



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN
NEGOCIACIÓN Y VENTAS

PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE QUESO FRESCO GIUGUEL. QUITO, 2026

Proyecto de titulación previo a la obtención del título de:

Tecnólogo Superior en Negociación y Ventas

Autor: Jenny Tatiana Acosta Guachún

Tutor: Christian Iván Caicedo Díaz

Quito, Ecuador 2026

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jenny Tatiana Acosta Guachún con C.I. 1719203141 autora del trabajo de titulación titulado: “Plan de Marketing para la Comercialización de Queso Fresco Giuguel, Quito, 2026” previo a la obtención del título de Tecnólogo Superior en Negociaciones y Ventas en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC:

Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital, una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, 06 de febrero de 2026

Jenny Tatiana Acosta Guachún

C.I. 1719203141

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi madre, por ser mi base y mi guía. Gracias por formarme con valores, por enseñarme a ser fuerte incluso cuando nadie lo nota, y por acompañarme con su apoyo constante. Su confianza en mí ha sido una luz en los momentos más difíciles, y su amor ha sido el impulso que me sostuvo cuando sentía que ya no podía más.

A mi hijo Stephano, este logro es para ti, mi mayor motivo. Gracias por tu paciencia, por tu compañía, por tu amor y por darme fuerza sin siquiera saberlo. Cada esfuerzo, cada desvelo y cada paso que di fue pensando en tu futuro. Te lo dedico con la promesa de seguir creciendo y de ser siempre el ejemplo que mereces, porque tú eres lo más valioso que tengo y la razón más bonita para nunca rendirme.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo 1. Introducción	10
1.1 Contexto y diagnóstico del problema.....	11
1.2 Formulación del Problema	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Metodología	15
1.4.1 Tipo de Investigación.....	15
1.4.2 Técnica de Recolección de datos	16
1.4.3 Herramienta de Recolección de Datos	16
1.4.4 Población o Universo	17
1.4.5 Muestra	17
Capítulo 2. Análisis de Mercado y Diagnóstico	18
2.1 Perfil del cliente B2B.....	18
2.2 Competencia	19
2.3 Estructura de Suministros	22
2.4 Diagnóstico de la Situación Actual	23
2.5 Análisis FODA.....	24
2.6 Análisis y Resultados de la Investigación de Campo	25
2.6.1 Disposición de compra de una nueva marca	25
2.6.2 Rangos de precio manejados en el punto de venta.....	26
2.6.3 Frecuencia de abastecimiento y logística.....	27
2.6.4 Volumen de pedido y capacidad de Aabsorción	28
2.6.5 Factores determinantes en la elección del proveedor.....	29
2.6.5 Uso de muestras o degustaciones.....	30
2.6.6 Perfil y hábitos de compra del consumidor.....	31
Capítulo 3. Propuesta del plan de marketing	32
3.1 Objetivos del plan de marketing	32
3.2 Segmentación de clientes	33
3.3 Posicionamiento deseado	34
3.4 Propuesta de valor.....	34
3.5 Marketing mix 4P orientado al B2B	35
3.5.1 Estrategia de producto.....	35

3.5.2 Estrategia de precio.....	35
3.5.3 Estrategia de plaza	36
3.5.4 Estrategia de promoción.....	37
3.6 Plan de acción y prospección de ventas	38
3.6.1 El ciclo de venta.....	38
3.6.2 Logística de ruta y frecuencias.....	39
3.6.3 Frecuencia de entrega.....	40
3.7 Proyección de ventas y análisis de ingresos.....	41
3.7.1 Volumen de ventas proyectado	42
3.8 Presupuesto del plan de marketing.....	42
3.8.1 Inversión en promoción y activación comercial	43
3.8.2 Gastos operativos y logísticos.....	44
3.9 Tablero de control y KPIs	45
3.9.1 Definición de métricas de cobertura, ventas y logística.....	46
3.9.2 Cronograma de seguimiento y evaluación	47
Capítulo 4. Viabilidad, Conclusiones y Recomendaciones	48
4.1 Análisis de impacto en la capacidad instalada	48
4.1.2 Impacto económico y proyección financiera	49
4.2 Conclusiones	50
4.3 Recomendaciones	51
4.4 Referencias bibliográficas.....	53
5 Anexos	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Síntesis del problema y evidencia operativa	14
Tabla 2	Criterios de aceptación y potencial comercial por tipo de establecimiento	19
Tabla 3	Comparación comercial de competidores en el canal tradicional	20
Tabla 4	Comparación de Giuguel frente a la competencia según criterios del canal.....	21
Tabla 5	Criterios de selección de proveedores y riesgos comerciales	21
Tabla 6	Matriz FODA de queso fresco semiblando Giuguel	24
Tabla 7	Estructura de precios y márgenes de comercialización B2B	36
Tabla 8	Cronograma operativo de la ruta Pelileo – Quito.....	40
Tabla 9	Planificación de tiempos y frecuencias de la ruta Pelileo - Quito... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 10	Plan de acciones promocionales.....	44
Tabla 11	Programación de recursos logísticos y soporte operativo	45
Tabla 12	KPIs operativos de Giuguel.....	45
Tabla 13	Cronograma de seguimiento y evaluación del plan de marketing	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Nivel actual de aprovechamiento de capacidad instalada y meta proyectada	12
Figura 2	Rangos de precio de venta al público (PVP) sugeridos por el canal minorista.....	27
Figura 3	Frecuencia de reabastecimiento requerida por el canal minorista.....	28
Figura 4	Volumen promedio de pedido semanal por establecimiento	29
Figura 5	Volumen promedio de pedido semanal por establecimiento.	30
Figura 6	Opinión sobre el uso de muestras o degustaciones gratuitas.....	31
Figura 7	Características más relevantes al comprar queso fresco	32
Figura 8	Planificación de tiempos y frecuencias de la ruta Pelileo - Quito.....	41
Figura 9	Escenarios de distribución para alcanzar la meta semanal.....	43
Figura 10	Optimización de la capacidad instalada	49

Resumen

El presente trabajo de titulación desarrolla un Plan de Marketing para la comercialización del queso fresco semiblando Giuguel en el norte de Quito, específicamente en la parroquia Jipijapa, abarcando los barrios Jipijapa y El Inca. El producto se elabora en una planta ubicada en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, bajo condiciones de higiene y control que garantizan su inocuidad. La marca cuenta con Permiso de Funcionamiento emitido por el ARCSA para establecimientos de productos lácteos y dispone de Registro Sanitario vigente (802308-ALN1543), lo que respalda su distribución formal en el mercado.

Giuguel se caracteriza por una textura cremosa y un nivel de fundido eficiente, atributos que fortalecen su aceptación tanto en consumo directo como para preparaciones gastronómicas. La propuesta de valor se basa en ofrecer un queso fresco, elaborado diariamente y entregado de forma directa, para que llegue al punto de venta con su calidad y sabor recién hechos. La investigación se desarrolló mediante un estudio descriptivo con muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicado a 40 establecimientos del canal tradicional en el norte de Quito. Los resultados permitieron identificar variables clave como rangos de precio aceptados, frecuencia de abastecimiento, volumen de compra semanal y factores determinantes para la elección de proveedores. Con base en los hallazgos, se validó la capacidad de absorción del mercado para una meta de comercialización de 540 unidades semanales, volumen que permite incrementar el nivel de aprovechamiento de la planta del 60% al 78% sin requerir inversiones adicionales en infraestructura.

La estrategia se basa en un modelo B2B dirigido a micromercados, tiendas y panaderías del canal tradicional. El plan contempla prospección, entrega de muestras,

activación en percha y seguimiento mediante indicadores, con el objetivo de consolidar una cartera inicial de 40 establecimientos. Esto permitirá evaluar la aceptación del producto, ajustar la distribución y proyectar una expansión planificada hacia otras zonas del Distrito Metropolitano de Quito.

Palabras clave: Comercialización, Queso Artesanal, Estrategia de Ventas, Logística, B2B.

ABSTRACT

This graduation project develops a Marketing Plan for the commercialization of "Giuguel", a semi-soft fresh cheese, in northern Quito, specifically in the Jipijapa parish, covering the Jipijapa and El Inca neighborhoods. The product is manufactured in a plant located in Pelileo, Tungurahua, under hygiene and control conditions that guarantee its safety. The brand holds a specialized Operating Permit issued by ARCSA and a valid Sanitary Registry (802308-ALN1543), which supports its formal distribution in the market.

Giuguel is characterized by a creamy texture and an efficient melting level, attributes that strengthen its acceptance for both direct consumption and gastronomic preparations. The value proposition is based on offering a fresh cheese, made daily and delivered directly, ensuring it reaches the point of sale with its quality and flavor intact. The research was conducted through a descriptive study with non-probabilistic convenience sampling applied to 40 traditional channel establishments in northern Quito. The results identified key variables such as accepted price ranges, supply frequency, weekly purchase volume, and decisive factors for supplier selection.

Based on the findings, the market's absorption capacity was validated for a commercialization goal of 540 units per week. This volume allows the plant's utilization level to increase from 60% to 78% without requiring additional infrastructure investments. The strategy is based on a B2B model targeting micromarkets, convenience stores, and bakeries. The plan includes prospecting, sampling, shelf activation, and indicator-based monitoring to consolidate an initial portfolio of 40 establishments, allowing for product assessment and a planned expansion toward other areas of the Metropolitan District of Quito.

Keywords: Commercialization, Artisanal Cheese, Sales Strategy, Logistics, B2B.

Capítulo 1. Introducción

El sector lácteo en Ecuador es un motor estratégico para la economía rural. Según el Centro de la Industria Láctea (CIL), esta actividad aporta el 0,52% al PIB nacional y genera cerca de 500.000 empleos. No obstante, la industria enfrenta una saturación crítica

en zonas de alta especialización como el cantón Pelileo. Esta problemática surge de una estructura de mercado donde el pequeño ganadero transforma excedentes de leche en queso de forma empírica para subsistir. Reportes del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) afirman que en Tungurahua existe una densa red de productores que comercializan informalmente a precios mínimos, omitiendo estándares de inocuidad y registros sanitarios (Centro de la Industria Láctea, 2024).

