



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL  
YOGURT KIBUTZ DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN  
ANTONIO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**

**AUTORAS:**

**ERIKA C. LARA ZAMBRANO  
JACQUELINE M. LARA ZAMBRANO**

**TUTORA:**

**ING. SUSY TOALA MENDOZA, Mgs.**

**CALCETA, FEBRERO 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras **Erika Cecilia Lara Zambrano** con cédula de ciudadanía 131367584-3 y **Jacqueline Maribel Lara Zambrano**, con cédula de ciudadanía 131367585-0, declaramos bajo juramento que el trabajo de integración curricular titulado **PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN ANTONIO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, es de nuestra autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

**Erika Cecilia Lara Zambrano**  
CC: 131367584-3



---

**Jacqueline Maribel Lara Zambrano**  
CC: 131367585-0

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**Erika Cecilia Lara Zambrano** con cédula de ciudadanía 131367584-3 y **Jacqueline Maribel Lara Zambrano**, con cédula de ciudadanía 131367585-0, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de integración curricular titulado **PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN ANTONIO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, cuyo contenido ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**Erika Cecilia Lara Zambrano**  
CC: 131367584-3



---

**Jacqueline Maribel Lara Zambrano**  
CC: 131367585-0

## **CERTIFICACIÓN DE TUTORA**

**Ing. Susy Toala Mendoza, Mgs**, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN ANTONIO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido desarrollada por **Erika Cecilia Lara Zambrano y Jacqueline Maribel Lara Zambrano**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Ing. Susy Toala Mendoza, Mgs**  
**CC: 1312162835**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS SAN ANTONIO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por **Erika Cecilia Lara Zambrano y Jacqueline Maribel Lara Zambrano**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita, M. Sc.**

**CC: 1803296498**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. María José Valarezo Molina, MBA.**

**CC: 1309252409**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. César Andrade Moreira, Mg.**

**CC:1308649290**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por llenar nuestras vidas de bendiciones, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, por ser el apoyo y la fortaleza en los momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres: Francisco Lara y Edita Zambrano, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras aspiraciones, por los consejos, valores y principios que no han inculcado.

A nuestros esposos Danilo Veliz y Juan Torres, también a nuestros hijos Akane Veliz y Jaziel Torres, por ser nuestra inspiración, dándonos su apoyo con amor y respeto.

Agradecidas con nuestras hermanas, Vanessa y Gabriela por estar presentes con una palabra de aliento y confiar en nosotras. A Janeth, Verónica, Jesús y Eduardo, grandes amigos a quienes estimamos tanto por su apoyo incondicional, por facilitarnos el camino sin pedir nada a cambio y sin dudar de nuestras capacidades.

Y por supuesto agradecemos a nuestros docentes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí MFL, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra preparación profesional, de manera especial a la Ing. Susy Tóala Mendoza, Mgs, tutora de nuestro proyecto de investigación quien nos ha guiado con paciencia y rectitud como docente.

**Erika Cecilia Lara Zambrano**

**Jacqueline Maribel Lara Zambrano**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en el trayecto de obtener uno de los anhelos deseados.

A mis padres, por su amor incondicional, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Es un orgullo y privilegio ser su hija.

En el camino me he encontrado con personas que iluminan mi vida, que con su apoyo pude alcanzar de mejor manera esta meta, a través de sus consejos, de su amor y paciencia, por esta razón dedico también este trabajo de titulación a mi esposo e hijo.

A mis hermanas y amigas, por estar siempre presentes, acompañándome y dándome su apoyo moral a lo largo de esta etapa académica.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

**Erika Cecilia Lara Zambrano**

## **DEDICATORIA**

Mi dedicación especial y primordial a Dios por que todo lo logrado se lo debo a él, por darme la vida y permitir lograr con éxito esta meta.

A mis padres por todo el cariño y el apoyo que siempre me han brindado, tanto en mi vida personal como profesional. Los he admirado siempre y hoy me llena de dicha poder dedicarles este logro.

A la familia que Dios me permitió formar junto con mi esposo y mi hijo, porque cada meta es por ustedes, para poder inspirarlos y continuar creciendo juntos.

A mi hermana y compañera de tesis, así como a mis otras hermanas, les dedico este trabajo porque siempre han representado uno de los apoyos más fundamentales en mi vida, por ser mis confidentes, mi refugio y mis mejores amigas.

A los docentes y demás personal universitario que contribuyeron con sus conocimientos para que hoy pueda obtener este logro.

**Jacqueline Maribel Lara Zambrano**



## CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS .....	xii
CONTENIDO DE FIGURAS .....	xiii
CONTENIDO DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
PALABRAS CLAVE.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
KEY WORDS .....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	16
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	18
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
1.4. IDEA A DEFENDER.....	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. MARKETING.....	21
2.1.1. PLAN DE MARKETING .....	21

2.1.2. MARKETING MIX .....	24
2.1.3. ESTRATEGIAS DEL MARKETING .....	27
2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	30
2.2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	31
2.2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	32
2.2.3. ANÁLISIS FODA.....	35
2.3. ESTUDIO DE MERCADO .....	36
2.3.1. OFERTA Y DEMANDA.....	37
2.3.2. SEGMENTO DE MERCADO .....	38
2.4. MARCA .....	39
2.4.1. TIPOS DE MARCA.....	39
2.5. POSICIONAMIENTO .....	41
2.5.1. TIPOS DE POSICIONAMIENTO .....	42
2.5.2. PROCESO DE ELECCIÓN DEL POSICIONAMIENTO.....	43
2.6. PYMES.....	45
2.6.1. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES .....	46
2.7. INDUSTRIA LÁCTEA EN ECUADOR .....	46
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	48
3.1. UBICACIÓN .....	48
3.2. DURACIÓN .....	48
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.3.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	49
3.3.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	49
3.4. MÉTODOS.....	49
3.4.1. MÉTODO DESCRIPTIVO.....	49
3.4.2. MÉTODO ANALÍTICO .....	50
3.4.3. MÉTODO INDUCTIVO .....	50

3.5. TÉCNICAS.....	50
3.5.1. ENTREVISTA.....	50
3.5.2. ENCUESTA.....	51
3.5.3. HERRAMIENTAS.....	51
3.6. POBLACIÓN.....	53
3.6.1. MUESTRA.....	53
3.7. VARIABLES DE ESTUDIO.....	54
3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO.....	55
FASE II. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA POTENCIAL DEL YOGURT KIBUTZ.....	55
FASE III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ EN LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.....	56
3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	58
4.1. RESULTADOS.....	58
4.1.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO.....	58
4.1.2. FASE II. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA POTENCIAL DEL YOGURT KIBUTZ.....	70
4.1.3. FASE III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ EN LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.....	86
4.2. DISCUSIÓN.....	91
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1. CONCLUSIONES.....	96

5.2. RECOMENDACIONES .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	98
ANEXOS .....	109

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Clasificación de las empresas.....	46
<b>Tabla 3.1.</b> Datos de la población.....	53
<b>Tabla 3.2.</b> Operacionalización de las variables.....	54
<b>Tabla 4.1.</b> Análisis PEST del macro entorno de la empresa de Lácteos “San Antonio”.....	60
<b>Tabla 4.2.</b> Análisis de las variables que se repiten por autores .....	70
<b>Tabla 4.3.</b> Datos de la población económicamente activa .....	71
<b>Tabla 4.4.</b> Cálculo de la muestra .....	72
<b>Tabla 4.5.</b> ¿En su hogar consumen Yogurt?.....	72
<b>Tabla 4.6.</b> ¿Considera Ud. que el yogurt es un producto indispensable en el consumo de su hogar?.....	73
<b>Tabla 4.7.</b> ¿Con qué frecuencia consume yogurt? .....	73
<b>Tabla 4.8.</b> ¿En qué tamaño compra su yogurt? .....	74
<b>Tabla 4.9.</b> ¿Cuál es su marca preferida? .....	74
<b>Tabla 4.10.</b> ¿Dónde compra yogurt? .....	75
<b>Tabla 4.11.</b> ¿Cuáles son los precios que Ud. estaría dispuesto a pagar por un yogurt en sus diferentes presentaciones? .....	75
<b>Tabla 4.12.</b> ¿Por qué medios prefiere recibir información publicitaria? .....	77
<b>Tabla 4.13.</b> ¿Conoce la empresa de lácteos San Antonio? .....	77
<b>Tabla 4.14.</b> Si su respuesta es afirmativa, ¿los productos de la empresa de lácteos San Antonio son de su agrado?.....	78
<b>Tabla 4.15.</b> ¿Ha probado Ud. el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio? .....	78
<b>Tabla 4.16.</b> Si su respuesta es afirmativa ¿Qué opinión tiene sobre el yogurt? .....	79
<b>Tabla 4.17.</b> Si su respuesta es negativa ¿Consumiría Ud. este yogurt? .....	79
<b>Tabla 4.18.</b> Segmentación del mercado .....	80
<b>Tabla 4.19.</b> Tabla de estratos de niveles socioeconómicos.....	81
<b>Tabla 4.20.</b> Cálculo del público objetivo (número de hogares) .....	81
<b>Tabla 4.21.</b> Oferta del mercado de yogurt en la zona norte de Manabí .....	82
<b>Tabla 4.22.</b> Demanda anual de hogares que consumen yogurt.....	84
<b>Tabla 4.23.</b> Cálculo de la demanda insatisfecha.....	84
<b>Tabla 4.24.</b> Demanda insatisfecha anual de yogurt en los hogares por presentación del producto .....	85
<b>Tabla 4.25.</b> Demanda proyectada para los próximos 5 años (2022-2026) .....	85
<b>Tabla 4.26.</b> Definición de los objetivos estratégicos y las estrategias del marketing.....	86

<b>Tabla 4.27.</b> Presupuesto del plan de posicionamiento del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio (Mensual).....	89
--	----

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor de la investigación .....	20
<b>Figura 3.1.</b> Mapa satelital de la ubicación del cantón San Isidro .....	48

## CONTENIDO DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Entrevista aplicada al propietario de lácteos San Antonio .....	110
<b>Anexo 2.</b> Encuesta aplicada de forma online a la muestra de la población de la zona norte de Manabí .....	111
<b>Anexo 3.</b> Evidencias fotográficas de la investigación .....	116
<b>Anexo 4.</b> Diseño de la presentación del yogurt .....	117
<b>Anexo 5.</b> Propuesta de redes sociales .....	117
<b>Anexo 6.</b> Diseño de página web .....	118
<b>Anexo 7.</b> Banner de publicidad.....	119
<b>Anexo 8.</b> Diseño de volantes con la promoción de nuevos sabores.....	120
<b>Anexo 9.</b> Diseño de volantes con la promoción de regreso a clases.....	120
<b>Anexo 10.</b> Diseño de volantes con la promoción de día del niño .....	120
<b>Anexo 11.</b> Diseño de volantes con la promoción de navidad .....	121
<b>Anexo 12.</b> Promoción de lonchera con el logo del producto.....	121
<b>Anexo 13.</b> Diseño de camisetas personalizadas .....	121

## **RESUMEN**

El presente estudio comprendió la propuesta de un plan de marketing para el posicionamiento del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio en la zona norte de Manabí, cuyo desarrollo se realizó en tres fases metodológicas, correspondientes a los objetivos específicos de la investigación. En la primera fase se diagnosticó la situación actual de la empresa de lácteos para lo cual fue pertinente realizar un análisis de los factores internos y externos que inciden en su posicionamiento, a través de una entrevista al gerente, un análisis del macro entorno político, económico, social y tecnológico, y un estudio de las cinco fuerzas de Porter, cuyos resultados fueron sintetizados y expuestos en la matriz FODA. La segunda fase correspondió a la elaboración de un estudio de mercado para conocer la demanda potencial del yogurt Kibutz, mediante la aplicación de una encuesta de aceptación, la segmentación del mercado, y la determinación de la oferta y demanda potencial del producto. Finalmente, en la tercera fase se desarrolló la propuesta de estrategias, cuyos objetivos y direccionamientos se elaboraron con base a las cuatro P's del marketing, además se desarrolló un plan de publicidad y de promoción, con el respectivo presupuesto de ejecución. Los principales resultados demuestran que la empresa tiene debilidades en cuanto al conocimiento de técnicas de marketing y herramientas publicitarias, además de un bajo nivel de posicionamiento en el mercado de la zona norte de Manabí, razón por la cual, la propuesta estratégica resulta pertinente de estudio y aplicación.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan de marketing, posicionamiento, estrategias, yogurt, diagnóstico, estudio de mercado, propuesta.

## **ABSTRACT**

The present study included the proposal of a marketing plan for the positioning of the Kibutz yogurt of the San Antonio dairy company in the north of Manabí, whose development was carried out in three methodological phases, corresponding to the specific objectives of the research. In the first place, the current situation of the dairy company was diagnosed, for which it was pertinent to carry out an analysis of the internal and external factors that affect its positioning, through an interview with the manager, an analysis of the macro political, economic environment, social and technological, and a study of the five forces of Porter, whose results were synthesized and exposed in the SWOT matrix. The second phase corresponds to the development of a market study to find out the potential demand for Kibutz yogurt, through the application of an acceptance survey, market segmentation, and the determination of the potential supply and demand of the product. Finally, in the third phase the strategy proposal was developed, whose objectives and directions were elaborated based on the four P's of marketing, in addition to the advertising and promotion plan, as well as the due execution budget. The main results show that the company has skills in terms of knowledge of marketing techniques and advertising tools, in addition to a low level of positioning in the market in the northern area of Manabí, which is why the relevant resulting strategic proposal of study and application.

## **KEY WORDS**

Marketing plan, positioning, strategies, yogurt, diagnosis, market study, proposal.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

A nivel global, se encuentra una cantidad amplia de productos ofertados, lo cual se traduce en el ámbito empresarial como una necesidad de posicionamiento en la mente del consumidor para poder sobresalir de la competencia (Barrón, 2014). Bajo este argumento, las empresas necesitan mejorar sus procesos de mercadeo para lograr una ventaja competitiva sostenida, lo cual es primordial para la permanencia en el mercado (Maldonado, 2015). Dicha ventaja competitiva se obtiene a través de la aplicación de estrategias comerciales relacionadas con el marketing, debido a que funcionan como herramientas para la consecución de los objetivos empresariales.

En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas se encuentran en un sistema socio económico inestable lo cual afecta su desarrollo, el incesante avance tecnológico provoca el cambio continuo del posicionamiento de mercado, por lo que es necesario buscar afianzar y potenciar cada producto mediante ventajas competitivas (Guzmán, 2018). En el sector productivo de lácteos y sus derivados, las organizaciones se desarrollan en una constante competitividad, imperando la necesidad de aplicar correctamente las estrategias del mix promocional, analizando la aceptación de los productos ofrecidos al cliente, así como sus preferencias de consumo (Recalde, 2015); la publicación realizada por la Revista Líderes a inicios del 2017 indicó que, pese a los antecedentes de caída en la industria láctea, ésta logro mejorar su situación comercial debido a la aplicación de estrategias de marketing en productos específicos como el yogurt. Lo antes expuesto aduce que las empresas dedicadas a la producción láctea en el país, consideran necesaria la mercadotecnia para desarrollar acciones estratégicas que les permitan una permanencia sostenible en el mercado.

Manabí se destaca a nivel nacional por la creación de pequeñas y medianas empresas, lo cual contribuye al aparato productivo del país, no obstante, debido a la estructura del país, éstas se enfrentan a diversos inconvenientes causantes



de su fracaso, entre ellos está el poco acceso a financiamiento, retraso tecnológico, altos costos y sobre todo falta de estrategias competitivas en el mercado (Carranco, 2017). Además, lo que caracteriza a la provincia, es su liderazgo en la tenencia de ganado vacuno, sin embargo, no se destaca en la producción y venta de leche y sus derivados, debido a que la mayoría de su población dedicada a esta actividad pertenece al sector rural (Pino, 2017). Por el lado del consumo, un estudio presentado por Lino (2018) indica que, de los derivados lácteos, el yogurt es el de mayor consumo por los manabitas, lo que lo posiciona como un producto de gran aceptación por el cliente.

En el cantón San Isidro, se encuentra legalmente constituida la empresa de lácteos San Antonio, dedicada a la elaboración y comercialización de productos derivados de la leche. La problemática que enfrentan actualmente se relaciona con el bajo posicionamiento de su marca a nivel provincial, principalmente en uno de sus productos denominado yogurt Kibutz, esto debido a la carencia de un plan de marketing que les permita desarrollar estrategias efectivas para incrementar las ventas y generar fidelidad en sus clientes. De acuerdo con Estrada, Elidea, Cifuentes y Ayovi (2017) el no aplicar esta herramienta dentro de su modelo de negocio es señal de estancamiento y poca adaptabilidad a los cambios, lo que genera que decaigan los niveles de posicionamiento, competitividad y rentabilidad.

Con base a esta problemática se ha planteado la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuye la elaboración de un plan de marketing al desarrollo de estrategias de posicionamiento del yogurt kibutz en la empresa de lácteos San Antonio en la zona norte de la Provincia de Manabí?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La investigación se sustenta de forma que se demuestran los elementos teóricos, metodológicos, económicos, sociales que validan el diseño de un plan de marketing para el posicionamiento del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio en la zona norte de la provincia de Manabí.

De forma económica, los beneficios directos son recibidos por la empresa, ya que, al incrementar su clientela, incrementa su nivel de ventas y por ende su rentabilidad, tal como lo indica Soria (2016), con la aplicación de un plan de marketing se pretende conseguir objetivos tangibles a corto plazo, que se traducen en beneficios económicos. A nivel de costos, también se evidencia una optimización de recursos, que ayudan a desarrollar estrategias en los cuatro elementos del marketing mix (producto, precio, promoción y plaza), de modo que se apliquen las directrices elaboradas, evitando inversiones innecesarias.

El elemento social mantiene una participación de gran relevancia para la empresa, pues se centra en la comunidad consumidora del producto ofertante, debido a esto, el diseño del plan de marketing propuesto, mantiene como fin primordial conseguir la satisfacción y por ende la fidelidad del cliente, de modo que se logre responder a sus necesidades y exigencias. Este contexto, se sustenta con la teoría de Sainz (2016), que indica que hablar de marketing es referirse al consumidor, ya que siendo este el receptor final y consecuentemente el punto de referencia básico de toda actividad empresarial, por lo cual, la orientación a seguir es la satisfacción de las necesidades presentes y futuras del cliente de una forma más eficaz que la competencia.

En el ámbito teórico, el estudio presenta su validez, según la teoría de Westwood (2016) el plan de marketing es un elemento clave dentro de la planificación empresarial, identificando las mejores oportunidades de negocio para la empresa con el fin de captar y mantener posicionamiento en los mercados identificados. De esta forma, el presente diseño de plan de marketing permite a la organización aplicar las herramientas mercadotécnicas establecidas en la teoría, con el fin de posicionarse en la mente de su público objetivo.

