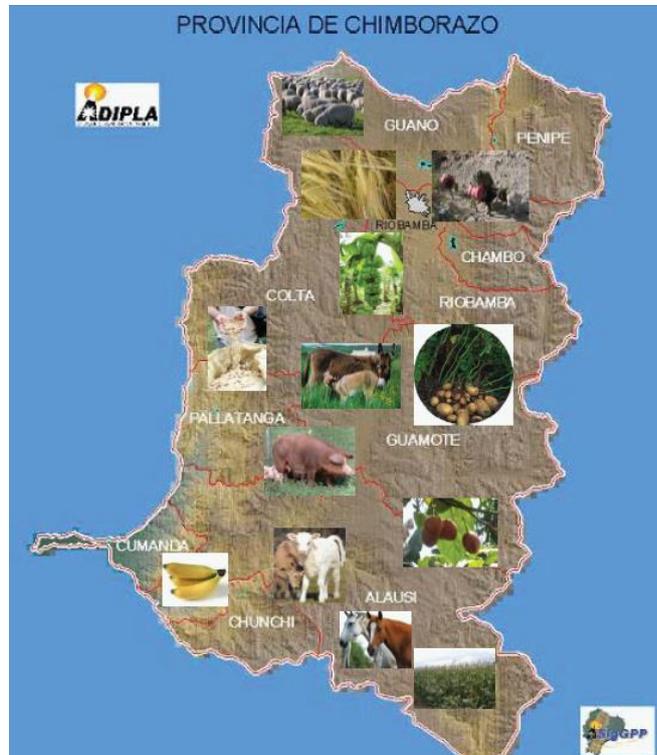
**En las calles de la ciudad**



**En instituciones**



### Anexo No. 4 Mapa Agropecuario de Chimborazo



### Anexo No. 5 Establecimientos económicos de Chimborazo

Nombre de Cantón	Establecimientos por Sector Económico	Sector Económico		
		Manufactura	Comercio	Servicios
RIOBAMBA	12.243	1.302	6.276	4.665
ALAUSI	618	39	297	282
COLTA	341	17	154	170
CHAMBO	492	170	189	133
CHUNCHI	441	26	229	186
GUAMOTE	442	33	225	184
GUANO	557	136	254	167
PALLATANGA	297	30	154	113
PENIPE	102	6	29	67
CUMANDA	482	40	256	186