Giuguel es una marca de queso fresco semiblando producido en San Pedro de Pelileo, con registro sanitario vigente y permisos habilitantes para su comercialización formal. Actualmente, la planta tiene capacidad para producir más de lo que logra vender en su mercado de origen, debido a la alta competencia local y a la presencia de oferta informal que presiona los precios. Como resultado, la empresa opera aproximadamente al 60% de su capacidad instalada.

Frente a este escenario, el proyecto plantea un plan de marketing orientado a introducir el producto en el norte de Quito, específicamente en la parroquia Jipijapa, específicamente en los barrios Jipijapa y El Inca, mediante un modelo B2B enfocado en el canal tradicional. La propuesta se sustenta en una distribución directa, entrega frecuente y acciones comerciales de ingreso a través de muestras y activación en percha para consolidar una cartera inicial de 40 establecimientos y alcanzar una meta de 540 unidades semanales.

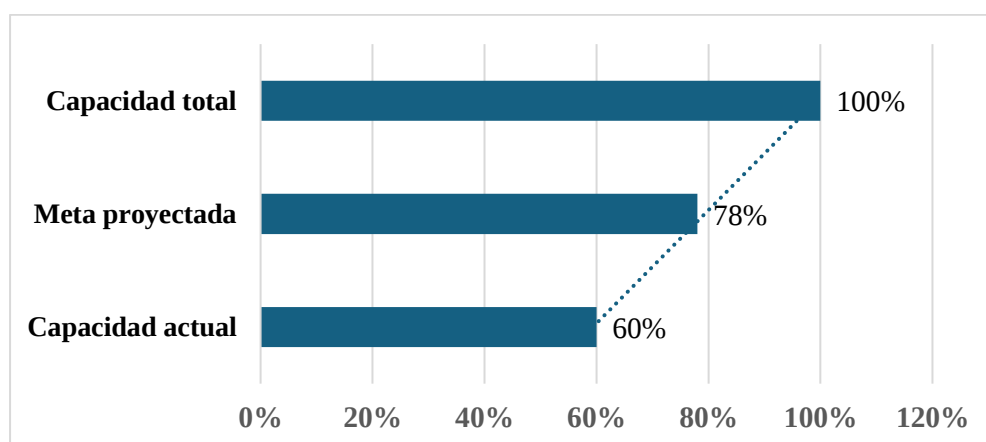
1.1 Contexto y diagnóstico del problema

La planta de producción de Giuguel opera actualmente al 60% de su capacidad instalada, procesando alrededor de 900 litros de leche diarios, a pesar de contar con capacidad para llegar a 1.500 litros. Esta situación se relaciona principalmente con la

saturación del mercado en Pelileo, donde existe una alta presencia de productores de leche y queso que comercializan a precios muy bajos, reduciendo el margen y dificultando la competencia para marcas que trabajan de forma formal, con registro sanitario y controles de calidad.

Figura 1

Nivel actual de aprovechamiento de capacidad instalada y meta proyectada



La empresa se ve obligada a limitar su producción para evitar excedentes que no puedan colocarse de manera segura y constante. Por ello, se plantea abrir mercado en el norte de Quito, específicamente en los barrios Jipijapa y El Inca, donde el canal tradicional mantiene una demanda estable de productos lácteos.

La oportunidad se centra en un enfoque B2B dirigido a micromercados, tiendas y panaderías, que valoran principalmente la frescura, la continuidad del proveedor y el respaldo del producto. Con una meta de comercialización de 540 unidades semanales, se busca mejorar el aprovechamiento de la planta hasta aproximadamente el 78%, sin requerir inversiones adicionales, y asegurar la continuidad del emprendimiento artesanal.

1.2 Formulación del Problema

El sector lácteo en Ecuador presenta una alta participación de productores artesanales, especialmente en provincias con fuerte actividad lechera como Tungurahua. Por tanto, plantas pequeñas y medianas enfrentan dificultades para comercializar de forma estable, debido a la saturación del mercado local, la competencia basada en precios bajos y la presencia de oferta incluso informal. Según el Centro de la Industria Láctea (CIL, 2024), estas condiciones afectan directamente la colocación del producto y limitan el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Respecto a Giuguel, la planta ubicada en Pelileo opera actualmente alrededor del 60% de su capacidad. Esta situación se debe a que las ventas se concentran en mercados locales donde la oferta es amplia y el precio se convierte en el principal criterio de compra, lo que reduce el margen y dificulta el crecimiento de marcas que comercializan con registro sanitario y controles de calidad.

Además, la empresa no cuenta con un canal de venta consolidado fuera de su zona de origen que le permita colocar el excedente de producción en un mercado con mayor rotación. Sin una estrategia comercial orientada al canal tradicional del norte de Quito, la marca mantiene limitada su operación y desaprovecha su capacidad productiva.

El problema central del proyecto se define como la necesidad de diseñar un plan de marketing y ventas que permita introducir y posicionar el queso fresco semiblando Giuguel en el norte de Quito, asegurando una comercialización estable que incremente la colocación semanal y mejore el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Tabla 1*Síntesis del problema y evidencia operativa*

Situación identificada	Evidencia	Consecuencia	Qué se debe hacer
La planta no está trabajando a su máximo	Actualmente opera al 60%	Se produce menos de lo que la planta puede elaborar	Abrir un nuevo mercado para vender más
Mercado local saturado	Alta oferta y venta informal a bajo precio	Se dificulta competir y mantener un margen estable	Buscar un mercado con mejores condiciones de venta
Falta de ventas organizadas en Quito	No existe una ruta fija ni clientes constantes	No se logra colocar el volumen disponible	Implementar ventas B2B y distribución directa

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de marketing para la comercialización del queso fresco semiblando Giuguel en el norte de Quito, específicamente en los barrios Jipijapa y El Inca, con el fin de incrementar el nivel de operación de la planta del 60% al 78% durante el año 2026.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de aceptación del producto y las condiciones de compra del canal tradicional como micromercados, tiendas y panaderías en los barrios Jipijapa y El Inca, mediante una investigación de campo aplicada a establecimientos del sector.
- Establecer una estrategia de distribución directa que asegure la entrega del producto en condiciones adecuadas de frescura, considerando la ruta desde Pelileo hacia el norte de Quito.

- Definir acciones comerciales de ingreso al canal, como prospección, muestreo y activación en percha, con el fin de consolidar una cartera inicial de 40 establecimientos.
- Proponer indicadores de seguimiento y una estructura básica de precios y márgenes que permita sostener la comercialización de forma rentable para la marca y para los puntos de venta.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de Investigación

Para desarrollar el plan de marketing se realizó una investigación de campo orientada a conocer el comportamiento real del canal tradicional en el norte de Quito. El propósito fue identificar condiciones de compra, niveles de aceptación del producto y criterios que influyen en la decisión de incorporar una nueva marca, con el fin de diseñar una estrategia comercial aplicable para Giuguel.

El estudio tiene un alcance descriptivo, debido a que se enfoca en identificar y detallar las condiciones reales del canal de venta seleccionado, considerando variables como precios aceptados, frecuencia de abastecimiento, volumen de compra y criterios utilizados por los establecimientos para elegir proveedores. Este tipo de investigación permite comprender el comportamiento comercial del entorno sin intentar establecer relaciones causales, sino más bien describiendo el fenómeno tal como ocurre en la práctica. Esta clasificación coincide con lo señalado por Haro Sarango et al. (2024), quienes explican que la investigación aplicada se orienta a resolver necesidades reales, mientras que la investigación descriptiva se utiliza para caracterizar fenómenos y

poblaciones a partir de información obtenida directamente del contexto (Haro Sarango, 2024).

1.4.2 Técnica de Recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada de forma presencial y directa en micromercados, tiendas y panaderías de los barrios Jipijapa y El Inca. Se eligió este método porque permitió conversar con los propietarios o administradores y obtener información real sobre la forma en que compran queso, con qué frecuencia se abastecen y qué condiciones valoran al trabajar con un proveedor.

Además, al realizar la encuesta en el mismo punto de venta, fue posible confirmar aspectos importantes para el plan, como la existencia de refrigeración básica para conservar el producto. De esta manera, se recopiló información uniforme sobre variables clave del canal B2B, como la disposición a probar una nueva marca, los rangos de precio manejados, el volumen de compra semanal y los factores más relevantes al elegir un proveedor de queso.

1.4.3 Herramienta de Recolección de Datos

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, aplicado a propietarios o administradores de los establecimientos seleccionados. Este cuestionario se diseñó para obtener datos concretos y comparables sobre aspectos clave para la comercialización del producto, como la aceptación de una nueva marca, los rangos de precio manejados en el punto de venta, la frecuencia de reabastecimiento, el volumen promedio de compra y los criterios más valorados al elegir un proveedor.

El cuestionario se aplicó de forma presencial, lo que facilitó la recolección ordenada de la información y permitió asegurar que las respuestas correspondan a la realidad del canal tradicional.

1.4.4 Población o Universo

La población de estudio estuvo conformada por micromercados, tiendas de barrio y panaderías ubicadas en la parroquia Jipijapa, en los barrios Jipijapa y El Inca, al norte de Quito. Se consideraron establecimientos que comercializan productos lácteos de manera frecuente y que tienen condiciones básicas para mantener el queso en percha, principalmente refrigeración.

Esta población se seleccionó debido a que representa el canal comercial objetivo del plan, ya que en este tipo de negocios se toman decisiones de compra basadas en rotación, margen y cumplimiento del proveedor, aspectos clave para la introducción de una nueva marca como Giuguel.

1.4.5 Muestra

La muestra estuvo conformada por 40 establecimientos del canal tradicional ubicados en los barrios Jipijapa y El Inca. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando locales que comercializan queso de forma regular, cuentan con refrigeración básica y presentan facilidad de acceso para la ruta de distribución.

Al tratarse de un plan piloto B2B, la muestra no busca representar estadísticamente a toda la parroquia, sino levantar información práctica sobre condiciones reales de compra, rotación, precios y abastecimiento. Estos datos permiten diseñar una

estrategia comercial aplicable para la introducción del queso Giuguel en el canal, así como definir una meta inicial de colocación semanal alineada al número de locales considerados.

