



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**

**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**

**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**

**Propuesta para Mejorar la Gestión Estratégica en el Ingreso de Nuevas Marcas  
al Mercado Lácteo: Caso PYMES Manabí**

**Autor:**

**Ing. Jennifer Cecilia Cedeño González**

**Director de Tesis:**

**Dr. Pedro Iglesias**

**Septiembre 2019**

**Guayaquil - Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación me corresponde exclusivamente a mí; y al patrimonio intelectual de la misma Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

*Jennifer Cedeño González*

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo a todas las personas que de una u otra manera estuvieron apoyándome durante todo este camino. A mi abuela Adriana, mis hermanas Vanessa y Anita y a mi Padre Yuri. Sin ellos nada esto fuera posible.

*Jennifer Cedeño González*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento imperecedero a Dios por ser mi guía siempre, a la UTEG por el apoyo constante de las autoridades y docentes, a mi familia, amigos y compañeros de salón por todo el apoyo durante estos años.

*Jennifer Cedeño González*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de solución a la problemática relacionada a la gestión en el ingreso de nuevas marcas al mercado en las empresas productoras de lácteos de la Provincia de Manabí. La comercialización de los lácteos en la provincia tiene un crecimiento significativo, por esto es importante la creación de nuevas marcas que permita estar en un mercado de forma competitiva. Esta investigación parte del análisis de las empresas, su planeación estratégica y las herramientas utilizadas en captar su participación en el mercado objetivo. Los tipos de investigación utilizados son la exploratoria que permite evaluar problemas interrelacionados y descriptiva que permite descubrir aspectos relacionados al tema de estudio, las técnicas de recolección de información son la observación directa, la entrevista realizada a 4 altos funcionarios entre pequeñas y medianas empresas, y la encuesta realizada a un total de 197 personas entre clientes y clientes prospectos que puedan consumir lácteos en base a la fórmula de población finita. Los resultados de la metodología de la investigación arrojan resultados positivos para el desarrollo del tema. Luego del análisis documental se realiza un análisis del proceso actual utilizado por las empresas productoras de lácteos para el ingreso de las nuevas marcas al mercado y como un nuevo modelo mejoraría este proceso. Se realiza una investigación que permita determinar el grado de aceptación que tienen las marcas de productos lácteos de las PYMES manabitas en el mercado, y así definir un modelo de gestión estratégica aplicable para el ingreso de nuevas marcas al mercado lácteo en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Manabí.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Estratégica, Marcas, Mercado, Proceso.

## **ABSTRACT**

This present research project proposes a solution to the problem related to strategic management models within the dairy production companies in the Province of Manabí. The marketing of dairy products in the province has a significant growth, so it is important to create new brands that allow being in a competitive market. This research is based on the analysis of companies, their strategic planning and the tools used to capture their participation in the target market. The types of research used are the exploratory one that allows the evaluation of interrelated and descriptive problems that allow discovering aspects related to the subject of study, the techniques of information gathering are direct observation, the interview with 4 senior officials between small and medium companies, and the survey of a total of 197 people between clients and prospective clients who can consume dairy products based on the finite population formula. The results of the research methodology show positive results for the development of the topic. After the documentary analysis, an analysis of the current process used by dairy-producing companies for the entry of new brands into the market and as a new model would improve this process. An investigation is carried out to determine the degree of acceptance that the brands of dairy products of Manabitas SMEs have in the market, and thus define a strategic management model applicable for the entry of new brands to the dairy market in the province from Manabí.

**KEY WORDS:** Strategic Management, Brand, Market, Process.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1. Antecedentes de la investigación	3
1.2. Problema de investigación	4
1.2.1. Formulación del problema	5
1.2.2. Sistematización del problema	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación de la investigación	6
1.4.1. Justificación Teórica	6
1.4.2. Justificación Metodológica	7
1.4.3. Justificación Práctica	8
1.5. Marco de referencia de la investigación	8
1.5.1. Modelo de Gestión	8
CAPÍTULO II	38
2. MARCO METODOLÓGICO	38
2.1. Diseño de la investigación	38
2.2. Tipo de Investigación	38
2.2.1. Investigación exploratoria	38
2.2.2. Investigación descriptiva	39
2.3. Índice de Técnicas de la investigación	39
2.3.1. Método de Observación directa	39
	VI

2.3.2.	La entrevista	40
2.3.3.	La encuesta	40
2.4.	Población y Muestra	40
2.4.1.	Población	40
2.4.2.	Muestra	41
CAPÍTULO III		43
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
3.1.	Análisis de la situación actual	43
3.2.	Presentación de resultados y discusión	44
3.2.1.	Resultados de la Encuesta	44
3.2.2.	Discusión de los Resultados	52
CAPITULO IV		54
4.	PROPUESTA	54
4.1.	Justificación	54
4.2.	Objetivos	54
4.2.1.	Objetivo general de la propuesta	54
4.2.2.	Objetivos específicos de la propuesta	55
4.3.	Desarrollo de la propuesta	55
4.3.1.	Factores que influyen en el ingreso de las marcas de las pymes de Manabí al mercado.	55
4.4.	Propuesta para la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica	58
4.4.1.	Definir un mercado objetivo	58
4.4.2.	Atributos o beneficios del producto	59
4.4.3.	Estrategia de Posicionamiento en la mente de los consumidores	59
4.4.4.	Fidelización de Clientes	59
4.4.5.	Matriz Ansoff	60
4.4.6.	Matriz BCG	62
4.5.	Plan de acción	63
CONCLUSIONES		69
RECOMENDACIONES		70
Bibliografía		71
Anexos		



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad .....	44
Tabla 2: Género .....	45
Tabla 3: Consumo derivados de productos lácteos.....	46
Tabla 4: Aspectos importantes.....	47
Tabla 5: Preferencia lácteos de Manabí.....	48
Tabla 6: Frecuencia .....	49
Tabla 7: Medios de Información .....	50
Tabla 8: Información de marca de lácteos .....	51

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de Posicionamiento.....	30
Gráfico 2: Canales de Distribución.....	35
Gráfico 3: Rango de edad.....	44
Gráfico 4: Género .....	45
Gráfico 5: Consumo derivados de productos lácteos .....	46
Gráfico 6: Aspectos importantes .....	47
Gráfico 7: Preferencia lácteos de Manabí .....	48
Gráfico 8: Frecuencia.....	49
Gráfico 9: Medios de información.....	50
Gráfico 10: Información de marca de lácteos .....	51
Gráfico 11: Matriz Ansoff.....	61
Gráfico 12: Matriz BCG .....	62

## INTRODUCCIÓN

La provincia de Manabí es conocida a nivel nacional por su alto potencial agrícola y ganadero, no es solo los paisajes y su gente carismática, sino también es una provincia idónea para el crecimiento empresarial enfocado a la creación y desarrollo de nuevos productos y marcas exitosas.

Una marca como un identificador visual, permite el posicionamiento de los productos; un correcto manejo de las mismas depende de la utilización de un modelo de gestión como acciones orientadas al logro de los objetivos, mediante el cumplimiento del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar la producción y comercialización de los productos.

Identificar el poder de una marca ya sea por fidelidad o por calidad es complicado a la hora de definir al público consumidor, y es que más allá de cualquier razón para escoger un producto por encima de otro hay que entender que hay un público objetivo para cada producto en el mercado. Por ello, las empresas buscan que su marca sea una entidad cargada de significado simbólico para sus consumidores: una marca bien posicionada es aquella que representa algo significativamente diferente para el consumidor. A través del significado único y valioso, construido sobre la base de valores.

El mercado de lácteos en el país tiene una alta gama de opciones a elección del público; se producen alrededor de 5'300.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local; en la región Sierra, se produce el 73% de leche, en la Costa el 19% y en la Amazonía 8%. La producción lechera beneficia a unos 298.000 ganaderos (El tetégrafo, 2014).

En la provincia de Manabí al hablar de lácteos no solo hablamos de leche sino de queso de varios sabores, yogurt, rompopo y mantequilla; siendo así, una oportunidad de negocio factible, puesto que la competencia aún está abierta, y por ende la introducción de nuevas marcas permite que más negocios puedan surgir, así como la idea nuevos emprendimientos. El propósito de este proyecto, es incentivar la producción de local de derivados de lácteos, hacer hincapié a los

microempresarios y pequeños comerciantes de poner en marcha sus ideas, aplicándose un modelo de negocios que resulte factible en el ámbito financiero y económico.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

Los cambios en el entorno, avances tecnológicos y nuevas tendencias sociales han afectado el comportamiento de los clientes provocando nuevas prácticas empresariales. La marca es un activo que permite diferenciar y extraer valor para las empresas en un mercado cada vez más competitivo. No obstante, el proceso de gestión y dirección de marca, es algo relativamente nuevo en la agregación de valor para los bienes y servicios que buscan generar confianza en el consumidor y crear asociaciones positivas. Esta diferenciación en el ámbito empresarial, es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costos de los productos son similares. Por ello, como elemento diferenciador, la clave es la definición de marca.

En el país existe una alta producción de lácteos, siendo la marca líder en el mercado LA LECHERA de Nestlé, marca que fue lanzada en 1990 en el Ecuador, siendo pionera en el mercado de LECHES UHT. Con el transcurso de los años, LA LECHERA ha consolidado su liderazgo en el mercado y construyendo su posicionamiento con los consumidores ecuatorianos, es así la difícil competencia de otras marcas en este mercado. Para el año 2016, según la revista Ekos en nuestro país LA LECHERA continúa manteniendo su liderazgo seguida de VITA LECHE y PARMALAT, aun así es un mercado con una fidelidad muy arraigada hacia La Lechera por lo que es muy complicado que un producto nuevo logre un buen posicionamiento, por ello el objetivo del presente análisis es evaluar la factibilidad del ingreso de nuevas marcas de lácteos al mercado, además de analizar la percepción del público consumidor respecto a estas nuevas marcas, enfatizando en la creación de las mismas a través de nuevos derivados de los lácteos; siendo necesario un análisis comparativo en calidad, publicidad y público consumidor, evaluando las marcas desde el punto de venta, la publicidad y la producción (Ekos, 2017).

## **1.2. Problema de investigación**

Los comportamientos de compra de los clientes conllevan a las empresas a establecer nuevas políticas y prácticas que permitan no sólo satisfacerlos, sino también descubrir sus necesidades y anticiparse a sus requerimientos. Los avances en las tecnologías de la información y comunicación, el crecimiento de las expectativas de los clientes, el aumento de su conocimiento y de sus exigencias, impactan de manera específica en el área de ventas. Ante este escenario, se plantean la necesidad de dirigir una marca relacionada a las nuevas actividades y funciones para dar respuesta a la dinámica del mercado como, por ejemplo: trabajar de forma coordinada con otras áreas funcionales, mantener una relación estrecha con los clientes, obtener información de éstos y crear ventajas competitivas en el largo plazo.

Ecuador, y en especial la región centro del país, dispone de hatos lecheros, con producto en su estado natural (leche cruda); alrededor de 3.5 a 4.5 millones de litros por día, utilizados para consumo humano y uso industrial en un 75% de la producción. El 90% de las principales industrias procesadoras de lácteos se encuentran ubicadas en la Región Sierra y se dedican principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, yogurt y crema de leche, ocupando un plano secundario los otros derivados lácteos. (Líderes, 2018).

Manabí con una mediana producción lechera cuenta con aproximadamente 14 PYMES dedicadas a la producción derivados de los lácteos, las más importantes son 4 ubicadas en los cantones con mayor producción ganadera y las que serán nuestro caso de estudio, otros derivados lácteos y sus nuevas marcas le permitirían a dichas empresas entrar al mercado con una gran participación en el mismo, pero la mayoría de ellas (PYMES) no disponen de un correcto modelo de gestión que les garantice una permanencia y una amplia sostenibilidad futura.

En el Ecuador, uno de los principales problemas en este ámbito es la sobreproducción de leche. Esto debe ser utilizado como una vía para la innovación

de los productos lácteos por medio de líneas productos que permitan a las marcas obtener una diferenciación.

A su vez, la poca incursión de las marcas de productos lácteos de la provincia de Manabí frente a las marcas ya posicionadas en el mercado nacional. Al existir una demanda bastante alta de estos tipos de productos, se crea la posibilidad de que existan más marcas en el mercado, que puedan ser altamente competitivas y que influyan en el comportamiento del consumidor final.

La falta de uso de un modelo de gestión estratégica que se desarrolle en base a estrategias actuales, ha sido sin lugar a dudas el desequilibrio de dichas empresas, quienes buscan aplicar métodos administrativos antiguos o empíricos para poder mantener sus marcas en el mercado, sin darse cuenta que existen nuevas estrategias que mantienen su base en los nuevos modelos de comportamiento del consumidor. Las empresas privadas y públicas consideran un gasto la capacitación en estas áreas lo cual no invierten en investigación y desarrollo que les permita mejorar su calidad de productos y un posicionamiento en el mercado local.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejorar la gestión estratégica en el ingreso de nuevas marcas al mercado de lácteos en las PYMES de la provincia de Manabí?

### **1.2.2. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los modelos de un proceso gestión estratégica en el ingreso de una marca en el mercado local?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan las empresas de productos lácteos para ofertar sus productos al mercado?
- ¿Qué herramientas tecnológicas cuentan las empresas de lácteos para su producción y distribución en la provincia de Manabí?

- ¿Qué factores internos y/o externos al proceso de planificación estratégica, limitan o impiden la ejecución efectiva de las estrategias para la creación de una marca?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta para mejorar la gestión estratégica en el ingreso de nuevas marcas al mercado lácteo en las PYMES de la provincia de Manabí.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar el tipo de gestión estratégica utilizada actualmente para el ingreso de nuevas marcas de lácteos en las PYMES de la provincia de Manabí.
- Determinar los factores internos y/o externos que limitan la ejecución efectiva de estrategias.
- Establecer un modelo de gestión estratégica aplicable para el ingreso de nuevas marcas al mercado lácteo en las PYMES Manabí.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Justificación Teórica**

La justificación teórica del trabajo radica en la necesidad de encontrar información válida a través de estudios previamente realizados sobre la gestión estratégica en el ingreso de nuevas marcas en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Manabí. La industria láctea, representa una parte importante en el desarrollo económico de la provincia, es imprescindible estudiar los procesos que siguen las empresas, las etapas de la gestión estratégica, el posicionamiento de las marcas en el territorio y los derivados que se pueden generar de la leche.

En el caso puntual en la provincia de Manabí, no existen estudios sobre la aplicabilidad de modelos de gestión estratégica en las PYMES para la inserción de



las nuevas marcas en el mercado, considerando que la actividad principal de éstas es la realización de una actividad productiva o transformadora; a partir de unos recursos o factores (inputs) obtienen unos productos (outputs, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles) de mayor valor o utilidad. Por lo tanto, es importante definir las teorías de las que parte este apartado y de esta manera definir cuáles serían las mejores estrategias para el desarrollo de este modelo, aplicable según el área geográfica y diseñado acorde a las necesidades del entorno.