## Anexo No. 6 Página Web actual 1



## Anexo No. 7 Página web propuesta

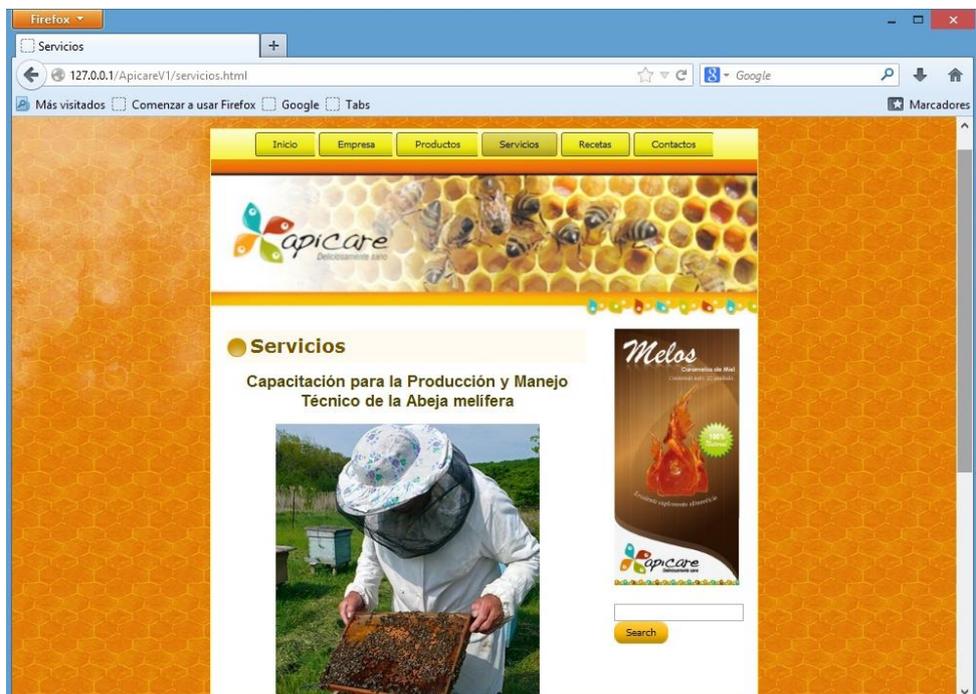
### Inicio



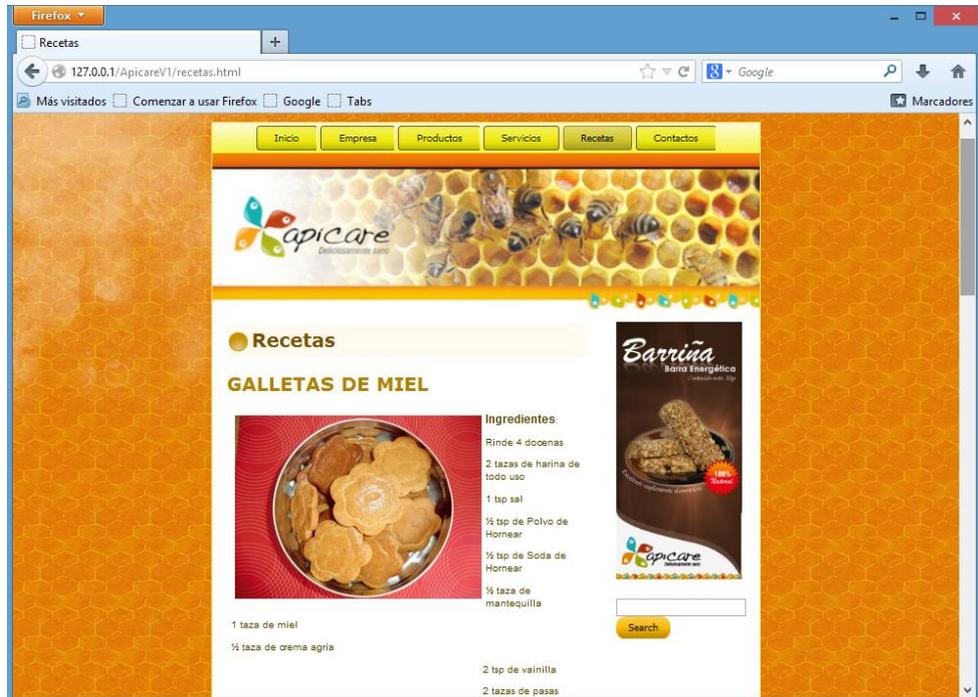
## Empresa



## Servicios



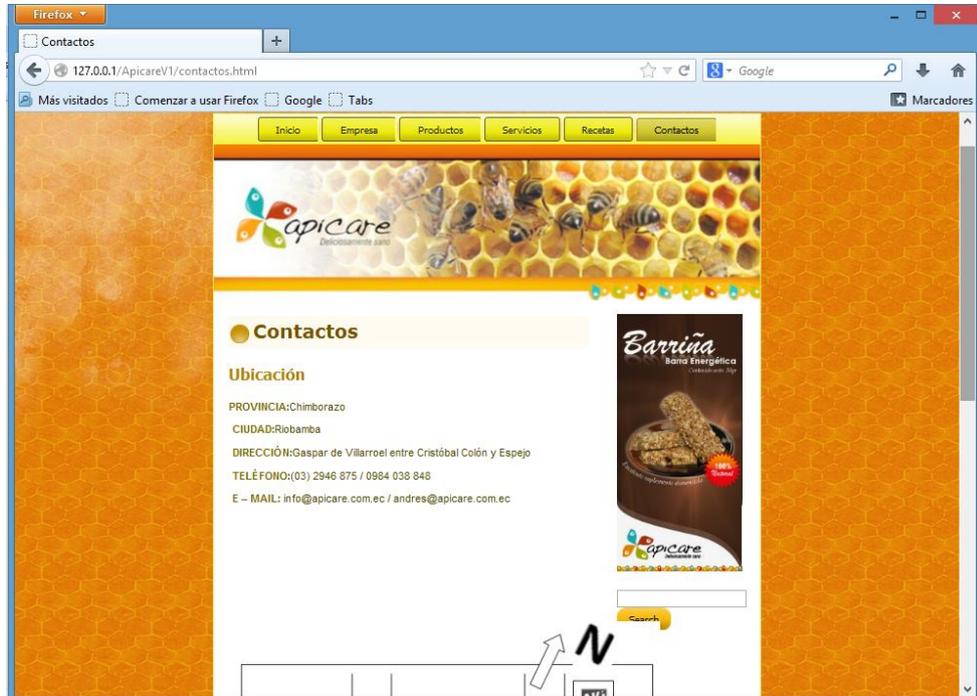
## Recetas



## Productos



## Contactos



## Anexo No. 8 Proformas



N° 504

Riobamba, 30 de abril de 2013

### PROFORMA

Destinatario : Apicare

Remitente : Matisse Estudio Creativo

Cantidad	Descripción	Unitario	Total
1000	<b>Trípticos</b> - Papel Couché - A4 (21x29,5cm) - Full Color - Diseño	0.095	155.00

### DISEÑO DE PÁGINAS WEB

Descripción	Total
<b>Diseño Web Básico CMS</b> - Dominio .com - Alojamiento 2Gb - Correos Ilimitados  Una página principal que contendrá: encabezado, menú, cuerpo y pie de página. Hasta cuatro (4) páginas secundarias de formato similar, y páginas de menores niveles a consideración (Máximo 5).	300.00
<b>Diseño Web Avanzado CMS</b> - Dominio .com.ec - Alojamiento 4Gb - Correos Ilimitados - Formulario de Contacto - Banners Animados  Una página principal que contendrá: encabezado, menú, cuerpo y pie de página. Hasta cinco (5) páginas secundarias de formato similar, y páginas de menores niveles a consideración (Máximo 10).	500,00

\* Precios incluyen IVA

03 2 946 313  