Capítulo 2. Análisis de Mercado y Diagnóstico

2.1 Perfil del cliente B2B

El cliente objetivo del plan corresponde a establecimientos del canal tradicional ubicados en los barrios Jipijapa y El Inca, en la zona norte de Quito. Principalmente se consideran micromercados, tiendas de barrio y panaderías que comercializan productos lácteos como parte de su oferta habitual.

En este segmento, la compra del queso depende de la decisión del propietario o administrador del local. En la práctica, el producto se evalúa más por criterios comerciales que por preferencia de marca. Por esta razón, se priorizan proveedores que entreguen a tiempo, mantengan una calidad constante y permitan al establecimiento obtener un margen adecuado.

Los micromercados y tiendas de barrio buscan productos que roten rápido, no generen pérdidas por caducidad y puedan reponerse sin complicaciones. En cambio, las panaderías tienen un interés adicional, ya que el queso no solo se vende, sino que también se utiliza como insumo para preparaciones, por lo que se valora que el producto mantenga un sabor estable, buena textura y rendimiento.

Finalmente, la incorporación de una marca nueva como Giuguel depende de que el punto de venta perciba bajo riesgo en la compra inicial. Por ello, el plan piloto se

enfoca en establecimientos con refrigeración básica, experiencia en venta de lácteos y condiciones favorables para iniciar una relación comercial constante.

Tabla 2

Criterios de aceptación y potencial comercial por tipo de establecimiento

Tipo de local	Qué compra	Qué valora	Riesgo percibido	Oportunidad para Giuguel
Micromercado	Producto para reventa	Rotación + margen	Caducidad	Entrega frecuente
Panadería	Insumo + reventa	Fundido + sabor	Variación calidad	Estándar técnico
Frigorífico / lácteos	Producto diferenciado	Origen + frescura	Marca nueva	Registro sanitario

2.2 Competencia

El análisis de la competencia se enfoca en los proveedores y marcas que actualmente tienen presencia en micromercados, tiendas y panaderías de los barrios Jipijapa y El Inca, debido a que estos productos son los que el canal ya conoce, vende y mantiene disponibles con frecuencia. En este entorno se identifican dos tipos principales de competencia: marcas industrializadas con distribución constante y proveedores regionales que abastecen mediante rutas directas.

En el segmento industrial, se observan marcas que suelen mantenerse en percha por su alcance comercial y facilidad de abastecimiento. Su principal fortaleza es la continuidad en el punto de venta y el reconocimiento del consumidor. Sin embargo, en el canal tradicional estos productos no siempre se eligen por preferencia de marca, sino por disponibilidad, precio y facilidad de compra para el tendero.

Por otra parte, también existe una presencia importante de quesos provenientes de zonas lecheras cercanas, distribuidos por proveedores regionales o productores que

entregan directamente. Este tipo de competencia se fortalece por la frescura y el origen, pero suele presentar variaciones en el sabor, la presentación o la continuidad del abastecimiento, especialmente cuando depende de producción diaria sin planificación.

En este escenario Giuguel compite en un punto intermedio, mantiene el valor artesanal del producto, pero con respaldo sanitario y una propuesta comercial más organizada. Su ventaja está en ofrecer un producto artesanal con calidad constante y un abastecimiento más organizado para el canal.

El análisis competitivo se realiza desde variables que realmente influyen en la decisión del punto de venta, como el margen, la rotación, la presentación, la puntualidad del proveedor y la continuidad del abastecimiento para el ingreso de Giuguel en la zona piloto.

La Tabla 3 resume los principales tipos de competencia presentes en el canal tradicional de la zona.

Tabla 3

Comparación comercial de competidores en el canal tradicional

Tipo de competencia	Ejemplos en el canal	Cómo se distribuye	Fortaleza principal	Limitación frente a Giuguel
Marcas industriales	Vita, Kiosko, La Holandesa	Distribución masiva y reposición constante	Presencia continua y reconocimiento	Menor diferenciación artesanal y menor cercanía comercial
Proveedores regionales formales	Cayambe, Machachi, Imbabura, Cotopaxi	Rutas tradicionales y entrega directa	Frescura y origen	Continuidad variable y estandarización limitada
Productores informales	Proveedores sin marca	Abastecimiento irregular	Precio bajo	Sin trazabilidad sanitaria y calidad inestable

La Tabla 4 compara a Giuguel frente a la competencia considerando criterios prácticos valorados por el punto de venta.

Tabla 4

Comparación de Giuguel frente a la competencia según criterios del canal

Criterio	Marcas industriales	Proveedores regionales	Giuguel
Frescura	Media	Alta	Alta
Uniformidad del sabor	Alta	Variable	Alta
Registro sanitario	Sí	Variable	Sí
Empaque	Sellado industrial	Variable	Etiquetado simple
Puntualidad de entrega	Alta	Media	Alta (ruta directa)
Percepción artesanal	Baja	Media/alta	Alta

La Tabla 5 sintetiza los criterios comerciales más relevantes y los riesgos asociados cuando no se cumplen.

Tabla 5

Criterios de selección de proveedores y riesgos comerciales

Variable comercial	Qué espera el punto de venta	Riesgo si no se cumple
Margen	15% a 20%	No compra / cambia proveedor
Rotación	salida en menos de 72h	caducidad y pérdida
Abastecimiento	reposición semanal	quiebre de stock
Presentación	clara, etiquetada	desconfianza del cliente
Puntualidad	entrega en horario	reemplazo inmediato

2.3 Estructura de Suministros

La estructura de suministros de Giuguel se basa en una cadena corta, ya que la producción se concentra en la planta ubicada en Pelileo. La materia prima principal es la leche, obtenida de productores de la zona, lo que permite mantener abastecimiento frecuente y control directo sobre el insumo.

El queso se elabora bajo un proceso estandarizado y con registro sanitario vigente. Al tratarse de un producto fresco, el manejo del tiempo y la temperatura es fundamental, ya que influye directamente en la textura, el sabor y la calidad con la que llega al punto de venta.

Una vez terminado el producto, se empaca en fundas y se etiqueta. Luego se despacha de inmediato en transporte en frío hacia los establecimientos del canal tradicional. Este paso es clave, porque garantiza que el queso llegue fresco y en buenas condiciones, especialmente considerando que la compra en tiendas de barrio y micromercados suele depender de la apariencia del producto y de la confianza en el proveedor.

En el modelo propuesto para el norte de Quito, la distribución se plantea mediante entregas directas a micromercados, tiendas de barrio y panaderías. Esta forma de trabajo reduce intermediarios y permite mantener control sobre la entrega, el estado del producto y la relación comercial con el cliente B2B. En el canal tradicional, este aspecto es determinante, ya que los establecimientos valoran más la puntualidad, la continuidad y la calidad constante que un precio mínimo.

En el caso de las tiendas de barrio, el abastecimiento suele ser de volumen moderado, pero con compras frecuentes, debido a que el producto debe rotar rápido para evitar pérdidas. Por ello, el plan se enfoca en mantener entregas estables que permitan al tendero vender el producto sin saturar su refrigeración y sin asumir riesgos por caducidad.

En el caso de las panaderías, además de la venta directa, el queso también se utiliza como insumo. Esto hace que la uniformidad del producto y la continuidad en la entrega sean condiciones importantes para sostener la relación comercial.

En conjunto, el suministro de Giuguel se apoya en producción controlada, empaque etiquetado y distribución directa en frío, lo que permite sostener la frescura del producto y responder a lo que el canal tradicional exige en la práctica: cumplimiento, estabilidad y reposición oportuna

2.4 Diagnóstico de la Situación Actual

El diagnóstico muestra que Giuguel tiene condiciones favorables para ampliar su comercialización hacia el norte de Quito, debido a que cuenta con capacidad productiva disponible y un producto con respaldo sanitario. Además, el canal tradicional evaluado presenta condiciones prácticas para el plan piloto, como disponibilidad de refrigeración en los locales y apertura a proveedores que cumplan con frescura, puntualidad y continuidad. Con base en ello, se considera viable iniciar una etapa de introducción con 40 establecimientos, enfocada en consolidar aceptación en el canal y ajustar la operación antes de ampliar cobertura.

Con base en este escenario, se procede al análisis FODA como herramienta para estructurar la estrategia comercial.

2.5 Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que influyen en la comercialización del queso fresco semiblando Giuguel en el norte de Quito. Para este proyecto, el FODA se enfoca en variables reales del canal tradicional, como frescura, continuidad de entrega, margen para el punto de venta, presencia de competencia informal y posicionamiento de marcas industriales.

Este análisis sirve como base para estructurar las estrategias del plan de marketing, ya que permite aprovechar las fortalezas del producto artesanal formal, corregir debilidades operativas del proceso comercial y responder a amenazas presentes en el mercado objetivo.

Tabla 6

Matriz FODA de queso fresco semiblando Giuguel

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Producto artesanal con calidad constante	Marca con baja presencia en Quito
Registro sanitario vigente	Cartera comercial aún limitada
Frescura y buena aceptación del producto	Dependencia de ventas concentradas en mercado local
Capacidad productiva disponible	Recursos limitados para promoción inicial
Distribución directa planificada para el piloto	Necesidad de consolidar frecuencia de entrega sin fallas
Oportunidades (O)	Amenazas (A)

Alta rotación de queso en micromercados, tiendas y panaderías	Competencia informal con precios bajos
Apertura del canal tradicional a nuevos proveedores	Presencia constante de marcas industriales
Preferencia del canal por proveedores puntuales y estables	Sensibilidad del canal al precio cuando el margen es bajo
Posibilidad de consolidar cartera B2B con entregas directas	Variación en costos logísticos (combustible y transporte)
Crecimiento del consumo de productos artesanales con respaldo sanitario	Riesgo de pérdida de producto si no se mantiene el frío

2.6 Análisis y Resultados de la Investigación de Campo

La investigación de campo se realizó mediante encuestas aplicadas a 40 establecimientos del canal tradicional ubicados en los barrios Jipijapa y El Inca, con el fin de conocer condiciones reales de compra, aceptación del producto y criterios utilizados para elegir proveedores de queso fresco. Los resultados obtenidos permiten identificar el nivel de apertura del canal hacia una nueva marca, los rangos de precio manejados, la frecuencia de abastecimiento y los factores que influyen en la decisión comercial del punto de venta.