Metodológicamente, la investigación pretende desarrollar una estructura secuencial de las actividades que la organización debe realizar para lograr el posicionamiento deseado, además, el plan propuesto incluye las directrices para que toda la organización se involucre y así obtener mejores resultados. Dicho contexto, se sustenta con la aportación de Díaz (2014) quien indica que los motivos principales para desarrollar un plan de marketing dentro de cualquier organización se centran en tener una correlación lógica de todo el proceso que incluya tanto las tareas a realizar como a sus responsables dentro de la empresa, de tal forma que se logre la participación integral.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de marketing para el posicionamiento del yogurt Kibutz de la empresa lácteos San Antonio en la zona norte de Manabí.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

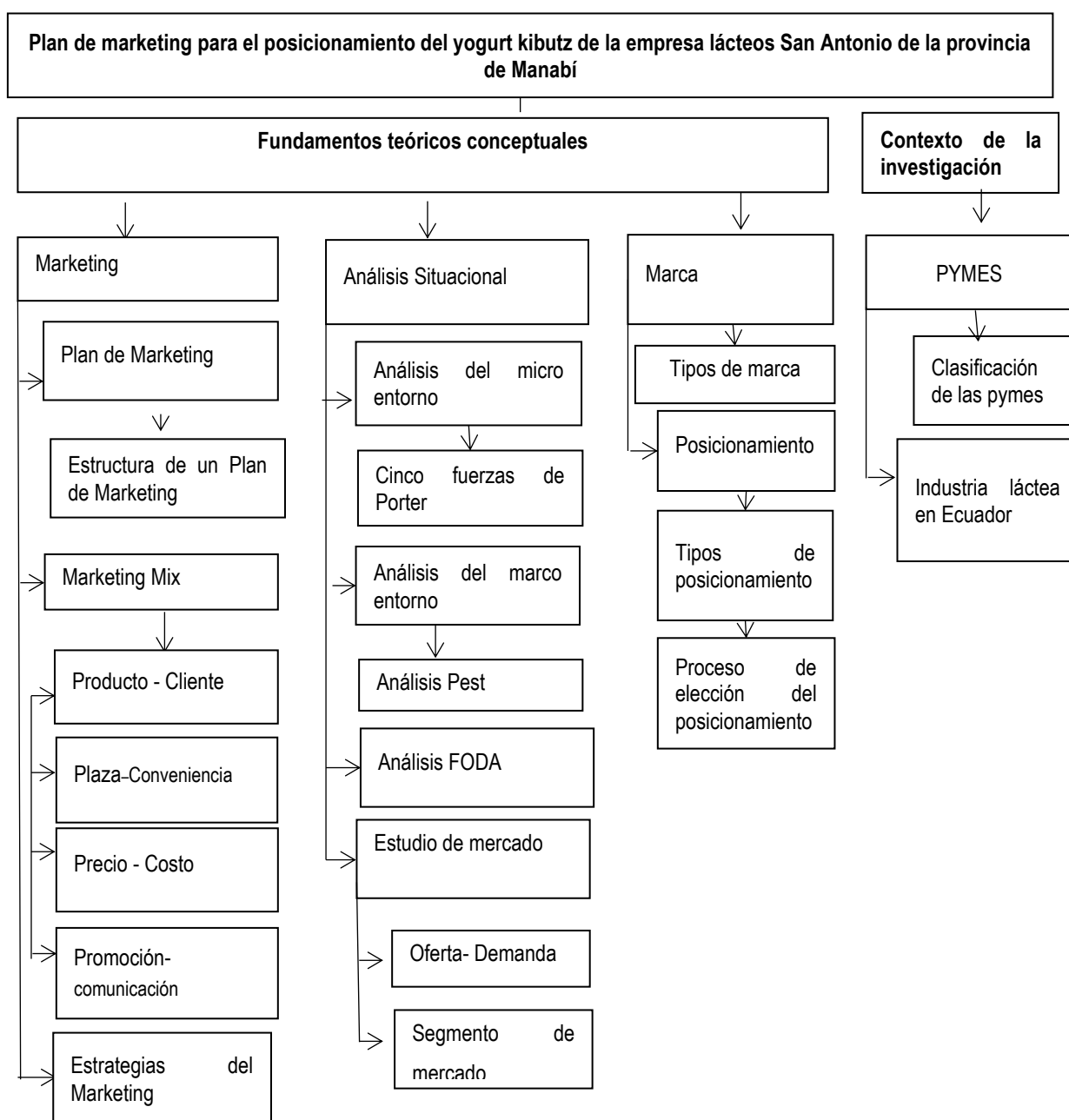
- Diagnosticar la situación comercial de la empresa Lácteos San Antonio.
- Elaborar un estudio de mercado para el establecimiento de la demanda potencial del yogurt Kibutz
- Proponer estrategias de marketing mix para el posicionamiento del yogurt Kibutz en la zona norte de la provincia de Manabí.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan de marketing permitirá desarrollar estrategias de posicionamiento para el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio en la zona norte de la Provincia de Manabí

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente apartado incluye los elementos teóricos necesarios para otorgarle sustento y validez a la investigación titulada “Plan de marketing para el posicionamiento del yogurt kibutz de la empresa lácteos San Antonio de la provincia de Manabí”, cuyas referencias han sido obtenidas de fuentes confiables y actualizadas, pertenecientes a libros, artículos científicos, investigaciones a fines, archivos HTML y PDF. Las temáticas abordadas se ilustran a continuación (ver figura 2.1):



**Figura 2.1.** Hilo conductor de la investigación  
**Fuente:** Elaboración propia

## **2.1. MARKETING**

El marketing como herramienta de planificación empresarial implica según Westwood (2016), descubrir lo que el cliente quiere, casarlo con los productos de una empresa que satisfagan esos requisitos, y en ese proceso obtener un beneficio para la empresa. Esto quiere decir que el marketing incluye, las habilidades de la empresa, los requisitos del cliente y el entorno del marketing. Por su parte Sainz (2018) explica que hablar de marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial, definido como un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente con la finalidad de fidelizar, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos. De acuerdo con Blázquez (2013), en la actualidad el Marketing se encuentra presente en todas las acciones sociales y económicas. Su importancia se hace evidente cuando incontables actuaciones cotidianas están relacionadas directa o indirectamente con el Marketing. En general se trata de una visión limitada, ya que el Marketing se percibe, casi exclusivamente como anunciar y vender.

### **2.1.1. PLAN DE MARKETING**

Un plan de marketing es un elemento clave de la planificación empresarial, ya que citando la aportación de Westwood (2016), permite identificar las mejores oportunidades de negocio para la empresa y describe como penetrar, captar y mantener posiciones en los mercados identificados, se trata de una herramienta de comunicación que combina todos los elementos del marketing mix en un plan de acción coordinado. Ante esto, Blázquez (2013) agrega que en este documento se detallan, de forma estructurada y sistemática, todas las decisiones sobre los programas de acción y los medios precisos para lograr los objetivos. Con relación a las características fundamentales que todo plan de marketing debe reunir, Sainz (2018) menciona las siguientes: es un documento escrito; tiene un contenido sistematizado y estructurado; define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

### 2.1.1.1. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MARKETING

En concordancia con Sainz (2018) los planes de marketing pueden presentar variaciones en su forma de acuerdo al criterio de cada autor, sin embargo, en lo esencial se coincide en la siguiente estructura:

- **Primera fase:** análisis y diagnóstico de la situación.
- **Segunda fase:** decisiones estratégicas de marketing.
- **Tercera fase:** decisiones operativas de marketing.

Por su parte, el libro escrito por Westwood (2016), explica que las etapas en la preparación de un plan de marketing se describen de la siguiente manera:

- **Fijar objetivos empresariales:** los objetivos de la empresa los fija la alta dirección y este dato puede no aparecer en sus informaciones. De todos modos, se deben conocer y contemplarse en el plan definitivo.
- **Llevar a cabo estudios de mercado externos:** debido a que las empresas existen y operan en el entorno del marketing, es importante estudiar ese entorno. Los estudios se hacen en los propios mercados y luego la información reunida se analiza dentro del contexto de la comercialización de los productos.
- **Llevar a cabo estudios de mercado internos:** se trata de información sobre ventas-pedidos y margen-beneficio con relación a los productos y áreas del plan. Esta información hay que ponerla en contexto bajo la forma de cuotas de mercado por área geográfica y sector por cada producto y en total.
- **Realizar análisis FODA:** una vez que el estudio de mercado ha reunido todas las informaciones y opiniones, dicho material tiene que analizarse y presentarse de modo que ayude a tomar las mejores decisiones. Esto se puede

hacer seleccionando la información clave y realizando un análisis FODA.

- **Plantear suposiciones o conjeturas:** el plan en sí se basa en un conjunto de suposiciones claramente comprendidas. Están relacionadas con factores económicos externos y también con factores tecnológicos y competitivos.
- **Fijar objetivos de marketing y estimar resultados esperados:** este paso es la clave de todo proceso de marketing, ya que esto es lo que se quiere conseguir, los propósitos fundamentales del plan.
- **Generar estrategias de marketing y planes de acción:** las estrategias de marketing son los métodos que le permitirán alcanzar sus objetivos de marketing. Están relacionadas con los elementos del marketing mix.
- **Definir programas incluyendo publicidad y plan de promoción:** definir programas quiere decir definir quién hace qué, cuándo, dónde y cómo.
- **Fijar los presupuestos:** se pueden fijar objetivos y estrategias y también se pueden trazar planes de acción, pero tienen que ser rentables. La fijación de presupuesto define los recursos necesarios para llevar a cabo el plan y cuantifica tanto el coste como los riesgos financieros implicados.
- **Redactar el plan:** una vez dados todos los pasos anteriores, estará usted en posición de preparar la redacción del plan. El plan escrito sólo debe contener la información clave que se ha de comunicar.
- **Comunicar el plan:** si no se comunica adecuadamente el plan a quienes deben ponerlo en práctica, fracasará.
- **Revisar y actualizar:** las condiciones y situaciones cambian y el plan debe revisarse con regularidad a la luz de las cambiantes circunstancias.

- **Resumen:** la expresión planificación de marketing se usa para describir los métodos de aplicación de recursos de marketing para alcanzar objetivos de marketing. Aunque puede parecer sencillo, es un proceso complejo, mismo que implica: segmentar mercados; identificar posición del mercado; estimar tamaño del mercado; y planificar cuota de mercado viable dentro de cada segmento del mercado. (pp. 16-20)

## **2.1.2. MARKETING MIX**

De acuerdo con la aportación de Blázquez (2013), este concepto fue desarrollado a mediados del XX, alcanzando mayor aceptación como el modelo de las 4Ps debido a su simplicidad y sencillez pedagógica, tratándose de cuatro áreas de decisión clave para la implementación del marketing como tal. Por su parte Fernández (2015) lo define como la mezcla o combinación de elementos operativos de una organización para llegar a su público y alcanzar los objetivos planteados. El mix se concreta en la planificación de las denominadas 4ps (producto, precio, plaza, promoción), que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing. Se estructura en base a dos modelos esencialmente, el tradicional y el ampliado por lo que resulta conveniente adoptar un enfoque con relación a los ingredientes que integran el mix, así como, realizar una breve reflexión sobre las implicaciones metodológicas de este concepto.

### **2.1.2.1. PRODUCTO – CLIENTE**

El producto puede ser definido de acuerdo con Giraldo (2016) como el conjunto de características, tanto favorables como desfavorables, y beneficios que un consumidor alcanza mediante un intercambio con un oferente y el cual suministra su servicio mediante el uso en la experiencia de consumo. Pueden analizarse en función de los elementos y niveles que lo integran, incluyendo características, beneficios, servicio y expectativa que en conjunto forman la oferta de valor total para los usuarios. Mientras que Blázquez (2013) agrega que el producto supone



la determinación de los atributos y prestación ofrecida al mercado para satisfacer sus necesidades, es la primera decisión que se debe tomar al diseñar las acciones comerciales. La definición de producto se centra además de en sus características o atributos, en los beneficios que ofrece, las emociones y las experiencias que proporciona.

#### **2.1.2.2. PRECIO – COSTO**

Blázquez (2013) define al precio como la contraprestación realizada por los clientes a cambio de producto comercializado. Es un instrumento de estímulo de la demanda y un factor determinante en la rentabilidad a largo plazo, siendo el elemento más fácil y rápido de modificar, pero es también una herramienta clave, dado a que se considera un indicador de la calidad. En un enfoque más restringido Fernández (2015) lo conceptualiza como el valor monetario del producto, resaltando que el precio y el coste son dos elementos relacionados entre sí pero diferentes si bien, en algunos textos aparecen erróneamente como sinónimos. El precio no es un valor absoluto, tampoco lo es el beneficio o utilidad del producto o servicio. Ambos conceptos van conectados adquiriendo sentido la expresión relación calidad/precio o value for money.

#### **2.1.2.3. PLAZA–CONVENIENCIA**

La plaza es la tercera variable del marketing mix, es denominada por Blázquez (2013) como aquella que conecta la producción con el consumo y tiene como misión por el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. Las formas de distribución evolucionan constantemente por el impacto de las nuevas tecnologías, los costes, la segmentación del mercado y las exigencias de los consumidores, además, implica decisiones sobre el canal de distribución, merchandising, logística y marketing directo. Fernández (2015) establece su criterio sobre este elemento, como la transferencia de propiedad de un bien desde una organización a sus consumidores a través de un canal de distribución que no es más que la

cadena constituida por organizaciones o personas que van a cumplir con esta función.

#### 2.1.2.4. PROMOCIÓN-COMUNICACIÓN

Según Blázquez (2013) este elemento comprende el conjunto de actividades encaminadas a transmitir al mercado los beneficios que proporciona el producto y/o empresa. El modo de combinar los distintos instrumentos de comunicación depende de las características del producto, mercado y competencia, de la estrategia planteada y los objetivos que pretende alcanzar la empresa. Por su parte, Fernández (2015) determina que este último de los elementos de las 4Ps, refleja su rol y cometido dentro del mix, solo cuando se han definido los tres elementos anteriores para poder diseñar un plan de promoción. El mix de comunicación cuenta con cinco grandes herramientas dentro de las cuales se van a insertar las diversas manifestaciones. Estas categorías son:

- **La publicidad:** consiste en toda comunicación impersonal con un mensaje directo que pretende que el usuario utilice, a corto plazo, un servicio o producto de información.
- **Las relaciones públicas:** abarcan las acciones de promoción que tienen como fin mejorar, fortalecer, modificar la imagen de una unidad de información, marca o producto.
- **La fuerza de ventas:** es aquella actividad de promoción que realiza todo profesional de información que está en contacto directo con el usuario
- **Promoción de ventas:** abarca el conjunto de actividades que tienen como objetivo impulsar o estimular la demanda de un servicio o producto de información a corto plazo.
- **El marketing directo:** es aquella comunicación que tiene un mensaje puntual y específico dirigido a un segmento o segmentos de usuarios.

### 2.1.3. ESTRATEGIAS DEL MARKETING

De acuerdo con Serrano y Gayarre (2019) las estrategias de marketing plasman la visión que tiene la empresa sobre la mejor manera de alcanzar los objetivos comerciales que se ha planteado, cuales considera que son sus productos con mayor potencial y los que le aportan mayor rentabilidad, cual es el público al que los va a dirigir y cuál es el posicionamiento que quiere conseguir en la mente de los clientes. Se pueden distinguir distintos niveles de estrategias de marketing: Estrategias de cartera (nivel 1); Estrategias de segmentación y posicionamiento (nivel 2); Estrategias funcionales (su elección será dirigida por las del nivel 2). Por su parte, Carpintero (2014) agrega que las acciones establecidas en el marketing mix dependen de la estrategia de marketing seleccionada por la empresa para alcanzar los objetivos.

Por su parte, Real, Leyva y Heredia (2014) indican que las estrategias de Marketing están diseñadas para orientar a los gerentes a obtener productos y servicios para los consumidores y alentarlos a comprar, identifica las necesidades del cliente, fijan precios, especifican cuando y donde se venderán los productos. Las estrategias relacionadas con incrementar el número de clientes de la empresa, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, ampliar la cobertura comercial, entre otras estrategias deberán contar con funciones especializadas, en la cual se desarrollan técnicas y métodos como el uso de las redes sociales, que permitan identificar las prioridades y preferencia

Las estrategias del marketing se definen a continuación:

- **ESTRATEGIA DE CARTERA:** Según Carpintero (2014) este tipo de estrategias tienen como objetivo indicar cuales de los productos y mercados actuales van a ser claves en un futuro y de qué manera van a trabajarse. No es preciso que se escoja estrategias de cartera para todos los productos, líneas de producto, países o unidades de negocio. Mientras que Sainz (2018) indica que las estrategias de cartera deben concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esta actividad, en este nivel de estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad

estratégica empresarial, detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. Para definir estas estrategias, las empresas cuentan con varias herramientas de trabajo, estas son: matrices del Boston Consulting Group, matriz de Ansoff, matriz de posición competitiva o el método del posicionamiento estratégico conocido también como SPACE. Se recomienda utilizar todas ellas en la fase de análisis y diagnóstico de la situación.

- **ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN:** consiste en definir en cada mercado los conjuntos de clientes y potenciales clientes que mantienen una posición similar en cuanto a la percepción del valor de los productos de dicho mercado (Carpintero, 2014). Sainz (2018) agrega que supone decidir por cuales de los segmentos en los que se ha clasificado el mercado va a apostar la empresa, misma que puede ser de tres tipos:
  - **Diferenciada:** se trata de dirigimos a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
  - **Indiferenciada:** a pesar de haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, la empresa puede optar por dirigirse a todos ellos con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.
  - **Concentrada:** tal como la propia palabra indica, consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados, adaptando su oferta a sus necesidades específicas. Esta estrategia, opción a considerar en las grandes empresas, a veces se convierte en una necesidad para las Pymes
- **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:** Carpintero (2014) establece que se puede plantear el posicionamiento en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto, utilizando la personalidad o imagen de la empresa, por las características de uso del producto. Cabe destacar que la estrategia de posicionamiento debe definir el posicionamiento de la empresa, la del producto y el posicionamiento ante el cliente. Ante un sentido global, (Sainz, 2018) agrega que esta estrategia define como se desea que se perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con que atributos de imagen se quiere que se identifique en la mente del consumidor o usuario.

Al referirse a la estrategia de posicionamiento como concepto, se debe de tener presente que se está diseñando y coordinando tres claves estratégicas del marketing diferentes: el posicionamiento de la empresa y/o negocio, el del producto y el posicionamiento ante el cliente.

- **ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN:** cuando la empresa se haya fijado los objetivos de fidelización será relevante analizar las opciones que se le plantean para conseguirlos y tomar postura ante ellas destacándose por la estrategia más idónea. Por ello, conviene tener presente que la estrategia se sustenta en dos pilares básicos:
  - **Marketing relacional:** es una herramienta que ayudara a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en la empresa y recomendarla. El objetivo es resolver problemas antes de que se conviertan en quejas, reclamaciones, publicidad negativa u otras señales de insatisfacción: y demostrar al cliente que el interés no se termina con el cobro del producto vendido, si no en su satisfacción total.
  - **La gestión del valor percibido:** se trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de la empresa, por ello, es necesario tener información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes y, en especial, interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz. Los clientes dan valor a los productos en función a tres aspectos claves: valor de compra, valor de uso y valor final (Sainz, 2018).
- **ESTRATEGIA FUNCIONAL:** en concordancia con lo determinado por Sainz (2018) en la última edición de su libro, este tipo de estrategia combina los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Se trata, por tanto, de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultaran más eficaces y adecuada. Es necesario que al adoptar decisiones operativas de este tipo se tengan muy presentes los recursos humanos y financieros con los que realmente se puede contar. Las principales áreas sobre las que trabaja este tipo de estrategias, son las relacionadas con el marketing mix: producto,

distribución, precios y comunicación. Por otro lado, Carpintero (2014) explica que, para lograr este tipo de estrategias, se debe trabajar sobre lo siguiente:

- **Productos:** amplitud de gama, política de marca, imagen de marca.
- **Precios:** estrategias de precios, cobertura de mercado
- **Comunicación:** mensajes, medios, soportes.
- **Distribución y ventas:** sistemas de ventas, localización, puntos de venta, cobertura del mercado

## 2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

De acuerdo con García (2014) el análisis situacional es una tarea previa común a cualquier proceso de toma de decisiones dentro del ámbito empresarial. Se destaca que es una acción primordial en la planificación y control de las acciones de marketing, y su forma general de actuar es llevando a cabo una investigación de mercados que permita el estudio en profundidad de la situación de la que se parte, elaborando su marco de origen a fin de delimitar en qué momento empresarial se encuentra y a cuál se dirige. En términos de marketing, Carpintero (2014) define este apartado como el punto de partida al momento de elaborar un plan de marketing, el cual representa una parte importante del plan, a partir de este análisis se puede formular las estrategias de marketing más adecuadas para conseguir los objetivos. Por su parte, Westwood (2016) explica que el análisis de situación es un proceso que ayuda a conseguir analizar toda la información pertinente a la empresa y presentarla de modo útil para la planificación. Su importancia radica en que:

- Repasa el clima económico y empresarial
- Considera donde está la empresa en cuanto a sus mercados estratégicos y principales áreas de ventas
- Busca las fortalezas y debilidades de la empresa, su organización, funcionamiento y principales productos.
- Compara la empresa con la competencia
- Identifica oportunidades y amenazas

### 2.2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Según Arenal (2019) “el macro entorno está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar” (p.26). Por su parte, García (2014) especifica que este estudio se puede distinguir de seis dimensiones distintas que son:

1. **Entorno físico o natural:** se refiere a todos los recursos naturales que pueden influir en la actividad de la empresa, tales como las circunstancias climáticas o particularidades geográficas que pueden determinar el proceso de producción o distribución, entre otros.
2. **Entorno demográfico:** engloba todos aquellos aspectos relacionados con la población de una determinada zona geográfica, acopla todas las cualidades o características que se puedan estudiar de la misma: tamaño, sexo, inmigración, edad, etc.
3. **Entorno económico:** lo componen el conjunto de elementos y tendencias que delimitan la capacidad o poder de compra de un mercado. Reciben especial atención factores como el nivel de renta, precios, facilidad de crédito, tipo de cambio, etc.
4. **Entorno socio-cultural:** se define por factores sociales y culturales que influyen en el comportamiento de los individuos que integran el mercado final de la compañía, la forma de actuar de las personas suele responder a pautas y condicionamientos culturales que les imprime la sociedad en la que viven.
5. **Entorno político-legal:** engloba el conjunto de normas, reglamentos y leyes que rigen en el mercado en el que se opera, delimitando el ambiente donde la empresa realiza el intercambio.