0998 685 654 ~ 0998 834 828  
juan montalvo entre orozco y veloz

Riobamba, Abril de 2013

Señorita  
Liliana Chávez  
Presente.

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos la familia de TVS Canal 13 "TU MEJOR SEÑAL", además el deseo de progreso para usted y todos sus colaboradores. Nuestro medio de comunicación con el fin de seguir brindando una mejor y renovada programación de diversión, entretenimiento e información ha dado cambios trascendentales en sus diferentes programas diarios, así también hemos logrado mejorar nuestra señal en un cien por ciento llegando a cantones como Guano, Penipe, Chambo; y seguimos marcando la pauta en Riobamba y Chimborazo.

➤ <b>PAQUETE 2. AA Precio 780.0.00 USD mensuales</b>	
1 SPOT TVS NOTICIAS PRIMERA EMISIÓN	06H30
1 SPOT CINE DE LA MAÑANA	10H30
1 SPOT PROGRAMA MUSICAL CODIGO X	15H30
1 SPOT EN LA REVISTA FAMILIAR	16H30
1 SPOT EN SERIES DE LA TARDE	18H00
1 SPOT TVS NOTICIAS EDICION ESTELAR	19H00

Esperando que estas propuestas cubran sus expectativas y confiando en que la decisión que tome a favor de su empresa sea la más acertada, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Lcdo. Mauricio Salazar  
**GERENTE DE MARKETING**  
0987276459  
[mauriciotvscanal13@hotmail.com](mailto:mauriciotvscanal13@hotmail.com)