En conjunto, los hallazgos confirman que existe una oportunidad real para introducir a Giuguel en el mercado objetivo, siempre que se mantenga fresca, puntualidad en la entrega y una propuesta comercial que genere margen para el establecimiento.

2.6.1 Disposición de compra de una nueva marca

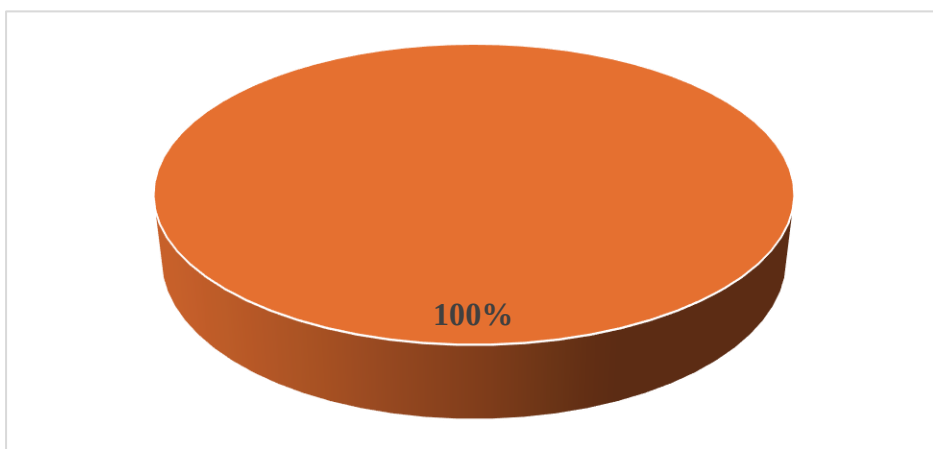
Los resultados muestran que la mayoría de establecimientos encuestados estaría dispuesta a comprar una nueva marca de queso fresco, siempre que el producto cumpla con condiciones básicas como fresca, buena presentación y entrega puntual. Esto

evidencia que el canal tradicional mantiene apertura hacia nuevos proveedores cuando percibe que el producto se vende con facilidad y representa bajo riesgo para el negocio.

Este resultado es relevante para el plan, ya que permite enfocar la estrategia de ingreso en acciones prácticas como muestreo, negociación directa y activación en percha, priorizando una introducción gradual en los 40 establecimientos seleccionados.

Figura 2

Disposición de compra y apertura del canal para una nueva marca



2.6.2 Rangos de precio manejados en el punto de venta

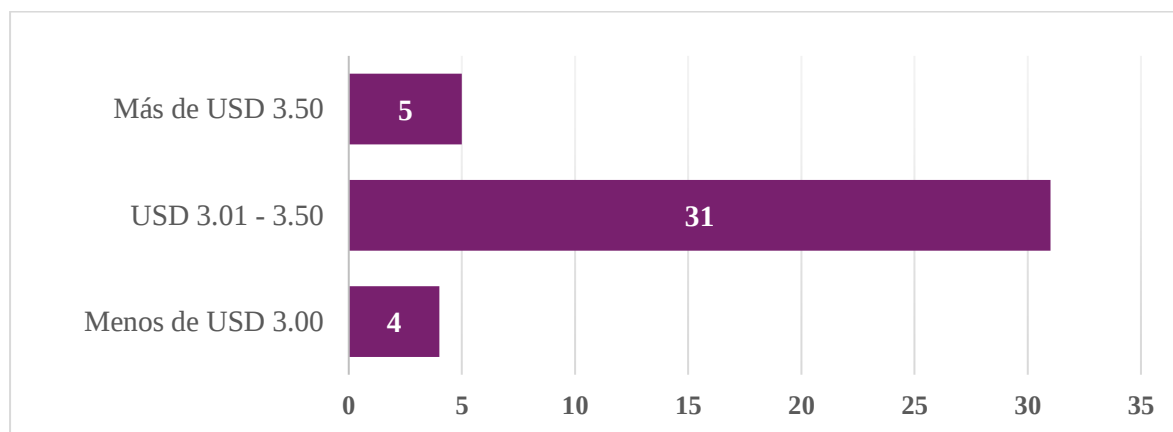
Los resultados de la encuesta muestran que los establecimientos del sector manejan rangos de precio definidos para la venta de queso fresco, ajustados al comportamiento del consumidor del canal tradicional. La mayoría de locales se mantiene dentro de precios accesibles, lo que confirma que el mercado es sensible al precio, pero también valora que el producto se venda rápido y genere margen.

Este resultado es importante para el plan, ya que permite definir un precio competitivo para Giuguel sin salir del rango que el canal ya maneja. De esta forma, se

facilita la entrada del producto en percha y se reduce el riesgo de rechazo por parte del punto de venta.

Figura 2

Rangos de precio de venta al público (PVP) sugeridos por el canal minorista



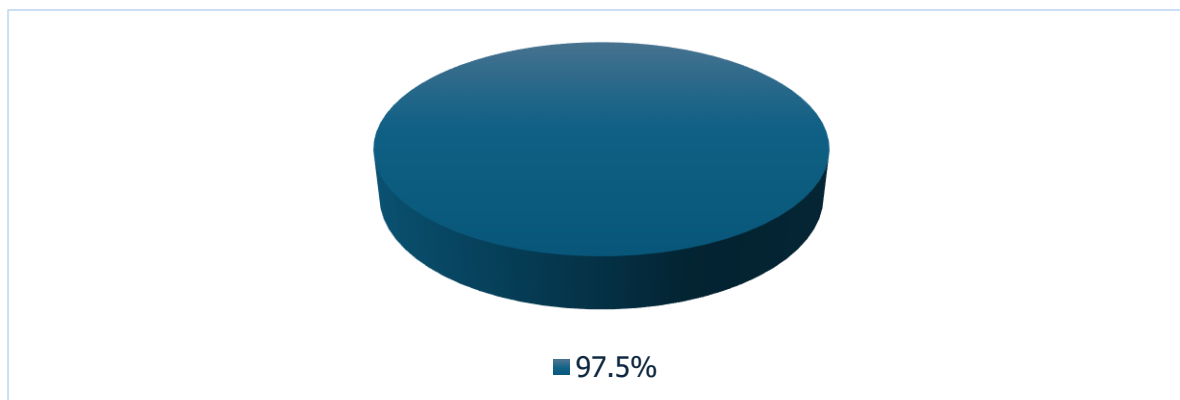
2.6.3 Frecuencia de abastecimiento y logística

Los resultados obtenidos muestran que la compra de queso fresco en el canal tradicional se realiza con alta frecuencia, principalmente de forma semanal. Esto confirma que se trata de un producto de rotación rápida, donde los establecimientos requieren reposición constante para mantener disponibilidad en percha y evitar quedarse sin stock.

Este hallazgo es relevante para el plan, ya que permite definir una logística de distribución basada en entregas frecuentes y planificadas. De esta manera, Giuguel puede sostener frescura, continuidad de abastecimiento y confianza del punto de venta, factores que influyen directamente en la permanencia del producto dentro del canal.

Figura 3

Frecuencia de reabastecimiento requerida por el canal minorista



El diagnóstico de campo revela que la demanda en el canal tradicional es cíclica, con un 97.5% de los establecimientos que requieren un abastecimiento bajo frecuencia semanal. Este comportamiento del mercado es el pilar para la planificación de la ruta directa Pelileo a Quito de 160 minutos

2.6.4 Volumen de pedido y capacidad de Aabsorción

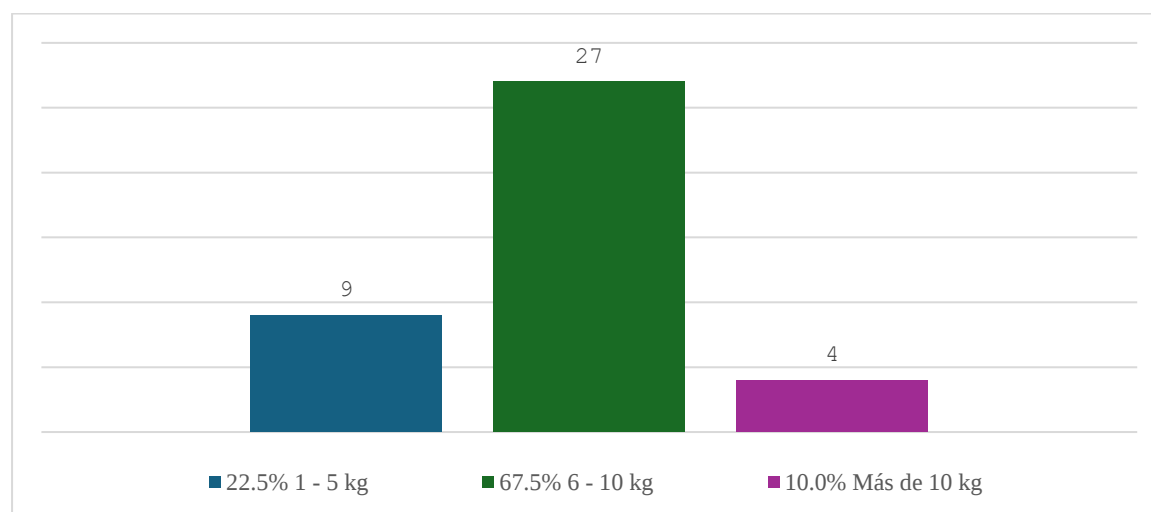
Los resultados evidencian que el volumen de compra semanal varía según el tipo de establecimiento, pero en general se mantiene dentro de rangos manejables para un plan piloto B2B. Esto confirma que el canal tradicional compra queso en cantidades moderadas, pero con reposición frecuente, lo que favorece la rotación y reduce el riesgo de pérdidas por caducidad.