#### 2.2.1.1. ANÁLISIS PEST

Según Torres (2019) este análisis es considerado como una herramienta estratégica de planificación, útil para conocer e entorno e identificar la viabilidad futura de un determinado proyecto empresarial. Por su parte, Donet y Juárez (2015) agregan que con este análisis se identifican los factores del entorno general que van a afectar a la empresa, no obstante, es preciso tener en cuenta

que existen factores que posiblemente tengan una mayor influencia sobre el funcionamiento de la empresa que otros.

Villacorta (2010) establece que el objetivo fundamental de este análisis es determinar la situación y el potencial futuro de un determinado mercado. Con esto, la empresa puede conocer si le interesa acceder al mismo, o abandonarlo. En definitiva, este tipo de análisis permite detectar las amenazas y las oportunidades existentes en el macroentorno. Los factores de este análisis se muestran a continuación:

- **Factores políticos:** son las variables de la vida política y legal que rigen la región o país donde la empresa desarrolla sus actividades.
- **Factores económicos:** son aquellas variables que afectan al poder adquisitivo de los clientes y a los costes de capital para la organización, a través de los diferentes ciclos económicos locales, nacionales e internacionales.
- **Factores sociales:** representaran a las fuerzas que operan en el interior de la sociedad, afectando a las actitudes, intereses y opiniones de las personas, influyendo de esta manera en sus decisiones de compra.
- **Factores tecnológicos:** la tecnología es clave para que la empresa pueda ofertar sus productos en el mercado. De hecho, es el medio a través del cual materializa las necesidades de los clientes en productos y servicios que les aporten valor.

### 2.2.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El análisis del micro entorno, según lo determinado por Figueroa, Paladines, Paladines, Caicedo y Romero (2017) “es parte de la estructura de una organización y a la vez está unida con el marketing, que son pieza clave para tener resultado dentro de la misma” (p. 42). García (2014) indica que está formado por fuerzas poco o nada controlables, los factores que componen el microentorno si son controlables por la compañía y tienen una influencia directa en las decisiones que esta adopte. Se distinguen dos elementos que integran el micro entrono:



1. **El ambiente interno de la organización:** el área del marketing se sitúa en el seno de la estructura de la empresa, interactuando con otros departamentos de la misma, tales como finanzas, producción, personal, entre otros, mismos que en conjunto establecen asociaciones para el logro de los objetivos comunes. Ante esto, la función primordial es conocer y dominar este ambiente interno, con el propósito de cerciorar que dichas relaciones entre los departamentos no planteen objeciones a la gestión del proceso comercial.
2. **El ambiente de la actividad comercial:** se entienden todas las acciones que comprende la compañía con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Se conforma de los siguientes elementos:
  - a. **Los proveedores:** la compañía requiere de provisos que le suministren los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad productiva.
  - b. **Los intermediarios:** la empresa interactúa con un conjunto de personas y organizaciones que apoyan el flujo de productos y servicios de la compañía que los fabrica al punto de venta.
  - c. **Otros agentes intermediarios:** no intervienen activamente en el proceso de venta, pero si facilitan la transacción entre la compañía y sus clientes, en este punto, se consideran las entidades financieras, las compañías de seguros, almacenes, medios de transporte, entre otros.
  - d. **Los clientes:** son el factor primordial del entorno del marketing, ya que sin ellos no habría proceso de intercambio. Delimitar sus necesidades y deseos es fundamental para concretar las estrategias del marketing.
  - e. **La competencia:** la influencia de los competidores sobre la organización puede llegar a afectar el volumen de ventas de la misma, determinando el éxito o el fracaso de las decisiones adoptadas.

### 2.2.2.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

Este modelo, llamado Cinco Fuerzas de Porter, es un enfoque ampliamente utilizado para el desarrollo de estrategias en muchas industrias (Fred, 2013), cuyo centro es que las empresas tengan capacidades positivas en cada una de las fuerzas, transformando amenazas en oportunidades, para lo cual debe de tener los conocimientos y las habilidades para el manejo de su micro entorno (Figueroa et al., 2019).

La naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas, según Fred (2013):

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, ya que las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que pongan en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.
- **Entrada potencial de nuevos competidores:** las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco

deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** la presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto.
- **Poder de negociación de los consumidores:** cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. (pp. 76-78)

### 2.2.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es el principal proceso que se usa para hacer un análisis de situación. Este análisis implica entender y analizar las fortalezas y debilidades propias, pero también identificar amenazas para el negocio y oportunidades en

el mercado. Lo que se pretende es explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas, cabe destacar que se trata de una de las partes más importantes del proceso de planificación (Westewood, 2016). De acuerdo con Sainz (2018) es pertinente definir desde el punto de vista de la gestión empresarial, los conceptos de los elementos que componen dicho análisis, los cuales son consecuencia y síntesis del análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) que reflejan una situación observable que marca la situación de la empresa:

- Oportunidades, son aquellos factores externos a la propia empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos propuesto
- Amenazas, son aquellos factores externos a la empresa, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.
- Fortalezas, son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos
- Debilidades, son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos

### **2.3. ESTUDIO DE MERCADO**

De acuerdo con Escudero (2012) el estudio de mercado es la mejor herramienta del marketing-mix que puede utilizar la empresa para conocer los segmentos desocupados y conseguir así su objetivo empresarial, satisfacer las necesidades y los deseos de compra del consumidor final. Además, cuando la empresa conoce la aceptación de un producto tratara de conquistar los clientes de la competencia y en la medida de lo posible retirar del mercado a las empresas y productos competidores. Fernández, (2017) añade que este estudio facilita la toma las decisiones empresariales, contribuyendo a escoger la alternativa más acertada. Por su parte, Zúñiga, Montoya y Cambroner (2007) indican que el estudio presenta las siguientes características:

- Analiza la existencia y el volumen de los demandantes de los bienes y servicios ofrecidos, así como los canales de comercialización que se utilizan, los costos asociados y la determinación de precios
- Determina el tipo, calidad y cantidad de bienes y servicios a ofrecer
- Abarca generalmente el estudio de la demanda, de la oferta y el análisis de los canales y estrategias de comercialización.
- Depende de las características del mercado al cual se dirigen los bienes y servicios de la empresa, en especial de su ubicación.

### 2.3.1. OFERTA Y DEMANDA

De acuerdo con lo establecido por La Bella (2017) la economía está compuesta por productores (hacen o proporcionan bienes y servicios) y consumidores (adquieren y utilizan bienes y servicios), ahora bien, la cantidad de bienes que los consumidores quieren comprar se denomina DEMANDA, y, por otro lado, la cantidad de bienes que las compañías o empresas producen recibe el nombre de OFERTA. La relación entre la oferta y la demanda ayuda a fijar los precios de los bienes y servicios, es decir, si existe una gran oferta de un determinado artículo, pero la demanda es baja, el precio también lo será, pero si, por el contrario, hay poca oferta y mucha demanda, el precio será alto. Mientras que Krugman, Wells y Olney (2008) indican que tanto la oferta como la demanda definen un modelo relativo al comportamiento del mercado, que es extremadamente útil para comprender el funcionamiento de muchos mercados.

Separando sus definiciones, según Krugman et al, (2018), la oferta se refiere a la cantidad de bienes o servicios que las personas están dispuestas a vender a un determinado precio. Así mismo, Villacorta (2010) determina a la demanda como el volumen físico o monetario que sería adquirido por un grupo de compradores en un lugar y tiempo dado, bajo unas condiciones de entorno y determinado esfuerzo comercial. Los tipos de demandas existentes son:

- **Derivada:** hace referencia a la que se genera entre los agentes intermedios de un proceso de producción.

- **Final:** se refiere a las compras de las economías domésticas.

### 2.3.2. SEGMENTO DE MERCADO

De modo general, la segmentación refiere a la clasificación de determinados grupos en relación a sus diversas características. Según Juliao (2016), en el área del marketing se utiliza como herramienta previa de la primera decisión estratégica para organizar la propuesta de valor: definir el cliente. Los mercados pueden tener preferencias dispersas o agrupadas. El espectro de la tendencia permite orientar con eficiencias campañas de comunicación, y específicamente estímulos de marketing asociados. Lo cual, facilita establecer desde esfuerzos personalizados en la respuesta al consumidor hasta procesos estándares para llegar a todos. Sainz (2018) agrega que este apartado enuncia los diversos segmentos (target) de clientes a quienes vamos a dar servicio (segmentos estratégicos). Cada segmento supone necesidades distintas que requieren una oferta adaptada y una relación diferente.

Fred (2013) explica lo siguiente:

Evaluar segmentos de mercado potenciales requiere que los estrategas determinen las características y necesidades de los consumidores, analizar las similitudes y diferencias para desarrollar los perfiles de grupos de consumidores. Segmentar mercados consumidores suele ser mucho más simple y fácil que segmentar mercados industriales, debido a que los productos industriales, como circuitos electrónicos y montacargas, tienen muchas aplicaciones y están dirigidos a diferentes grupos de clientes. La segmentación es la clave para conectar la oferta y la demanda, lo cual supone uno de los problemas más espinosos del servicio al cliente. La segmentación suele revelar que las grandes fluctuaciones aleatorias en la demanda en realidad están constituidas por patrones pequeños, predecibles y manejables. (p. 257)

## 2.4. MARCA

Según Fernández (2015) la marca es un medio de transmisión de los valores e identidad de un servicio de información que le distingue del resto de la oferta. Lo que resulta central en la marca no es su aspecto formal y estético sino el valor que aporta en la identificación, posicionamiento e imagen del servicio de información. Ruiz y Parreño (2012) agregan que “este elemento distintivo es el más importante del producto y constituye su principal identificación formal, no solamente a efectos comerciales, sino también a efectos legales” (p. 28).

Finalmente, Rubio (2017) expresa que las marcas significan mucho más que un simple registro diferenciado, puesto que representan en un contexto social determinado, status, solidez económica, posición social. Además, resalta que, todos son consumidores de marcas, ya sea al usarlas, revenderlas, entre otras, y seguirá siendo de esta manera; es parte inherente de la vida y las marcas son instrumentos para expresarse.

### 2.4.1. TIPOS DE MARCA

Según Bassat (2017) antes de construir una marca, es importante distinguir entre ellas, tal como se muestra a continuación:

- **Marca única:** también conocida como marca paraguas, misma que acompaña a todos los productos, suele ser una estrategia ventajosa ya que todas las acciones comunicacionales repercuten en beneficio de la empresa. Facilita la introducción de nuevos productos y rebaja los costes de distribución. De esta forma todos los productos quedan identificados con la empresa o institución y se consigue una imagen corporativa compacta.
- **Marca individual:** se recurre a una marca individual cuando una organización ofrece productos muy variados. Tal y como su nombre lo indica, consiste en dar un nombre a cada producto, o cada gama de productos. El futuro de esta estrategia es incierto ya que el presupuesto necesario para proteger la gran cantidad de marcas que poseen algunas empresas es difícil de soportar.

- **Marca mixta:** se refiere a la combinación de la marca única y la marca individual, es decir, al igual que las personas, los productos se identifican mediante nombre y apellido (por ejemplo, Ford Ka, Ford Escort, entre otros).
- **Marca de la distribución:** las marcas de distribución son un nuevo factor dentro del concepto actual de la marca, no obstante, el fenómeno no es nuevo, ya que hace más de un siglo que los distribuidores europeos venden productos con su propia marca.

Por su parte, Ortegón (2014) presenta la siguiente clasificación de marcas:

- **Nominativas:** consisten en la escritura de la expresión, frase o palabra que se utiliza para identificar el producto o servicio, sin ningún tipo de acompañamiento, caracterización ni tipo de letra.
- **Figurativas:** consisten solo en la representación gráfica del signo, sin incluir ningún tipo de expresiones, letras, palabras o frases.
- **Mixtas:** son la unión de las dos anteriores, contienen tanto un elemento nominativo (letras, palabras, o frases) como uno figurativo (gráfica abstracta o una figura).
- **Tridimensionales:** el signo representa un cuerpo que ocupa las tres dimensiones del espacio (alto, ancho y profundo) que puede ser perceptible por el sentido de la vista o por el del tacto, es decir, que posee volumen porque ocupa por sí mismo un espacio determinado.
- **Sonoras:** consiste solo en el sonido correspondiente, que normalmente es expresado en notas musicales, pero puede ser representado de otra forma.
- **Olfativas:** consiste en el olor del producto o servicio.
- **De color:** consiste en un color delimitado por una forma o una combinación de colores.

De acuerdo con Pujol (como se citó en Ortegón, 2014) las marcas muestran diversas clasificaciones:

- **Según su patrocinio:** marca de fabricante, marca corporativa, marca comercial, marca del distribuidor y marca con licencia.



- **Según la estrategia:** marcas individuales, marcas únicas, marcas por líneas de productos, marcas combinadas, marcas propias, marcas privadas y marcas múltiples, entre otras.

## 2.5. POSICIONAMIENTO

De acuerdo con la aportación de Ruiz y Parreño (2012), la idea del posicionamiento parte del hecho de que los consumidores poseen distintas percepciones de los productos y marcas que concurren en el mercado, dichas percepciones se forman a través de la información que los consumidores reciben sobre los productos y que proceden de diversas fuentes. Mientras que Baños y Rodríguez (2012) explican que el posicionamiento se entiende como el lugar que, en la percepción mental de un cliente o consumidor, ocupa una marca en relación al que tienen otras marcas competidoras. Este concepto implica elegir, optar por una de las diferentes posibilidades y, a partir de ella, una vez tomada la decisión, focalizar todos los esfuerzos para conseguir que ese elemento se instale en la mente de los públicos como valor diferencial frente a marcas competidoras. Por su parte, Llopis (2015) agrega que este aspecto es conocido como uno de los conceptos más populares dentro del marketing. El posicionamiento es el espacio que ocupa una marca en la mente del consumidor respecto a la competencia.

- Se deben tener en cuenta los siguientes puntos
- El posicionamiento está en la mente de los consumidores, no es un voluntarismo ni una intención
- Para conocer el posicionamiento actual se deben investigar los consumidores
- El posicionamiento siempre es respecto a la competencia. De poco vale una posición en la que no se es el número uno
- Hay que posicionarse en variables que sean ganadoras
- El cliente es cambiante y la competencia agresiva, por ende, periódicamente se debe revisar el posicionamiento actual para ver su vigencia y tomar las medidas correctoras adecuadas

### 2.5.1. TIPOS DE POSICIONAMIENTO

En concordancia con la teoría de Escandar (2013), se establecen dos tipos de posicionamiento, el central y el diferencial:

- **Posicionamiento central:** cuando una marca está posicionada centralmente debe entregar todos los beneficios principales asociados con la categoría del producto, en otras palabras, se puede describir a la marca posicionada centralmente como la mejor marca de la categoría porque es percibida como la que contiene todos los beneficios que las personas buscan para este tipo de producto o servicio.
- **Posicionamiento diferencial:** cuando se trata de marcas posicionadas de manera diferencial, adoptaran un posicionamiento con un beneficio importante que los consumidores creen que la marca puede brindar y en el que supera a las demás marcas de la categoría.

Por su parte, Llopis (2015) menciona diferentes alternativas de posicionamiento, tal como se muestra a continuación:

- **Posicionamiento por atributo:** se asocia el producto o servicio con un atributo de forma que aparezca como propio de la marca. Este tipo de posicionamiento corre el riesgo de que el atributo sea copiado y deje de ser un atributo ganador y que conduzca a la elección.
- **Posicionamiento basado en un beneficio funcional aportado por la marca:** es cuando la marca ofrece un beneficio tangible y medible que es superior a la competencia y basa su posicionamiento en el mismo
- **Posicionamiento basado en un beneficio subjetivo aportado por la marca:** es cuando la marca basa su posicionamiento en un beneficio no tangible o medible.
- **Posicionamiento basado en el uso o aplicación:** se basa el posicionamiento en el especial modo o forma en que el producto o servicio puede ser usado y aplicado.
- **Posicionamiento basado en la categoría del producto:** se basa en cambiar la percepción de la categoría en que opera la marca.

- **Posicionamiento basado en la personalidad de la marca:** se basa en aspectos definidos en la plataforma de identidad de la marca referentes a la personalidad de la misma y que son diferenciales respecto a la competencia.
- **Posicionamiento basado en el consumidor:** es cuando se basa en un reflejo del consumidor propio.
- **Posicionamiento basado en símbolos culturales de la marca:** se asienta sobre elementos definidos en la plataforma de personalidad de la marca que sean diferenciales respecto a la competencia y puedan ser significativos para el público.
- **Posicionamiento basado en valores de la marca:** este tipo de posicionamiento se basa en valores profundos que forman parte del núcleo de identidad de la marca.
- **Posicionamiento basado en la competencia:** el posicionamiento en el mercado se obtendrá por comparación frente a los competidores.

### 2.5.2. PROCESO DE ELECCIÓN DEL POSICIONAMIENTO

De acuerdo con Zorita y Huarte (2013) un posicionamiento convincente no se presenta de forma espontánea, por ello exige un enorme esfuerzo y demanda una revisión constante para lograr el máximo esfuerzo posible. El camino hacia un buen posicionamiento es:

- Identificar las necesidades o problemas más significativos del cliente.
- Definir segmentos de clientes claros y con un tamaño suficiente.
- Diseñar una propuesta interesante en cuanto a los productos o servicios
- Definir su unicidad diferenciándola de la competencia.
- Estudiar la percepción subjetiva de sus clientes potenciales
- Asegurar también la satisfacción del cliente tras la compra.

Por su parte, Ruiz y Parreño (2012) determinan el proceso de elección del posicionamiento para un nuevo producto en las siguientes fases:

- **Atributos principales (fase cualitativa):** en esta fase se solicita a una muestra de consumidores o de especialistas a fines al nuevo producto, que identifiquen las características o atributos principales de la categoría de producto a la que pertenece el nuevo que lanzara la empresa, de dichos atributos se seleccionaran los más nombrados.
- **Puntuación de los atributos (fase cuantitativa):** aquí se lleva a cabo una encuesta entre la muestra del público objetivo, para que valoren cada marca respecto a cada uno de los atributos determinados en la fase anterior.
- **Posicionamiento de las marcas competidoras:** con la información obtenida en las fases anteriores, ya podemos conocer la posición que ocupan las marcas competidoras en la mente de los consumidores en base a los atributos seleccionados. Para ello se lleva a cabo una representación gráfica de los atributos y de las marcas, dando lugar a los llamados mapas de posicionamiento.
- **Posicionamiento para nuestro producto:** una vez que se conocen los atributos o características más diferenciadores, la posición de los competidores y de la marca ideal, habrá que decidir el posicionamiento deseado para el producto. Se debe extraer la ventaja competitiva del producto para poder basar en ella el posicionamiento.
- **Presentación del posicionamiento elegido:** consiste en estudiar la mejor forma de presentar el nuevo producto al mercado basándose en el posicionamiento deseado por la empresa. Además, el resto de acciones de marketing deberán ser coherentes con dicho posicionamiento. (pp. 40-41)

## 2.6. PYMES

Las Pequeñas y Medianas Empresas desempeñan un rol de gran importancia en la economía nacional, debido a su influencia en la generación de empleo y crecimiento económico. Su ventaja frente a empresas de mayor envergadura radica en su facilidad para adaptarse a los requerimientos del mercado y a las necesidades de sus clientes (Peña y Vega, 2017). Por su parte, Lasluisa (2019) agrega que las PYMES tienen su actividad comercial particular, así como su estructura administrativa, todo lo mencionado hace que se planteen sus propios objetivos y políticas.