Este proyecto pretende hacer conocer la evolución histórica de la gestión empresarial, ya que ha evolucionado para la toma de decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial; de esta manera conocer Hay una gran diversidad de teorías, enfoques y pensadores del tema que estamos tratando, a continuación describimos cada de los elementos anteriormente mencionados

Es importante definir las estrategias para de esta manera seleccionar la que más se acople al público, la estrategia organizacional que subyace tras la decisión de lanzar un producto ya que es una acción competitiva que muestra la natural rivalidad entre organizaciones.

#### **1.4.2. Justificación Metodológica**

La justificación metodológica mantiene su base en los procesos y técnicas para recolectar la información y a su vez procesarlas en datos porcentuales que permitan comprender la importancia de la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Manabí. Se determina que los métodos exploratorios, descriptivo y de campo son necesarios para la recolección de datos, así como un análisis mixto de la información.

### **1.4.3. Justificación Práctica**

Por medio de este proyecto se busca fomentar la aplicación de la gestión estratégica para el ingreso de nuevas marcas de productos lácteos en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Manabí, esto se debe a que la gran mayoría de las empresas no cuentan con modelos de gestión que les permita incursionar en nuevos mercados, maximizar su participación en el mercado que a su vez incrementen su liquidez.

## **1.5. Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Modelo de Gestión**

Como lo que expone Hurtado (2016), “la gestión es una faena directiva, que proviene a insertar series o movimiento para establecida acción, en esta se incluye la organización, la proyección, la disposición, la animación y la inspección de cargos”. (p. 26)

La gestión es la habilidad o la destreza del uso razonado de las técnicas para alcanzar los propósitos, así mismo de administrar y reorganizar la acción posee como realización, lo subsiguiente:

- La gestión es el talento de conseguir los resultados conocidos por medio de diferentes individuos, obtener los propósitos de la ordenación de la faena de los otros, y no por medio de la ejecución de los trabajos de los propios.
- La gerencia es fragmento de la misión, que radica en la empresa de fines y la procedencia de su afán en las disposiciones empleadas de encargo, establecido en la posesión de los capitales de fabricación o distribución de los mismos.
- La gestión es el hecho de enajenamiento de recursos.
- La gerencia es un grupo de acciones encaminadas a los capitales de las entidades.

- La gestión accede establecer acciones, disminuye la desorganización, inspecciona los problemas que consiguen mostrarse en la gerencia.

La gestión, en ciertos entornos se maneja la conclusión para precisar a la gerencia de compañías, por otro lado, la misión consigue emplearse en los consecutivos aspectos:

- Gestión de elementos
- gestión en las disposiciones
- Gestión ejecutiva
- Distintos objetos de gestiones

Lo señalado por Sancho (2015), “gestión es el desarrollo principiado por una o varios elementos para sistematizar las acciones profesionales a través de un ordenamiento” (p. 65)

Se designa gestión a la gerencia a través de un establecimiento, una compañía, una ordenación social, el propósito importante es el desarrollo, instituido por la compañía dentro del logro humanitario constituido por el conjunto, con un propósito determinado. Los establecimientos consiguen ser, las entidades privadas, con o sin fines de lucro. La gestión es una descendencia del humanismo puesto, que poseen un conjunto de individuos, manteniendo la asociación entre estas, la organización de la compañía y los procesos actuales.

Es una plaza de entidad apoyada en un grupo de nociones, pautas y ocupaciones trazadas para organizar componentes como la elaboración, ya que debe que alcanzar dichas finalidades, como es la explotación de los beneficios o la adecuada observación al espectador. Gestionar es efectuar hechos que llevan a la ejecución de un comercio o diferentes aspiraciones. Gestionar, administrar, regir, ordenar o establecer.

La gestión, sin embargo, involucra todo un grupo de mediciones que se ponen en marcha para solucionar una dificultad o perpetrar un objetivo, preexisten diferentes modelos de trámite, tal es la gestión social, la gestión de proyectos es la

conducta comprometida de la ordenación y gerencia de los capitales para poner en marcha toda la tarea indispensable para un propósito según la época y el cálculo decretado.

Otro modelo de gestión, es la gestión del conocimiento, es esta que se emplea en las ordenaciones, se describe la translucidez de inteligencia y la practica real entre sus socios. Por ende, este organismo de entendimiento consigue ser empleado como un medio vacante para todos los socios de la ordenación.

Por lo tanto, las ocupaciones administradoras son las consecutivas:

- I. Instituir propósitos
- II. Examinar y estar al tanto de las dificultades
- III. Solucionar dificultades
- IV. Establecer y fijar procedimientos económicos y especializados
- V. Comerciar
- VI. La adquisición de precisas determinaciones.

Según Martínez (2017), muestra que la gestión de una compañía bien constituida se halla establecida de los subsiguientes puntos:

- I. Itinerarios de las importantes acciones de los conocimientos bien específicos
- II. Totalmente los itinerarios corresponden obtener señalados propósitos
- III. Se tiene que poseer una información despejada globalmente del volumen del organismo con relación a los propósitos de cada persona.

La gestión contiene tres aspectos sustanciales:

- **Planificación:** Es esa que consiente instituir las finalidades de la compañía y establecer las faenas de cada individuo.
- **Medición y control:** ayuda a otorgar el triunfo de la faena
- **Acción y reacción:** Se usan para instaurar velozmente las modificaciones si el medio lo solicita

Es sustancial volver a mencionar que una excelente gestión admitirá al financiero tomar decisiones, debe de tomar iniciativas, garantizar la sostenibilidad del comercio para certificar su buena actividad, apoyar al progreso, relacionar los diferentes oficios de los trabajadores.

### **Gestión de operativa**

Lo indicado por Giorgio Merli (2017): “La administración de operaciones es un área de gestión de que se trate de supervisar, diseñar y controlar el proceso de producción y el rediseño de las operaciones comerciales en la producción de bienes o servicios”.

Se trata de la responsabilidad de asegurar que las operaciones comerciales son eficientes en cuanto al uso de la menor cantidad de recursos según sea necesario, y eficaz en términos de satisfacer las necesidades del cliente. Tiene que ver con la gestión del proceso que convierte las entradas (en las formas de las materias primas, mano de obra y energía) en salidas (en forma de bienes y/o servicios).

La relación de la gestión de las operaciones a la alta dirección en contextos comerciales se puede comparar con la relación de funcionarios de primera línea a los oficiales de alto rango de más alto nivel en la ciencia militar. Los funcionarios de más alto nivel dan forma a la estrategia y revisan lo largo del tiempo, mientras que los oficiales de línea a tomar decisiones tácticas en apoyo de la realización de la estrategia.

En los negocios como en asuntos militares, los límites entre los niveles no siempre son distintos; información táctica informa dinámicamente estrategia, y las personas individuales a menudo se mueven entre las funciones a través del tiempo. La administración de operaciones es importante para los administradores de la organización durante al menos dos razones. En primer lugar, se puede mejorar la productividad, lo que mejora la salud financiera de una organización. En segundo

lugar, puede ayudar a las organizaciones a cumplir las prioridades competitivas de los clientes. Para mejorar la productividad: Una medida de la eficiencia

La productividad, la proporción de salida a la entrada, es una medida de un gerente de la eficiencia o de un empleado en el uso de los escasos recursos de la organización para producir bienes y servicios. Cuanto mayor sea el valor numérico de esta relación, mayor será la eficiencia.

Se determina que la gestión operativa se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos.

El proceso operativo se basa en el uso de cuatro fases secuenciales que integran el ciclo de la gestión eficaz, las cuatro fases son las siguientes:

1. Planificación y programación
2. Implantación
3. Operatividad
4. Control, gestión y auditoría.

## **Desarrollo organizacional**

Según Achilles (2014) “el desarrollo organizacional es el término que se utiliza de forma inapropiada a finales de los 50 para describir una filosofía, un proceso y un conjunto de acciones y métodos para mejorar el funcionamiento de las organizaciones”. (pág.93)

Por otro lado, Faria Mello (2004), “el desarrollo organizacional es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados”.

El desarrollo organizacional se puede definir como un “esfuerzo a largo plazo, con el apoyo de la alta dirección, para mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación de la organización, en particular a través de un diagnóstico y una gestión eficaz y colaborativa cultura organizacional, con especial énfasis en los equipos de trabajo formales, personal temporal y la cultura intergrupal, con la ayuda de un consultor facilitador y el uso de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluida la acción y la investigación”.

Sus características:

- Se centra en la organización en su conjunto;
- Procesos de grupo;
- Orientación sistémica e integral;
- Orientación de Contingencia;
- Agentes del cambio;
- Feedback de datos;
- El énfasis en la resolución de problemas;
- Aprendizaje a través de la experiencia;
- Los equipos de desarrollo;
- Enfoque interactivo.

Por otro lado, Cole & Gaynor (2011) describen otra clase de características del desarrollo organizacional, tales como:

- Es amplio y persistente, a medio y enfoque a largo plazo.
- Se basa en los hallazgos y métodos de las ciencias del comportamiento.
- Es un proceso orientado a (en contraste con orientada a objetivos).
- requiere moderación.
- Es participativa.

Los objetivos comunes de un programa de DO son principalmente la creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización, buscando con ello la motivación a lo largo del compromiso, los objetivos comunes

que comparten y mayor lealtad, y el desarrollo del espíritu equipo a través de la integración y la interacción de las personas y la mejora de la percepción común del ambiente externo con el fin de facilitar la adaptación de toda la organización.

De acuerdo con ello, el desarrollo organizacional se entiende la promoción del capital humano y no los meros trabajos desinvertir. OE se utiliza en las grandes empresas, las administraciones, las iglesias, las instituciones sociales y el ejército. Se utilizan las leyes de las comunidades sociales, y (como en el enfoque de recursos humanos) tiene en cuenta los intereses de los empleados.

### **Objetivos del desarrollo organizacional**

- Para aumentar el nivel de confianza interpersonal entre los empleados.
- Para aumentar el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados.
- Para hacer frente a los problemas en lugar de su descuido.
- Para gestionar eficazmente los conflictos.
- Para aumentar la cooperación y la colaboración entre los empleados.
- Para aumentar la resolución de problemas de la organización.
- Para poner en marcha procesos que ayudarán a mejorar el funcionamiento permanente de la organización sobre una base continua.

Como objetivos de desarrollo organizacional se enmarcan teniendo en situaciones específicas vista, que varían de una situación a otra. En otras palabras, estos programas están diseñados para satisfacer las necesidades de una situación particular. Pero en términos generales, todos los programas de desarrollo organizacional tratan de alcanzar los siguientes objetivos:

1. Desarrollo organizacional ayuda a hacer los empleados estén alineados con la visión de la organización.
2. Estimulando a los empleados para resolver los problemas en lugar de evitarlos
3. Fortalecimiento de inter-personal de confianza, la cooperación y la comunicación para el logro de las metas organizacionales.



4. Alentando a todas las personas a participar en el proceso de planificación, lo que hace que se sientan responsables de la ejecución del plan.
5. La creación de un ambiente de trabajo en el que se anima a los empleados a trabajar y participar con entusiasmo.
6. Sustitución de las líneas formales de autoridad con conocimiento personal y habilidad.
7. La creación de un ambiente de confianza para que los empleados aceptan de buen grado el cambio.

El desarrollo de la organización proporciona a los administradores introducir cambios de forma sistemática mediante la aplicación de una amplia selección de las técnicas de gestión. Esto, a su vez, conduce a una mayor personal, grupal y eficacia de la organización.

El objetivo del desarrollo organizacional es mejorar la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento y relaciones internas y externas. Esto incluye la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, la comunicación más eficaz, una mayor capacidad para hacer frente a los problemas de organización de todo tipo.

También involucra procesos de toma más eficaces, los estilos de liderazgo más adecuadas, la mejora de la habilidad en el trato con el conflicto destructivo, así como el desarrollo de mejores niveles de confianza y cooperación entre los miembros de la organización. Estos objetivos se derivan de un sistema de valores basado en una visión optimista de la naturaleza del hombre - que el hombre en un ambiente de apoyo es capaz de alcanzar mayores niveles de desarrollo y realización. Esencial para el desarrollo y la eficacia organización es el método científico - solicitud, una búsqueda rigurosa de las causas, los ensayos experimentales de hipótesis, y la revisión de los resultados.

La Autogestión de grupos de trabajo permite que los miembros de un equipo de trabajo para la gestión, control y seguimiento de todas las facetas de su trabajo, desde el reclutamiento, contratación, y los nuevos empleados a decidir cuándo

tomar descansos. Un análisis inicial de los grupos de trabajo de primera de autogestión se desprende la siguiente característica conductual

1. Los empleados asumen la responsabilidad personal y responsabilidad por los resultados de su trabajo.
2. Empleados monitorear su propio desempeño y buscar retroalimentación de lo bien que están logrando sus objetivos.
3. Los empleados a gestionar su desempeño y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para mejorar su y el rendimiento de otros miembros del grupo.
4. Empleados buscar orientación, asistencia y recursos de la organización cuando no tengan lo que necesitan para hacer el trabajo.
5. Los empleados ayudan a los miembros de su grupo de trabajo y los empleados en otros grupos para mejorar el rendimiento en el trabajo y aumentar la productividad de la organización en su conjunto.

De acuerdo a un enfoque realizado se determina que el desarrollo organizacional es utilizado para ayudar a las organizaciones a negociar el cambio, ya que este a su vez cuenta con cuatro pasos importantes que son:

### **1. Diagnóstico**

- Ayuda a la organización a identificar problemas que puedan interferir con su eficacia y evaluar las causas subyacentes
- Usualmente se realiza mediante la ayuda de un especialista externo para ayudar a identificar los problemas mediante el examen de su misión, metas, políticas, estructuras y tecnologías; el clima y la cultura; factores ambientales; los resultados deseados y disposición para tomar medidas.
- Usualmente se realiza a través de entrevistas a informantes clave y encuestas formales de todos los miembros.

### **2. Planificación de acciones**

- Se desarrollan las intervenciones estratégicas para abordar los problemas diagnosticados.

- La organización se dedica a un proceso de planificación de acciones para evaluar la factibilidad de implementar diferentes estrategias de cambio que conduzcan a la acción.

### **3. Intervención**

- Cambiar pasos se especifican y secuenciados, el progreso monitoreado, y el compromiso de las partes interesadas se cultiva.

### **4. Evaluación**

- Evaluar los esfuerzos de cambio planificado por el seguimiento del progreso de la organización en la implementación del cambio y documentando su impacto en la organización.

Cabe determinar que el desarrollo organizacional es un campo de investigación, la teoría y la práctica dedicada a ampliar el conocimiento y la eficacia de las personas para lograr el cambio organizacional más éxito y rendimiento.

Es un proceso de diagnóstico continuo, planificación de acciones, ejecución y evaluación, con el objetivo de transferir conocimientos y habilidades para las organizaciones a mejorar su capacidad para resolver problemas y la gestión del cambio futuro.

## **Modelos de desarrollo organizacional**

- **Grid Gerencial**

Para Lazzati (2016) “este modelo originalmente identificó cinco estilos de liderazgo diferentes en base a la preocupación por las personas y la preocupación por la producción”. (pág.13)

La grid gerencial es una tabla de doble entrada compuesta de dos elementos: el eje vertical representa el “énfasis en la gente”, mientras que el eje horizontal representa el “énfasis en la producción”. Un extremo al punto medio de dicha grid (rejilla) surge estilos de liderazgo como se describe a continuación:

- Estilo 1,1: tendencia a un mínimo esfuerzo;
- Estilo 9,1: preocupación por la producción y casi ningún interés personal;
- Estilo 1,9: énfasis personal, casi ninguna preocupación con la producción;
- Estilo 5,5: tendencia a la mediocridad;
- Estilo 9,9: tendencia a la excelencia.