Este resultado permite estimar una meta de colocación inicial realista para Giuguel, considerando la capacidad de compra de los establecimientos encuestados y la posibilidad de consolidar una cartera de 40 locales. Con ello, el plan se enfoca en

asegurar ventas constantes a través de pedidos semanales sostenidos, más que en ventas puntuales de alto volumen.

Figura 4

Volumen promedio de pedido semanal por establecimiento



Análisis: el volumen promedio de 13.5 unidades por establecimiento, es equivalente a 6.13 kg, es decir que se sitúa en el límite inferior del rango de mayor demanda identificado; lo que afirma el cumplimiento de la meta de 540 unidades semanales en el sector, y permite que la planta eleve su operatividad al 78% sin saturar la capacidad de frío de los locales ni generar devoluciones por caducidad.

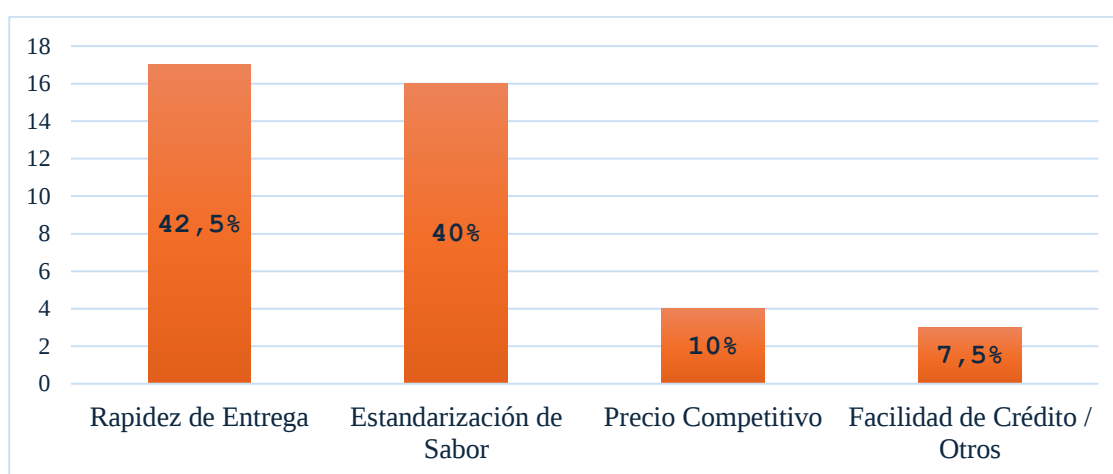
2.6.5 Factores determinantes en la elección del proveedor

El hallazgo indica que el criterio más importante al elegir un proveedor fue el margen de ganancia, seguido por la consistencia en calidad y sabor. En menor proporción se mencionaron factores como la vida útil del producto y la rapidez en la entrega.

Este resultado confirma que la decisión del canal tradicional se basa principalmente en rentabilidad y estabilidad del producto. Por ello, la estrategia comercial de Giuguel debe enfocarse en asegurar un margen atractivo y mantener calidad constante en cada entrega.

Figura 5

Volumen promedio de pedido semanal por establecimiento.



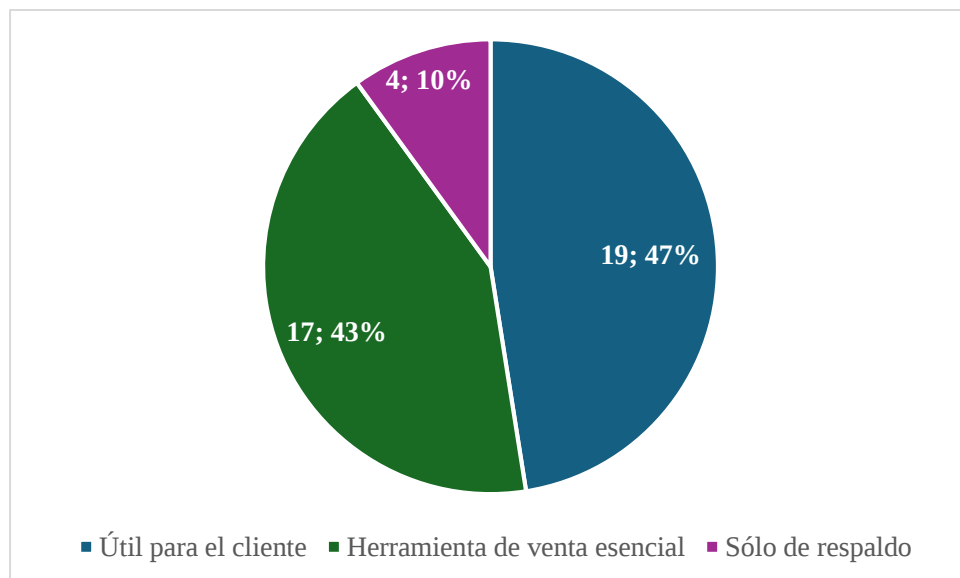
2.6.5 Uso de muestras o degustaciones

La mayoría de establecimientos señaló que el uso de muestras o degustaciones gratuitas es útil para introducir una nueva marca de queso en el punto de venta. Una parte menor lo considera una herramienta esencial de venta, mientras que un grupo reducido lo ve únicamente como un apoyo adicional.

Este resultado respalda la aplicación de muestreo como acción principal de ingreso al canal, ya que facilita la aceptación inicial del producto y reduce la resistencia del establecimiento a comprar una marca nueva.

Figura 6

Opinión sobre el uso de muestras o degustaciones gratuitas



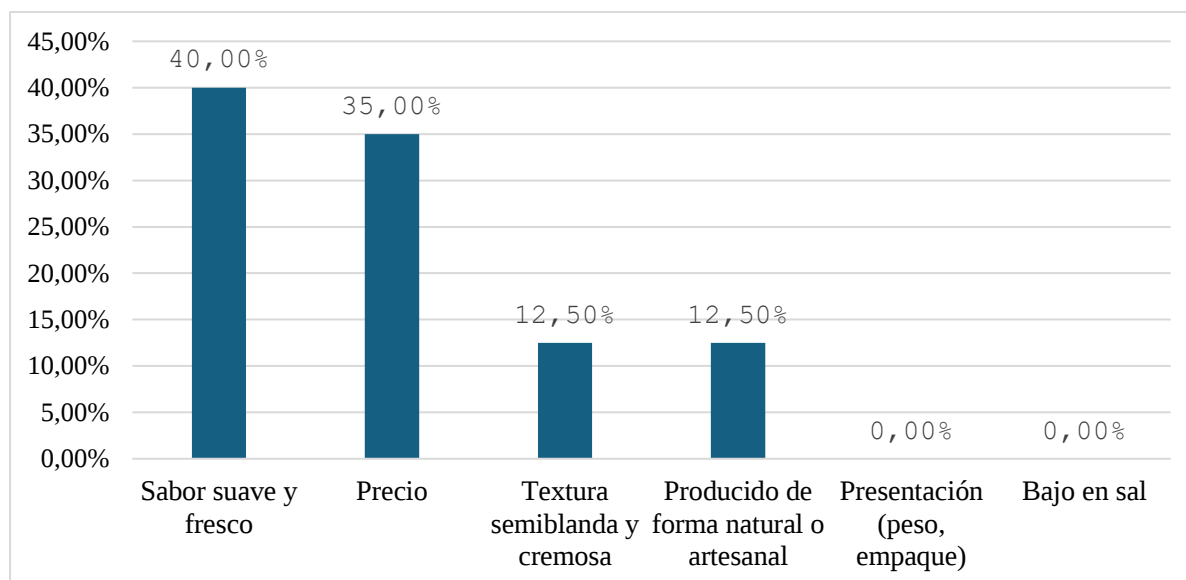
2.6.6 Perfil y hábitos de compra del consumidor

Los resultados muestran que, al momento de comprar queso fresco, los establecimientos priorizan factores prácticos relacionados con la venta diaria. La decisión se basa principalmente en que el producto se venda con facilidad, mantenga buena frescura y permita obtener margen. En menor medida, se consideran otros aspectos como la duración del producto o condiciones adicionales del proveedor.

Este resultado es importante para el plan, porque confirma que Giuguel debe competir en el canal tradicional con una propuesta clara de frescura, calidad constante y cumplimiento en la entrega, más que con una estrategia centrada únicamente en precio.

Figura 7

Características más relevantes al comprar queso fresco



Capítulo 3. Propuesta del plan de marketing

3.1 Objetivos del plan de marketing

El plan de marketing se orienta a organizar la entrada comercial de Giuguel al canal tradicional del norte de Quito, mediante un modelo B2B basado en distribución directa, rotación semanal y control de cumplimiento. La finalidad es convertir la capacidad productiva disponible en ventas estables, asegurando frescura en la entrega y rentabilidad para los establecimientos.

Los objetivos del plan son los siguientes:

- Comercializar 540 unidades semanales de queso fresco semiblando Giuguel, con el fin de elevar la operatividad de la planta del 60% al 78% durante el año 2026

- Lograr que 40 establecimientos del sector Jipijapa, específicamente en los barrios Jipijapa y El Inca, incorporen el producto a su oferta durante el primer trimestre de implementación.
- Mantener un tiempo de tránsito máximo estimado de 160 minutos desde Pelileo hasta el norte de Quito, garantizando que el producto llegue el mismo día de su elaboración.
- Mantener un margen de utilidad para el punto de venta entre el 15% y 20%, alineado a las condiciones reales de compra identificadas en la investigación de campo.

3.2 Segmentación de clientes

La clave del marketing exitoso es el enfoque, la segmentación y el posicionamiento. El marketing de nichos es la herramienta para las pequeñas empresas que compiten con gigantes. (Kotler, 2012). La segmentación estratégica de este proyecto se aleja del consumidor final para concentrarse en el perfil del cliente institucional o mercado B2B. Este enfoque permite agrupar a los negocios de la parroquia Jipijapa, específicamente los barrios Jipijapa y El Inca, no solo por su tipo de local, sino por su rol en la cadena de comercialización y su capacidad de desalojo de inventario.