En la actualidad, las PYMES que se encuentran en el mercado se presentan en todas formas y dimensiones, ya sean sociedades o de un solo propietario, tienen libertad de desarrollar cualquier tipo de actividad, bien sea de producción, comercialización o prestación de servicios, donde se busca una utilidad (Ron y Sacoto, 2017). De acuerdo con Cleri (2007) las PyMes por lo común, son propiedad de las familias, que también las gestionan, las virtudes que poseen son las siguientes:

- Flexibilidad
- Carácter pionero
- Proveedoras de bienes y servicios
- Innovadoras y creativas
- Guardia del equilibrio de la sociedad
- Principales empleadores de mano de obra
- Sostén de la demanda
- Contribuyentes del sostenimiento del estado
- Permiten el equilibrio regional
- Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos
- Aportan a la productividad global

### 2.6.1. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

De acuerdo con la aportación de Chávez, Campuzano y Betancourt (2018), hablar de micro, pequeñas y medianas empresas es algo muy habitual en estos tiempos, casi todos los gobiernos definen la importancia de estas en el desarrollo de los países, sin importar el sector de donde provengan. Bajo la óptica de una pequeña o mediana empresa de tipo industrial, Lasluisa (2019) indica que su función neurálgica no es solo el entregar productos de buena calidad y precio, sino más bien la entrega a tiempo, servicio más personalizado y garantías para sus clientes, las empresas de este tipo luchan permanentemente por su supervivencia en el mercado, ya que muchas veces tienen que afrontar pérdidas económicas y sociales, por eso es que están en la búsqueda de adaptar políticas locales, nacionales y/o regionales que apoyen lo neurálgico de estas organizaciones, la productividad de las mismas.

Por su parte, Ron y Sacoto (2017) presentan la clasificación de las empresas según su tamaño, donde predomina los ingresos sobre el número de trabajadores, a partir del análisis realizado al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), de esta manera se muestra a continuación:

**Tabla 2.1.** Clasificación de las empresas

Microempresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos menores a \$100.000,00</li> <li>• Trabajadores entre 1 a 9 personas</li> </ul>
Pequeña empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00</li> <li>• Trabajadores entre 10 a 49 personas</li> </ul>
Mediana empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00</li> <li>• Trabajadores entre 50 a 199 personas.</li> </ul>

Fuente: Ron y Sacoto (2017) a partir del COPCI

## 2.7. INDUSTRIA LÁCTEA EN ECUADOR

De acuerdo con lo escrito por Real (2013) en su artículo, la industria láctea en el Ecuador se ha desarrollado como tal desde 1900, aunque la pasteurización de la leche, solo comenzó en 1938 en Quito, desde entonces, la cadena productiva de la leche se ha desarrollado e intentado ganar espacios y generar ingresos

para familias y comunidades enteras. En el país, muchas instituciones manejan cifras distintas, pero calculan que, en promedio, cada ecuatoriano consume menos de 100 litros al año, lo cual implica que hay mucho campo para crecer. Los productores y los empresarios ganaderos están enfocados en aumentar el consumo local, exponiendo las ventajas del consumo de la leche y todos los aportes nutricionales que este alimento brinda. Por su parte, en el informe publicado por Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2016), se especifica que el sector lechero en el Ecuador tiene una relación de gran impacto socio-económico tomando en cuenta su aporte al valor agregado y en la producción agropecuaria del país, contrario a las condiciones productivas que se tiene en todo el año y la liberación que existe en este mercado, por cuantos todos pueden vender y comprar leche y productos lácteos, no se ha logrado aprovechar la producción existente, esto debido a muchos factores que han perjudicado al sector como los intermediarios, el contrabando, las importaciones, etc.

Particularmente en la provincia de Manabí, el sector ganadero representa el mayor hato ganadero del país, igual al 19% (977.142 reses) del total nacional, de acuerdo con lo expuesto por Zambrano (2015, como se citó en Monar y Arauz, 2016). No obstante, pese a que la provincia se destaca por ser pionera en la tenencia de ganado vacuno, no sucede lo mismo con los niveles de producción y venta de leche, ocupando una baja participación en el mercado (Pino, 2017).

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación titulada “Plan de marketing para el posicionamiento del yogurt kibutz de la empresa lácteos San Antonio” se llevó a cabo en San Isidro parroquia del cantón Sucre de la provincia de Manabí.



**Figura 3.1.** Mapa satelital de la ubicación San Isidro

**Fuente:** Google maps (2020)

### 3.2. DURACIÓN

El estudio tuvo una duración de nueve meses a partir de la aprobación de la presente propuesta.

### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación de los cuales precisó el estudio, se centran en la investigación bibliográfica y de campo, cuya explicación se muestra a continuación:



### **3.3.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Mediante la investigación de campo se logró hacer una visita a la empresa de lácteos San Antonio, en el cantón San Isidro de la provincia de Manabí, con el fin de entrevistar al gerente de la empresa sobre la situación actual del posicionamiento del yogurt Kibutz, obteniendo su criterio para continuar con el estudio. Además, se precisó de este tipo de investigación para la realización de un estudio de mercado en la zona norte de Manabí. Su aplicación se justifica con la aportación de Rivas (2017), al indicar que para elaborar correctamente un plan de marketing se requiere acudir al lugar que concierne la información objetivo de búsqueda.

### **3.3.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica se utilizó para la respectiva indagación de referencias teóricas obtenidas de fuentes confiables y actualizadas, como libros que estipulan la teoría de diversas temáticas referentes al tema de investigación; artículos científicos que presentan las metodologías a seguir y resultados sobre los cuales tener referencia, así como demás archivos extraídos de la red de internet. Lomas y Riera (2015) manifiestan que su aplicación es pertinente para ampliar el enfoque de la investigación, tomando como referencia criterios de libros, textos y páginas web.

## **3.4. MÉTODOS**

Los métodos que se aplicaron en el desarrollo de esta investigación, son el método descriptivo, analítico e inductivo, tal como se muestra a continuación:

### **3.4.1. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Este método se aplicó con el fin de caracterizar la situación de la empresa y del posicionamiento que actualmente posee el yogurt kibutz en la zona norte de Manabí. Además, se detallaron los resultados obtenidos, tanto en la entrevista como en la encuesta aplicada mediante el estudio de mercado. De acuerdo con Lomas y Riera (2015) este método sirve para establecer la forma en que se ha

desarrollado el fenómeno de estudio, permitiendo deducir las razones por las cuales los clientes se inclinan hacia un determinado comportamiento de compra.

### **3.4.2. MÉTODO ANALÍTICO**

Se empleó para analizar detallada y ordenadamente la información obtenida en las fases de diagnóstico inicial y estudio de mercado, de modo que se puedan generar conclusiones específicas que contribuyan a la toma de decisiones. Este argumento se sustenta con la aportación de Rivas (2017), al aplicar este método para descomponer la información macro que se ha obtenido en la investigación, y así explicar y a la vez sintetizar los principales resultados.

### **3.4.3. MÉTODO INDUCTIVO**

Se aplicó para otorgar conclusiones generales a partir de los resultados logrados en el proceso de la investigación, buscando de esta manera, que tanto la empresa como la comunidad interesada tomen las respectivas decisiones. De este modo, Elaje (2015) explica en su estudio sobre la elaboración de un plan de marketing, que la ejecución de este método sirve para lograr un análisis de las causas que originan la problemática de lo investigado, dando paso a la ejecución de estrategias de marketing.

## **3.5. TÉCNICAS**

Las técnicas investigativas necesarias para la obtención de información son la entrevista y la encuesta, su análisis se muestra a continuación:

### **3.5.1. ENTREVISTA**

Se aplicó una entrevista dirigida al gerente de la empresa de lácteos San Antonio, con preguntas abiertas, claras y precisas, mismas que permitieron caracterizar a la empresa y diagnosticar desde el criterio del entrevistado, la situación actual del posicionamiento del yogurt Kibutz. Su ejecución se valida con lo aportado por Lema (2017), ya que, mediante la aplicación de una entrevista al gerente de la empresa de estudio, se obtiene información inicial de

los aspectos relacionados con el funcionamiento de la empresa, las principales dificultades y necesidades a resolver.

### **3.5.2. ENCUESTA**

La encuesta es una metodología utilizada para la investigación de un determinado objeto de estudio, conocimientos, actitudes o comportamientos, en la que los participantes implicados contribuyen con la información requerida (Meneses, 2016). En el propio caso de esta investigación, se aplicó a una muestra del mercado previamente definido, situado en la zona norte de la provincia de Manabí, con la finalidad de conocer las necesidades, gustos y exigencias de los posibles clientes. Las preguntas fueron desarrolladas de forma clara, sencilla, oportuna y cómoda, tanto para el encuestado como para las investigadoras.

### **3.5.3. HERRAMIENTAS**

Las herramientas de investigación que se utilizaron para cumplir con los objetivos del estudio son: la guía de preguntas necesarias para la ejecución de la entrevista; el cuestionario para la realización de la encuesta; el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter para la determinación del macro y micro entorno respectivamente; y la matriz FODA para identificar y analizar el entorno que influye en la organización.

#### **3.5.3.1. GUÍA DE ENTREVISTA**

Se aplicó esta herramienta para formular las preguntas que se ejecutaron mediante la entrevista al gerente de la empresa, de forma que se cuente con una referencia de la información necesaria y no se pierdan datos necesarios para la investigación. Silva (2016) indica que la elaboración de una guía de entrevista sirve para aplicar una correcta indagación y obtener los datos requeridos, mediante la elaboración de interrogantes relacionadas con la situación y la problemática a tratar.

### **3.5.3.2. CUESTIONARIO**

El cuestionario se desarrolló con la firme intención de aplicar una encuesta al mercado previamente segmentado, las preguntas que incluyó son de múltiples opciones de respuesta, dando lugar a que el encuestado responda según su percepción, lo cual les brindó a las investigadoras, mayores datos para el respectivo análisis y formulación de estrategias. Meneses (2016) lo define como un instrumento necesario para recoger información en un determinado trabajo de campo, su estructura se elabora de forma estandarizada para efectuar encuestas.

### **3.5.3.3. ANÁLISIS PEST**

El análisis Pest se elaboró para el estudio de los factores que inciden en el macro entorno, mismas que no son controlables por la empresa y que puedan influir tanto en la condición actual de la empresa como en las futuras decisiones estratégicas. Según la aportación de Lomas y Riera (2015), este análisis fue realizado en su investigación para detectar la forma en que los factores del entorno externo inciden positiva o negativamente en el desempeño del negocio.

### **3.5.3.4. FUERZAS DE PORTER**

Con el fin de conocer los factores que inciden en el micro entorno de la empresa, se desarrolló un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, evidenciando la situación actual planteada en los objetivos investigativos. Según Silva (2016) esta herramienta permite detectar factores que pueden afectar la estabilidad en el mercado de la pyme de estudio, direccionando a la organización a evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que el modelo determina.

### **3.5.3.5. ANÁLISIS FODA**

Mediante una matriz, se elaboró un análisis interno y externo de la empresa, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de tomar decisiones estratégicas pertinentes con relación a la situación real que se haya detectado. Esta herramienta es validada por el estudio de Lema (2017), la cual le permitió diagnosticar la situación actual de la empresa, obteniendo

información directa y de campo con la colaboración de alta dirección de la empresa, los mismos que fueron analizados y jerarquizados en función de los factores que caracterizan sus iniciales F.O.D.A.

### 3.6. POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por la Población Económicamente Activa (PEA) de la zona norte de la provincia de Manabí, correspondiente a los cantones de Sucre, San Vicente, Pedernales, Jama, Chone, Flavio Alfaro y El Carmen. A continuación, se muestran los datos poblacionales y porcentaje de la PEA de cada cantón:

Tabla 3.1. Datos de la población

Cantón	Población	Fuente	% de la PEA	Fuente
Sucre	57.159	Instituto Nacional	43,67%	
San Vicente	22.025	de Estadísticas y	46,90%	INEC (2010 como se citó en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).
Pedernales	55.128	Censos (INEC,	44,60%	
Jama	23.253	2010).	40,20%	
Chone	126.491		45,40%	
Flavio Alfaro	25.004		45,10%	
El Carmen	89.021		47,60%	

Fuente: elaboración propia a partir de las citas referenciadas

#### 3.6.1. MUESTRA

La muestra aplicada fue de tipo probabilístico estratificado por afijación proporcional, este tipo de muestro, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se utiliza para dividir la población en segmentos, seleccionando una muestra cada uno de ellos. En primer lugar, se aplica la muestra probabilística, con el empleo de la siguiente formula:

$$n = \frac{N*Z^2*P*Q}{d^2*(N-Z)+Z^2*P*Q} \quad (3.1)$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Seguidamente se calcula la muestra por estrato, con la siguiente formula:

$$fh = \frac{nh}{Nh} \quad (3.2)$$

$$nh = fh * Nh \quad (3.3)$$

Donde:

Nh= población

fh= fracción constante

nh= muestra estratificada por estratos

### 3.7. VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables del presente estudio se muestran a continuación:

- Plan de marketing
- Posicionamiento del Yogurt Kibutz

**Tabla 3.2.** Operacionalización de las variables

Variable	Tipo de variable	Conceptualización	Definiciones operacionales	Instrumentos
Plan de marketing	Cuantitativa	Un plan de marketing es un elemento clave de la planificación empresarial, ya que citando la aportación de Westwood (2016),	Se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, como fase preliminar del plan de marketing  Se elaboró un estudio de mercado para conocer la demanda potencial del producto.	Guía de entrevista  Análisis PEST  Análisis de las 5 fuerzas de Porter  Análisis FODA  Cuestionario
Posicionamiento del yogurt	Cuantitativa	El posicionamiento se entiende como el lugar que, en la percepción mental de un cliente o consumidor, ocupa una marca en relación al que tienen otras marcas competidoras (Baños y Rodríguez, 2012).	Se elaboró una propuesta de estrategias del marketing mix enfocadas en el posicionamiento del producto	Matriz de estrategias

**Fuente:** Elaboración de las autoras

### **3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO.**

En la presente fase se realizaron las siguientes actividades:

- Caracterización de la empresa de lácteos San Antonio
- Realización y aplicación de una entrevista al gerente de la empresa
- Desarrollo de un análisis del macro entorno mediante la matriz PEST
- Elaboración de un análisis del micro entorno mediante las Cinco Fuerzas de Porter
- Desarrollo de un análisis FODA

Para el desarrollo de esta fase, se procedió a caracterizar a la empresa, puntualizando la reseña historia, misión, visión y valores organizacionales. Posteriormente se diseñó y aplicó una entrevista al gerente de la organización, con la finalidad de conocer la situación actual de la misma, y del posicionamiento que mantiene el yogurt Kibutz. Se analizó, además, el macro entorno mediante la identificación de los factores PEST (políticos, económicos, sociales y tecnológicos), y el micro entorno con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Concluyendo esta fase, se desarrolló una matriz FODA, que incluye la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **FASE II. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA POTENCIAL DEL YOGURT KIBUTZ**

Con la finalidad de elaborar el estudio de mercado pertinente, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Revisión bibliográfica de las variables a evaluar en el estudio de mercado
- Diseño y aplicación de una encuesta a la población para determinar la aceptación del producto
- Segmentación del mercado
- Determinación de la oferta del producto
- Determinación de la demanda del producto

La elaboración del estudio de mercado, comprende en primera instancia de una revisión bibliográfica de las variables de aceptación del producto, misma que fueron analizadas y escogidas según la mayor coincidencia de autores. Posteriormente se diseñó y aplicación de una encuesta aplicada a una muestra estratificada de la población de los cantones que incluye la zona norte de Manabí, con el objetivo de conocer las necesidades, gustos y exigencias de los posibles clientes. Se segmentó el mercado, con relación a las características pertinentes al estudio. Finalmente se determinó la oferta y demanda del yogurt Kibutz, mismo que centra el objeto de estudio.

### **FASE III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ EN LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.**

El desarrollo de esta tercera fase comprendió de la ejecución de las siguientes actividades:

- Diseño de los objetivos estratégicos
- Desarrollo de las estrategias del marketing
- Elaboración de los planes de publicidad y de promoción
- Establecimiento del presupuesto
- Sociabilización de la propuesta.

Para la elaboración de esta fase se diseñaron los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar, se plantearon las estrategias del marketing en función de cada objetivo establecido. A partir de esto, se elaboraron los planes de publicidad y promoción, necesarios para la ejecución de cada actividad, finalmente se estableció el presupuesto aproximado a requerir y se sociabilizaron la propuesta a los directivos de la empresa.

### **3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Se utilizarán como herramientas estadísticas, hojas de cálculo de Microsoft Excel, para la respectiva tabulación de los datos obtenidos de las encuestas, así



como para la estimación de la oferta y la demanda actual, insatisfecha y proyectada.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

Con el fin de cumplir con el objetivo general de esta investigación, se muestran los resultados obtenidos mediante la realización de las distintas fases planteadas en la metodología, cuyos análisis fundamentales se evidencian a continuación:

#### **4.1.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS SAN ANTONIO**

**Actividad 1.** La primera actividad de la presente fase corresponde a la caracterización de la empresa de lácteos, como se propone a continuación:

##### **Reseña histórica:**

La empresa de lácteos San Antonio se fundó el 11 de enero del 2005, por el Sr. Freddy Figueroa, ubicada en el cantón San Isidro, Manabí, Ecuador. Su actividad principal fue la producción de yogurt de sabores como vainilla, durazno, piña, mora y frutilla, cuya distribución se realizaba solo en tiendas locales. Actualmente se expandió la actividad a la producción de queso y requesón, comercializándose también en ciudades como Bahía y Pedro Carbo.

##### **Misión:**

Somos una empresa productora y comercializadora de productos lácteos, enfocados en la oferta de yogurt y queso de calidad y diversidad, para satisfacer las necesidades de gustos y nutrición de los consumidores.

##### **Visión:**

Ser una empresa láctea con gran participación en el mercado nacional, manteniendo una amplia cartera de productos lácteos para la satisfacción de la población, elevando los estándares de calidad y coadyuvando al desarrollo social y económico de la nación.

**Valores organizacionales:**

- Transparencia
- Responsabilidad
- Honestidad
- Servicio
- Unidad
- Excelencia

**Actividad 2.** Realización y aplicación de una entrevista al gerente de la empresa

Se diseñó y ejecutó una entrevista al dueño de la empresa (ver anexo 1), con la finalidad de conocer el estado actual de la misma, sus resultados principales se detallan de la siguiente manera:

El propietario de la empresa manifestó que fundó su empresa hace 15 años, motivado por la necesidad de generar ingresos para él y su familia. Actualmente, tiene el deseo de expandir su negocio y dar a conocer el producto que oferta (yogurt Kibutz) en la provincia, ya que sólo es distribuido por tiendas minoristas del sector, siendo consciente, además, de que la empresa mantiene un funcionamiento óptimo para permanecer y crecer en el mercado en el que se desarrolla, razón por la cual sustenta sus aspiraciones de posicionamiento en otros cantones de la provincia. Referente al marketing, la empresa carece de estrategias para la captación de clientes, además no utiliza ningún medio de publicidad para promocionar su producto. En cuanto a estudios de mercado, la empresa no indagó de ninguna forma antes del lanzamiento del yogurt al mercado desconociendo, además el nivel de aceptación que actualmente posee dicho producto. La entrevista permitió determinar que las ventas de estos últimos meses han decaído considerablemente, debido al confinamiento decretado por las autoridades a raíz de la pandemia del Covid 19. El propietario destaca en la conversación, que el establecimiento ha implementado las debidas medidas de bioseguridad, como el uso de mascarillas y guantes, aseo constante de manos

y máquinas utilizadas en la elaboración del yogurt, con el fin de evitar contagios y proporcionarse seguridad y protección al cliente.

El contexto anterior evidencia una problemática sobre el posicionamiento del producto, denotando el desconocimiento y la falta de aplicación de herramientas del marketing, que le permitan mayor participación de su producto en el mercado. Ante esto, el entrevistado considera necesario que se diseñe un plan de marketing en el que se logró conocer la percepción del cliente, sus necesidades y requerimientos, para de esta manera lograr los resultados de posicionamiento deseado.