- **Modelo de Lawrence y Lorsch**

Es un modelo de diagnóstico y de acción, que hace referencia a los conceptos de diferenciación y la integración proponiendo cuatro etapas: diagnóstico, planificación de la acción, implementación acción y niveles de cambio.

Etapas del proceso:

- Diagnóstico;
- Planificación de la acción;
- Ejecución de la acción;
- Evaluación.

- **Modelo 3D de la efectividad gerencial de Reddin**

Reddin (2011) diferencia al gestor eficiente y gerente efectivo, afirmando que “la tarea del administrador único es ser eficaz”.

Los principales conceptos del modelo son:

- La eficacia de la gestión que se evalúa en términos de los resultados;
- Los estilos básicos de gestión (integrados, dedicados y relacionados por separado), menos eficaces (transacción, autócrata, misioneras y desertor) y eficiente (promotor autócrata benevolente ejecutivo y burócratas);
- Habilidades de gestión básicas: Sensibilidad situacional, la flexibilidad de estilo y destreza de la gestión de la situación;

- Conceptos teóricos básicos - El cambio organizacional es un proceso de recopilación de los administradores, el programa 3-D no da una dirección, ejecutivos no se aplican todo lo que saben,
- El cambio debe involucrar a todas las unidades sociales y la flexibilidad es la condición necesaria para el cambio;
- La teoría DO del programa son nueve etapas, con los cuatro primeros requieren asesoramiento externo y los cinco restantes están destinadas a mejorar las interrelaciones de los equipos de gestión;
- Relación entre la eficacia y la situación - situaciones administrativas vistos como campos de fuerza.

## **Estrategias para incursionar un nuevo producto**

### **El plan de marketing**

Según lo expresa Cohen (2013), “El plan de marketing es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa”. (pág.844)

El plan de marketing es una herramienta para asegurarse de que sus servicios son comercializados por las condiciones más favorables. El marketing es un requisito previo para su negocio será conocido en el mercado y que se derivan los ingresos creados.

Como indica José María Sainz (2008): “Un plan de marketing da pautas de actuación para que los directores de producto elaboren en sus planes anuales de marketing para sus líneas respectivas. Con las directrices que surjan del plan, el departamento de ventas elaborará el plan de ventas”.

Un buen plan de marketing ayuda a identificar los clientes y competidores y desarrollar una estrategia para hacer que soporte la gestión empresarial, ayuda a integrar el esfuerzo total de la comercialización y asegura un enfoque estructurado para el desarrollo de productos y servicios que cumplan y satisfagan las necesidades de los clientes.

Lo indicado por Westwood (2016) “El plan de marketing determina los objetivos de marketing de la empresa y sugiere estrategias para alcanzarlos”. (Pág. 7)

Un plan de marketing es un documento de negocios por escrito con el propósito de describir la posición de mercado actual de una empresa y su estrategia de marketing para el período cubierto por el plan de marketing, este plan puede durar entre 1 a 5 años.

El propósito de un plan de marketing es mostrar claramente qué medidas o acciones se tomarán para lograr las metas del plan. Por ejemplo, un plan de marketing puede tener una estrategia para aumentar la cuota de mercado de la organización en un diez por ciento.

El plan sería entonces delinear los objetivos que deben alcanzarse para llegar a un aumento del diez por ciento de la cuota de mercado.

Para el desarrollo del plan de marketing se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Investigación de mercado**

Se basa en la recolección y organización de los datos sobre el mercado.

- **Competencia**

El plan de marketing debe describir la competencia de la organización, y que va a ejecutar para convertirse líder en el mercado.

- **Estrategias**

Desarrollar las estrategias de marketing y el tipo de promoción que va a utilizar la organización, las estrategias a utilizarse pueden ser: Marketing directo, publicidad, programas de formación.

- **Presupuesto**

El tipo de estrategia a utilizarse se puede limitar al presupuesto, los directivos deben de tener conocimiento que se quiere conseguir con el plan de marketing que se está desarrollando en el que deben de revisar la situación financiera y luego asignar los fondos para el plan de marketing.

## **Desarrollo y contenido**

El plan de marketing es de hecho un documento estratégico y táctico en el que se establece la forma y la atención de vender un concepto, un producto o un servicio. El establecimiento de un plan de marketing no es una tarea fácil, este es un proceso intenso y exigente, por lo que debe contener una gran cantidad de información, buena capacidad de análisis y la disposición para la acción son de suma importancia. El establecimiento de un buen plan de marketing implica la consideración del siguiente punto por punto:

### **a) Síntesis o Resumen ejecutivo**

Siegel (2017) "El resumen ejecutivo presente sucintamente la esencia de un informe, es, en efecto, una versión resumida de todo el plan". (pág.5)

Se debe proporcionar una breve descripción del plan general fácil de entender por los demás, por lo general, seguido de una tabla de contenidos.

### **b) Describir la organización**

- Misión-Visión-Estrategia
- Competencias y valor de su negocio principal
- Estructura financiera
- Estructura organizativa (organización) y la cultura corporativa
- Situación actual de Marketing

En este contexto, la elaboración de un retrato del entorno interno y externo de la organización. Es apropiado en este caso para analizar la situación actual, así como la próxima situación.

### **c) Interno**

**Productos / servicios:** la cartera de productos o servicios actuales. ¿Cuáles son las características y beneficios? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes y los factores que afectan a su comportamiento de compra?

**Operación:** ¿cómo organizar actividades?

**Comunicaciones de Marketing:** ¿Es claro y consistente la comunicación actual? ¿Existen posibles interacciones con el cliente?

### **d) Externo: Análisis FODA**

De acuerdo a Talancón (2014), “Un análisis FODA puede ayudar a determinar los posibles riesgos y beneficios”. (pág.23)

Un análisis FODA permite evaluar las principales amenazas y oportunidades que su producto / servicio puede estar experimentando. Este enfoque permite a su negocio para anticipar los principales acontecimientos positivos y negativos para venir y ajustar su estrategia si es necesario (ataque, defensa, construcción, descenso). Análisis FODA implica los siguientes análisis parciales:

→ **Análisis del comprador:** Este análisis particular debe dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado? ¿Quiénes son los compradores actuales y potenciales? ¿Qué están haciendo para el producto? ¿Dónde y cuándo compran? ¿Por qué comprar (o no)?

→ **Análisis de la industria sectorial:** El objetivo es determinar el atractivo del mercado en el que está activo. ¿Cuáles son el tamaño, la estructura de costos, el crecimiento, los ciclos de vida, las tendencias, la sensibilidad a las



condiciones económicas y las estaciones? ¿Qué factores macro-ambientales tienen un impacto en su mercado? En este caso lo hace un estudio de mercado.

→ **Análisis de la competencia:** ¿Quiénes son tus principales rivales? Evalúe su posición y estrategia de mercado en la calidad de los productos, política de precios, distribución y promoción. Las debilidades de la competencia pueden servirle activos y viceversa. Es importante identificar los puntos fuertes de la competencia y evitar o superar sus propias debilidades.

→ **Análisis de distribución:** ¿De qué manera el producto llega al cliente y qué cambios se producirán en esta área en el futuro? ¿Se distingue de la competencia en esta área? ¿Este modo de operación que contribuye a la rentabilidad? ¿Qué formas de distribución está allí y cuáles son las prestaciones?

#### **e) Fijar los objetivos de marketing**

Soriano (2016), explica que “Como se sabe los objetivos establecen a dónde desea llegar el empresario en términos de posiciones del mercado”. (pág.117).

Es importante formular objetivos de marketing que su empresa desea alcanzar durante el período para el que se ha establecido un plan. Son estos los objetivos relativos a las ventas, la cuota de mercado, los beneficios, la conciencia de marca, etc.

Además, unas pruebas de claridad en cuanto al alcance del plan de marketing se refieren a la empresa en su totalidad (por ejemplo, ¿cuándo comienza) o se trata más bien de un producto / servicio en particular? ¿Es un producto único o más?

Según Larrea (2015), “la estrategia puede ser denominada como la identificación de una ventaja competitiva de una empresa para servir a un mercado, con el fin de explotarla y obtener buenos resultados”. (pág.634)

La estrategia de marketing responde la pregunta: ¿Cómo se va a lograr los objetivos? ¿Qué estrategia se va a adoptar?

Mediante una buena estrategia de marketing se puede llegar al mercado objetivo de una manera más eficiente, cumpliendo de esta manera los objetivos que tiene planteados la empresa.

#### **f) Establecer un plan de acción**

Para Sainz (2014), “El plan de acción se identifica como el método donde se concreta la visión de la organización, es decir, donde se expresa claramente los objetivos y cómo se van a cumplir”. (pág.91)

En este plan se debe mencionar todas las actividades de marketing que va a realizar durante un período determinado, preferiblemente colocando el objetivo (especificar qué, cuándo, dónde, cómo y quién) Asegúrese de capacitar a sus empleados con respecto a estos objetivos y el cumplimiento plazos para fortalecer el espíritu de equipo. Establecer una lista de prioridades y un calendario y también determinar cómo se facilitará el seguimiento de las acciones o de las ventas.

#### **g) Estructura financiera**

- ¿Es necesario conceder inversiones anteriores para lograr acciones concretas?
- ¿Cuál será el costo de la aplicación de la mezcla de marketing? en otras palabras, cómo calcular su marketing, ventas, distribución y sus servicios le costará en el tiempo.
- ¿Cuál será el pronóstico de ingresos (el pronóstico de ventas)?
- ¿Cuándo se alcanza el punto de equilibrio?

#### **h) Valoración**

Esta es una parte esencial de cualquier buen plan de marketing, hay que asegurarse de llevar a cabo evaluaciones continuas para monitorear el progreso de su estado del proyecto; así como hay que comparar y medir los resultados obtenidos con los del mercado.

Aquí es donde se sabrá si los resultados de los esfuerzos han dado sus frutos o necesita revisar su plan nuevo. Un buen plan de marketing es extenso y tiene que pasar tiempo para encontrar la información adecuada en relación con el período para hacer plan de marketing.

### **Mercadeo Estratégico**

Para Schnaars (2014), “La estrategia se utiliza para describir un número, que puede ser infinito, de actividades de mercadotecnia. Actualmente, el marketing es utilizado por medio de estrategias”. (pág.281)

El marketing estratégico se lo puede definir como el establecimiento de estrategias vinculadas al área de marketing que se fundamenta en las necesidades de una compañía y la forma en que se quiere exponer en el mercado. Uno de los tipos de marketing es el operativo, en el que su enfoque se fundamenta en actividades a corto plazo.

Por lo cual, se identifica un proceso de introducción de una estrategia de marketing que se compone en 5 pasos principales:

- Identificación oportunidades existentes
- Direccionamiento de actividades a clientes prospectos
- Ofertas de posicionamiento en el mercado
- Elaboración de plan de acción
- Comunicación y supervisión oferta.

El objetivo de la elaboración de estrategias de marketing es establecer los lineamientos, canales de comunicación y distribución de productos y/o servicios que una empresa quiere ofertar en el mercado y cómo quiere ser reconocido por su mercado meta, es decir, tiene que existir una planificación que permita a la alta dirección tomar decisiones.

A su vez, por medio del marketing estratégico las empresas requieren incrementar su participación en el mercado, abrir nuevos mercados donde los productos no se expendan.

Se pueden extraer objetivos adicionales del marketing estratégico como:

- Implementar y consolidar los esfuerzos de marketing en su mercado objetivo.
- Posicionamiento en la mente de los consumidores, relacionado a cómo quiero que los clientes me recuerden y consuman los productos.
- Crear valor, enfocar los estudios o investigación de mercados en evaluar las necesidades de los clientes y buscar su satisfacción.

El desarrollo del marketing estratégico se compone de dos pasos básicos necesarios:

➤ **Análisis**

Comprende las necesidades y ofertas presentes en el mercado con la finalidad de realizar posicionamiento y presupuestos de un producto que genere volumen de ventas y el mercado meta atractivo. Evaluar los posibles competidores de los productos a ofertar, debido a que, se encuentran empresas con un capital mayor de inversión y con una amplia participación. Un análisis interno y externo conocido como Análisis FODA ayuda a las empresas a tener un panorama general de la situación con el entorno.

➤ **Acciones necesarias**

La supervisión y el control de las acciones generadas que permiten la mejora continua de las actividades y mejorar la relación empresa-clientes.

Acorde a lo expuesto por Best (2015), se puede decir que: “el marketing estratégico es el eje central de las estrategias a adoptar para garantizar la comercialización de la lealtad del producto y del cliente”. (pág.84)

El marketing estratégico engloba las técnicas que se recurren para examinar el mercado en el que la empresa se encuentra geográficamente. La empresa para la introducción al mercado de un nuevo producto tiene que elaborar estrategias que creen valor a sus productos. Después del análisis del entorno interno y externo se canaliza el mercado o segmento al cual se dirigen las estrategias.

Según Esteban (2013) nos manifiesta que: “El marketing estratégico consiste en la definición de las estrategias a desarrollar en el mercado buscando la satisfacción del consumidor, potenciando las fortalezas de la empresa y aprovechándose de las oportunidades que genera el mercado a largo plazo”.

La comercialización conlleva a identificar el mercado objetivo, desarrollo de productos y prospectar.

### **El posicionamiento**

Joan Mir Juliá define al posicionamiento como: “Proceso de posicionar (ubicar y/o colocar) un producto, una marca, una empresa o una idea en la mente de los seres humanos”. (Juliá, 2015)

Para Serrano (2016) lo define como: “La percepción del producto o servicio que es la diferenciación sujeto a la ventaja de la segmentación del mercado”. (pág.65)

Otro de los expertos define que: “El posicionamiento es la forma en que se presenta la oferta de la empresa al segmento de mercado elegido como público objetivo. Es un objetivo, es una ambición, una voluntad de ver cómo su producto alcanza una determinada posición en el espíritu de todos los individuos de un segmento”. (Kratiroff, 2013)

El posicionamiento de una marca, servicio o producto se determina como la categoría o perspectiva mental en el que se desea incluir una posición en relación con ofertas de la competencia de esta categoría.

Es decir, es la elección de los atributos que proporcionan a las ofertas (productos, marcas o signos) una posición creíble, diferente, atractiva y sostenible en un mercado y en la mente de los clientes.

Como parte de la estrategia de marketing, los atributos son del orden de la comunicación, sino en la estrategia de negocio de los atributos son también parte de la orden de la organización.

Aeker (2015) expresa que: “Una marca propiamente posicionada podrá tener una posición competitiva atractiva, y tendrá la facilidad de comunicar a su público sus atributos diferenciadores de la competencia”.

La importancia del posicionamiento se resume en que el consumidor cuenta con distintos tipos de marcas de ropa a la vez; deben ser aquellos. La imagen de marca de una oferta o una empresa no siempre se asocia con la situación deseada por la estrategia.