El primer segmento está conformado por micromercados y tiendas de barrio, donde la compra se define principalmente por la rotación y el margen. En este tipo de locales, el proveedor se valora por su cumplimiento en la entrega, la continuidad del abastecimiento y la estabilidad en la calidad del producto.

El segundo segmento corresponde a panaderías, donde el queso se vende al público y también se utiliza como insumo. En estos negocios se prioriza que el producto mantenga un sabor constante, buena textura y rendimiento, ya que cualquier variación afecta el uso interno y la recompra.

Finalmente, se incluyen establecimientos especializados en lácteos o locales con oferta diferenciada. Aunque representan menor volumen, son importantes porque generan visibilidad para la marca y fortalecen la confianza del consumidor al tratarse de puntos donde se valoran productos con respaldo sanitario y origen definido.

3.3 Posicionamiento deseado

Se busca que el canal tradicional identifique a Giuguel como un queso artesanal confiable, con entrega directa, calidad constante y respaldo sanitario. El posicionamiento no se basa en competir por precio mínimo, sino en ser una alternativa segura para el establecimiento: un producto que llega fresco, rota con rapidez y reduce el riesgo de pérdidas por fallas de proveedor.

En este sentido, Giuguel se posiciona como una marca de queso fresco semiblando orientada al canal tradicional, con abastecimiento planificado y una propuesta comercial que prioriza la continuidad, la frescura y la rentabilidad del punto de venta.

3.4 Propuesta de valor

Giuguel ofrece al canal tradicional un queso fresco semiblando elaborado en Pelileo con respaldo sanitario y calidad constante, diseñada para que se venda con rapidez y sostener una recompra semanal. La propuesta se basa en entregar el producto de forma

directa y planificada, evitando intermediarios y asegurando que llegue al punto de venta el mismo día de su elaboración.

Para el establecimiento, Giuguel representa una opción rentable y segura: mantiene un margen de ganancia competitivo, reduce el riesgo de pérdidas por caducidad gracias a la rotación y entrega frecuente, y garantiza continuidad de abastecimiento para evitar quiebres de stock. De esta manera, el punto de venta no solo incorpora un producto artesanal con buena aceptación, sino un proveedor que cumple, facilita la venta y sostiene una relación comercial estable.

3.5 Marketing mix 4P orientado al B2B

3.5.1 Estrategia de producto

Giuguel se comercializa como un queso fresco semiblando dirigido al canal tradicional del norte de Quito. El producto se ofrece principalmente en presentación de 454 gramos, es decir una libra, común en micromercados, tiendas y panaderías, y permite una rotación semanal sin generar exceso de inventario.

El queso se entrega en funda sellada y etiquetada, con registro sanitario vigente, lo que genera confianza en el punto de venta y facilita su exhibición en refrigeración. La estrategia del producto se basa en tres aspectos: fresca por producción diaria, calidad constante entre entregas y una presentación clara que respalde la venta formal en el canal.

3.5.2 Estrategia de precio

El precio se definió en función de dos puntos: el costo base de producción y los rangos de venta que manejan los micromercados, tiendas y panaderías del sector. La

intención no es vender más barato, sino ingresar con un precio que permita rotación y deje ganancia al establecimiento.

El precio de venta al canal se establece en USD 2,75 por unidad. Con este valor, el punto de venta puede manejar un precio al consumidor final entre USD 3,30 y USD 3,35, rango que coincide con lo observado en la investigación de campo. Bajo este esquema, el local obtiene una ganancia aproximada de USD 0,55 a USD 0,60 por unidad, equivalente a un margen entre 16% y 18%, que es el nivel esperado por el canal para mantener la recompra.

Tabla 7

Estructura de precios y márgenes de comercialización B2B

Concepto	Valor (USD)	Observación
Costo base materia prima	1,14	Cálculo basado en 3 litros de leche.
Precio de venta al canal (B2B)	2,75	Valor facturado al establecimiento.
PVP sugerido al consumidor	3,30 - 3,35	Basado en sensibilidad del mercado.
Margen de utilidad del aliado	0,55 - 0,60	Equivale al 16% - 18% de ganancia.

Nota: Los valores de margen se estiman con base en el precio de venta al canal y el rango de precio sugerido al consumidor final.

3.5.3 Estrategia de plaza

La distribución de Giuguel se realizará mediante entrega directa desde Pelileo hacia el norte de Quito, enfocándose en los barrios Jipijapa y El Inca. El canal definido corresponde a micromercados, tiendas de barrio y panaderías, seleccionados por su rotación semanal de queso y por contar con refrigeración básica.

La ruta operará con despachos fijos los días lunes, miércoles y viernes. El transporte sale desde Pelileo a las 08h00 y el tiempo de llegada estimado al sector es de 160 minutos, escenario que permite entregar el producto el mismo día de elaboración y mantener una rotación en percha menor a 72 horas.

Los pedidos se gestionan mediante preventa, a través de visitas presenciales y por aplicaciones como WhatsApp Business. El vendedor registra los requerimientos de cada establecimiento, unifica los pedidos y los remite a planta para preparar la carga de la siguiente ruta hábil, a fin de que la planta pueda planificar y ordenar la producción, evitar faltantes y asegurar continuidad de abastecimiento en los puntos de venta.

3.5.4 Estrategia de promoción

La promoción de Giuguel se enfocará en facilitar la primera compra y acelerar la rotación en percha, sin depender de publicidad masiva. Al tratarse de una marca nueva en el sector, la prioridad es que el tendero y el cliente prueben el producto y confirmen su calidad. Las acciones a considerar contemplan las siguientes actividades:

Muestras: entrega de porciones pequeñas de queso a micromercados, tiendas y panaderías para que el establecimiento valide sabor, textura y aceptación antes de comprar en volumen.

Degustación en punto de venta: activaciones puntuales en mostrador para impulsar ventas en los primeros días de ingreso y aumentar la recompra.

Promoción cruzada: acuerdos simples con el establecimiento para vender el queso junto con productos complementarios como pan o café, ayudando a mover inventario más rápido.

Material POP: habladores de percha y adhesivos pequeños con el distintivo del origen del queso, esto para dar visibilidad al producto y diferenciarlo frente a otras marcas.

3.6 Plan de acción y prospección de ventas

La ejecución comercial para introducir Giuguel en los barrios Jipijapa y El Inca se basará en prospección directa en micromercados, tiendas y panaderías del canal tradicional. El objetivo es captar establecimientos con rotación real de queso, presentar el producto en el punto de venta y lograr su incorporación a la ruta de distribución.

El ingreso se realizará mediante visitas planificadas por sectores, entrega de muestras y cierre de una primera compra. Al tratarse de una marca nueva en el área, el muestreo se utilizará como herramienta principal para reducir la desconfianza inicial y facilitar la decisión del tendero.

Una vez que el establecimiento compra por primera vez, el seguimiento se mantiene mediante preventa por WhatsApp Business. Los pedidos se registran, se unifican y se envían a planta para preparar la carga correspondiente a la siguiente ruta hábil, partiendo de este sistema buscamos sostener pedidos semanales, evitar quiebres de stock y consolidar una cartera estable de 40 locales.

3.6.1 El ciclo de venta

La estrategia de ventas se basa en la presencialidad y la negociación directa en el local comercial. No se busca una venta transaccional fría, sino establecer un vínculo de confianza con el dueño del negocio a través de las siguientes etapas:

Visita de Prospección Directa: El vendedor acude personalmente a los locales preseleccionados en la Jipijapa, en los barrios Jipijapa y El Inca. El primer contacto sirve para identificar al decisor de compra y observar la rotación actual de productos lácteos en sus vitrinas.

Negociación: Ocurre con la presentación del bloque de 454g físicamente. El argumento central no es el catálogo, sino los beneficios inmediatos: margen superior al 15%, respaldo de registros sanitarios y frescura a través de la logística directa.

Cierre mediante Sampling: Se utiliza la muestra de 120g como herramienta de validación en el sitio. Se invita al tendero a probar la textura y el sabor para romper la barrera de la desconfianza hacia una marca nueva. Esta degustación presencial es la que permite cerrar la primera orden de compra.

Activación y Canal de Pedidos: Una vez concretada la negociación, se integra al cliente a WhatsApp Business. Este canal se usará exclusivamente para la gestión de pedidos posteriores y confirmación de entregas, manteniendo siempre el trato personalizado que caracteriza a la marca.

3.6.2 Logística de ruta y frecuencias

La logística está diseñada para ser eficiente y cumplir con la promesa de frescura, sin descuidar la integridad del producto durante el trayecto.

Tabla 8

Cronograma operativo de la ruta Pelileo – Quito

Etapas del Proceso	Descripción	Horario / Frecuencia
Días de operación	Salidas programadas	Lunes, miércoles y viernes.
Salida de planta	Despacho desde Pelileo	08:00 AM.
Tiempo de tránsito	Recorrido (164 km)	160 minutos promedio.
Inicio de distribución	Arribo a la Jipijapa	10:40 AM.
Ciclo de renovación	Rotación en percha	Máximo 72 horas.

3.6.3 Frecuencia de entrega

La entrega de Giuguel se realizará tres veces por semana, los días lunes, miércoles y viernes. Esta frecuencia permite renovar el producto en percha de forma constante, mantener la frescura y evitar que el queso permanezca demasiado tiempo en exhibición.

El furgón refrigerado saldrá desde la planta en Pelileo a las 08h00, una vez finalizados los controles de calidad y el proceso de carga. El ingreso a Quito y la distribución se ejecutarán de manera secuencial en los barrios Jipijapa y El Inca, asegurando que el producto llegue a los locales dentro del mismo día.

Los pedidos se gestionan mediante preventiva por WhatsApp Business. Los requerimientos de cada establecimiento se registran, se unifican y se envían a planta para preparar la carga correspondiente a la siguiente ruta hábil. Al no existir puntos de acopio intermedios, el queso se entrega directamente desde origen al punto de venta, reduciendo manipulación y conservando su frescura.