### **Actividad 3.** Desarrollo de un análisis del macro entorno mediante la matriz PEST.

En esta actividad se procede a realizar una descripción de los factores del macro entorno que inciden en el desarrollo del negocio, mediante el análisis PEST, conformado por elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, como se detalla a continuación:

**Tabla 4.1.** Análisis PEST del macro entorno de la empresa de Lácteos “San Antonio”

<p><b>FACTORES POLÍTICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021</li> <li>• Política Industrial del Ecuador</li> <li>• Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de Leche</li> <li>• Acuerdo comercial</li> </ul>	<p><b>FACTORES ECONÓMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica intensificada por la pandemia del Covid 19.</li> <li>• Decrecimiento del PIB</li> <li>• Inflación negativa</li> <li>• Tasa de interés de las entidades financieras</li> </ul>
<p><b>FACTORES SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrones de consumo</li> <li>• Nueva cultura de vida</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Pobreza por ingresos</li> </ul>	<p><b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge de las redes sociales para promocionar productos</li> <li>• Implementación tecnológica en la producción del yogurt</li> <li>• % de acceso a internet y redes sociales</li> <li>• Herramientas para comercializar</li> </ul>

Elaboración propia

## **FACTORES POLÍTICOS**

Los factores políticos que inciden en el funcionamiento de las empresas de lácteos y sus derivados, son:

- **Inestabilidad política:** actualmente se vive una realidad política compleja, debido a varios escándalos de corrupción de funcionarios públicos y autoridades de alta jerarquía, adicional a los cambios constantes en la vicepresidencia en un mismo periodo. De acuerdo con el análisis de Torres (2018), la inestabilidad está fuertemente ligada con la corrupción, lo cual, además de representar delitos éticos y legales, afecta a la economía de estado y de la sociedad, constituyendo riesgos para la inversión extranjera, lo cual repercute directamente en el desarrollo de la industria láctea.
- **Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021:** el objetivo 5 del plan establece: “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”. Mediante las políticas establecidas se encuentra incentivar la agregación de valor en los sectores productivos, de modo que se fortalezca la productividad y la competitividad sostenible de los productos primarios, servicios conexos y otros insumos de la industria pecuaria (Senplades, 2017). Lo descrito en el plan nacional, favorece a la producción y comercialización del yogurt en la empresa San Antonio, ya que fomenta el crecimiento del sector lácteo y de las economías en general.
- **Política Industrial del Ecuador:** actualmente se encuentre vigente la política 2015-2021, misma que según lo descrito por el Ministerio de Industrias y Productividad (2016), tiene como ejes fundamentales: calidad, productividad, inversión, mercados e innovación. Su finalidad es fomentar los encadenamientos productivos tanto para el mercado nacional como para la exportación, generando valor agregado en la producción de bienes y servicios.
- **Reglamento de Control y Regulación de la Cadena de Producción de Leche:** tiene el objeto de garantizar que los procesos de producción y comercialización de leche y sus derivados tengan la calidad e inocuidad necesarias para su consumo. El reglamento se enmarca en el fomento, promoción y desarrollo de una producción limpia y transparente (Reglamento de Control y Regulación d Cadena de Producción de Leche, 2013).

- **Acuerdo Comercial:** Ecuador firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea, mismo que entró en vigencia en enero del 2017 con la finalidad de mejorar las condiciones de importaciones y exportaciones, de tal modo que no se manifiesten riesgos para la producción nacional, en el caso del yogurt, se tiene planteado un cupo anual para su ingreso libre de aranceles. Según la Cámara de Comercio de Guayaquil (2017), este acuerdo representa el beneficio de importar maquinaria para la producción a un menor costo, y la oportunidad de tener mayor participación de mercado en los países participantes del acuerdo.

## FACTORES ECONÓMICOS

Dentro de los factores económicos que afectan el desarrollo de la empresa se presenta el análisis del decrecimiento del PIB, la inflación y los impuestos; la situación económica a raíz del COVID 19 y las tasas de interés de las instituciones financieras, tal como se muestra seguidamente:

- **Decrecimiento del Producto Interno Bruto (PIB):** según datos del Banco Central del Ecuador [BCE] (2020), el PIB decreció un 12,4 % en el segundo trimestre de este año con respecto al mismo periodo del año anterior, considerada como la caída más grande desde el 2000. Este contexto se atribuye específicamente a la pérdida del poder adquisitivo de la población debido al confinamiento de los últimos meses.
- **Deflación:** según el informe presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), el porcentaje de inflación de septiembre de este año en comparación con el año anterior es de -0.90% lo cual se interpreta como deflación. Dicho contexto es analizado por Gestión Digital (2020) como un factor que ralentiza el crecimiento económico del país, el cual se tornó crítico debido a la disminución de la demanda a raíz de la pandemia. No obstante, se prevé que en cuando se dinamicen los mercados, el porcentaje de inflación será positivo.
- **Crisis económica:** la crisis económica ecuatoriana es el resultado de varios años con problemas como la caída del precio del petróleo, el desempleo, poca recaudación de impuestos, entre otros aspectos. Este año se presentó

un nuevo determinante para la crisis, mismo que según el BCE (2020) se refiere a la suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19. Este escenario tal como lo sustenta la Asamblea Nacional del Ecuador (2020) en su primer informe sobre la Ley Humanitaria, provoca que la economía del Ecuador enfrente varias amenazas que previenen su correcto desempeño en el presente y comprometen su capacidad de crecimiento a futuro.

- **Tasas de interés para créditos financieros:** muchas empresas productivas, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas del sector lácteo, dependen de créditos económico para el desarrollo de sus actividades, debido a esto, el Gobierno impulsó un programa crediticio denominado “Reactívale Ecuador”, mismo que incluye términos que priorizan el apoyo a las MiPymes para que se reactiven luego de la pandemia del Covid 19 con una tasa de interés fija del 5% y montos desde \$500,00 hasta \$500,000 según las características del préstamo (Centro de la Industria Láctea CIL, 2020). La Junta de la Política Monetaria y Financiera establece que los techos de las tasas de interés para créditos productivos se mantienen fijos, con proyecciones a reducirse de acuerdo con los parámetros técnicos que los solicitantes y las condiciones del mercado (Revista Lideres, 2020).

## FACTORES SOCIALES

- **Patrones de consumo:** la población ecuatoriana incluye una variedad de productos lácteos dentro de su canasta básica, siendo el yogurt uno de los snacks preferidos, especialmente para quienes tienen niños en edad escolar, de esta manera se puntualiza en una publicación de la Revista Líderes (2020), al indicar que este producto es considerado de primera necesidad. No obstante, debido al confinamiento, la demanda ha disminuido, especialmente la del segmento escolar, los restaurantes y hoteles (Diario Digital Primicia, 2020), lo cual afecta a las empresas que lo producen y lo distribuyen, así como a la economía del país y a la alimentación de la sociedad (Retamal, Pastas y Aizaga, 2020). De acuerdo con la investigación realizada por Lino (2018) a una muestra de

la población de Manabí, el 40,63% de los manabitas consumen el yogurt de forma diaria.

- **Nueva cultura de vida:** la cultura y hábitos de vida respecto a la alimentación es un factor determinante en la demanda de determinados productos. Según el artículo de Díaz et al. (2020), la sociedad se ha caracterizado en estas últimas décadas por sustituir los alimentos naturales o semielaborados por alimentos procesados, alto en aditivos, ante esta realidad, a partir del año 2014 rige la normativa de que dichos productos deben semaforizar su contenido, de modo que el consumidor sea consciente de lo que compra, lo cual, actualmente es ampliamente reconocido y comprendido por las empresas y la sociedad. No obstante, en el contexto de la venta del yogurt, esta situación desalienta el consumo, especialmente de los que tienen etiquetado rojo. Por otro lado, Guaña, Quinatoa y Pérez (2017) explican que el consumidor del siglo XXI experimenta una cultura de consumismo, siendo selectivo y atento a los nuevos productos. Ante esto se logra analizar que las empresas de lácteos deben innovar con las debidas regulaciones alimenticias para que los clientes los prefieran.
- **Desempleo:** la tasa de desempleo actual es del 6,6% con respecto a la población económicamente activa según datos del INEC (2020). Este factor resulta un influyente en el poder de adquisición de la población.
- **Pobreza por ingresos:** de acuerdo con estudios del INEC (2020), el índice de pobreza por ingresos a nivel nacional a finales del 2019 se ubicó en el 25% en comparación con el año anterior. De la misma forma que el desempleo, estos índices además de afectar la calidad de vida de la sociedad, aqueja la situación de las empresas, especialmente de las micro, debido a que se dirigen a un sector local.

## FACTORES TECNOLÓGICOS

- **Auge de las redes sociales para promocionar productos:** las redes sociales son un elemento realmente favorable del macro entorno de las



empresas, ya que permiten realizar promociones, captación de clientes, ventas efectivas y seguimiento de satisfacción sin tener que incurrir en costos de movilidad, materiales publicitarios entre otros, una de sus mayores ventajas es que permiten tanto a las grandes como a las pequeñas empresas publicitar sus productos en el lugar que lo desee. Tan grande es su importancia, que existen varios estudios que analizan su comportamiento y relación con el éxito empresarial, uno de ellos es el realizado por Vega (2020) quien explica que el correcto manejo de las redes sociales permite conectar a los usuarios con la información es y promociones que se brinden, así como conocer sus opiniones y preferencias

- **Implementación tecnológica en la producción del yogurt:** los procesos de producción tradicional ya no son rentables para las empresas, actualmente, se han incorporado procesos tecnificados que permiten optimizar costos y tiempo, además de mejorar la calidad y el servicio. De esta manera lo sustenta, Rivera (2018) al establecer que los procesos tecnológicos en el sector lácteo se orientan a la seguridad alimentaria, mejorar la productividad, participación y competitividad.
- **% de acceso a internet y redes sociales.** A nivel nacional, el 45,5% de los hogares tienen acceso a internet; el 40% de la población mayor a 5 años tiene acceso a redes sociales, de las cuales Facebook, WhatsApp e Instagram son las de mayor uso, con un 55,4%, 52% y 18,2% respectivamente (INEN, 2019). El análisis de este factor es de gran importancia para las empresas, especialmente para el área de marketing, ya que permite dirigir su publicidad mediante las redes sociales mencionadas.
- **Herramientas para comercializar:** con el avance constante de la tecnología, las empresas encuentran mayores ventajas para interactuar con el cliente y lograr una comercialización efectiva. Uno de los avances más notables, es la implementación de las TIC's, mismas que según Guaña et al. (2017) se convierten en herramientas para desarrollar actividades como la compra y venta digital, incluyendo a todos los individuos en la sociedad.

#### **Actividad 4.** Elaboración de un análisis del micro entorno mediante las cinco fuerzas de Porter

Una vez realizado el análisis del macro entorno de la actividad empresarial de Lácteos “San Antonio”, se detallan las cinco fuerzas de Porter que conforman el micro entorno de la organización, las cuáles se describen a continuación:

- **Rivalidad entre los competidores:** el sector productivo de los derivados de lácteos, especialmente el de yogurt se encuentra posicionado por grandes marcas como Toni, Chivería, Pura Crema, Alpina (yogurt Kiosko) siendo los más ofertados y demandados en los supermercados, comercios de abarrotes y tiendas locales. Además, se encuentra en proceso de posicionamiento los siguientes: yogurt Chivito, cuya microempresa está situada en la ciudad de Calceta, siendo una competencia local directa, ya que presenta buen sabor, presentación y canales de publicidad y distribución; y el yogurt El Ranchito, distribuido en la ciudad de Portoviejo, con presencia en redes sociales, entrega a domicilio, publicidad y promociones constantes.
- **Poder de negociación de los clientes:** el mercado actual se encuentra sobre informado de las ofertas existentes, de esta manera lo afirma Quinto (2019) al indicar que las empresas están ante consumidores que buscan varias alternativas y se deciden por las que le generen placer, conveniencia, variedad y autenticidad. Bajo este contexto, en el mercado nacional de yogurt, los clientes tienen un alto poder de negociación, ya que éste decide qué, por qué, cuándo y dónde comprar, esto se relaciona con la poca fidelidad hacia una determinada marca, ya que éstos evalúan la relación calidad-precio, y las novedades y atributos adicionales que se les ofrezcan. Cabe recalcar que el poder que ejercen los clientes, se debe a que existe una amplia gama de yogurt ofertados con características similares, además de productos sustitos, por los cuales el cliente puede optar.
- **Poder de negociación de los proveedores:** se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo, esto debido a que la materia

es suministrada por productores locales, y se regulan por el precio de mercado, juega un papel importante las condiciones climáticas que afecta la producción ganadera, generando escasez y alza de precios.

- **Amenaza de nuevos competidores entrante:** referente a posibles nuevos competidores en el mercado del yogurt, se considera una amenaza baja, actualmente existen barreras como: un gran nivel de competencia, normativas sanitarias que deben de cumplirse estrictamente, al ser un producto procesado se requiere de costos de infraestructura, maquinarias e insumos, estudios de mercado e inversión en canales de distribución y comunicación. Además, se debe acaparar un gran volumen de ventas para reducir costos y así ser competitivos, lo que se conoce como economías de escala.
- **Amenaza de nuevos productos sustitutos:** se considera una amenaza fuerte, esto debido a que el yogurt es un producto preferente en los desayunos y refrigerios, para lo cual el cliente puede optar por otras bebidas de similar valor nutricional. Es por esto, que muchos ven una oportunidad de negocio en innovar con productos saludables, libre de preservantes y aditivos azucarados que puedan sustituir al yogurt, tal como se menciona en diversos estudios, el cliente actual está modificando sus hábitos de consumo, ya sea por estar con la tendencia actual o meramente por salud.

#### **Actividad 5.** Desarrollo de un análisis FODA

Como última actividad del desarrollo de la presente fase se describen fortalezas, debilidades, oportunidades, debilidades y amenazas que incluye el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio, tal como se muestra en la tabla 4.2. Cabe recalcar que los elementos puntualizados en este análisis, son tomados del estudio del macro y micro entorno previamente realizados.

**Tabla 4.2.** Análisis FODA del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Capacidad de producción</li> <li>• Capital de inversión propio</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Cumplimiento con las normativas sanitarias vigentes</li> <li>• 15 años de experiencia de la producción de yogurt</li> <li>• Variedad de sabores de yogurt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El yogurt es un producto de alto consumo por la sociedad</li> <li>• Política Industrial del Ecuador</li> <li>• Acuerdo Comercial</li> <li>• Acceso a internet y apogeo de las redes sociales</li> <li>• Herramientas de comercialización</li> <li>• Tasas de interés de entidades financieras</li> <li>• Fácil acceso a la materia prima</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de producto no certificada</li> <li>• No desarrolla estrategias de marketing</li> <li>• Poca participación en el mercado</li> <li>• Desconocimiento sobre la aceptación de su producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de empresas posicionadas</li> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Deflación</li> <li>• Crisis económica intensificada por la pandemia del Covid 19</li> <li>• Decrecimiento del PIB</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis interno de la empresa se identifican como fortalezas, que se cuenta con infraestructura y capital de inversión propio, lo cual es una ventaja en cuanto a la optimización de costos de arrendamiento e intereses. Referente a la capacidad de producción, la entidad cuenta con suficiente maquinaria (envasadora con capacidad de 750 L\* hora) e insumos (600 L de leche diarios) para responder ante la demanda actual e incrementar la oferta, ya que según lo expresado por el gerente de la empresa, la capacidad instalada solo ocupa aproximadamente el 55% de la capacidad real de producción. Los precios están regulados por el mercado, de forma que sean competitivos; se cuenta con 15 años de experiencia, lo cual ha permitido elaborar yogurt de varios sabores con los estándares de calidad que la normativa legal y sanitaria vigente impone.

Por su parte, en las debilidades encontradas se refleja como aspecto principal que, pese a la experiencia del negocio, el control de calidad por el que pasa el producto solo es interno, no utilizan estándares de normas INEN o ISO, lo que no les permite garantizar la calidad de su producto. Además, no aplican estrategias de marketing, quedando en evidencia el poco posicionamiento en el mercado local, lo cual se origina en el desconocimiento de la posible aceptación del yogurt en el mercado y sobre la correcta aplicación del marketing.

Referente al análisis externo, comprendido por las oportunidades y amenazas de la empresa, en específico del yogurt Kibutz, se analiza lo siguiente:

La producción y comercialización del yogurt presenta la oportunidad de que al ser un producto de consumo masivo, incluido en la canasta básica de la población representa una gran demanda, que puede llegar a ser atendida con la contribución de las redes sociales como medio de conexión entre los clientes y la empresa, mediante las TIC'S, como herramientas de comercialización, además, se cuenta con fácil acceso de materia prima debido a que los proveedores son locales y tienen convenios de entregas. Dentro de las normativas vigentes que favorecen a la empresa, se destaca la Política Industrial del Ecuador que respalda y fomenta el desarrollo sustentable de la actividad y el acuerdo comercial para poder importar maquinaria a bajos costos. Se destaca, con miras de una mayor expansión en el mercado nacional e internacional, la oportunidad de acceder a créditos financieros con tasas de interés reguladas por el gobierno mediante programas que apoyan el desarrollo del sector de las MiPymes.

Referente al análisis de las amenazas que pueden afectar al posicionamiento del yogurt y al desarrollo de la empresa en general, se considera lo siguiente:

Actualmente se encuentran posicionadas varias marcas que tienen la atención y la fidelidad del consumidor, tales como Toni, Chivería, Pura Crema, Alpina (yogurt Kiosko), por lo cual, se deben aplicar estrategias que permitan llegar a un mayor número de clientes y lograr ventajas competitivas. Dentro de los aspectos macro, la inestabilidad política y económica inciden negativamente en su desarrollo ya que pueden significar cambios en las normativas vigentes, referente al sector lácteo. Actualmente, las condiciones económicas de la sociedad se han empeorado a raíz de la pandemia del Covid, causando un decrecimiento del PIB y un índice negativo en la inflación.

## 4.1.2. FASE II. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA POTENCIAL DEL YOGURT KIBUTZ

### Actividad 1. Revisión bibliográfica de las variables a evaluar en el estudio de mercado.

En esta primera actividad se realizó una revisión bibliográfica de las variables de aceptación de producto que se requieren incluir en el cuestionario para el respectivo estudio del mercado (*ver anexo 2*), posteriormente se efectuó la selección de dichas variables mediante el análisis de coincidencia de autores, bajo el criterio de selección en aquellas que concordaran mínimo en 6 de los 11 autores descritos (*ver anexo 3*). El resultado de las variables seleccionadas se muestra en la tabla 4.3.

**Tabla 4.3.** Análisis de las variables que se repiten por autores

<b>Variables</b>	<b>Autores</b>
Frecuencia de consumo	Cortez et al. (2018); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Castillo (2019); Granizo y Saldarriaga (2020); Eunice (2018); Arias et al. (2018); Leslie (2016); Chaluf (2016)
Importancia de consumo	Cortez et al. (2018); Zúñiga (2014); Castillo (2019); Arias et al. (2018); Leslie (2016); Chaluf (2016)
Características de consumo	Bonilla et al. (2019); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Zúñiga (2014); Castillo (2019); Leslie (2016)
Preferencia de marca de consumo	Cortez et al. (2018); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Granizo y Saldarriaga (2020)
Preferencia por presentación	Cortez et al. (2018); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Castillo (2019); Granizo y Saldarriaga (2020); Eunice (2018); Arias et al. (2018); Leslie (2016)
Preferencia de lugar de compra	Cortez et al. (2018); Julcarima et al. (2020); Zúñiga (2014); Castillo (2019); Leslie (2016); Chaluf (2016)
Pre disponibilidad por pago del precio	Cortez et al. (2018); Bonilla et al. (2019); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Zúñiga (2014); Castillo (2019); Granizo y Saldarriaga (2020); Arias et al. (2018); Leslie (2016)
Preferencia de medios de comunicación	Cortez et al. (2018); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Zúñiga (2014); Castillo (2019); Chaluf (2016)
Interés de compra de nuevo producto	Cortez et al. (2018); Bonilla et al. (2019); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Zúñiga (2014); Granizo y Saldarriaga (2020); Eunice (2018); Arias et al. (2018); Leslie (2016)
Decisión de consumo	Cortez et al. (2018); Bonilla et al. (2019); Julcarima et al. (2020); Mungabusí (2018); Mungabusí (2018); Zúñiga (2014); Granizo y Saldarriaga (2020); Eunice (2018); Leslie (2016); Chaluf (2016)

---

Conocimiento sobre la empresa que oferta el nuevo producto Mungabusí (2018); Zúñiga (2014); Castillo (2019); Eunice (2018); Leslie (2016); Chaluf (2016)

---

Fuente: Elaboración propia

## Actividad 2. Diseño y aplicación de una encuesta

En la presente actividad se procedió a diseñar la encuesta (*ver anexo 3*), que se aplicó a una muestra de la población para determinar la aceptación del producto.