Se obtiene mediante el uso de un posicionamiento de la mezcla de marketing de herramientas para apoyar la imagen de recuperación en varias líneas de acción. Se llama la base estratégica permanente de posicionamiento que se asocia con la personalidad, la idea básica, la visión o los valores o el fundador de la compañía.

El posicionamiento busca hacer oferta permanente en la mente del cliente. Un posicionamiento que se percibe en la comunicación y la publicidad, pero está en todas las dimensiones de una oferta que percibe el cliente (política de producto, precios, distribución y comunicación) debe actuar.

El mensaje que ofrecen las empresas a los consumidores o clientes prospectos debe ser claro, sencillo y conciso. También, verificar el potencial a nivel económico en el corto plazo catalogado por el impulso de compra y a largo plazo catalogado por el volumen vendido relacionado a economías de escala.

El posicionamiento establece la definición de un universo de referencia para una diferenciación exitosa basada en las expectativas del público, la evaluación de

la competencia del universo (el posicionamiento precedido) identificación y credibilidad a este universo (las ventajas potenciales de producto). Debe ser claro, sencillo y conciso, atractivo, creíble, específica, rentable y sostenible.

Russell (2016) “Segmentación de un mercado mediante la creación de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de un grupo específico o mediante el uso de un atractivo distintivo de publicidad”.

El posicionamiento es una técnica que utilizan los mercadólogos para crear una identidad a un producto, marca o entidad. Es la forma en que este producto, marca o entidad se encuentra en la mente de los consumidores en un mercado específico, es la forma en cómo los compradores potenciales observan y lo relacionan con los competidores.

El posicionamiento es el conjunto de características verbales y distintivos de la imagen que permite al público para colocar el producto en el mundo de los productos similares que distinguen de todos los demás.

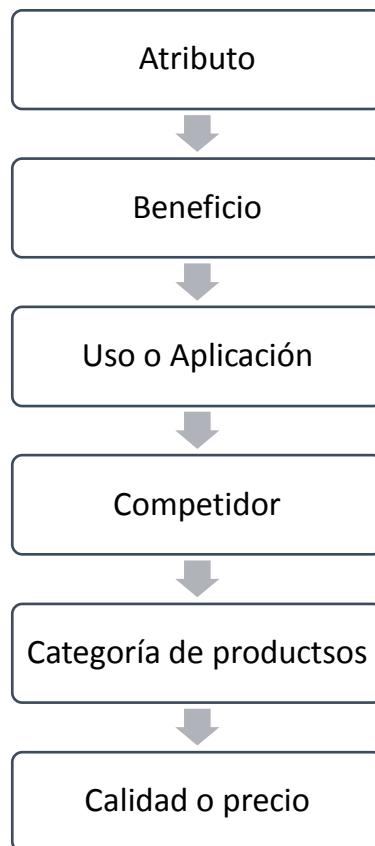
Una estrategia de posicionamiento debe tener en cuenta dos aspectos complementarios: identificación y diferenciación.

El posicionamiento es una opción estratégica que da una imagen creíble, diferente y atractiva para un producto en particular a los que está destinado o en la mente de los clientes potenciales.

Existen tres aspectos a tener en cuenta para definir el posicionamiento:

- El posicionamiento es una decisión estratégica
- Tiene un propósito de percepción

**Gráfico 1: Tipos de Posicionamiento**



*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

➤ **Atributos**

Se posicionan mediante un atributo del producto, puede ser tamaño, existencia y forma.

➤ **Beneficio**

Aquellos que se posicionan por algún tipo de beneficio.



➤ **Uso o aplicación**

Es un posicionamiento caracterizado por el liderazgo a través del tiempo de acuerdo a su uso o aplicación.

➤ **Competidor**

Posicionamiento que afirma ser mejor que la competencia.

➤ **Categoría de productos**

Líder de una categoría específica de productos

➤ **Calidad o precio**

Es cuando la empresa ofrece una mejor calidad de productos.

### **La notoriedad o reconocimiento de marca**

Crear conciencia de marca suele ser el primer paso en la construcción de objetivos publicitarios. Antes de crear una impresión favorable o motivar a los clientes a comprar, deben de tomar conciencia de la marca y su significado; los mensajes de marketing entregados a través de diversos medios de comunicación a menudo se utilizan para comunicar el nombre de la marca y los mensajes importantes vinculados a sus productos.

Según Rodríguez (2016), “La notoriedad de la marca es la capacidad potencial que un comprador tiene para reconocer o recordar que una marca es miembro de determinada categoría de producto”. (pág.235)

La notoriedad de marca es el grado en que una marca es reconocida por los clientes potenciales, y se asocia correctamente con un producto en particular. Expresado como un porcentaje del mercado objetivo, la conciencia de marca es el

principal objetivo de la publicidad en los primeros meses o años de la introducción de un producto.

La notoriedad de marca está relacionada con las funciones de identidades de marca en la memoria de los consumidores y se puede reflejar por lo bien que los consumidores puedan identificar la marca en diversas condiciones

La notoriedad de marca incluye el reconocimiento de marca y rendimiento recordación de marca. El reconocimiento de la marca se refiere a la capacidad de los consumidores para diferenciar correctamente la marca que han sido previamente expuestos. Esto no requiere necesariamente que los consumidores a identificar el nombre de la marca.

El mayor nivel de notoriedad o reconocimiento de la marca es cuando esta se establece en la parte superior de la mente, es decir, cuando los clientes piensan en una marca determinada cuando necesitan adquirir cierto producto, lo que conlleva a ser una gran ventaja en el mercado cuando los clientes entran en una situación de compra. Así es como, La notoriedad de marca juega un papel importante en el proceso de toma de decisiones de compra del consumidor.

Dicho reconocimiento podría basarse en el conocimiento de un conocido o amigo que han utilizado el producto en el pasado o constante anuncio.

En esta situación, la conciencia de marca no requiere recordación de marca, porque la conciencia de marca puede ocurrir junto con el reconocimiento de marca. Sin embargo, en otras situaciones, se requiere la recordación de marca.

Según Lazar (2016) “El reconocimiento de marca es hasta qué punto un consumidor puede identificar un producto o servicio en particular, con sólo ver el producto o el logotipo del servicio, la etiqueta de línea, embalaje o campaña publicitaria”. (pág.254)

La recordación de la marca es cómo se recuerda una marca, producto o servicio. Las empresas buscan altos niveles en comparación a la competencia. La marca que se posicionó primero lleva una ventaja competitiva.

Por otro lado, para medir el reconocimiento de marca y la efectividad de las campañas de promoción, muchas empresas realizan experimentos en los grupos de estudio, así como las investigaciones de mercado o las evaluaciones por internet. Con productos similares, el reconocimiento de marca se traducirá en mayores ventas, aunque ambas marcas sean de igual calidad.

### **Distribución comercial**

La distribución lo manifiesta uno de sus autores como “el modo en que el producto o servicio va a llegar a los clientes que se encuentren en ese territorio que se decidió cubrir. Hay que tener en cuenta el ciclo de venta y de vida del producto o servicio”. (Rodríguez R. , 2009)

La distribución comercial está relacionado a los canales utilizado por los fabricantes y distribuidores para exponer sus productos al mercado. La distribución está vinculada a las 4P de producto, precio, plaza y promoción, que es el conjunto de corporaciones independientes que trabajan para elaborar un producto o servicio y colocarlo para los consumidores.

Un canal de distribución es la ruta que sigue un producto o servicio, para ir o llegar a un cliente. Los diferentes canales de distribución pueden cumplir varios objetivos: reducir el número de intermediarios entre usted y sus clientes, reducir costes, tener un mejor posicionamiento de su producto en el mercado. La elección del canal de distribución adecuado es fundamental: puede afectar a sus ventas, costos de producción y, más en general, en la actividad general de su empresa

Las marcas interrelacionadas en la venta a través de los canales de comercialización (conocidos como canales de distribución) con los socios de canal (minoristas, detallistas, etc.) que venden sus productos o servicios al cliente final.

Este tipo de marcas tienen como objetivo maximizar las ventas a través de otros participantes del canal que proporcionan con la publicidad y el apoyo promocional que está pre configurado y, a menudo subvencionados por la marca.

Para Wheeler & Hirsh (2013), “Un canal de distribución corresponde a una o varias empresas que participan en el flujo de bienes y/o servicios prestados o productor al cliente o usuario final”. (Pág.32)

Los canales de distribución son un conjunto de instituciones y relaciones, a través de los productos que utilizan los derechos, pagos y el flujo de información desde el productor hasta el consumidor. Para seleccionar un canal de distribución, los planificadores de marketing tienen en cuenta:

- Características que se encuentran mercado
- Naturaleza del producto o servicio
- Clima de los negocios
- Estructura de las empresas
- El sistema de distribución forma parte de los elementos de marketing: locales apropiados tiempos adecuados y precios asequibles.

### **Objetivos de los canales de distribución**

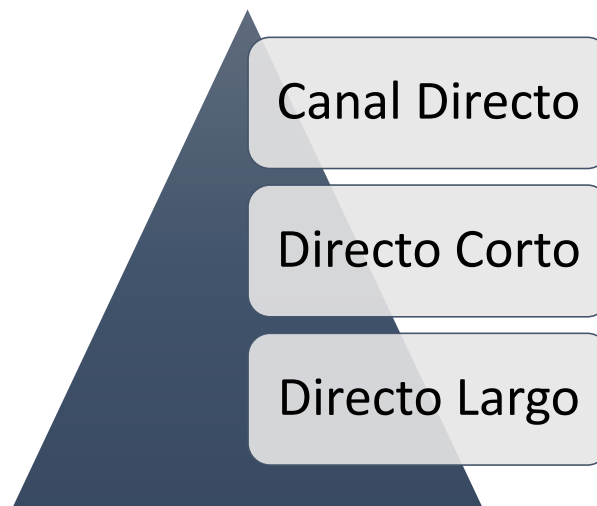
Dentro de los factores generales presentes en la mayoría de los canales de distribución, se encuentran los siguientes:

- Garantizar la rápida disponibilidad del producto en los segmentos de mercado identificados como prioritarios; una vez identificados los tipos apropiados para la venta de los productos, hay que asegurarse de que se está seleccionando el sistema de distribución más eficaz que permita lograr el objetivo.

- Intensificar la mayor parte del producto potencial de ventas en cuestión, por ejemplo, tratar de establecer asociaciones entre fabricante y minorista que permitan la pantalla del producto más adecuado en las tiendas.
- Buscar la cooperación entre los participantes de la cadena de suministro que se refiere a los factores relevantes asociados con la distribución. Por ejemplo, establecer lotes mínimos de solicitud.
- Garantizar un flujo de información rápido y preciso entre los miembros participantes.
- Llevar a cabo una integración y reducir costes de forma permanente, actuando no en forma aislada, sino al unísono, el análisis de la cadena de valor en su conjunto.

Según indica Soret (2013) “dependiendo del número de intermediarios, hay diferentes tipos de canal de ventas (o canal de distribución) a través del cual una empresa ofrece sus productos en el mercado”, los más utilizados son:

**Gráfico 2: Canales de Distribución**



*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

## **Canal directo**

La WFDSA'S (2015) explica que: “la venta directa se puede figurar como la mercantilización de productos y servicios de manera directa al consumidor, cara a cara, por lo general en sus hogares, sus oficinas de trabajo, o cualquier otro lugar fuera de los establecimientos minoristas, donde se realiza una explicación o demostración a través de un vendedor independiente”.

La principal característica de la distribución directa es el contacto personal entre el vendedor y el cliente, lo que permite un intercambio mutuo de información. El canal de distribución directo se caracteriza por crear una situación en la que el producto es proporcionado directamente al consumidor final, sin necesidad de intermediarios. Dentro de la distribución directa se pueden considerar:

- La venta cara a cara
- Venta por correo
- Comercio electrónico

La venta directa se relaciona con la venta hacia el cliente, brindar información de características y beneficios de los productos, promociones y precios, este tipo permite fidelizar al cliente considerando el servicio como un factor determinante para una recompra del producto.

## **Canal corto**

“Un canal de distribución corto se define ya sea por venta directa del productor al consumidor o por la venta indirecta, a condición de que sólo haya un intermediario. Es decir, el canal corto de distribución se caracteriza por tener como máximo un intermediario, y este no posee un concepto geográfico, ya que los productores pueden estar cerca o lejos del consumidor”.

El canal corto es utilizado en las ventas de coches, ropa y electrodomésticos, en estos sectores, los minoristas cuentan con la exclusividad de la venta en relación

a una zona, o establecen un valor pequeño de compras. Un ejemplo más popular de este tipo de distribución son los supermercados.

### **Canal Largo**

El canal largo se identifica como el canal en donde el fabricante, mayorista, pretende llegar al consumidor final por medio de uno o más intermediarios.

### **Funciones de los canales de distribución**

Según Mercado (2015) indica cuáles son las funciones que cumplen los canales de distribución, son los siguientes:

- Se puntualiza en las decisiones básicas de la comercialización
- Anuncian en la financiación de los productos
- Ayudan a reducir costes
- Se convierten en partida de activo
- Intervienen en la fijación de precios
- Tienen gran información acerca del producto
- Participan en las actividades de promoción
- Posicionan el producto en el lugar donde creen que es el adecuado.
- Colaboran con la imagen de la empresa
- Reducen los gastos de control

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Diseño de la investigación**

Según lo indicado por Díaz (2015), “el diseño de la investigación es el modelo que utilizará el investigador para llevar a cabo la recopilación, examen y análisis de la información correspondiente al estudio realizado”. (pág. 749).

Esta parte del proyecto se refiere a los métodos que se usan para cumplir y validar todos los objetivos de nuestro proyecto. Se mencionan las técnicas e instrumentos que se usaron dentro de la investigación que permitirá comprobar la existencia del problema de la falta de un modelo de gestión estratégica en el ingreso de nuevas marcas al mercado lácteo en las PYMES de la provincia de Manabí.

Para la presente investigación, utilizaremos un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que se pretende analizar el comportamiento de las PYMES productoras de lácteos en Manabí.

#### **2.2. Tipo de Investigación**

El alcance de la investigación que se aplicará es la exploratoria y descriptiva porque consiste en caracterizar una situación concreta que indique los rasgos más peculiares y/o diferenciadores. Se analiza la situación actual de las PYMES de la provincia de Manabí, se estudian nuevos modelos de gestión aplicables en dichas PYMES y se describe mediante los datos obtenidos durante las entrevistas y encuestas la situación actual; analizando de manera interna y externa las nuevas marcas de productos lácteos.

##### **2.2.1. Investigación exploratoria**

Según lo manifestado por Llopis (2013) “la investigación exploratoria se puede utilizar para establecer la prioridad en la investigación como problemas



interrelacionados y competitivos, por lo general se da más prioridad en la hipótesis de que parece más prometedor en el estudio exploratorio”. (Pág. 40)

Se considera que la presente investigación es de ser tipo exploratoria ya que, debido a la necesidad de identificar la viabilidad de un modelo de gestión para la inclusión de nuevas marcas de productos lácteos, visualizando las necesidades de las PYMES y las preferencias de los clientes de las marcas de lácteos que se producen en dichas empresas

### **2.2.2. Investigación descriptiva**

Según lo determinado por López (2015) “la investigación descriptiva es un tipo de estudio que tiene como finalidad describir aspectos relacionados con el tema del estudio, en una determinada población sobre la base de características personales como edad, genero, ocupación, etc.” (Pág. 79)

La investigación del presente estudio, requiere de abundancia en información de tal manera que permita recopilar datos importantes y específicos, para ello, la autora toma en cuenta la investigación descriptiva, la misma que permite identificar características, aspectos y funciones de los empleados.