Figura 8

Planificación de tiempos y frecuencias de la ruta Pelileo - Quito

Etapas	Descripción operativa	Horario / Frecuencia
Días de operación	Despacho recurrente hacia puntos B2B	Lunes, miércoles y viernes
Salida de planta	Despacho desde Pelileo	8:00
Tiempo de tránsito	Trayecto vía Panamericana (164 km)	160 minutos (promedio)
Arribo a Quito	Ingreso al norte de Quito (zona Jipijapa)	10:40
Ciclo de distribución	Entrega secuencial en locales del canal tradicional	11:00 – 16:00
Rotación en percha	Renovación del stock en vitrina	Máximo 72 horas

3.7 Proyección de ventas y análisis de ingresos

La proyección de ventas se sustenta en el aprovechamiento de la capacidad disponible de la planta en Pelileo, la cual actualmente no se utiliza en su totalidad debido a la saturación del mercado local. Para este plan se toma como referencia un rendimiento promedio de 3 litros de leche por cada unidad de queso de una libra.

La meta comercial establecida es colocar 540 unidades semanales en el norte de Quito. Para cumplir este volumen se requiere aproximadamente 1.620 litros de leche por semana, lo que representa cerca del 45% de la capacidad disponible. Este resultado confirma que la planta puede atender la demanda del plan sin necesidad de inversión adicional en maquinaria y sin afectar la cobertura del mercado principal donde actualmente se comercializa el producto.

3.7.1 Volumen de ventas proyectado

Si bien la investigación de mercado tomó una muestra de 40 establecimientos para validar la demanda, el plan de comercial no se limita a este número, sino que los utiliza como base para proyectar la rotación inicial.

Se comparan dos escenarios de distribución para alcanzar la meta semanal:

Distribución por cobertura de 40 locales, es decir cada establecimiento recibe un promedio de 13 unidades semanales. Modelo que prioriza una mayor presencia de marca en el sector, aunque implica más paradas logísticas.

Distribución por concentración en 20 locales, en la que cada establecimiento recibe 27 unidades semanales o 9 quesos por entrega. Este escenario duplica el volumen por cliente, optimizando los tiempos de ruta y enfocándose en locales con mayor capacidad de venta.

La entrega total de 540 quesos se dividirá en tres despachos de 180 unidades, que permite abastecer un stock en los locales que se renueva entre 48 a 72 horas.

3.8 Presupuesto del plan de marketing

La investigación de campo se realizó con una base de 40 establecimientos, número que se utiliza como referencia para proyectar la rotación inicial del plan. A partir de esta base se plantean dos escenarios operativos para alcanzar la meta semanal de 540 unidades, dependiendo del comportamiento real de compra del canal.

En el primer escenario se mantiene una cobertura de 40 locales, con un promedio aproximado de 13 unidades por establecimiento a la semana. Este modelo prioriza presencia de marca en el sector y permite distribuir el producto en más puntos de venta.

En el segundo escenario se trabaja con 20 locales de mayor rotación, asignando un promedio de 27 unidades semanales por establecimiento. Esta alternativa reduce paradas, optimiza la ruta y concentra el volumen en clientes con mayor capacidad de venta.

En ambos casos, la meta semanal se distribuye en tres despachos de 180 unidades, los días lunes, miércoles y viernes, lo que permite que el stock se renueve cada 48 a 72 horas y se mantenga la frescura del producto en percha.

Figura 9

Escenarios de distribución para alcanzar la meta semanal

Escenario	Número de locales	Unidades semanales totales	Promedio por local (unidades/semana)	Enfoque del escenario
Escenario 1: Cobertura	40	540	13	Mayor presencia en el sector, más puntos de venta activos
Escenario 2: Concentración	20	540	27	Menos paradas, ruta más eficiente, foco en locales con mayor rotación

3.8.1 Inversión en promoción y activación comercial

La inversión en promoción se enfocará en facilitar el ingreso de Giuguel al punto de venta y acelerar la rotación durante las primeras semanas. En el canal tradicional, el tendero incorpora una marca nueva cuando comprueba tres aspectos: que el producto se vende, que deja margen y que el proveedor cumple con la entrega.

Por esta razón, el presupuesto se concentrará en acciones prácticas como muestreo, degustaciones puntuales y materiales POP básicas. Estas actividades permiten

impulsar la primera compra sin depender de publicidad masiva y apoyan el posicionamiento del producto directamente en el lugar donde se toma la decisión de compra.

Tabla 9

Plan de acciones promocionales

Actividad	Descripción	Frecuencia	Propósito
Muestreo B2B	Porciones de 120 g para prueba de rendimiento y aceptación	Mensual	Facilitar el cierre comercial, especialmente en panaderías y micromercados
Material POP	Habladores de percha y adhesivos pequeños	Trimestral	Dar visibilidad al producto y reforzar el origen de Pelileo
Degustaciones	Activaciones puntuales en mostrador	Según necesidad	Impulsar la rotación inicial y acelerar la recompra

3.8.2 Gastos operativos y logísticos

Este rubro contempla los gastos directamente asociados a la distribución del producto desde Pelileo hacia Quito y su entrega en el canal comercial. Al tratarse de un queso fresco, la logística es un componente clave del plan, ya que de ella depende la conservación del producto, la puntualidad del abastecimiento y la continuidad de la relación comercial con los establecimientos.

Tabla 10

Programación de recursos logísticos y soporte operativo

Actividad	Descripción	Frecuencia	Propósito
Combustible	Traslados según la ruta establecida	Lunes, miércoles y viernes	Mantener entregas frecuentes y asegurar frescura
Mantenimiento	Revisión preventiva del vehículo	Mensual	Evitar fallas que afecten la distribución y la cadena de frío
Gestión digital	WhatsApp Business para pedidos y confirmaciones	Mensual	Mejorar la organización de pedidos y reducir entregas improductivas

3.9 Tablero de control y KPIs

El control del plan se realizará mediante indicadores operativos simples, enfocados en asegurar cumplimiento de ruta, rotación del producto y rentabilidad por punto de entrega. Estos KPIs permiten revisar el desempeño semanal y aplicar ajustes rápidos en distribución, activación y selección de locales.

Tabla 11

KPIs operativos de Giuguel

Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta
Efectividad de entrega	Medir puntualidad de la ruta Pelileo–Quito	$(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total entregas}) \times 100$	> 95%
Sell-out (rotación)	Verificar salida del producto antes de 72 horas	$(\text{Unidades vendidas} / \text{Unidades entregadas}) \times 100$	> 85%
Tasa de rechazo	Controlar devoluciones por fallas de empaque o calidad	$(\text{Unidades devueltas} / \text{Unidades entregadas}) \times 100$	< 2%
Drop size (pedido promedio)	Medir rentabilidad por parada logística	$\text{Total en unidades entregadas} / \text{Número de locales visitados}$	≥ 13.5 unidades

Si la efectividad de entrega baja, se revisan horarios, secuencia de distribución y salida desde Pelileo. Si la rotación cae por debajo del objetivo, se refuerzan acciones de degustación y exhibición en los locales con menor salida. Una tasa de rechazo mayor a la meta indica problemas de empaque o manipulación durante el traslado. Finalmente, si el pedido promedio por local no alcanza el mínimo, se ajusta la cartera priorizando establecimientos con mayor rotación.

3.9.1 Definición de métricas de cobertura, ventas y logística

El seguimiento del plan se apoyará en métricas operativas que permitan controlar el desempeño de la ruta, la rotación del producto y el comportamiento de compra por establecimiento. Estas métricas se revisarán semanalmente para corregir a tiempo cualquier desviación.

Se evaluará el cumplimiento logístico, verificando el tiempo de llegada a Quito y la estabilidad de la cadena de frío durante el transporte. También se medirá la rotación del inventario, comparando las unidades entregadas con el remanente antes del siguiente despacho, con el objetivo de mantener el ciclo de venta dentro de 72 horas.

Además, se registrarán devoluciones y control de calidad, identificando unidades rechazadas por fallas en el empaque o por cercanía a la fecha de vencimiento.

Finalmente, se revisará la productividad por punto de venta, comparando el volumen real de compra frente al promedio proyectado de 13,5 unidades semanales, con el fin de priorizar los establecimientos con mayor rotación.

3.9.2 Cronograma de seguimiento y evaluación

El seguimiento del plan se realizará con revisiones periódicas para controlar la logística, la rotación del producto y el cumplimiento de las metas comerciales. El objetivo es identificar a tiempo atrasos, baja salida en percha o devoluciones, y aplicar ajustes antes de que afecten la continuidad del abastecimiento.

El control se organizará en tres niveles. El control operativo será semanal y se enfocará en entregas, pedidos y devoluciones. El control táctico será mensual y permitirá revisar el desempeño por local, la eficiencia de la ruta y la efectividad de las activaciones. Finalmente, el control estratégico se realizará por trimestre para evaluar el avance general del plan, la estabilidad de la cartera de clientes y la viabilidad de ampliar la cobertura en el sector.

Tabla 12

Cronograma de seguimiento y evaluación del plan de marketing

Nivel de Gestión	Responsable	Frecuencia	Acciones
Operativo	Conductor / Repartidor	Diario (Lu-Mi-Vi)	Registro de tiempos y temperatura. Reporte vía WhatsApp Business para ajuste de carga.
Táctico	Comercial	Semanal (Viernes)	Comparativa vs. El objetivo de 540 unidades. Programación de muestreo en locales de baja rotación.
Estratégico	Administrador	Mensual (Fin de mes)	Análisis de margen neto y nuevos clientes. Evaluación de expansión de ruta o frecuencias.

Capítulo 4. Viabilidad, Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Análisis de impacto en la capacidad instalada

El ingreso al mercado del norte de Quito permite aprovechar mejor la capacidad productiva disponible en Pelileo, la cual actualmente no se utiliza en su totalidad por la saturación del mercado local. Con una meta de 540 unidades semanales, distribuidas en tres despachos de 180 unidades, el nivel de operación de la planta pasaría del 60% al 78%. Esto implica un uso más eficiente de los recursos existentes, sin necesidad de incorporar maquinaria adicional.