La muestra aplicada fue de tipo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con el empleo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q} \quad (3.1)$$

Donde:

N = 180304

Z = 1,96

P = 0,5

Q = 0,5

D = 0,03

**Tabla 4.4.** Datos de la población económicamente activa

Cantón	Población	% PEA	PEA
Sucre	57.159	43,67%	24961
San Vicente	22.025	46,90%	10330
Pedernales	55.128	44,60%	24587
Jama	23.253	40,20%	9348
Chone	126.491	45,40%	57427
Flavio Alfaro	25.004	45,10%	11277
El Carmen	89.021	47,60%	42374
TOTAL	398.081		180304

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el INEC (2010) y por la SENPLADES (2014)

La tabla anterior evidencia la población de habitantes de cada cantón, según datos publicados por el INEC (2010), así mismo, puntualiza el porcentaje de la PEA obtenido de las Fichas de Cifras Generales publicadas por la SENPLADES (2014); con los datos mencionados se procedió a calcular el número de personas que pertenecen a la PEA para el respectivo cálculo de la muestra, tal como se evidencia seguidamente:

$$n = \frac{180304 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,03^2 * (180304 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 383$$

Seguidamente se calcula la muestra por estrato, con la siguiente fórmula:

$$fh = \frac{nh}{N_h} \quad (3.2) \quad nh = fh * N_h \quad (3.3)$$

Donde:

$N_h$  = población

$fh$  = fracción constante

$nh$  = muestra estratificada por estratos

**Tabla 4.5.** Cálculo de la muestra

Cantón	PEA	VALOR PROPORCIONAL	MUESTRA ESTRATIFICADA
Sucre	24961	0.0021242	53
San Vicente	10330	0.0021242	22
Pedernales	24587	0.0021242	52
Jama	9348	0.0021242	20
Chone	57427	0.0021242	122
Flavio Alfaro	11277	0.0021242	24
El Carmen	42374	0.0021242	90
TOTAL	180304		383

**Fuente:** Elaboración de los autores

Las encuestas fueron aplicadas de forma online, debido a las condiciones generadas por la pandemia del COVID – 19, cuyos resultados son:

**Tabla 4.6.** ¿En su hogar consumen Yogurt?

Opciones	Frecuencia	%
Si	368	96%
No	15	4%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Los resultados expuestos en la tabla 4.5 permiten determinar que el 96% de los encuestados consumen yogurt, mientras que solo un 4% no lo hace. Estos porcentajes de consumo se atribuyen a que hoy en día, este producto está dentro los alimentos básicos, debido a su sabor y contenido nutricional, tal como lo



menciona Coronel (2019), el consumo de este derivado lácteo está en incremento ya que resulta una combinación ideal para una alimentación sana y equilibrada.

**Tabla 4.2.** ¿Considera Ud. que el yogurt es un producto indispensable en el consumo de su hogar?

Opciones	Frecuencia	%
Si	190	49%
No	37	10%
A veces	156	41%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Referente a la tabla 4.6, los encuestados determinaron en un 49% que el yogur es un producto indispensable en el consumo del hogar, ya que se incluye en los refrigerios, particularmente de los niños. Por otro lado, un 41% considera que a veces es necesario, y el 10% restante manifiesta que no lo es. Estos resultados indican que un 90% consideran necesaria la ingesta del yogurt, lo cual se valida con lo sustentado por Coronel (2019), al indicar que su consumo ha pasado de considerarse un snack para niños, incluyéndose en la alimentación diaria en los hogares, debido a que contribuye a mejorar el estilo de vida, por su aportación al sistema inmunológico.

**Tabla 4.3.** ¿Con qué frecuencia consume yogurt?

Opciones	Frecuencia	%
Diario	50	13%
Semanal	181	47%
Quincenal	83	22%
Mensual	69	18%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Los resultados ilustrados en la tabla 4.7 manifiesta que la frecuencia de consumo de yogurt es semanal, con un 47% de encuestados que coinciden. Por su parte, de forma quincenal consume un 22%, mensualmente un 18% y el 13% restante manifiesta que su frecuencia de consumo es diario. De acuerdo con Escandón y Troga (2017) la frecuencia de consumo mayoritaria es diaria, particularmente en niños, debido a que está incluido en su alimentación, siendo menor la frecuencia

para adultos. Se destaca que la encuesta fue realizada de forma online, indistintamente de la edad que tengan, por lo cual no se logra validar dicho resultado.

**Tabla 4.4.** ¿En qué tamaño compra su yogurt?

Opciones	Frecuencia	%
500 ml	45	12%
750 ml	23	6%
1 lt	216	56%
2 lts	61	16%
3 lts	8	2%
4 lts	30	8%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Los resultados expuestos en la tabla 4.8, muestran que el 56% de los encuestados compran el yogurt en el tamaño de un litro, el 26% lo adquiere en presentaciones de 2 a 4 litros debido a que lo requieren para consumo familiar. Por su parte, en cuanto a las presentaciones individuales, el 12% lo compra en tamaño de 500ml, y el 6% restante en tamaño de 750 ml. Estos resultados se deben, según la publicación de Latam.com (2020), a que la emergencia sanitaria provocó un cambio en los hábitos de consumo, generando que las personas opten por presentaciones familiares.

**Tabla 4.5.** ¿Cuál es su marca preferida?

Opciones	Frecuencia	%
Toni	298	78%
Kiosko	20	5%
Chivito	5	1%
Costeñito	2	1%
Kibutz San Antonio	24	6%
Otras	34	9%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

La información obtenida en la tabla 4.9. indica que dentro de los patrones de compra del consumidor, direccionados por la marca, los resultados indican que el 78% de los encuestados prefieren Toni, la cual mantiene un alto nivel de

participación en el mercado debido a su posicionamiento en la mente del cliente. Además, un 6% mencionó la marca Kibutz San Antonio (producto objeto de estudio), un 5% Kiosko, y el porcentaje restante opta por otras marcas artesanales a disposición en su entorno. Actualmente, Toni ha logrado posicionarse como una de las marcas con mayor posicionamiento en la mente del consumidor, tal como se puntualiza en el estudio de Álvarez, Niño y Jatti (2019).

**Tabla 4.6.** ¿Dónde compra yogurt?

Opciones	Frecuencia	%
Tienda	121	32%
Supermercado	229	60%
Comercio de abarrotes	29	7%
Otras	4	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Los resultados expuestos en la tabla 4.10. evidencia que el 60% de los encuestados compran el yogurt de su preferencia en supermercados, un 32% en tiendas de barrio, un 7% en comercio de abarrotes, y apenas el 1% manifiesta que otras, refiriéndose a los yogures artesanales que son adquiridos a domicilio. De esta manera se evidencia en el estudio de Toapanta y Arrollo (2020) en donde los supermercados y las tiendas de barrio son los lugares más frecuentes para que los clientes adquieran esta bebida.

**Tabla 4.7.** ¿Cuáles son los precios que Ud. estaría dispuesto a pagar por un yogurt en sus diferentes presentaciones?

Presentación	Opciones	Categorización	Frecuencia	%
500 ml	\$0.50 a \$0.60	Bajo	130	34%
	\$0.65 a \$0.75	Medio	132	34%
	\$0.80 a \$0.90	Alto	121	32%
	<b>Total</b>		<b>383</b>	<b>100%</b>
750 ml	\$0.75 a \$0.90	Bajo	95	25%
	\$0.95 a \$1.00	Medio	178	46%
	\$1.05 a \$1.15	Alto	110	29%
	<b>Total</b>		<b>383</b>	<b>100%</b>
1 L	\$1.30 a 1.40	Bajo	143	38%
	\$1.45 a \$1.55	Medio	120	31%
	\$1.60 a \$1.70	Alto	120	31%
	<b>Total</b>		<b>383</b>	<b>100%</b>
2 Lts	\$1.75 a \$1.85	Bajo	118	31%
	\$1.90 a \$2.00	Medio	151	39%
	\$2.05 a \$2.15	Alto	114	30%
	<b>Total</b>		<b>383</b>	<b>100%</b>
3 Lts	\$2.35 a \$2.45	Bajo	134	35%

	\$2.50 a \$2.60	Medio	138	36%
	\$2.65 a \$2.75	Alto	111	29%
	<b>Total</b>		383	100%
4 Lts	\$2.85 a \$2.95	Bajo	122	32%
	\$3.00 a \$3.10	Medio	141	37%
	\$3.15 a \$3.25	Alto	120	31%
	<b>Total</b>		383	100%

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Los resultados expuestos en la tabla 4.11 muestran la disposición de pago de parte de los consumidores para las diferentes presentaciones del yogurt, cabe destacar que los valores opcionados se categorizaron en bajo, medio y alto para mejorar la comprensión de los resultados obtenidos.

De forma general, la tendencia de los resultados evidencian que no existe una mayor inclinación por una categoría de precio en particular, es decir, las respuestas se dividieron con porcentajes similares tanto para los precios bajos, medios y altos, lo cual permitió determinar que los rangos de valores son asequibles por el cliente, sin embargo, a continuación se muestran los valores con mayor representatividad porcentual:

- 500ml: 0,50 ctvs. a 0.75 ctvs.
- 750 ml: 0,95 ctvs. a \$1,00
- 1 litro: \$1,30 a \$1,40
- 2 litros: \$1,90 a \$2,00
- 3 litros: \$2,50 a \$2,60
- 4 litros: \$3,00 a \$3,10

Los resultados antes descritos destacan la conveniencia sobre los precios bajos y medios, no obstante, según Rivera y Vincés (2017), los clientes relacionan el valor a pagar con la calidad del producto, considerando que existe disposición a pagar más en caso de que el producto llene y supere sus expectativas.

**Tabla 4.8.** ¿Por qué medios prefiere recibir información publicitaria?

Opciones	Frecuencia	%
Televisión	145	38%
Radio	7	2%
Periódicos	0	0%
Correo electrónico	16	4%
Redes sociales	194	51%
Volantes	5	1%
Vallas publicitarias	12	3%
Otros	4	1%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

En la tabla 4.12. refleja que los encuestados, en un 51% prefieren recibir información publicitaria por medio de redes sociales, debido a la tendencia masiva de uso que actualmente se presenta, tal como lo menciona Venegas (2021). Por su parte, la televisión también es un medio importante, ya que el 38% de la población lo posee, el porcentaje restante designa a los medios como: correo electrónico, vallas publicitarias y volantes.

**Tabla 4.9.** ¿Conoce la empresa de lácteos San Antonio?

Opciones	Frecuencia	%
Si la conozco	62	16%
He escuchado	10	3%
No la conozco	311	81%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Los resultados de la tabla 4.13. evidencian que la empresa de lácteos San Antonio es desconocida para el 81% de la zona norte de Manabí, lo cual amerita la necesidad de implementar estrategias que le permitan tener presencia en la mente del consumidor, de forma efectiva en las distintas provincias de la zona, para posteriormente buscar mecanismos de expansión a nivel nacional. En este sentido, Noblecilla y Granados (2018) mencionan que las empresas que busquen crecimiento deben aplicar estrategias efectivas del marketing.

**Tabla 4.10.** Si su respuesta es afirmativa, ¿los productos de la empresa de lácteos San Antonio son de su agrado?

Opciones	Frecuencia	%
Si	25	40%
A veces	11	18%
No	26	42%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

La tabla 4.14 muestra los resultados obtenidos de las personas que si conocen la empresa (16% de la población encuestada), cuya opinión sobre los productos de la empresa de lácteos San Antonio, en un 40% es favorable, mientras que un 18% considera que a veces, sin embargo, un 42% menciona que no es de su agrado. Este contexto genera la necesidad de mejorar el producto, en cuanto al sabor y demás propiedades que posee, con el fin de que el cliente sienta atracción, satisfacción y genere lealtad, ya que según Guadarrama y Rosales (2015), aumentar el valor percibido del cliente sobre los atributos del producto, permite mejorar la imagen de la marca de la empresa, logrando ventajas en el plan de fidelización.

**Tabla 4.11.** ¿Ha probado Ud. el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio?

Opciones	Frecuencia	%
Si	78	20%
No	305	80%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Referente a la tabla 4.15, se determina que el 80% de los encuestados no ha probado el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio, mientras que solo un 20% lo ha consumido. Este resultado es determinante en la investigación, porque justifica la necesidad de posicionar el yogurt, actualmente resulta desconocido por la mayoría de la población de la zona norte de Manabí. De acuerdo con el estudio de Rivera y Vines (2017), la problemática del desconocimiento del producto se genera en algún momento determinado del ciclo de vida, ya sea al iniciar, o en el transcurso del tiempo, por lo que resulta vital un plan de posicionamiento y reposicionamiento según sea el caso.

**Tabla 4.12.** Si su respuesta es afirmativa ¿Qué opinión tiene sobre el yogurt?

Opciones	Frecuencia	%
Muy buena	32	41%
Buena	25	32%
Regular	18	23%
Mala	2	3%
Muy mala	1	1%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Con relación a la tabla 4.16. las 78 personas encuestados (20%) que manifestaron si haber probado el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio, se evidencia que el 73% tiene una opinión buena en promedio, un 23% un término medio, y el 4% restante no lo refiere de su agrado. Este contexto resulta positivo para la empresa, ya que de sus consumidores del yogurt, un 73% se encuentra satisfecho, ante lo cual, según Guadarrama y Rosales (2015), se debe procurar mantener la relación de agrado y trabajar en extender potencialmente dicha relación con los que aún no han probado el producto.

**Tabla 4.13.** Si su respuesta es negativa ¿Consumiría Ud. este yogurt?

Opciones	Frecuencia	%
Si	156	51%
No	19	6%
Talvez	130	43%
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada en la zona norte de Manabí

Con relación al porcentaje de encuestados que manifestaron no haber probado el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio, un 51% manifiesta que si estaría dispuesto a consumirlo, un 43% menciona que tal vez lo haría, y adversamente, un 6% no lo consumiría, cuyos motivos se basan en la fidelidad a otras marcas, el desconocimiento, la no accesibilidad. Estos resultados permiten analizar que existe un 94% de clientes potenciales, en los cuales se debe enfocar el plan de posicionamiento del yogurt, mismo que se valida con lo determinado por Noblecilla y Granados (2018) al indicar que el mercado se caracteriza por mantener disposición de adquirir nuevos productos que satisfagan sus necesidades y llenen sus expectativas.

### Actividad 3. Segmentación del mercado

Se procede a segmentar el mercado, tomando en cuenta las siguientes variables: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, mismas que según Zárraga, Molina y Corona (2013), son las más importantes a la hora de dividir el mercado para ajustar las mezclas de mercadotecnia a la medida de las necesidades de uno o más segmentos específicos, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 4.14.** Segmentación del mercado

<b>BASES DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
<b>VARIABLE GEOGRÁFICA</b>	
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Manabí (zona norte)
Ciudad (es)	Sucre, San Vicente, Pedernales, Jama, Chone, Flavio Alfaro y El Carmen
Tamaño de la población	398.081 habitantes
Población por hogar	3.78 (según lo determinado por el INEC, 2010)
Densidad	Rural y urbana
<b>VARIABLE DEMOGRÁFICA</b>	
Edad	Entre 15 y 65 años (65%, según Datos Macro, 2019)
Sexo	Indistinto
Ocupación	Estudiantes, amas de casa, trabajadores, entre otros.
Educación	Indiferente
Nivel socioeconómico	Estratos B, C+, y C-
<b>VARIABLE PSICOGRÁFICA</b>	
Estilo de vida	Saludable
Emociones	Relación afectiva con algún tipo de presentación (envase)
<b>VARIABLE CONDUCTUAL</b>	
Decisión de consumo	96% de los encuestados
Beneficios	Nutrición y accesibilidad
Frecuencia de compra	Semanal
Lugar de compra	Supermercados y tiendas de barrio

**Fuente:** Elaboración de las autoras

El público objetivo determinado a partir de la segmentación de mercado corresponde a personas ecuatorianas de la región costa, de las ciudades de Sucre, San Vicente, Pedernales, Jama, Chone, Flavio Alfaro y El Carmen de la zona norte de la provincia de Manabí en áreas tanto rural como urbana. El rango de edad del mercado segmentado es de entre 15 y 65 años de edad, debido al poder adquisitivo que representan, además se puntualiza un número de 4 personas por hogar; el sexo del público es indistinto, ocupación de estudiantes, trabajadores, amas de casa, entre otros. Los estratos considerados en la segmentación son B, C+ y C- (explicados en la tabla 4.19), ya que estas categorías socioeconómicas presentan un poder adquisitivo que permite



satisfacer las necesidades alimentarias, además de tener preferencia b por los productos locales.

**Tabla 4.15.** Tabla de estratos de niveles socioeconómicos

Grupos socioeconómicos	Puntaje	% de personas	Suma de porcentajes de los estratos considerados
A	De 845 a 1000 puntos	1.9%	
B	De 696 a 845 puntos	11.2%	83,80%
C+	De 535 a 696 puntos	22.8%	
C-	De 316 a 535 puntos	49.3%	
D	De 0 a 316 puntos	14.9%	

Fuente: INEC 2011

Por otro lado, se hace referencia de que actualmente el yogurt se ha convertido en un producto básico en los hogares, especialmente para quienes optan por un estilo de vida saludable. Con respecto a los patrones de compra, la investigación realizada permite definir la frecuencia de consumo semanal, y los lugares para su adquisición a supermercados y tiendas de barrio.

A partir de la explicación dada en los párrafos anteriores sobre la segmentación del mercado, se procede a calcular el público objetivo, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.16.** Cálculo del público objetivo (número de hogares)

DETALLE	VALOR	UNIDAD
Población	398.081	Habitantes
PEA (65.2%)	259.549	Habitantes
Personas que consumen yogurt (96%)	249.167	Habitantes
Estratos socioeconómicos (83,8%)	208.802	Habitantes
Número de hogares (3.78 personas por hogar)	55.239	Hogares

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de la información generada por Datos Macro (2019) y el INEC (2010)

De acuerdo con la tabla anterior, el público objetivo corresponde a un número de 208.802 personas, no obstante, la definición se realizó por el número de hogares, por lo cual, se divide para 3.78 considerando que es el número promedio que conforman los hogares, según lo expone el INEC (2010), dando un total de 55239 hogares en la zona norte de Manabí.

#### Actividad 4. Determinación de la oferta del producto.

Continuando con el estudio de mercado, se procedió a definir la oferta de mercado anual, que según la investigación se concentra en las siguientes marcas: Toni, Kiosko, Chivito, Costeñito, Kibutz y otras (yogurt artesanal). Tomando en cuenta el porcentaje de aceptación del consumidor y el público objetivo, se realizó la siguiente tabla:

Tabla 4.17. Oferta del mercado de yogurt en la zona norte de Manabí

Público objetivo	Marcas	Aceptación del consumidor	Cálculo de la oferta actual	Frecuencia de consumo	Cantidad	%	Cálculo de la oferta anual por frecuencia	Cálculo de la oferta anual global	
55.239	Toni	78%	44614	Diaria	365	13%	2116934	3539229	
				Semanal	52	47%	1090366		
				Quincenal	24	22%	235562		
				Mensual	12	18%	96366		
	Kiosko	5%	2762		Diaria	365	13%	131055	219105
					Semanal	52	47%	67502	
					Quincenal	24	22%	14583	
					Mensual	12	18%	5966	
	Chivito	1%	552		Diaria	365	13%	26211	43821
					Semanal	52	47%	13500	
					Quincenal	24	22%	2917	
					Mensual	12	18%	1193	
	Costeñito	1%	552		Diaria	365	13%	26211	43821
					Semanal	52	47%	13500	
					Quincenal	24	22%	2917	
					Mensual	12	18%	1193	
	Otros	9%	4972		Diaria	365	13%	235898	394390
					Semanal	52	47%	121504	
					Quincenal	24	22%	26250	
					Mensual	12	18%	10738	
<b>TOTAL DE OFERTA DE MERCADO ANUAL</b>								<b>4240366</b>	

Fuente: Elaboración de las autoras

Las marcas consideradas en la investigación, son las que tienen actualmente presencia en el mercado de la provincia, mismas que se detallan a continuación:

- **Toni:** es una empresa de Arca Continental y The Coca-Cola Company, cuenta con una amplia trayectoria liderando el segmento de lácteos y alimentos funcionales de alto valor agregado en el Ecuador desde el año 1978. Dentro de su oferta de productos se encuentran diversos tipos de yogures, cuya calidad y tecnología les ha permitido mantener presencia en países como: Estados Unidos, Islas del Caribe, Puerto Rico, Panamá, Perú, Colombia, Bolivia, Chile, España, Emiratos Árabe, entre otros (ToniCorp, 2021).



- **Kiosko:** perteneciente a la marca Alpina, cuya participación en el país ha estado por 24 años. En Ecuador, los productos representativos de Kiosko son los derivados lácteos entre los que se encuentra el yogurt en sus diversas presentaciones (Alpina, 2021).



- **Chivito:** microempresa ubicada en la ciudad de Calceta, productora y comercializadora de productos lácteos y sus derivados (página de Facebook).



- **Costeñito:** microempresa ubicada en la ciudad de Calceta, productora y comercializadora de productos lácteos y sus derivados (página de Facebook).