## **2.3. Índice de Técnicas de la investigación**

Las técnicas que se plantean para el levantamiento y recopilación de fuentes primarias en el presente estudio de campo, son las siguientes:

### **2.3.1. Método de Observación directa**

Consiste en la observación in situ del comportamiento de las diferentes variables que confluyen en una problemática. Es un método de recolección de información que consiste en observar el objeto de estudio de la investigación en una situación considerada específica o particular.

La observación directa se caracteriza por ser no intrusiva, es decir, el objeto observado se desenvuelve sin que moleste al observador.

### **2.3.2. La entrevista**

Según lo expone Tenbrink (2014) “una entrevista es una estructura que contiene preguntas o interrogantes para las cuales deberán ser analizadas acorde al sujeto de estudio, la entrevista está diseñado para recopilar opiniones directas de los investigados, acerca de sus puntos de vista como opiniones y actitudes frente a algo”. (Pág. 141)

Esta técnica de investigación será aplicada a los funcionarios de las PYMES en la provincia de Manabí y reconocer datos relevantes para la investigación, de esta manera se pretende conocer de forma más directa el pensamiento de las organizaciones y la visión que tienen las mismas de la permanencia de sus marcas en el mercado.

### **2.3.3. La encuesta**

Según lo que expresa Abascal e Ildefonso (2015) “la encuesta se define como una herramienta de investigación que permite agrupar información a través de preguntas diseñadas acorde a la investigación relacionada, de tal forma que se tengas resultados cuantitativos de interés”. (Pág. 15)

A través de la presente técnica, se busca obtener datos directos de la situación de las marcas de productos lácteos manabitas frente a sus clientes y potenciales clientes, y de esta manera conocer su situación actual en el mercado desde el punto de vista de las PYMES.

## **2.4. Población y Muestra**

### **2.4.1. Población**

Según lo definido por Tamayo (2016) “la población se determina como el total de las unidades o individuos a considerar para realizar una investigación pertinente, si la población es conocida y no supera los 100.000 individuos esta se determinará como finita, caso contrario es población infinita”. (Pág. 176)

La población objeto de investigación son las pequeñas y medianas empresas que ofertan productos lácteos en la provincia de Manabí. A la presenta según datos mencionados anteriormente se cuentan con 14 entidades de este tipo.

#### 2.4.2. Muestra

Para Tamayo (2016) “la muestra es una proporción de la población determinada, siendo esta una parte para ser estudiada y llevar a cabo el proceso necesario por parte del investigador”. (Pág. 176)

Para la presente investigación se definirá una muestra no probabilística en el caso de las pequeñas y medianas empresas ya que seleccionaremos las 4 empresas más importantes en la región respecto a la producción de derivados lácteos, para dar una visión general de la situación, realidades que podrían ser aplicadas a las demás PYMES que atraviesan por la misma situación, pero al ser pequeñas no tienen mayor relevancia en este estudio.

La entrevista se realiza a los altos directivos de las cuatro empresas seleccionadas de forma aleatoria, cuenta con un cuestionario de 5 preguntas abiertas en las que se indaga sobre procedimientos que siguen las empresas para el lanzamiento de marcas y sobre los modelos de gestión estratégica que siguen. El formato de la entrevista se puede visualizar en el Anexo 1.

La encuesta es realizada a los clientes y potenciales clientes de las marcas de productos lácteos de las PYMES de Manabí tomamos como referencia la PEA (Población Económicamente Activa) que en esta provincia es de 402.269 personas (CEPAL, 2010). Una población finita por lo que se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= Volumen de la muestra.

Z= Porcentaje de confianza  
P= Probabilidad de que suceda el evento  
Q= Probabilidad de que no suceda  
E= Error muestral  
D= Precisión

**Reemplazo de las variables:**

N= 402.269  
Z= 1,65  
P= 0,50  
Q= 0,50  
E= 0,05  
D= 0,05

Desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{402.269 * 1,65^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (402.269 - 1) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 197$$

Se considera una muestra de 197 personas de la PEA de la provincia de Manabí a quienes se les aplica una encuesta a fin de recabar información acerca de la percepción que tienen sobre las pequeñas y medianas empresas productoras de derivados lácteos en la provincia de Manabí y de las marcas de productos que ofrecen, de esta manera obtener una visión general de la situación de las mismas en el público consumidor y en sus potenciales clientes. El formato de la entrevista se puede visualizar en el Anexo 2.

## **CAPÍTULO III**

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis de la situación actual**

Manabí cuenta con 18.870 kilómetros cuadrados aproximadamente; de acuerdo a su división política tiene 22 cantones y 75 parroquias, registra una población de 1.345.779 habitantes de acuerdo al último Censo de Población y Vivienda del año 2010, lo que representa el 79% de la población de esta Región y el 9,4% de los habitantes del Ecuador. El 63% de las personas vive en zonas urbanas y el 37% en zonas rurales. (INEC, 2013)

Es la provincia que lidera a nivel nacional el número de cabezas de ganado vacuno, sin embargo, no se destaca en la producción y venta de leche, registrándose 610 mil de litros de leche a nivel nacional. Las provincias más representativas se centran en la Sierra, se exhibe a Pichincha con un 17,93%, seguida de Cotopaxi con el 10,63%, al ostentar Manabí el 12,24% se sitúa en un tercer lugar respecto a la producción de leche. (INEC, 2013)

La mayoría de los ganaderos de Manabí se concentran en la zona norte de esta provincia, que incluye los cantones de Santa Ana, Portoviejo, Tosagua, Bolívar, Chone, Flavio Alfaro, Jama, Pedernales y El Carmen; donde existe gran menester por alimento para el ganado, acarreando un despunte en la siembra de pastos. (Pino Zambrano, 2017). Por esta razón, conocemos de los muchos intentos de las PYMES manabita dedicadas a la producción de lácteos por crear marcas exitosas que permitan a la provincia ser considerada como una fuente de producción de los mismos y que además esas marcas puedan ser consideradas un ente de referencia de productos con alta calidad. Mediante la observación directa se pudo verificar que las PYMES poseen un alto grado de calidad en la elaboración de sus productos, pero cuál es la percepción que tienen los clientes y potenciales clientes es lo que daremos a conocer a continuación a través de la presente encuesta realizada de manera aleatoria al público objetivo en edad de consumir este tipo de productos.

### 3.2. Presentación de resultados y discusión

#### 3.2.1. Resultados de la Encuesta

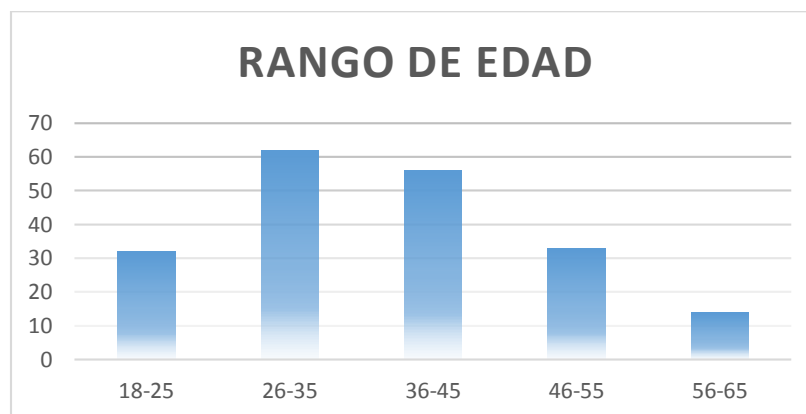
##### 1. Seleccione el rango de edad al que pertenece.

**Tabla 1: Edad**

RANGO	RESPUESTA	PORCENTAJE
18-25	32	16%
26-35	62	31%
36-45	56	28%
46-55	33	17%
56-65	14	7%
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

**Gráfico 3: Rango de edad**



*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

#### **Análisis:**

De la muestra de 197 personas a quienes se les realizó la encuesta se consultó el rango de edad al que pertenece cada uno, tomando en cuenta que la misma se realizó a personas en edad de trabajar o la PEI de la provincia de Manabí. El 16% de las personas encuestadas fue de un rango de edad de 18 a 25 años, mientras que el mayor porcentaje de personas encuestadas se concentró en el rango de edad de 26 a 35 años con el 31%, seguido del rango de 36 a 45 años con un 28%.

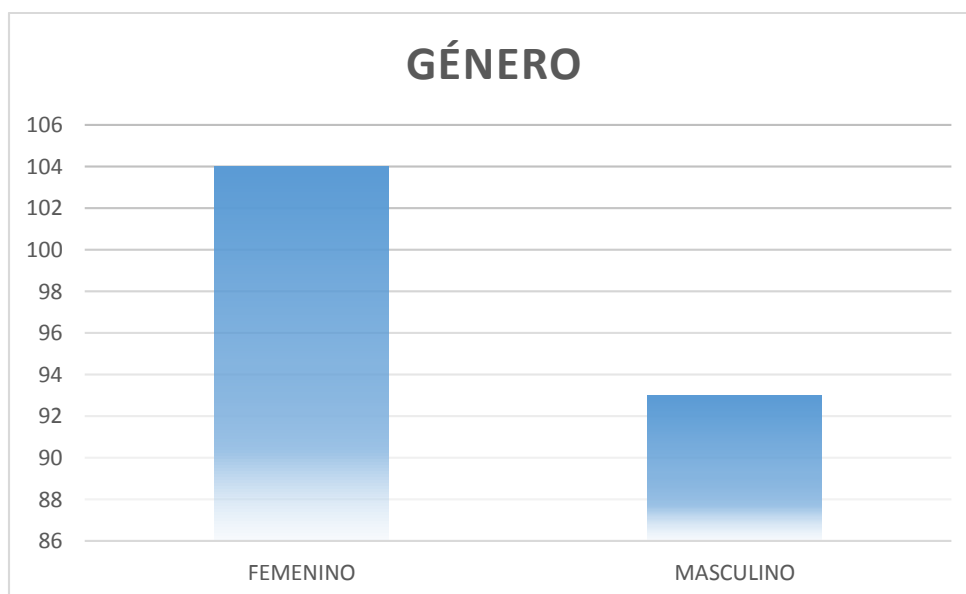
## 2. Seleccione el género al que pertenece.

**Tabla 2: Género**

GÉNERO	RESPUESTA	PORCENTAJE
FEMENINO	104	53%
MASCULINO	93	47%
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

**Gráfico 4: Género**



*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

### **Análisis:**

Se encuestó a 197 personas de las cuales el 53% pertenecen al género femenino, mientras el 47% pertenecía al género masculino.

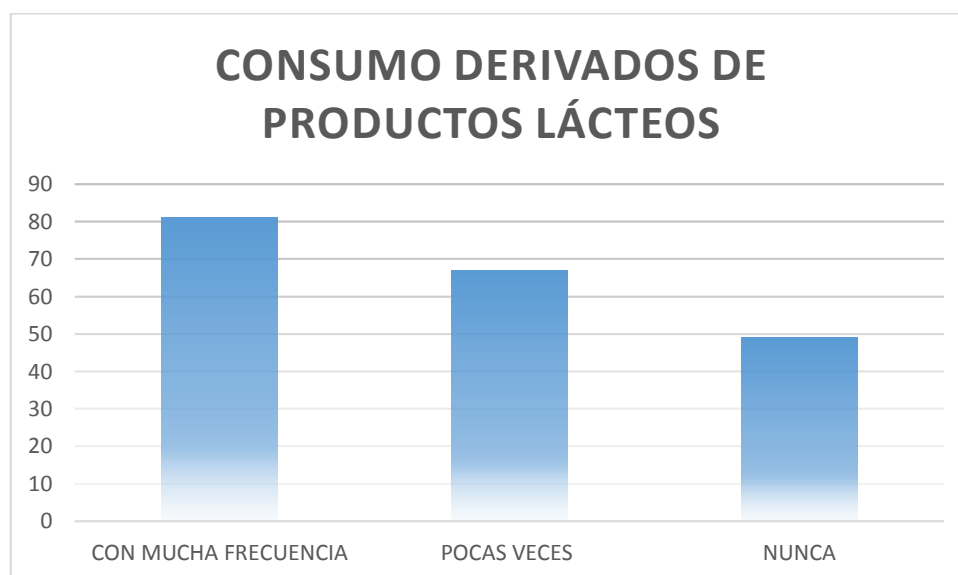
### 3. ¿Consume usted derivados de productos lácteos?

**Tabla 3: Consumo derivados de productos lácteos**

CONSUMO	RESPUESTA	PORCENTAJE
CON MUCHA FRECUENCIA	81	41%
POCAS VECES	67	34%
NUNCA	49	25%
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

**Gráfico 5: Consumo derivados de productos lácteos**



*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

#### **Análisis:**

Del total de la muestra 197 personas encuestadas el 41% de personas consume algún derivado lácteo con frecuencia, el 34% de los mismos lo hace pocas veces y el 25% no consume ningún tipo de derivados lácteos; siendo de mucha importancia este dato ya que nos demuestra que la mayoría de los encuestados consume lácteos alguna vez en su vida, frente a una minoría que no lo hace en ningún momento.



4. ¿Qué aspectos considera importantes a la hora de comprar algún producto derivado lácteo para su consumo?

Tabla 4: Aspectos importantes

ASPECTOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
MARCA	41	28%
PUBLICIDAD	31	21%
CALIDAD	39	26%
PRECIO	19	13%
EMPAQUE	18	12%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jennifer Cedeño González

Gráfico 6: Aspectos importantes



Elaborado por: Jennifer Cedeño González

**Análisis:**

Del total de la muestra 197 personas solo 148 continúan con la encuesta debido a que los demás no consumen productos derivados de los lácteos, por lo tanto, sus respuestas no son válidas para las siguientes preguntas. En el caso de los aspectos considerados a la hora de comprar un producto de este tipo vemos que los que se consideran más importantes son las marcas y la calidad con un 28% y 26% respectivamente, seguido de la publicidad con 21% y en porcentajes menores el precio con un 13% y el empaque con un 12% de preferencia.