Este aumento también permite estabilizar la producción, ya que se trabaja con un volumen semanal definido y un ritmo de entrega constante hacia los barrios Jipijapa y El Inca. Además, se mantiene un margen de capacidad disponible cercano al 22%, útil para cubrir reposiciones, pedidos adicionales o una ampliación gradual de puntos de venta, sin afectar la continuidad del abastecimiento ni la calidad del producto.

El incremento en el uso de la capacidad instalada genera un efecto directo en la sostenibilidad del negocio. Al producir y vender un mayor volumen semanal, se aprovechan mejor los costos fijos, se reduce la dependencia del mercado local y se fortalecen las condiciones para sostener la rentabilidad en el tiempo.

Figura 10*Optimización de la capacidad instalada*

Variable crítica	Escenario base	Optimización (Plan Quito)	Valor estratégico
Eficiencia operativa	60%	78%	Mejor aprovechamiento de costos fijos por mayor volumen
Carga de producción	900 L/día	540 unidades/semana	Producción semanal planificada y más estable
Capacidad disponible	40%	22%	Margen de seguridad para reposiciones o demanda imprevista
Riesgo comercial	Saturación local	Diversificación B2B	Menor dependencia del mercado local
Viabilidad del modelo	Operación limitada al mercado local	Operación sostenible	Mejora del desempeño general y del margen operativo

El incremento en el uso de la capacidad instalada no solo tiene un efecto operativo, sino también económico. Al producir y colocar un mayor volumen semanal, se mejora la distribución de los costos fijos, se incrementa la facturación y se generan condiciones más favorables para sostener la rentabilidad del negocio en el tiempo. Por esta razón, a continuación se analiza el impacto financiero proyectado del plan, considerando el volumen estimado de ventas, los costos asociados y el margen esperado.

4.1.2 Impacto económico y proyección financiera

El aumento de producción proyectado tiene un efecto directo en los ingresos, porque permite vender fuera del mercado local y sostener un volumen semanal más estable. Con una meta de 540 unidades por semana, la empresa puede planificar mejor la compra de leche, organizar la producción y ejecutar la distribución con mayor control.

A nivel económico, este crecimiento mejora la sostenibilidad por dos motivos claros. Primero, los costos fijos se reparten en más unidades, lo que reduce el costo por queso y mejora el margen. Segundo, al trabajar con rutas y frecuencias definidas, la distribución se vuelve más ordenada y se evita gastar en recorridos innecesarios.

La proyección financiera se usa para comprobar si el plan funciona en condiciones reales. Se considera el precio de venta al canal, el volumen semanal, los costos variables de producción y los gastos operativos de entrega. El objetivo es confirmar que el incremento de ventas se traduce en utilidad y que existe margen suficiente para cubrir imprevistos normales del negocio, como devoluciones, variaciones en el precio de la leche o cambios en el costo del transporte.

4.2 Conclusiones

El diagnóstico situacional de la marca Giuguel confirmó que la planta en Pelileo opera a un 60% de su capacidad instalada, procesando 900 de los 1,500 litros diarios disponibles. Esta infrautilización de recursos, motivada por la saturación del mercado local y la competencia informal, justifica el traslado estratégico de la oferta hacia el norte de Quito para capturar nichos con mayor capacidad de absorción y mejores márgenes de rentabilidad.

La investigación de campo validó la demanda en los barrios Jipijapa y El Inca mediante una muestra no probabilística de 40 establecimientos que cuentan con la infraestructura de frío necesaria para preservar el producto. Los resultados determinaron una apertura total del canal para codificar la marca, fundamentada en la necesidad de los tenderos por contar con proveedores que garanticen frescura extrema y un margen de utilidad operativa de entre el 15% y 20%.

El sistema logístico diseñado establece que el tiempo de tránsito promedio de 160 minutos desde la planta productora hasta los puntos de venta en Quito. Esta ruta directa, operada tres días a la semana, permite que el queso llegue al mostrador en menos de 24 horas desde su elaboración, cumpliendo con la promesa de valor de frescura inmediata y evitando el uso de conservantes químicos o empaques al vacío que comprometan la textura artesanal.

La ejecución táctica del plan, basada en preventa directa y muestreo técnico en panaderías, tiendas va a permitir la rotación de 540 unidades semanales. Al distribuir un promedio de 13.5 unidades por establecimiento, se logra elevar el nivel de aprovechamiento de la planta al 78%, lo que optimiza los costos fijos de manufactura y afirma la sostenibilidad financiera del proyecto para el año 2026.

Por último, la estructura de costos y el análisis de precios confirman la viabilidad económica del modelo B2B propuesto. La venta directa al canal, sin intermediarios, permite mantener un precio competitivo, sostener el margen del punto de venta y proteger la rentabilidad del productor frente a variaciones en el costo de la leche, asegurando la continuidad del plan.

4.3 Recomendaciones

Implementar el plan de marketing en la parroquia urbana Jipijapa, iniciando en los barrios Jipijapa y El Inca. Esta etapa permitirá medir la aceptación del queso Giuguel en el canal comercial, ajustar la frecuencia de entrega y corregir aspectos logísticos antes de extender la cobertura a otras zonas de Quito.

Fortalecer el sistema de pedidos confirmados para reducir mermas por caducidad. Se debe mantener el cronograma de tres entregas semanales, ajustando la carga del vehículo según la rotación real en las perchas de los clientes.

Consolidar la fidelización, a través de alianzas con micromercados y panaderías mediante un seguimiento personalizado. El cumplimiento estricto de los horarios de entrega y la constancia en la calidad del producto serán los pilares para evitar que el tendero busque otros proveedores.

Ampliar la entrega de muestras gratuitas y realizar convenios con panaderías para pruebas de horneado, para demostrar la efectividad del método más efectivo para reducir la resistencia al cambio de marca en el sector.

Monitorear semanalmente el número de locales nuevos, el volumen de pedidos y la frecuencia de recompra. Estos datos permitirán tomar decisiones rápidas sobre precios y promociones basadas en resultados reales, no en supuestos.

Evaluar el incremento de la capacidad logística en el mediano plazo conforme aumente la demanda.

Se sugiere reforzar la identidad visual de Giuguel y su presencia digital básica para generar mayor reconocimiento.

4.4 Referencias bibliográficas

- Centro de la Industria Láctea. (2024). Obtenido de <https://www.cil-ecuador.org/post/sector-l%C3%A1cteo-ecuatoriano-pilar-estrat%C3%A9gico-para-la-seguridad-alimentaria-y-el-desarrollo-sostenibl>
- Haro Sarango, A. F. (2024). *Tipos y clasificación de las investigaciones*. Obtenido de <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Kotler, P. &. (2012). *Dirección de Marketing*. 14.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (2024). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/12/Copia-de-Plan-Sectorial-2024-2025-VF-signed-signed.pdf>

5 Anexos

Anexo 1 *Cuestionario aplicado a establecimientos del canal tradicional (Jipijapa y El Inca).*

Encuesta de Hábitos de Consumo y Preferencias de Queso Fresco Artesanal.

B *I* U  

Estamos realizando una investigación de mercado como parte de un Plan de Marketing para comercializar un queso fresco artesanal que busca expandirse a Quito.

1.- Como propietario(a) de un local de venta de productos de consumo masivo, si le ofrecieran una nueva marca de queso fresco cremoso, ¿Estaría dispuesto a incorporarlo a su inventario?

- ☐ Si
- ☐ No

2.- Desde la visión de negocio ¿Qué tan importante considera las siguientes características comerciales del producto? *

	Poco importante	Medianamente importa...	Muy importante
Márgen de ganancia	☐	☐	☐
Alta demanda	☐	☐	☐
Agilidad de entrega de n...	☐	☐	☐
Fecha de caducidad ext...	☐	☐	☐

3.- ¿Con qué frecuencia se abastece de queso? *

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Quincenal

4.-Considerando su frecuencia de compra actual de queso fresco, ¿Cuál es el volumen total promedio que adquiere su negocio? *

- ☐ Hasta 5 kg
- ☐ Entre 6kg y 10Kg
- ☐ Entre 11kg y 20Kg
- ☐ Más de 21Kg

5.- Para abastecer su negocio con queso fresco, ¿Cuál de los siguientes canales de compra prefiere o utiliza con mayor frecuencia? *

- ☐ Canal Pre venta / Mayorista
- ☐ Autoservicio / Supermercado
- ☐ Centro de Distribución
- ☐ Web - Aplicación

6.-Cuando compra queso fresco, ¿Cuál es la característica más relevantes para usted? *

- ☐ Sabor suave y fresco.
- ☐ Textura semiblanda y cremosa.
- ☐ Producido de forma natural o artesanal.
- ☐ Bajo en sal.
- ☐ Presentación (peso, empaque).
- ☐ Precio

7.- Considerando un queso fresco semiblando de calidad, ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar por una libra (aproximadamente 450 gramos)?.

*

- ☐ Entre \$2.50 y \$3.00
- ☐ Entre \$3.01 y \$3.50
- ☐ Entre \$3.51 y \$4.00
- ☐ Más de \$4.00

8.-Pensando en su rol como comprador de queso semiblando para reventa/uso en su negocio, ¿Cuál de los siguientes beneficios es el más importante para usted al momento de elegir un proveedor? *

- ☐ Margen de ganancia competitivo
- ☐ Larga vida útil y caducidad extendida
- ☐ Consistencia en calidad y sabor
- ☐ Capacidad de respuesta y rapidez en la entrega

:::

9.- Cuando decide probar un nuevo producto alimenticio, como un queso, ¿Qué factor influye más en su decisión? *

- ☐ Redes sociales
- ☐ Recomendaciones personales
- ☐ Degustaciones gratuitas en puntos de venta
- ☐ Promociones y exhibición del producto

:::

10.-Pensando en la introducción de un nuevo queso fresco semiblando, ¿Cuál es su opinión sobre el uso de muestras o degustaciones gratuitas? *

- ☐ Herramienta de venta esencial
- ☐ Útil para el cliente
- ☐ Sólo de respaldo
- ☐ Poco relevante

Anexo 2



Anexo 3