- **Kibutz:** yogurt producido por la microempresa de lácteos San Antonio, del cantón San Isidro (no cuenta con página, ni red social).
- **Otros:** yogures artesanales sin una marca establecida



#### Actividad 5. Determinación de la demanda del producto.

Finalizando el cumplimiento de la fase, se determinó la demanda anual del yogurt, tomando como referencia el número de hogares de la zona norte de Manabí, además de la frecuencia de consumo obtenida en la investigación. Los principales resultados se muestran de la siguiente manera:

**Tabla 4.18.** Demanda anual de hogares que consumen yogurt

Público objetivo	Frecuencia de consumo	Cantidad	%	Total, del consumo	Total, del consumo anual
55.239	Diario	365	13%	7181	2621091
	Semanal	52	47%	25962	1350041
	Quincena	24	22%	12153	291662
	Mes	12	18%	9943	119316
Total, de consumo anual					4382110

**Fuente:** Elaboración de las autoras

Seguidamente se procedió a estimar la demanda insatisfecha, considerando los valores de la oferta y demanda anual, los resultados se muestran en la tabla 4.24:

**Tabla 4.19.** Cálculo de la demanda insatisfecha

Año	Demanda proyectada
Demanda anual	4382110
Oferta anual	4240366
<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>141744</b>

Fuente: Elaboración de las autoras

El resultado de la demanda insatisfecha corresponde a 141744 hogares, mismos que se distribuyen según la presentación de yogurt de su preferencia: 500ml, 750 ml, 1 lt, 2lts, 3lts y 400 lts.

**Tabla 4.20.** Demanda insatisfecha anual de yogurt en los hogares por presentación del producto

Demanda insatisfecha del yogurt	Presentaciones	%	Demanda
141744	500 ml	12%	17009
	750 ml	6%	8505
	1 lt	56%	79377
	2 lts	16%	22679
	3 lts	2%	2835
	4 lts	8%	11340

Fuente: Elaboración de las autoras

La demanda proyectada se calculó con base a los resultados de la demanda insatisfecha anual, considerando el porcentaje de la tasa de crecimiento, cuyo valor es del 1,7% en el año 2019, según datos del Banco Mundial (2021). Las respectivas proyecciones para los próximos 5 años se detallan a continuación:

**Tabla 4.21.** Demanda proyectada para los próximos 5 años (2022-2026)

Presentaciones	Demanda	DEMANDA PROYECTADA				
		2022	2023	2024	2025	2026
500 ml	17009	17298	17592	17891	18195	18505
750 ml	8505	8650	8797	8946	9098	9253
1 lt	79377	80726	82099	83494	84914	86357
2 lts	22679	23065	23457	23855	24261	24673
3 lts	2835	2883	2932	2982	3033	3084
4 lts	11340	11533	11729	11928	12131	12337

Fuente: Elaboración de las autoras

### 4.1.3. FASE III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA EL POSICIONAMIENTO DEL YOGURT KIBUTZ EN LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

#### Actividad 1 y 2: Diseño de los objetivos estratégicos y desarrollo de las estrategias del marketing.

En el desarrollo de esta última fase se definieron los objetivos estratégicos en función de las cuatro variables del marketing mix que cita Blázquez (2013): producto (mejorar la presentación y contenido del yogurt de forma que sea aceptado y preferido por el cliente); plaza (incrementar la participación del yogurt en el mercado correspondiente a la zona norte de Manabí en un 15% para el año 2022); precio (ofertar un precio competitivo que permita mantener márgenes de rentabilidad representativos); y promoción (promocionar el producto en los principales supermercados, comercial de abarrotes y tiendas de la zona norte de Manabí). Dichos objetivos comprenden una serie de estrategias de marketing que son detalladas en la siguiente tabla, con la finalidad de ser aplicadas y lograr el posicionamiento del yogurt Kibutz en la zona norte de la provincia de Manabí.

Tabla 4.22. Definición de los objetivos estratégicos y las estrategias del marketing

Variables del mix	Objetivos estratégicos	Estrategias del marketing
<b>Producto</b>	Mejorar la presentación y contenido del yogurt de forma que sea aceptado y preferido por el cliente para finales del 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal actual e incorporar personal capacitado en mejores técnicas de producción, diseño y empaquetado.</li> <li>• Introducir en el catálogo de yogurt Kibutz, nuevos sabores y presentaciones a fines a los gustos y exigencias del cliente.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción online de forma constante y continua.</li> <li>• Realizar degustación de nuevos sabores a los clientes que acceden a los principales supermercados, comercial de abarrotes y tiendas de las ciudades de la zona norte de Manabí, con la finalidad de conocer su percepción y aceptación, además de lograr captar al cliente.</li> </ul>
<b>Plaza</b>	Incrementar la participación del yogurt en el mercado correspondiente a la zona norte de Manabí en un 15% para el año 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un departamento de ventas, cuyo personal se distribuya en los principales centros comerciales, de abarrotes y tiendas céntricas de las ciudades de la zona norte de Manabí, promocionando el producto.</li> <li>• Establecer un Community Manager (CM, persona capacitada para interactuar en redes sociales) que realice además r ventas por mensaje directo.</li> </ul>

Variables del mix	Objetivos estratégicos	Estrategias del marketing
<b>Precio</b>	Ofertar un precio competitivo que permita mejorar los márgenes de rentabilidad en un 10% para finales del año 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar a domicilio en las ciudades aledañas, para lo cual se requiere la adquisición de vehículos repartidores</li> <li>• Constituir un grupo de distribuidores mayoristas</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con almacenes TÍA para promocionar su producto a nivel provincial.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de los costos de insumos, maquinaria y mano de obra con la finalidad de optimizar la inversión y disminuir el precio final de venta, sin descuidar la calidad y el margen de rentabilidad.</li> <li>• Realizar un estudio periódico de las variaciones de precio de la competencia.</li> <li>• Disminuir el precio en un 10% a los distribuidores mayoristas</li> <li>• Considerando la disponibilidad del cliente de pagar un precio justo por el yogurt en sus distintas presentaciones, se propone ofrecer precios que estén en un nivel similar a la competencia, destacándose mejor por la calidad del producto.</li> <li>• Establecer un precio de entrega a domicilio que cubra los gastos, sin pretender obtener ganancia por ese servicio. De modo que no se incrementen potencialmente los precios del producto</li> </ul>
<b>Promoción</b>	Contar con una publicidad masiva, tanto en medios físicos como digitales de forma continua desde finales del 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovar el diseño e imagen del yogurt Kibutz, de modo que sea más llamativo y recordado por el cliente (resaltar las propiedades nutritivas del producto).</li> <li>• Colocar banners publicitarios en lugares estratégicos (cerca de los principales supermercados, comercial de abarrotes y tiendas de la zona norte de Manabí).</li> <li>• Crear una página web que brinde información principal de la empresa y el yogurt.</li> <li>• Crear una cuenta en redes sociales (Instagram y Facebook) para publicitar y promocionar el yogurt, además de interactuar con el cliente.</li> <li>• Publicar en redes sociales de forma diaria, de modo que se logre mayor acogida y se incremente la comunidad social, que posteriormente se traducen en clientes.</li> <li>• Contratar pautas promocionales en los radios de mayor sintonía de la zona norte de Manabí.</li> <li>• Diseñar promociones especiales por fechas de ingreso escolar, navidad y día del niño.</li> <li>• Incluir en el interior del envase una promoción (vale otro, reclame premio sorpresa, entre otros).</li> <li>• Incluir camisetas con el logo y color diferenciador de la marca al personal operativo, administrativo y de ventas de la empresa.</li> <li>• Contratar proveedores de material de promoción con la distinción del logo del yogurt (loncheras, lapiceros, gorras, etc.).</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración de las autoras

### **Actividad 3: Elaboración de los planes de publicidad y de promoción**

Como siguiente actividad se presenta la elaboración del plan de publicidad y promoción centrado en las estrategias del cuarto elemento del marketing propuesto en la tabla anterior, destacando como primer elemento la renovación del diseño del producto (*ver anexo 4*), de modo que sea más llamativo y recordado por el cliente, incentivando su compra y preferencia de forma continua. Seguidamente se desarrolla un plan de medios para la consecución del posicionamiento del yogurt Kibutz en la zona norte de Manabí, mismo que es definido por Rangel y Zamorra (2017) como uno de los componentes del plan de publicidad que permite definir los medios de comunicación entre la marca y el cliente actual o potencial. Según Moyano (2016) los principales medios de publicidad, de los cuales se consideran afines a las estrategias propuestas, son los siguientes:

- **Publicidad tradicional (radio):** se consideró contratar espacios radiales en las principales emisoras de los distintos cantones que componen la zona norte de Manabí, cuyas pautas influyan en la decisión de compra del cliente, y conozca los principales puntos de venta. Los espacios radiales propuestos son: Bahía Stereo 90.5 FM, Radio Arena 93.7 FM, Radio Tropical 92.9 FM, Radio Jamavision 88.1 FM, Radio Coqueta 96.5 FM, Radio Milenio 96.5 FM, y Radio Horizontes 94.9 FM.
- **Publicidad digital:** las redes sociales propuestas incluyen las plataformas de Whatsapp, Facebook e Instagram (*ver anexo 5*), para lo cual se considera necesaria la adquisición de un dispositivo móvil cuya tarjeta SIM sea configurada única y exclusivamente para el manejo de la empresa, estableciendo la cuenta de Whatsapp como cuenta de empresa, por su parte las demás redes sociales deben incluir únicamente contenido del yogurt, sus innovaciones, promociones y demás elementos que sean de beneficio para su posicionamiento. Se propone, que la persona encargada del manejo de estas redes interactúe con los usuarios en respuesta a sus comentarios y mensajes directos. Dentro de la publicidad digital, se plantea también la creación de una página web como una iniciativa de gran importancia, ya que permite que el usuario tenga acceso a información general tanto de la empresa como del yogurt, contactos y productos disponibles (*ver anexo 6*).



- **Publicidad gráfica impresa:** dentro de este tipo de publicidad se sugiere diseñar banners publicitarios (*ver anexo 7*) y colocarlos en lugares estratégicos, como las entradas a los principales supermercados, comercial de abarrotes y tiendas de la zona norte de Manabí. Por otro lado, se plantea la distribución de volantes que incluyan información sobre la incorporación de nuevos sabores (*ver anexo 8*) y promociones vigentes: por fechas de ingreso escolar (*ver anexo 9*), día del niño (*ver anexo 10*), y navidad (*ver anexo 11*).
- **Merchandising:** este tipo de medios se plantea como una técnica de promoción en cuanto a la distribución de artículos que contengan la publicidad del yogurt, en forma de premios en las distintas promociones. Inicialmente se plantea que por la compra de 5 yogurts en presentaciones de 300 g se obsequie una lonchera cuyo diseño contendrá el logo del producto (*ver anexo 12*). Otra de las propuestas para aplicar esta técnica, es mediante la incorporación de camisetas con el logo tanto del yogurt como de la empresa en la vestimenta del personal de ventas y grupo impulsador (*ver anexo 13*).

#### Actividad 4: Establecimiento del presupuesto

El presupuesto requerido para la ejecución de las estrategias propuestas comprende el detalle de las necesidades, así como las cantidades, precios unitarios y totales (véase tabla 4.25.).

**Tabla 4.23.** Presupuesto del plan de posicionamiento del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio (Mensual)

Estrategias de marketing	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Capacitar al personal actual e Incorporar personal competente en mejores técnicas de producción, diseño y empaquetado.	Contratar capacitador	2	\$100.00	\$200.00
	Proceso de selección y reclutamiento	1	\$400.00	\$400.00
Introducir en el catálogo de yogurt Kibutz, nuevos sabores y presentaciones a fines a los gustos y exigencias del cliente.	Estudio de mercado	1	\$250.00	\$250.00
Renovar el diseño e imagen del yogurt Kibutz, de modo que sea más llamativo y recordado por el	Diseñador grafico	1	\$150.00	\$150.00

Estrategias de marketing	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
cliente (resaltar las propiedades nutritivas del producto).				
Realizar encuestas de satisfacción online de forma constante y continua.	Personal	1	\$100.00	\$100.00
Realizar degustación de nuevos sabores a los clientes que acceden a los principales supermercados, comercial de abarrotes y tiendas de las ciudades de la zona norte de Manabí, con la finalidad de conocer su percepción y aceptación, además de lograr captar al cliente.	Unidades producidas	350 (50 en cada ciudad)	\$0.40	\$140.00
	Gastos de viáticos	7	\$10.00	\$70.00
	Gastos de personal	7	\$20.00	\$140.00
Considerar un precio de entrega a domicilio que cubra los gastos, sin pretender obtener ganancia por ese servicio. De modo que no se incrementen potencialmente los precios del producto.	Personal financiero (actividad 1)	1	\$200.00	\$200.00
Crear un departamento de ventas, con impulsores distribuidos en los principales centros comerciales, de abarrotes y tiendas céntricas de las ciudades de la zona norte de Manabí, promocionando el producto.	Gastos administrativos	7	\$400.00	\$2800.00
Establecer una persona capacitada para interactuar en redes sociales y realizar ventas por mensaje directo.	Gastos administrativos	1	\$400.00	\$400.00
Entregar a domicilio en zonas aledañas a la empresa, para lo cual se requiere la adquisición de vehículos repartidores	Motos	2	\$800.00	\$1600.00
Constituir un grupo de distribuidores mayoristas	Propuesta de distribución	1	\$25.00	\$25.00
Crear alianzas estratégicas con almacenes TÍA para promocionar su producto a nivel provincial.	Propuesta de distribución	1	\$25.00	\$25.00
Realizar un estudio de los costos de insumos, maquinaria y mano de obra con la finalidad de optimizar la inversión y disminuir el precio final de venta, sin descuidar la calidad y el margen de rentabilidad.	Personal financiero (actividad 2)	1	\$200.00	\$200.00
Realizar un estudio periódico de las variaciones de precio de la competencia.	Personal de venta	1	\$450.0	\$450.00
Disminuir el precio en un 10% a los distribuidores mayoristas	Personal financiero (actividad 3)	1	\$200.00	\$200.00
Considerar la disponibilidad del cliente de pagar un precio justo por el yogurt en sus distintas presentaciones, se propone ofrecer precios que estén en un nivel similar a la competencia, destacándose mejor por la calidad del producto.	Personal financiero (actividad 4)	1	\$200.00	\$200.00
Colocar banner publicitarios en lugares estratégicos (cerca de los principales supermercados, comercial de abarrotes y tiendas de la zona norte de Manabí).	Material publicitario	21	\$20.00	\$420.00
Crear una página web que brinde información principal de la empresa y el yogurt.	Informático	1	\$100.00	\$100.00
Crear una cuenta en redes sociales (Instagram y Facebook) para publicitar y promocionar el yogurt, además de interactuar con el cliente.	Contratación de un CM (actividad 1)	1	\$300.00	\$300.00

Estrategias de marketing	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Publicar en redes sociales de forma diaria, de modo que se logre mayor acogida y se incremente la comunidad social, que posteriormente se traducen en clientes.	Contratación de un CM (actividad 2)	1	\$300.00	\$300.00
Contratar pautas promocionales en los radios de mayor sintonía de la zona norte de Manabí.	Contrato de cuñas radiales	7	\$20.00	\$140.00
Diseñar promociones especiales por fechas de ingreso escolar, navidad y día del niño.	Diseñador gráfico	1	\$120.00	\$120.00
Incluir en el interior del envase una promoción (vale otro, reclame premio sorpresa, entre otros).	Personal empaquetado	1	\$450.00	\$450.00
Incluir camisetas con el logo y color diferenciador de la marca al personal operativo, administrativo y de ventas de la empresa.	Compra de camisetas personalizadas	12	\$6.00	\$72.00
Contratar proveedores de material de promoción con la distinción del logo del yogurt (cartucheras, lapiceros, gorras, etc.).	Cartucheras	100	\$0.55	\$55.00
<b>Total</b>				<b>\$9,507.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Actividad 5: Socialización de la propuesta

Cabe señalar que dicho presupuesto forma parte de la propuesta de posicionamiento que se sociabilizará con el propietario de la empresa, el cual puede ser aprobado, rechazado o modificado para su implementación.

## 4.2. DISCUSIÓN

La situación actual de la empresa de lácteos San Antonio se evidencia en un análisis de cada uno de los factores internos y externos que influyen en el posicionamiento de sus productos, principalmente del yogurt Kibutz. En este sentido, se identificaron como aspectos positivos internos los siguientes: infraestructura y capital de inversión propio, precios competitivos; 15 años de experiencia y oferta de producto de gran demanda, dichos elementos son validados en la de Ayora (2015) al explicar que además de una buena ubicación y buena atención, representan fortalezas valiosas para la organización. En cuanto a los factores positivos externos, se destacan las normativas vigentes que favorecen el desarrollo de la empresa, y el acceso a créditos financieros con tasas de interés reguladas por el gobierno, mismos que según Torres (2018) representan ventajas para las empresas de la industria láctea.

Dentro de los aspectos adversos internos se rescatan los siguientes: desconocimiento de la posible aceptación del yogurt en el mercado, desconocimiento sobre técnicas de marketing, carencia de herramientas actuales de comercialización y la no ejecución de estrategias de publicidad. Este resultado es compatible con la investigación de Ayora (2015), quien además de los factores expuestos, menciona que la falta de recursos tecnológicos y capacitación a su personal también afectan su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Referente a los elementos externos se identifica el posicionamiento de marcas de yogurt como: Toni, Chivería, Pura Crema, Alpina (yogurt Kiosko), así como la inestabilidad política y económica que según el BCE (2020) ha generado un decrecimiento del PIB a causa de la crisis sanitaria que se ha vivido en el último año, además de índice negativo en la inflación -0.90%, según datos del INEC (2020).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la segunda fase, el 96% de los encuestados afirma consumir yogurt, siendo un producto incluido en la canasta básica de alimentos, tal como lo manifiesta Coronel (2019), la tendencia de su consumo está en alza, debido a que además de representar un snack, también lo adquieren como parte de una alimentación saludable familiar. Por otro lado, Escandón y Troga (2017) exponen que el consumo de este producto es diario en la mayoría de los hogares, principalmente en niños, no obstante, la encuesta determina un consumo semanal en mayor porcentaje, tomando en cuenta que se realizó de forma online, indistintamente de su edad. En lo que respecta a las formas de publicidad que el mercado estudiado prefiere, se destacan las redes sociales como medio de información masivo, descrito también en la investigación de Venegas (2021).

La presentación que mayormente adquieren los encuestados es de un litro, dicho resultado se valida con lo expuesto por Latam.com (2020), al indicar que debido a la emergencia sanitaria, se presenta una tendencia de consumo familiar. En cuanto a la marca preferida por el mercado estudiado, Toni resalta como uno de los favoritos, resultado que se muestra de forma similar en varias investigaciones afines, una de ellas es la de Álvarez, Niño y Jatti (2019). Continuando con esta

misma línea del comportamiento del consumidor, se evidencia que las compras de este producto las realizan mayormente en supermercados y tiendas de barrio, lugares que según Toapanta y Arrollo (2020) son los de mayor concurrencia por lo consumidores de bebidas de todo tipo. Por su parte, los encuestados muestran mayor inclinación por precios bajos y medios como disposición a pagar por las diversas presentaciones de yogurt, sin embargo, para Rivera y Vines (2017), el valor a pagar está determinado por el cliente en relación a la calidad del producto.

La empresa de lácteos San Antonio es desconocida para el 81% de los encuestados de la zona norte de Manabí, así como el yogurt Kibutz que ofertan, por cuanto surge la necesidad de implementar estrategias de posicionamiento. En este contexto, las empresas deben aplicar estrategias efectivas del marketing para lograr el crecimiento deseado (Noblecilla y Granados, 2018), además del posicionamiento y reposicionamiento según lo amerite el caso (Rivera y Vines, 2017).

De acuerdo con la segmentación de mercado realizada, el público objetivo se define de la siguiente forma: personas ecuatorianas de la región costa, habitados en las ciudades de Sucre, San Vicente, Pedernales, Jama, Chone, Flavio Alfaro y El Carmen de la zona norte de la provincia de Manabí en áreas tanto rural como urbana; rango de edad de entre 5 y 65 años de edad, sexo indistinto, ocupación de estudiantes, trabajadores, amas de casa, entre otros; estratos B, C+ y C- con frecuencia de compra semanal, y puntos de adquisición como supermercados y tiendas de barrio. Las variables de segmentación se validan con la segmentación realizada por Álava y Cercado (2018) en el desarrollo de un plan de marketing para el posicionamiento de un tipo de yogurt.