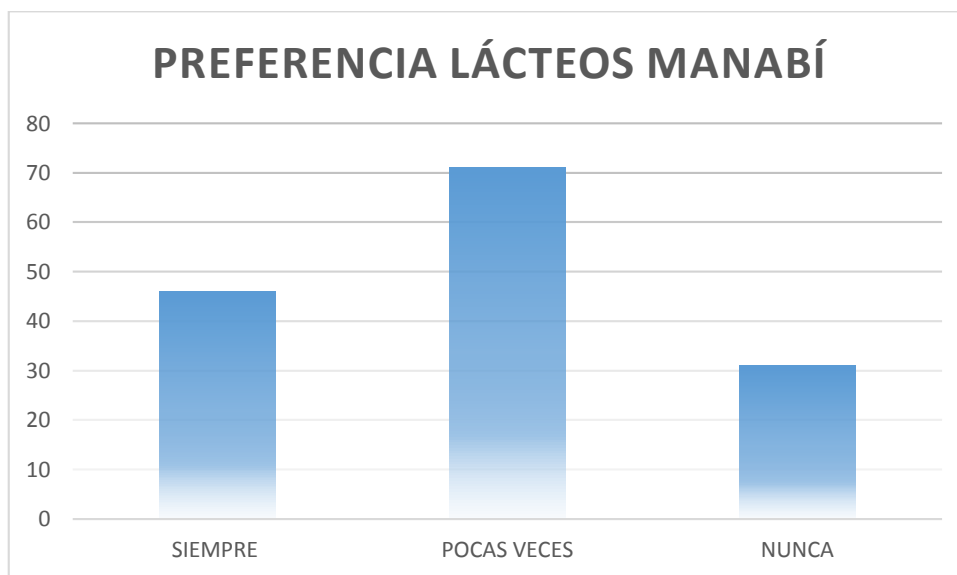
5. Dentro de los lácteos de su preferencia, ¿Encuentra alguna marca de productos elaborados por PYMES de Manabí?

Tabla 5: Preferencia lácteos de Manabí

PREFERENCIA LÁCTEOS DE MANABÍ	RESPUESTA	PORCENTAJE
SIEMPRE	46	31%
POCAS VECES	71	48%
NUNCA	31	21%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jennifer Cedeño González

Gráfico 7: Preferencia lácteos de Manabí



Elaborado por: Jennifer Cedeño González

**Análisis:**

De las 148 personas que continúan con la encuesta el 48% consume pocas veces marcas de productos elaborados por PYMES de Manabí, un 31% siempre lo hace y solo el 21% de estas personas no consume nunca estas marcas de productos lácteos, manteniéndose la ventaja de que la mayoría de consumidores si tienen preferencia por estas marcas de productos lácteos.

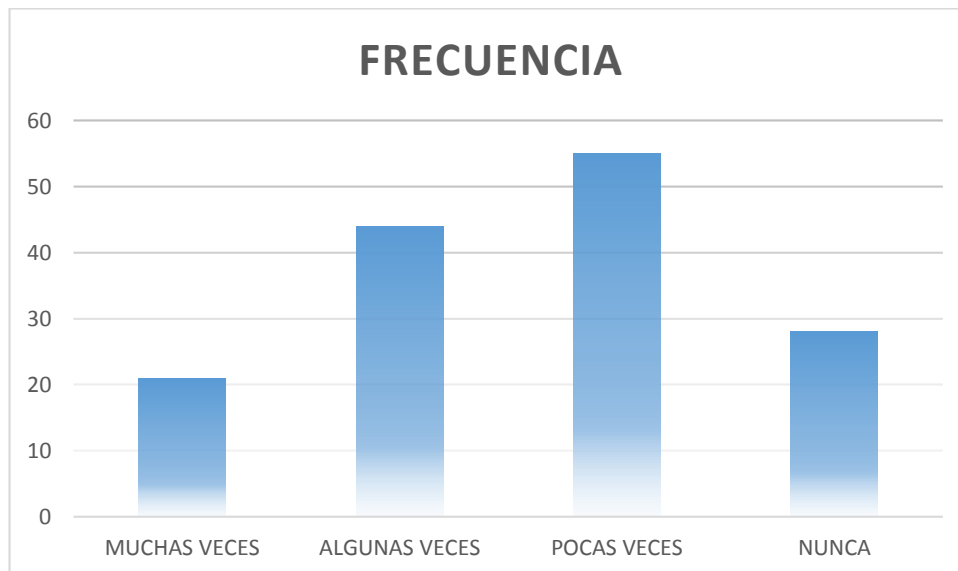
**6. ¿Con qué frecuencia encuentra marcas de derivados lácteos de PYMES Manabitas en tiendas o supermercados?**

**Tabla 6: Frecuencia**

FRECUENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
MUCHAS VECES	21	14%
ALGUNAS VECES	44	30%
POCAS VECES	55	37%
NUNCA	28	19%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

**Gráfico 8: Frecuencia**



*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

**Análisis:**

De las 148 personas que continúan con la encuesta el 37% dice que encuentra marcas de derivados lácteos manabitas pocas veces en tiendas y supermercados, el 30% dice que algunas veces, el 19% dice que no encuentra nunca estas marcas y solo el 14% dice que las encuentra muchas veces. Lo que nos demuestra que estas marcas no son muy comunes aun en el mercado.

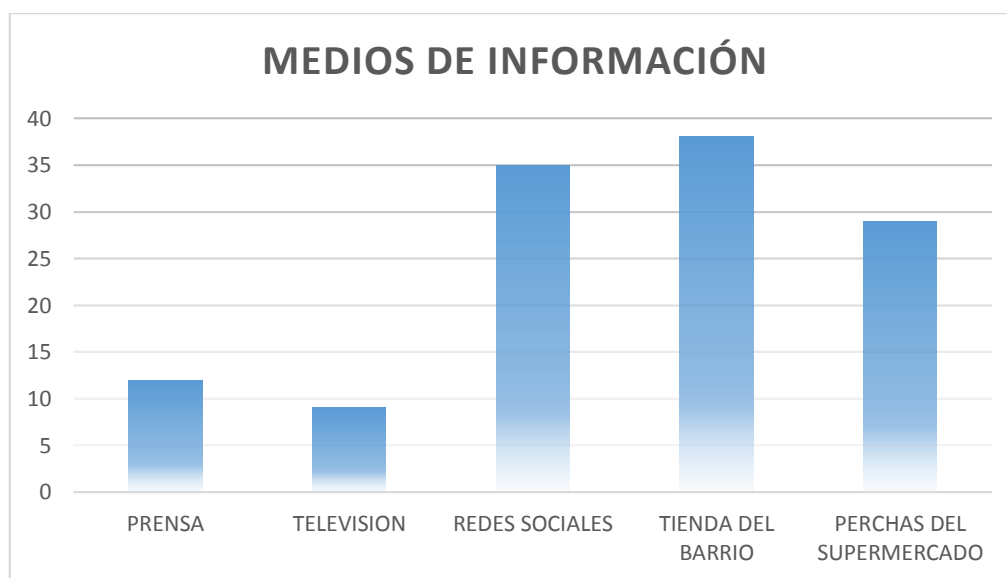
**7. ¿Cuál considera usted que es el medio de información de las marcas de lácteos de las PYMES de Manabí?**

**Tabla 7: Medios de Información**

MEDIOS DE INFORMACIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
PRENSA	12	8%
TELEVISIÓN	9	6%
REDES SOCIALES	35	24%
TIENDA DEL BARRIO	38	26%
PERCHAS DEL SUPERMERCADO	29	20%
VENTA DIRECTA	25	17%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

**Gráfico 9: Medios de información**



*Elaborado por: Jennifer Cedeño González*

**Análisis:**

Del total de las personas que continúan con la encuesta el 26% dice que el medio de información es la tienda del barrio, el 24% las redes sociales, el 20% considera su medio de información las perchas del supermercado y el 17% la venta directa, mientras la prensa y la televisión tienen solo el 8% y 6% cada una respectivamente.

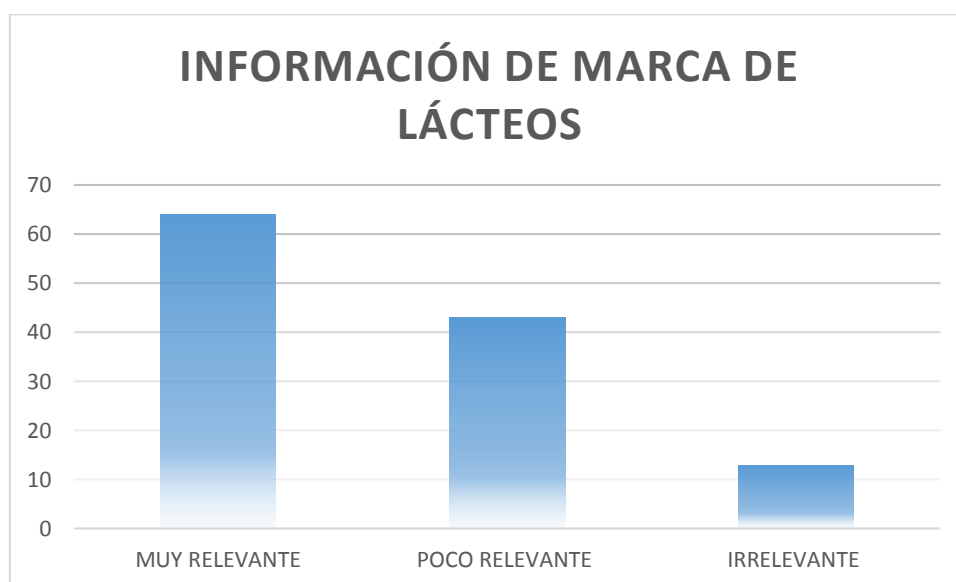
8. ¿Considera usted relevante obtener mayor información acerca de las marcas de lácteos manabitas de su preferencia?

Tabla 8: Información de marca de lácteos

MARCA DE LÁCTEOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
MUY RELEVANTE	64	43%
POCO RELEVANTE	43	29%
IRRELEVANTE	13	9%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jennifer Cedeño González

Gráfico 10: Información de marca de lácteos



Elaborado por: Jennifer Cedeño González

**Análisis:**

Del total de las personas que continúan con la encuesta el 43% considera muy relevante tener mayor información y el 29% lo cree poco relevante; mientras solo un 9% lo cree irrelevante. Por lo tanto, si es necesario un mejor manejo de la información que se le da a los clientes.

### 3.2.2. Discusión de los Resultados

Las entrevistas y las encuestas es recopilar información necesaria para cumplir con los objetivos planteados de la investigación.

- En base a las respuestas de los altos directivos entrevistados respecto a la gestión estratégicas dentro de las pequeñas y medianas se determina lo siguiente:

En la pregunta 1, se consultó si los derivados lácteos que comercializan poseen una marca propia, los entrevistados en un 100% consideran que tienen una marca propia pero no se encuentra reconocida en los distintos sectores donde se comercializa. Por otra parte, en la pregunta 2 manifiestan que para la creación y lanzamiento de la marca no se realizó un estudio de mercado donde se dediquen los esfuerzos que la mercadotecnia requiera, ya que lo realizan de forma empírica y sin mucha información técnica.

Las pequeñas y medianas empresas en su mayoría familiares surgen de la comercialización de productos y acrecientan su participación durante sus primeros años de existencia. Por lo cual, carecen de una estructura organizacional.

En la pregunta 4, se evidencia que cuentan con un capital humano limitado en cuanto a recursos, ya que desconocen sobre un modelo de gestión estratégica y la importancia que esta implica en el área administrativa.

- En base a las respuestas de los clientes y clientes prospectos encuestados respecto a la gestión estratégicas dentro de las pequeñas y medianas se determina lo siguiente:

En los resultados evidenciamos que hay una gran preferencia por los derivados lácteos de las PYMES manabitas dentro de la PEA consumidores de este tipo de productos. Siendo aspectos muy importantes la comunicación para generar un mayor impacto en el mercado, las marcas son un aspecto que los clientes y potenciales clientes toman como punto de referencia para escoger un producto

sobre otro y la calidad que es algo con lo que ya cuentan estos productos, según datos proporcionados en las entrevistas a directivos de las PYMES.

En la pregunta 3, podemos obtener que el 41% de los encuestados indica que consume con mucha frecuencia derivados de productos lácteos, este dato es fundamental en la investigación porque se sintetiza en un alto consumo de este tipo de productos. Como es habitual, en la pregunta 4 los encuestados consideran que a la hora de comprar un producto es importante la marca con un 28% y seguido de la calidad con un 26%. Los consumidores buscan un producto bien elaborado y que garantice beneficios.

Es importante, para el posicionamiento de las marcas contar con un canal de distribución donde pueda llegar el producto a todos los consumidores. En la pregunta 6, con un 36% los encuestados indican que pocas veces y con un 30% algunas veces encuentran los productos manabitas en tiendas o supermercados. Finalmente, con un 26% consideran que el medio de información de las marcas de lácteos es la tienda del barrio y con el 24% las redes sociales.

Es importante destacar, que los resultados de las entrevistas y la encuesta se encuentran acordes a la investigación, generando una oportunidad amplia a esta propuesta de investigación para que las PYMES de Manabí tengan un mejor manejo de la gestión estratégica y de esta manera las marcas de productos lácteos lleguen a un posicionamiento en el mercado y una satisfacción total de sus clientes.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1. Justificación**

Los lácteos son un conjunto de alimentos que, por sus características nutricionales, son los más básicos y completos (equilibrados) en composición de nutrientes. Por ejemplo, la leche contiene hidratos de carbono, proteínas, grasas, vitaminas y minerales.

Estos productos son parte de la alimentación diaria de las personas, por lo que las variedades de marcas en el mercado tienen una gran oportunidad de llegar al consumidor y lograr la fidelización de los mismos, por lo que el ingreso de un nuevo competidor al mercado muchas veces es un poco complicado si no hay un correcto manejo de las estrategias de ingreso del nuevo producto.

Muchos han sido los intentos por crear marcas exitosas de las pequeñas y medianas empresas de Manabí que logren una posición en el mercado y con ello lograr competir con los gigantes productores de lácteos que existen en nuestro país ya que poseen una calidad en su elaboración, pero aún no han logrado competir con marcas ya conocidas; es por ello la necesidad de diseñar una propuesta que permita mejorar la gestión estratégica en el ingreso de estas marcas y de esta manera mejorar su posicionamiento y participación en el mercado de los lácteos

#### **4.2. Objetivos**

##### **4.2.1. Objetivo general de la propuesta**

Estructurar una propuesta para mejorar la gestión estratégica en el ingreso de nuevas marcas al mercado lácteo en las PYMES de la provincia de Manabí basado en el Modelo de Porter.



## **4.2.2. Objetivos específicos de la propuesta**

- Establecer las pautas para la aplicabilidad de un modelo de gestión estratégica en el ingreso de las nuevas marcas de las PYMES de Manabí.
- Diseñar las actividades y recursos para la aplicación del modelo de gestión para el ingreso de nuevas marcas de las PYMES de Manabí.
- Elaborar un plan de acción estratégico claro y de fácil manejo para mejorar el impacto de las marcas de las PYMES de Manabí en el mercado.

## **4.3. Desarrollo de la propuesta**

### **4.3.1. Factores que influyen en el ingreso de las marcas de las pymes de Manabí al mercado.**

#### **4.3.1.1. Marcas**

Las PYMES de la provincia de Manabí tienen un manejo empírico de las marcas, las cuales ingresan al mercado directamente, sin realizar una campaña de lanzamiento o expectativa, podría ser el caso, que permitan a los clientes o potenciales clientes conocer las características de los productos que ofrecen.

La marca es la imagen del producto, el uso adecuado de la misma permite una relación directa con el cliente, generando fidelidad para con la misma.

#### **4.3.1.2. Calidad e innovación**

Durante la investigación se verificó el uso de normas de calidad, garantizando productos aptos para el consumo humano, característica muy importante en estas marcas de lácteos, la cual podría ser tomada como una ventaja competitiva frente a las marcas ya posicionadas en el mercado

Amplia gama de productos novedosos que en su mayoría son desconocidos por los clientes de estas marcas, que muchas veces los consumen porque se encuentran en su tienda o supermercado de confianza o por recomendaciones de terceras personas.

#### **4.3.1.3. Estrategias de gestión**

Con bajo nivel de conocimiento en gestión estratégica y de todas las posibilidades que una correcta planificación aporta a la organización podríamos decir que un correcto manejo de estrategias para el ingreso de las marcas al mercado mejoraría notablemente la participación de las marcas en el mercado local y así apuntar al crecimiento dentro del mercado nacional.

##### **4.3.1.3.1. Relación con otras marcas**

Los lácteos en nuestro país están representados por marcas de amplia trayectoria, siendo sus productos estrellas la leche y el yogurt. Las PYMES dedicadas a la producción y comercialización de este tipo de productos ofrecen a sus clientes una nueva gama de opciones, como el yogurt de frutas autóctonas de la zona, el queso de varios sabores, y el requesón (queso ricota). Esto claramente nos muestra que en un mercado tan amplio hay espacio para este tipo de productos que a pesar de ser novedosos no logran ganar una posición de mercado que les permita ser marcas de referencia de este tipo de derivados lácteos como es el caso de la leche y el yogurt.

#### **4.3.2. Análisis FODA de las marcas de productos lácteos de las PYMES de Manabí**

A continuación, se presenta el análisis FOFADODA de las marcas de productos lácteos de las PYMES de Manabí.

<b>ANÁLISIS FODA (FOFADODA)</b>		<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>F1:</b> NUEVAS OPCIONES DE DERIVADOS LÁCTEOS	<b>D1:</b> EMPAQUES Y LOGOS POCO LLAMATIVOS
		<b>F2:</b> ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	<b>D2:</b> POCA PARTICIPACIÓN DE MERCADO
		<b>F3:</b> SABORES LLAMATIVOS	<b>D3:</b> BAJO NÚMERO DE SEGUIDORES EN REDES SOCIALES
		<b>F4:</b> ALTA GAMA DE PRODUCTOS	<b>D4:</b> NO EXISTE LA ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD
		<b>F5:</b> PRODUCTORES DIRECTOS DE MATERIA PRIMA	<b>D5:</b> NO HAY UN USO ADECUADO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
	<b>O1:</b> PREFERENCIA DE CONSUMIDORES LOCALES	<b>F2-O2:</b> INFORMAR SOBRE CALIDAD DE PRODUCTOS Y MATERIA PRIMA	<b>D1-O1:</b> REALIZAR PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS LOCALES
	<b>O2:</b> RELACIÓN DIRECTA CON PROVEEDORES	<b>F1-O1:</b> POTENCIAR EL USO DE REDES SOCIALES PARA MOSTRAR LOS PRODUCTOS	<b>D3-O2:</b> PAUTAR PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES PARA INCREMENTAR SEGUIDORES
	<b>O3:</b> PRODUCTOS LLAMATIVOS	<b>F3-O3:</b> REALIZAR UNA CAMPAÑA DE DEGUSTACIÓN DE PRODUCTOS	<b>D2-O3:</b> COLOCAR PUBLICIDAD IMPRESA EN LOS LOCALES DONDE DISPONEN LAS MARCAS
	<b>O4:</b> ALTO CONSUMO DE LAS MARCAS EN LA ZONA	<b>F5-O4:</b> CONOCER A LOS CLIENTES PARA APUNTAR A LA FIDELIZACIÓN	<b>D4-O4:</b> POTENCIAR LA VARIEDAD DE PRODUCTOS A TRAVES DE PUBLICIDAD
	<b>O5:</b> PREFERENCIA DEL PÚBLICO CONSUMIDOR MANABITA	<b>F4-O5:</b> INICIAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	<b>D5-O5:</b> EVALUAR EL USO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
	<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
	<b>A1:</b> OTRAS MARCAS ALTAMENTE POSICIONADAS Y EN EL MERCADO	<b>F4-A1:</b> DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE OFERTAN POR MEDIO DE LA PUBLICIDAD	<b>D1-A2:</b> REDISEÑAR LOS EMPAQUES PARA MEJORAR LA PRESENTACIÓN
	<b>A2:</b> CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN OTRAS PROVINCIAS	<b>F5-A2:</b> SER INNOVADORES EN LAS CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	<b>D3-A4:</b> COMUNICACIÓN MEDIANTE REDES SOCIALES
	<b>A3:</b> PREFERENCIA DE MARCAS POR TRADICION	<b>F1-A3:</b> MANTENER NUESTRA CALIDAD Y PRODUCTOS	<b>D2-A3:</b> PROMOCIONAR NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE LOS EXISTENTES
<b>A4:</b> CRECIENTE INTOLERANCIA A LA LACTOSA	<b>F2-A3:</b> PROYECTAR NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS	<b>D5-A4:</b> DISEÑAR NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS ESPECIALIZADOS PARA CIERTOS CASOS	
<b>A5:</b> PRODUCTOS SUSTITUTOS	<b>F3-A5:</b> AMPLIAR NUESTRAS LÍNEAS DE PRODUCTOS	<b>D4-A4:</b> POTENCIAR CARÁCTERÍSTICA DIFERENCIADORA A TRAVÉS DE LA PUBLICIDAD	

#### **4.4. Propuesta para la aplicación del Modelo de Gestión Estratégica**

Con la búsqueda de incrementar la participación de mercado y la competitividad en el ingreso de las nuevas marcas de lácteos de las PYMES de Manabí surgen las estrategias, como planes de acción que muestran la dirección y el empleo de recursos para lograr los objetivos que permitan obtener ventajas frente a los competidores.

Estas empresas ahondan esfuerzos por ofertar productos de calidad pero carecen en la mayoría de los casos de una cultura organizacional a la vez de la creación de una planificación estratégica.

En la presente investigación se muestran las tres estrategias fundamentales para lograr que las marcas puedan competir con los gigantes productores de lácteos existentes en nuestro país. El modelo de gestión para el ingreso de nuevas marcas se basará en las estrategias a continuación.

- Definir un mercado objetivo
- Atributos o beneficios del producto
- Posicionamiento en la mente de los consumidores
- Fidelización de clientes
- Matriz Ansoff
- Matriz BCG

##### **4.4.1. Definir un mercado objetivo**

Establecer el mercado meta u objetivo al cual quiero dirigir el producto. En este caso, enfocaremos nuestros esfuerzos de marketing en los padres de familia que adquieren los productos para sus hogares y son quienes tienen el poder adquisitivo para la compra. Definir el mercado objetivo genera una efectividad en la comercialización de los productos en los establecimientos, no enfocarse en “intentar llegar a todo el mundo” sino realizar una segmentación y seleccionar nuestro mercado más atractivo.

Conocer el mercado objetivo permite conocer al consumidor, especializarnos para satisfacerlo y diseñar las estrategias de posicionamiento.

#### **4.4.2. Atributos o beneficios del producto**

Lograr una diferenciación de la competencia de los productos que se oferte en el mercado. Resaltar en medios o canales publicitarios los atributos y beneficios principales que pueden estar direccionados a precios bajos o alta calidad por los nutrientes y propiedades del derivado.

#### **4.4.3. Estrategia de Posicionamiento en la mente de los consumidores**

A través de esta estrategia se pretende que las PYMES de Manabí logren una mayor participación de mercado, el punto fuerte es la realización de un plan de marketing y una campaña publicitaria para dar a conocer los productos y los nuevos productos con los que cuentan estas empresas. La mercadotecnia es una guerra de percepciones en la mente de los consumidores, los seres humanos observan publicidad en las vías públicas, en los medios de comunicación, en las redes sociales, etc. Por esto, es importante lograr una característica efectiva acerca del producto que permita que el cliente nos recuerde constantemente y al momento de requerir un producto lácteo lo primero que haga es pensar en una empresa manabita específica. Es necesario, que la empresa muestre de forma activa sus atributos y beneficios

#### **4.4.4. Fidelización de Clientes**

En la actualidad, existen los servicios posteriores a la venta o postventa, en donde la empresa adquiere información básica de los consumidores como datos personales, números telefónicos, correo electrónico y redes sociales:

**Números telefónicos:** Realizar una llamada de satisfacción sobre los productos que la empresa oferta y validar que el cliente haya recibido un buen servicio y un producto de calidad.

**Correo electrónico:** Envío de información electrónica de la empresa y sus productos para que el consumidor nos recuerde de forma continua e invitarlo a adquirir los productos. Recordar que existe una empresa en el mercado dispuesta a satisfacer sus necesidades.

El correo electrónico permite enviar promociones que oferte la empresa a sus clientes, adicionalmente es un canal de comunicación rápido para llegar a ellos y disminuye los costos organizacionales.

**Uso de redes sociales:** es una gran plataforma para la fidelización de clientes ya que permite a las organizaciones interactuar con ellos y ofrecer sus productos. Realizar una contestación directa con el cliente y conocer con sus principales necesidades por esta vía.

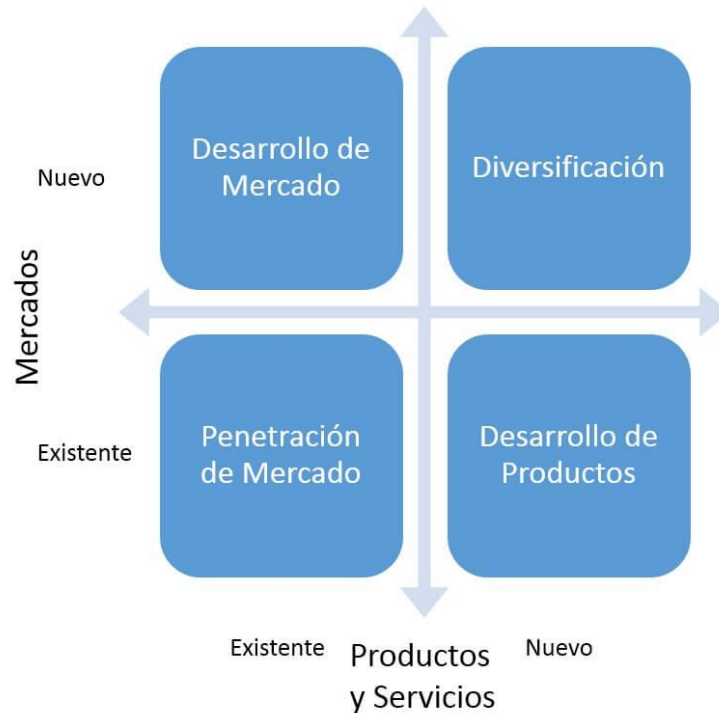
Además, la idea es crear el “Club de la alimentación saludable” esta será una estrategia que permitirá a los clientes obtener consejos e inscribirse en el para obtener beneficios de compras, tendrá un mínimo costo ya que la inscripción e información se hará a través de un código que encontrará en los empaques de los productos.

#### **4.4.5. Matriz Ansoff**

Uno de los más grandes ejemplos de diversificación es la Matriz Ansoff, que es una matriz diseñada para impulsar el crecimiento.

Esta es una de las principales herramientas a nivel corporativo y de marketing estratégico que favorece a la ejecución del presente modelo de gestión estratégica. Se identifican 4 cuadrantes en la que se debe de determinar la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

**Gráfico 11: Matriz Ansoff**



Debido al alto crecimiento en el mercado de personas con afecciones con la tolerancia de la lactosa, es necesario que las PYMES de la provincia de Manabí dedicadas a la producción de derivados de lácteos cuenten con una línea especializada en este tipo de clientes y de esta manera llegar a un mercado que aún no ha sido cubierto por las marcas ya posicionadas en el mercado en cuanto a lácteos.

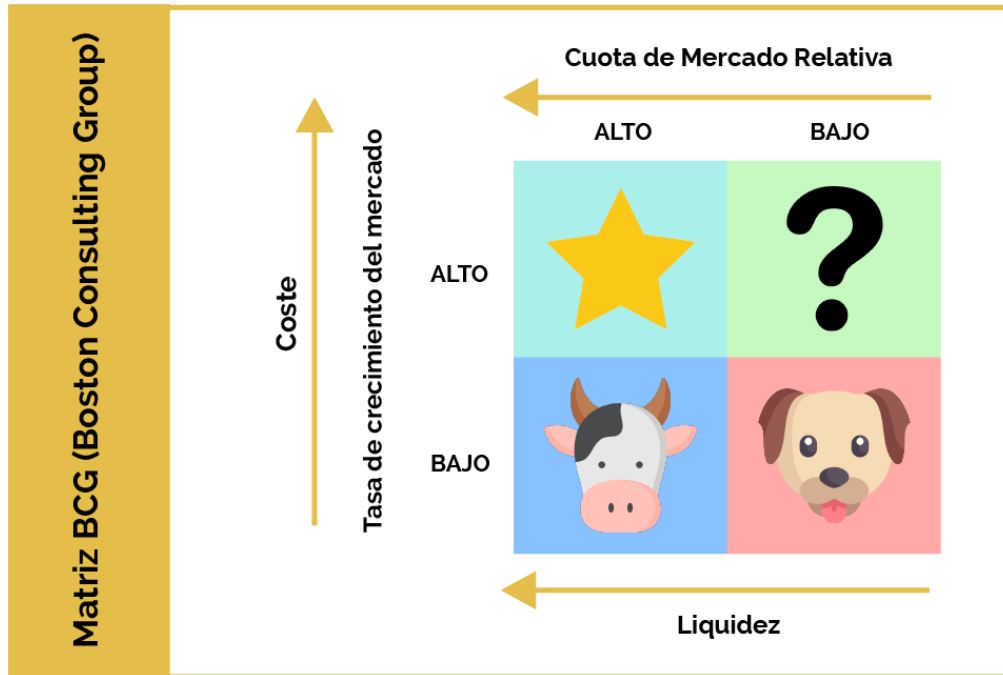
Se deberá realizar una investigación de mercado exclusiva para esta línea de productos para conocer las preferencias de estos consumidores, además de trabajar bajo estrictos controles de calidad referentes a la elaboración de los mismos.

La matriz ayuda a la toma de decisiones gerencial sobre la expansión y crecimiento estratégico de una empresa.

#### 4.4.6. Matriz BCG

Otra de las principales herramientas estratégicas es la Matriz BCG o también reconocida como matriz de crecimiento-participación.

Gráfico 12: Matriz BCG



Posee 4 cuadrantes que al mismo tiempo poseen 4 tipos de estrategias a desarrollar como se puede observar en el gráfico tenemos estrella, interrogación, vaca y perro. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

La herramienta permite canalizar a dónde queremos enfocar todos nuestros esfuerzos de marketing para el posicionamiento de nuestra marca, lo recomendable es llegar a ser una vaca ya que genera liquidez organizacional, no necesita de mayor inversión y genera flujos estables de dinero.



#### **4.5. Plan de acción**

El plan de acción de la investigación se fundamenta en 3 objetivos estratégicos que se presentan en los siguientes cuadros que son:

- Posicionar la marca
- Fidelizar clientes
- Ampliar líneas de productos

Se presentan las fechas de inicio y fin para cada uno de los objetivos estratégicos, recursos a utilizar, presupuesto, responsable, la fecha de entrega y la meta a la que se quiere llegar. Permite medir los tiempos que toma lanzar una marca al mercado y la evaluación de cada una de las actividades que se proyectan.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>								
<b>MODELO DE PORTER</b>								
<b>MARCAS DE LACTEOS PYMES MANABÍ</b>								
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Posicionar la marca</b>								
	<b>F.INICIO</b>	<b>F.FINAL</b>	<b>RECURSO</b>	<b>PRESUPESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ENTREGABLE</b>	<b>META</b>	
<b>ACTIVIDAD 1: Realizar una campaña publicitaria</b>				<b>\$ 3,200.00</b>				
<b>OBJETIVO TÁCTICO 1: Lograr una mayor participación de mercado</b>								
Tarea 1	Realización y aprobación de la idea de la campaña	01/08/2019	07/08/2019	Diseñador de la empresa		Diseñador de la empresa	Propuesta del tema de la campaña	Atractivo y funcional
Tarea 2	Pautar en el periódico local	08/08/2019	09/08/2019	Movilización		Financiero	Plan de pauta mensual	Incremento del 30% de ventas de productos
Tarea 3	Colocar publicidad en los puntos de venta	10/08/2019	25/08/2019	Vendedores de la empresa		Mkt	Afiches y publicidad btl para los locales	Incremento del 30% de las ventas

								de productos
Tarea 4	Evaluación de la campaña	26/08/2018	31/08/2018	Ventas mensuales		Ventas y Gerencia	Informe SEO	Aumento de ventas efectivas + 20% por mes
<b>ACTIVIDAD 2: Mejorar el manejo de redes sociales</b>					<b>\$ 400.00</b>			
<b>OBJETIVO TÁCTICO 2: Incrementar seguidores en las redes sociales</b>								
Tarea 1	Solicitud de compra de publicidad en redes	01/08/2019	05/08/2019	Computadoras de la empresa		Community manager	Presupuesto de inversión	Aumento de un 50% al mes de seguidores
Tarea 2	Aprobación del pautaaje en redes	06/08/2019	07/08/2019	Informe de costos y beneficios		Financiero	Comprobante de inversión	Pago mesualizado
Tarea 3	Pautaje según recursos asignados	07/08/2019	09/08/2019	Presupuesto asignado para esta acción		Mkt	Informe de Pautaje	Rendimiento de un +20% del anterior

Tarea 4	Evaluación de incremento de seguidores	15/09/2019	31/10/2019	Estadísticas de las paginas		Community manager	Informe Mkt	Incremento efectivo + 20% por mes
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fidelizar Clientes</b>								
<b>ACTIVIDAD 1: Club de la alimentación saludable</b>					<b>\$ 4500</b>			
<b>OBJETIVO TÁCTICO 1: Incremento de la participación de mercado</b>								
Tarea 1	Diseño y aprobación de nuevas etiquetas	15/10/2019	18/10/2019	Diseñador		Diseñador y mkt	Propuesta de etiquetas	Incremento del 20% mensual en ventas
Tarea 2	Evaluación y análisis del impacto	18/10/2019	22/10/2019	Informe de costos		Financiero y Gerencia	informe de inversión	Aceptación de 80% en la campaña
Tarea 3	Publicidad y llamado en redes sociales	23/10/2019	26/10/2019	Redes sociales		Diseñador y mkt	Diseño de campaña en redes	Incremento de un 40% en likes
Tarea 4	Evaluación del número de participantes	26/10/2019	31/10/2019	Community Manager		Mkt y Publicidad	informe de usuarios	Incremento en un 70% en las ventas

	y el impacto del club							
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Ampliar líneas de productos</b>								
<b>ACTIVIDAD 1: Crear la línea para intolerantes a la lactosa</b>					<b>\$ 21,500.00</b>			
<b>OBJETIVO TÁCTICO 1: Mayor participación en el mercado</b>								
Tarea 1	Realizar investigación del mercado	01/10/2019	10/10/2019	Fichas de observación y encuesta		Mkt	Informe	Incremento del 30% participación de mercado
Tarea 2	Analizar costos y ganancias	11/10/2019	15/10/2019	Informe de costos		Financiero y Gerencia	informe de inversión	Aceptación de 80% en la nueva línea
Tarea 3	Diseñar nueva línea de productos	16/10/2019	23/11/2019	Laboratorio		Producción	Informe y demo del producto	Incremento de un 40% en inventario
Tarea 4	Campaña de lanzamiento	24/11/2019	31/05/2019	Diseñador de la empresa		Diseñador de la empresa	Propuesta del tema de la campaña	Atractivo y funcional

Tarea 5	Feria de lanzamiento de las nueva línea de productos	1/12/2019	15/12/2019	Vendedores y aliados de tiendas y supermercados		Ventas	Oferta por lanzamiento	Incremento del 60% de venta en la empresa
------------	--	-----------	------------	---	--	--------	------------------------	---

## CONCLUSIONES

Después de realizar una exhaustiva investigación respecto a las pequeñas y medianas empresas productoras de lácteos de la provincia de Manabí podemos concluir lo siguiente:

Se evidencia que carecen de una planificación estratégica, ya sea por falta de recursos humanos o materiales, las empresas analizadas no presentan modelos de gestión estratégica para el lanzamiento de sus marcas. Las empresas presentan deficiencia en estrategias de medición de los productos que ofertan en el mercado, es decir, que puedan obtener resultados estratégicos que ayude a la toma de decisiones de la alta administración en función de las marcas lanzadas al mercado. El crecimiento de la empresa es de forma ascendente, pero está más relacionado a una fortuna que a una estructura de negocio.

Los altos mandos entrevistados tienen conocimiento sobre un modelo de gestión estratégica pero no ejecutan estrategias. Uno de los factores internos que afecta de forma significativa los negocios es el miedo de ampliar su estructura organizacional por medio de un departamento de Marketing, ya que consideran que les representa costos y gastos elevados. A su vez, existe un alto nivel de competencia en los lácteos y una guerra de precios.

Los clientes encuestados indican no tener mayor información sobre las empresas que lanzan sus productos al mercado, por lo que es necesario crear canales a través de los que se pueda mejorar la relación con ellos y lograr una fidelización de los mismos. Uno de los objetivos de la investigación es diseñar una propuesta la cual se ha realizado de manera objetiva para lograr un mayor impacto de las marcas de lácteos en su ingreso al mercado consumidor y de esta manera poder competir con las marcas altamente posicionadas en este tipo de productos, ya que poseen una alta calidad, pero no existe un correcto manejo de la gestión estratégica dentro de dichas PYMES.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de un modelo de gestión estratégica para mejorar el impacto de las marcas dentro del mercado, realizar una planificación estratégica que conlleve al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Establecer un presupuesto anual enfocado a la gestión estratégica de las PYMES de la provincia de Manabí, permite evaluar los costos y gastos en los que incurre el desarrollo de una marca o producto.

Realizar un seguimiento a los planes de acción que se planteen y de esta manera verificar la efectividad de realizar este tipo de proyectos, facilita la medición de las actividades que se ejecutan.

Brindar ofertas, campañas o planes de fidelización a los clientes, para que estos se sientan atraídos a consumir los nuevos productos que se ofrecen.

Mejorar la relación con los clientes a través del contacto directo mediante las redes sociales y todas las herramientas que la tecnología ofrece al servicio de la publicidad para las marcas.

Capacitación y actualización de los directivos de las PYMES sobre las nuevas tendencias en Gestión estratégica para de esta manera lograr una mejor administración de las PYMES en la provincia de Manabí y poder así mantener la competitividad con las otras empresas.



## Bibliografía

- Abascal, E., & Grande, I. (2015). Análisis de encuestas. Madrid: ESIC.
- Achilles, F. (2014). Desarrollo organizacional: enfoque integral. Panamá: Limusa.
- Aaker, D. (2015). Dirección de productos y marcas en el mercado. Madrid, España.
- Alamanza, F. (2015). Guía de procesos y procedimientos para la elaboración de productos lácteos de la región. Perú: Siglo Del Hombre Editores.
- Ancín, J. M. (2008). El Plan de Marketing en la Práctica. Madrid: ESIC Business Marketing School .
- Aranceta, J. (2011 ). Leche,Lácteos y salud . Sevilla : UOC.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (P. Educación, Ed.)
- Best, R. (2015). Marketing Estratégico: La planeación como herramienta. Madrid: ECOC.
- Cegarra, J. (2015). Metodología de la investigación científica y tecnológica (Diaz Santos ed.). Madrid.
- CEPAL. (2010). <https://www.cepal.org>. Obtenido de <https://www.cepal.org/>
- Cohen, W. (2013). El Plan de comercialización. Madrid, España: Deusto.
- Cole, D., & Gaynor, E. (2011). Desarrollo Organizacional Y Desarrollo Ejecutivo. Buenos aires: Nobuko.
- Díaz, V. (2015). Metodología de la investigación científica. Santiago de Chile: RIL.
- Ekos. (2017). Productos lacteos. Ekos, 125.
- El tetégrafo. (16 de Octubre de 2014). La produccion lechera en Ecuador. Economía, pág. 12.
- Esteban, Á., Consuegra, D., Millán, Á., & Molina, A. (2013). Introducción al Marketing: Estrategias. España.
- Fadelle, J. (2011). El precio que pagan los consumidores. Mónaco: Rialp.
- García, F. (2015). El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios. Córdoba: LIMUSA.
- Gómez, M. (2015). Introducción a la metodología de la investigación científica. Buenos Aires: Brujas.

- Gómez, M. (2016). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Brujas.
- Hurtado, D. (2016). Principios fundamentales de la administración. Medellín, Colombia.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2017). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios. Caracas, Venezuela.
- INEC, (. (2013). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac%202013/PRESENTACIONE SPAC2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/PRESENTACIONE SPAC2013.pdf).
- Juliá, J. M. (2015). Posicionarse o Desaparecer. Madrid: ESIC Business & Marketing School.
- Kratiroff, H. (2013). Manual de Product Manager. Barcelona: Gestión 2000.
- Larrea, P. (2015). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. Barcelona: Díaz de Santos.
- Lazar, L. (2016). Comportamiento del consumidor. México: Pearson.
- Lazzati, S. (2016). Cambio del comportamiento en el trabajo. Madrid: Granica.
- Líderes, R. (2018). Gobierno y lecheros firmaron acuerdo. <https://www.revistalideres.ec/lideres/gobierno-lecheros-acuerdo-produccion-leche.html>.
- LLopis, R. (2013). Grupos de discusión. Madrid: ESIC.
- López, J. (2015). Instrumentos básicos para la iniciación a la investigación descriptiva. Barcelona: Universidad de.
- Martínez, L. (2017). Gestión Del Cambio Y la Innovación en la Empresa. Catalunya: Reverte.
- Mello, F. A. (2004). Desarrollo Organizacional-Enfoque Integral. México: Limusa Noriega Editores .
- Merli, G. (2017). Gestión eficaz. Barcelona: UOC.
- Pacheco, V., Zelada, A., & Navarro, C. (2017). Recuperación de tierras en el proyeccto norte chuquisaca: evaluación, control y supervisión. Sucre: Proyecto Norte Chuquisaca.
- Pino Zambrano, M. C. (2017). MANABÍ PROVINCIA PIONERA DEL ECUADOR EN TENENCIA DE GANADO, NO DESTACA EN PRODUCCION DE LECHE. CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales.

- Reddin, J. (2011). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Sevilla: Universidad del Rosario.
- Rodriguez, E. (2015). Metodología de la investigación. Tabasco, Mexico.
- Rodríguez, I. (2016). Dret penal II. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, R. (2009). Comercialización con canales de distribución. STRUO Ediciones.
- Russell, T. (2016). Publicidad. Barcelona: ESIC.
- Salén, H. (2012). La promoción de ventas o el nuevo poder comercial. Barcelona: Díaz de Santos.
- Sancho, M. (2015). La gestión deportiva: clubes y federaciones. Barcelona: ESIC.
- Schnaars, S. (2014). Estrategias de marketing. Madrid: Edigrafos, S.A.
- Serrano, F. (2016). Gestión, dirección y estrategia de productos y o servicios. Madrid: ESIC.
- Siegel, E. (2017). El plan empresarial: la guía de E&Y auditores . Barcelona: Díaz de Santo.
- Soret, I. (2013). Logística y marketing para la distribución comercial. Madrid: ESIC.
- Soriano, C. (2016). El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Barcelona: Marketing Publishing Center.
- Talancón, P. (2014). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Portugal: Contribuciones a la Economía.
- Tamayo, M. (2016). El proceso de la investigación científica. Ciudad de México: Limusa.
- Tenbrink, T. (2014). Evaluación: guía práctica para profesores. Ciudad de México: Narcea.
- Westwood, J. (2016). 30 Minutos para redactar el plan de marketing. Sevilla: UOC.
- WFDSA. (3 de Abril de 2015). <http://www.wfdsa.org/>. Recuperado el 8 de Julio de 2015, de <http://www.wfdsa.org/>: [http://www.wfdsa.org/about\\_wfdsa/](http://www.wfdsa.org/about_wfdsa/)
- Wheele, S., & Hirsh, E. (2013). Los canales de distribucion. México: Norma.

# **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Entrevista**

1. ¿Los derivados de los lácteos que comercializa su empresa poseen una marca propia reconocida en el mercado?
2. ¿Para la creación y lanzamiento de la marca realizó un estudio de mercado que permitiera conocer las necesidades del consumidor y sus preferencias respecto a los derivados de los lácteos?
3. ¿Qué procedimientos realizan para el lanzamiento de una nueva marca al mercado y la comercialización de los productos?
4. ¿Sabe usted qué es un Modelo de Gestión Estratégica y conoce sobre la aplicación de los mismos en el área administrativa?
5. ¿Considera importante para la empresa implementar un nuevo modelo de gestión empresarial, que permita un mejor manejo de las estrategias para el ingreso de las marcas al mercado y una mejor visión en el público consumidor?

## Anexo 2

### Encuesta

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información será tratada de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

**Objetivo:** Diseñar un modelo de gestión estratégica en el ingreso de nuevas marcas al mercado lácteo en las PYMES de la provincia de Manabí.

#### 1. Rango de edad:

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

#### 2. Género:

Masculino

Femenino

#### 3. ¿Consumo usted derivados de productos lácteos?

Con mucha frecuencia     Pocas veces     Nunca

#### 4. ¿Qué aspectos considera importantes a la hora de comprar algún producto derivado lácteo para su consumo?

Marca     Publicidad     Calidad

Precio     Empaque

#### 5. Dentro de los lácteos de su preferencia, ¿Encuentra alguna marca de productos elaborados por PYMES de Manabí?

Siempre     Pocas veces     Nunca

#### 6. ¿Con qué frecuencia encuentra marcas de derivados lácteos de PYMES Manabitas en tiendas o supermercados?

Muchas veces     Algunas veces     Pocas veces     Nunca

#### 7. ¿Cuáles considera usted que son los medios de información de las marcas de lácteos de las PYMES de Manabí?

Prensa     Televisión     Redes sociales

Tienda del barrio     Perchas del supermercado     Venta Directa

#### 8. ¿Considera usted relevante obtener mayor información acerca de las marcas de lácteos manabitas de su preferencia?

Muy relevante     Poco relevante     Irrelevante