La propuesta de posicionamiento del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio pretende la realización de cuatro objetivos fundamentales, alineados a las cuatro P's del marketing expuestas por Blázquez (2013), con estrategias diseñadas para su consecución, de esta manera se muestra a continuación:

- **Producto:** mejorar la presentación y contenido del yogurt de forma que sea aceptado y preferido por el cliente, para lo cual se propone capacitar

al personal e incorporar nueva fuerza de trabajo; introducir nuevos sabores del producto con previas degustaciones al cliente potencial; y realizar encuestas de satisfacción. Dichas estrategias son expuestas por Quinteros y Morillo (2017), denominadas como: expansión de la mezcla de productos y modificación de productos actuales

- **Plaza:** incrementar la participación del yogurt en el mercado correspondiente a la zona norte de Manabí, mediante la creación de un departamento de ventas, contratación de un CM, entregas a domicilio en ciudades aledañas, grupo de distribuidores, y alianzas estratégicas con Almacenes TÍA. Según León (2018), la contratación de personal de ventas, así como de grupos de distribuidores son estrategias que permiten obtener mayor presencia en el mercado. En cuanto a la propuesta de contratar un CM, Morales (2020) expone que actualmente es fundamental en la gestión de empresas, denominado como el puente entre la comunidad y la empresa.
- **Precio:** Ofertar un precio competitivo que permita mantener márgenes de rentabilidad representativos, a través de un estudio de costos de optimización de costos, y de precios de competencia, además de disminuir en un 10% el valor a los distribuidores, y cobrar el valor de entrega a domicilio sobre el costo. Las estrategias planteadas para conseguir el objetivo del precio, según Quinteros y Morillo (2017), son válidas ya que incluyen los principios de: precios comparativos, precios de descuentos y bonificaciones, y precios promocionales, no obstante, en su investigación propone añadir acciones que incluyan los precios psicológicos, geográficos, de penetración y por capas.
- **Promoción:** promocionar el producto en los principales supermercados, comercial de abarrotes y tiendas de la zona norte de Manabí, por los medios de comunicación tradicionales (principales radios de las siete ciudades de la zona norte de Manabí), digitales (redes sociales y página web), gráfica impresa (banners publicitarios y volantes de promoción) y merchandising (loncheras promocionales con el logo del yogurt y camisetas personalizadas para el personal de la empresa). De acuerdo con Calle (2016) las redes sociales permiten hacer el respectivo

seguimiento a clientes, así como brindar información sobre las características y funciones alimenticias que ofrece el producto, este último también se logra mediante páginas web. Referente a las promociones por compra, León (2018) lo define como una estrategia que permite el crecimiento y reconocimiento el mercado objetivo.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

La empresa de lácteos San Antonio destaca dentro de sus fortalezas la experiencia que tiene en el mercado, así como la capacidad de inversión y de producción con la cuenta, elementos que representan una ventaja competitiva importante para continuar con sus planes de expansión, no obstante, las debilidades se relacionan con la forma empírica de mercadeo con la que trabajan, siendo necesaria la aplicación de estrategias de marketing que le permita incrementar sus niveles de posicionamiento. Por otro lado, se identifican como fuerzas externas positivas, las normas vigentes que fomentan el desarrollo de la industria láctea, y el apoyo que múltiples entidades financieras ofrecen a este sector; de forma adversa, inciden en el desarrollo comercial la inestabilidad política y económica del país, y el actual grado de participación de marcas líderes que representan una competencia fuerte.

Se determina que el mercado de la zona norte de Manabí es un gran consumidor de yogurt, cuya marca de preferencia en su mayoría es Toni, ya que se encuentra actualmente posicionada en la mente del consumidor; por su parte, el yogurt que oferta la empresa San Antonio es desconocido por los encuestados, razón por la cual se requiere de estrategias que permitan superar la situación. La demanda potencial se determinó con base al público objetivo del producto ofertado por la empresa, cuyas características se centran en: habitantes de la provincia con poder adquisitivo, con estratos socioeconómicos B, C+ y C-, mismos que representan un porcentaje considerable de la población manabita.

La propuesta de estrategias planteadas para lograr el posicionamiento del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio, se fundamentan en la mejora de la presentación y contenido del yogurt, el incremento de la participación en el mercado, la oferta de un precio y la promoción del producto en las principales plazas físicas y virtuales de la zona norte de Manabí. Estos lineamientos



mercadotécnicos representan resultados favorables para las entidades que lo apliquen, razón por la cual se proponen para la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Fortalecer a la empresa de Lácteos San Antonio en el mercado local, provincial y nacional, y así poder realizar nuevas inversiones como en temas de actualización, innovación y variedad de productos, de acuerdo a la exigencia de los clientes. Además, se considera importante que el negocio incluya dentro de su administración, actividades de análisis de la situación macroeconómica, de modo que se realicen las operaciones establecidas bajo las normativas vigentes, tomando en cuenta factores políticos, sociales y económicos que inciden en el sector empresarial.

Gestionar capacitaciones en temas de mercadeo, tanto para el propietario como para su fuerza de ventas, de modo que se obtengan los conocimientos necesarios para desarrollar estrategias que permitan el posicionamiento del producto que ofertan y así también realizar estudios que faciliten conocer el comportamiento del consumidor, sus gustos y preferencias, de modo que se puedan tomar decisiones correctas de marketing y facilite la incorporación de nuevos sabores y presentaciones que generen un impacto positivo en los clientes y a la vez en la empresa.

Estudiar e implementar las estrategias de posicionamiento que ayuden enfrentar a la competencia como lo es el precio, la presentación del producto, la calidad entre otras, con la finalidad de lograr mayor participación en el mercado y establecerse en la mente del consumidor. Además, es necesario monitorear y evaluar el desarrollo y el resultado de cada acción ejecutada, con el fin de tomar medidas correctivas en caso de ser necesario, o continuar con la misma efectividad, innovando constantemente de forma que se pueda satisfacer los gustos y exigencias del cliente, en mayor grado que la competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álava, L., y Cercado, E. (2018). *Plan de marketing para la línea Bon Yurt de la marca Alpina en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9967/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-155.pdf>
- Alpina. (2021). *Quienes somos*. <http://www.alpinaecuador.com/empresa/quienes-somos/>
- Álvarez, W., Niño, K., y Jatti, K. (2019). *Análisis sobre el posicionamiento de marca en la mente del consumidor* [Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4472/1/ANALISIS%20DEL%20POSECIONAMIENTO%20DE%20MARCA%20EN%20LA%20MENTE%20DEL%20CONSUMIDOR.pdf>
- Arenal, C. (2019). *Entorno e información de mercados. UF1779*. La Rioja España: Editorial Tutor Formación.
- Arias, E., Minchala, I., y Jarrín, A. (2018). Plan de exportación de yogurt griego de café hacia el mercado de Poços de Caldas – Brasil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 1-12. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/exportacion-yogurt-griego.html>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2020, 28 de abril). *Memorando Nro. AN-CDEP-2020-0011-M*. [https://nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2020/05/Informe-Primer-Debate-del-Proyecto-de-Ley-Org%C3%A1nica-de-Apoyo-Humanitario\\_compressed.pdf](https://nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2020/05/Informe-Primer-Debate-del-Proyecto-de-Ley-Org%C3%A1nica-de-Apoyo-Humanitario_compressed.pdf)
- Ayora, Y. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa "Microprocesos Lojano, Yogurt Takky" del cantón el Pangui en el periodo 2013 – 2018* [tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8270/1/Yadira%20Mar%C3%ADa%20Ayora%20Camacho.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020, 30 de septiembre). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuadoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20las%20Cuentas,trimestr al%20observada%20desde%20el%202000>.
- Banco Mundial. (2021). *Crecimiento de la población (% anual) – Ecuador*. [https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.grow?locations=EC&most\\_recent\\_year\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.grow?locations=EC&most_recent_year_desc=true)

- Baños, M., y Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Barrón, R. (2014). El posicionamiento: una estrategia de éxito para los negocios. *Quipukamayoc*. 7(14), 103-111. <https://doi.org/10.15381/quipu.v7i14.5702>
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de las marcas: cómo construir marcas de éxito*. Madrid, España: Debolsillo.
- Blázquez, J. (2013). Introducción al Marketing: Gestión de relaciones. En A. Talaya., y J. Mondéjar. (Ed.), *Fundamentos de Marketing* (pp. 13-35). Madrid, España: Esic Editorial.
- Bonilla, S., Quinayas, Y., Vento, C., y Díaz, J. (2019). *Estudio de pre-factibilidad de nueva línea de negocio yogurt griego y acompañamiento* [Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23484/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20ESTUDIO%20DE%20PRE%20FACTIBILIDAD.pdf>
- Calle, F. (2016). *Estrategia básica de la mezcla promocional de una empresa de helado de yogurt en la ciudad de Machala* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9108/1/ECUACE-2016-CI-DE00017.pdf>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Acuerdo comercial con la Unión Europea*. <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-159-Acuerdo-con-la-Uni%C3%B3n-Europea-Rev.-02.pdf>
- Carpintero, L. (2014). *Plan e informes de marketing internacional*. España: Ediciones Paraninfo.
- Carranco, M. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía ecuatoriana. *CIICAE-UIDE*, 146-157. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Castillo, D. (2019). *Plan de emprendimiento para la comercialización de yogurt a base de frutas exóticas en la provincia de El Oro* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14083/1/TTUACE-2019-MKT-DE00062.pdf>
- Centro de la Industria Láctea. (2020, 28 de julio). *La producción de lácteos cuenta con apoyo financiero constante*. <https://www.cilecuador.org/post/la-producci%C3%B3n-de-l%C3%A1cteos-cuenta-con-apoyo-financiero-constante>
- Chaluf, A. (2016). *Yogurt de Oveja* [Tesis de grado, Universidad Fasta]. [http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1168/2016\\_N\\_011.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1168/2016_N_011.pdf?sequence=1)

- Chávez, G., Campuzano, J., y Betancourt, V. (2018). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Conrado*, 14(65), 247-255. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14s1/1990-8644-rc-14-s1-247.pdf>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Coronel, M. (2019). *Análisis de emprendimiento y comercialización de yogurt natural y artesanal como materia prima a locales de comidas rápidas del cantón Balzar* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduq/38864/1/TESIS%20FINAL%20VICTORIA%2004-04-2019.pdf>
- Cortez, Muñoz, Vargas, González y Quispe (2018). *Yogurt frito con pitahaya* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio De Loyola]. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8418/3/2018\\_Cortez-Cauchos.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8418/3/2018_Cortez-Cauchos.pdf)
- Datos macro. (2019). *Ecuador – pirámide de población*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/ecuador>
- Diario Digital Primicia. (2020). *En un sector lácteo golpeado hay quienes ven oportunidades*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/sector-lacteo-golpe-oportunidades-negocio/>
- Díaz, A., Veliz, P., Rivas, G., Vance, C., Martínez, L., Vaca, C. (2020). Etiquetado de alimentos en Ecuador: implementación, resultados y acciones pendientes. *Rev Panam Salud Publica*, 41(54), 1-8. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/34059/v41a542017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, R. (2014). *Como elaborar un plan de marketing*. Lima, Perú: Macro EIRL
- Donet, J., y Juárez, D. (2015). *Plan de marketing para la creación de una marca infantil en el sector textil hogar*. Alicante, España: 3Ciencias.
- Elaje, J. (2015). *Plan de Marketing para la empresa comercial Jácome, cantón Quevedo, 2015* [Tesis de grado, Universidad Estatal de Quevedo]. <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/661/1/T-UTEQ-0030.pdf>
- Escandar, R. (2013). *Comunicación rentable en marketing: seis pasos en la era de las redes sociales*. Buenos Aires, Argentina: MarCom Ediciones.
- Escandón, S., y Togra, P. (2017). *Análisis de la semaforización de alimentos en Cuenca – Ecuador como un factor de cambio en tendencias de consumo y generación de un nuevo packaging, caso aplicado al producto Nutri yogurt (1000 ml) de la empresa Lácteos San Antonio C.A., en las tres principales cadenas de supermercados de la ciudad* [Tesis de grado, Universidad de

- Cuenca].  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/26631/1/tesis.pdf>
- Escudero, M. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Estrada, K., Elidea, R., Cifuentes, L., y Ayovi, J. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo del conocimiento*, 2(5), 1187-1199.  
 DOI:10.23857/casedelpo.2017.2.5.may.1187-1199
- Eunice, L. (2018). *Estudio de factibilidad para la comercialización de yogurt de arazá en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/re dug/27996/1/TESIS%20ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20COMERCIALIZACION%20DE%20YOGURT%20DE%20ARAZA%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQU.pdf>
- Fernández, F. (2017). *Estudio de mercado*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas* 11, 64-78.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704542>
- Figuroa, G., Paladines, J., Paladines, J., Caicedo, Ch, y Romero, M. (2017). *Modelo del plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14 ed.)*. México: Pearson Educación.
- García, M. (2014). *Plan e informes de marketing internacional*. Málaga, España: IC Editorial.
- Gestión Digital. (2020, 08 de octubre). *Menor poder adquisitivo marcó la deflación de septiembre*. <https://www.revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/menor-poder-adquisitivo-marco-la-deflacion-de-septiembre>
- Giraldo, M. (2016). Creación de soluciones: administrando propuestas de valor en el mercado. En M. Giraldo., y E. Julia. (Ed.), *Gerencia de Marketing* (pp. 29-60). Bogotá, Colombia. Ecoe ediciones.
- Granizo, M., y Saldarriaga, A. (2020). *Estudio de mercado para el producto Yoguyafit de la empresa PROALPI-MILAC en el cantón Píllaro* [Tesis de grado, Universidad Estatal Amazónica].  
<https://repositorio.uea.edu.ec/bitstream/123456789/885/1/T.%20AGROIN.%20B.%20UEA.%20%202122.pdf>

- Grijalva, J. (2011). La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo. *Retos*, 1(1), 65-72. <https://www.redalyc.org/pdf/5045/504550951009.pdf>
- Guadarrama, E., y Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente, análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 2(40), 307-340. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Guaña, E., Quinatoa, E., y Pérez, M. (2017). Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico. *Ciencias Holguín*, 23(2), 15-30. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181550959002.pdf>
- Guzmán, C. (2018). *Plan de marketing integral para mejorar el posicionamiento del mercado del yogurt producido por la asociación de mujeres indígenas Mushuk Kausay Tandalla Warmis* [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9418/1/20T01130.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6 ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Manabí*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población promedio por hogar, según nacional*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=POBLACION+PROMEDIO+POR+HOGAR>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Tecnologías de la Información y Comunicación. Encuesta Multipropósito - TIC 2019*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2019/201912\\_Principales\\_resultados\\_Multi proposito\\_TIC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2019/201912_Principales_resultados_Multi proposito_TIC.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020, 06 de octubre). *Boletín Técnico N°09-2020-IPE. Índices del Precio al Consumidor*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Septiembre-2020/Boletin\\_tecnico\\_09-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Septiembre-2020/Boletin_tecnico_09-2020-IPC.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020, 15 de octubre). *Boletín Técnico N° 02-2020-ENEMDU. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20\\_final.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20_final.pdf)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020, 16 de enero). *Boletín Técnico N° 02-2020-ENEMDU. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202019\\_d.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202019_d.pdf)
- Julcarima, F., Solórzano, D., Quispe, J., y Soto, D. (2020). *Elaboración y comercialización de yogurt natural a base de Tocosh enriquecido con frutos de alto valor nutricional* [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11011/1/2020\\_Julcarima%20Quispe.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11011/1/2020_Julcarima%20Quispe.pdf)
- Juliao, D. (2016). Marketing Estratégico: el punto de partida. En M. Giraldo., y E. Juliao. (Ed.), *Gerencia de Marketing* (pp. 3-26). Bogotá, Colombia. Ecoe ediciones.
- Krugman, P., Wells, R., y Olney, M. (2008). *Fundamentos de economía*. Barcelona, España: Editorial Reverté.
- La Bella, L. (2017). *¿Que son la oferta y la demanda?*. New York, Estados Unidos. Rosen Education Service.
- Lasluisa, F. (2019). Características emprendedoras en las PYMES del Sector Industrial. *Revista de Investigación Sigma*, 6(1). 40-49. <http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v6i01.1235>
- Latam.com. (junio de 2020). Industria láctea: clave para la reactivación económica en Ecuador. <https://www.lacteoslatam.com/sectores/36-leches/4064-industria-l%C3%A1ctea-clave-para-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-en-ecuador.html>
- Lema, E. (2017). *Plan de marketing turístico para el posicionamiento de la agencia de viajes Sustaintours de la ciudad de Riobamba* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4247/1/UNACH-EC-ING-GEST-TUR-2017-0031.pdf>
- León, C. (2018). *Estudio de los puntos de venta de la marca de yogurt El Ranchito en la ciudad de Guayaquil, para el desarrollo de estrategias de marketing* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/re dug/36317/1/Carlos%20Leon.pdf>
- Leslie, M., Omayra, K., Juana, C. (2016). *Diseño de la línea de producción de yogurt a base de aguaymanto y yacón* [Tesis de grado, Universidad de Piura]. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2833/PYT\\_Informe\\_Final\\_Proyecto%20YANUQ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2833/PYT_Informe_Final_Proyecto%20YANUQ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lino, K. (2018). *Diseño de producto: análisis de su aplicación en la captación y fidelización de clientes para la empresa Asproincam de la parroquia Noboa cantón 24 de Mayo* [Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí].

<http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1417/1/UNESUM-ECUADOR-COMERCIO%20EXT.2018-14.pdf>

- Llopis, E. (2015). *Crear la marca global: modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Lomas, S., y Riera, J. (2015). *Plan de marketing para el posicionamiento de mercado del taller automotriz Los Turbos* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana].  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10043/1/UPS-GT001050.pdf>
- Maldonado, J. (2015). Análisis de los factores críticos que afectan la competitividad de los puertos para la navegabilidad en el río Magdalena. *Aglala*, 6(1), 72-101. <https://doi.org/10.22519/22157360.906>
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Univesitat Oberta de Catalunya. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*.  
[http://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/1\\_Pol%C3%ADtica%20Industrial\\_MIPRO%202016-2025.pdf](http://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/1_Pol%C3%ADtica%20Industrial_MIPRO%202016-2025.pdf)
- Monar, C., y Arauz, G. (2016). La política de desarrollo en el área productiva, provincia de Manabí, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 211-225. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/131/129>
- Morales, E. (2020). *El Community Manager, una necesidad para la correcta gestión de las marcas* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/8839/E-UTB-FCJSE-CSOCIAL-000331.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moyano, L. (2016). *Plan de negocios*. Lima, Perú. Macro EIRL.
- Mungabusí, A. (2018). *Modelo de plan de negocios para la empresa comunitaria de lácteos Chibulac del Fondo de Páramos Tungurahua* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28181/1/706%20MKT%20sp.pdf>
- Noblecilla, M., y Granados, M. (2018). *El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento*. Machala, Ecuador: UTMACH.
- Ortegón, L. (2014). *Gestión de marca. Conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Bogotá, Colombia: Editorial Politécnico Gracolonbiano.
- Peña, M., y Vega, N. (2017). Estructura de las pymes en la economía ecuatoriana. *Sur Academi*, 1(8), 30-34. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/519/411>



- Pino, M. (2017). *Manabí provincia pionera del Ecuador en tenencia de ganado, no destaca en producción de leche*. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (enero-marzo 2017). <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/01/manabi.html>
- Quintero, M., y Morillo, E. (2017). Estrategias de marketing empleadas por los comerciantes de prendas de vestir en la “vitrina comercial” de Colombia. *Neumann Business Review*, 3(2), 127-151. <https://doi.org/10.25214/27114406.975>
- Quinto, Y. (2019). *Plan de Marketing de los postres lácteos frescos de la empresa Dhul* [Tesis de grado, Universitat Oberta de Catalunya]. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/99248/6/yiddaTFG0619memoria.pdf>
- Rangel, A., y Zamarra, J. (2017). *Plan de medios* [Tesis de grado, Universidad del Rosario]. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13528>
- Real, I., Leyva, M., y Heredia, A. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 7(19), 1-24. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i19.47>
- Real, L. (2013). Industria láctea con mejores condiciones de producción. *Gestión*, (226), 36-39.
- Recalde, J. (2015). *El mix promocional y su incidencia en el posicionamiento de los productos en el mercado meta de la empresa de lácteos “LEITO” del cantón salcedo* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/11011/1/308%20MKT.pdf>
- Reglamento de Control y Regulación de Cadena de Producción de Leche. (2013). *Reglamento de Control y Regulación d Cadena de Producción de Leche. Ministerial 1 Registro Oficial 941*. <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06NOR2013-ACUERDO03.pdf>
- Retamal, G., Pastas, E., y Aizaga, M. (2020). Tendencias de consumo de queso mozzarella en la ciudad de Quito. *Eruditos*, 1(1), 19-48. <https://doi.org/10.35290/re.v1n1.2020.288>
- Revista Lideres. (2017). *Las ventas de lácteos mejoraron*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-lacteos-mejoraron-produccion-industria.html>
- Revista Líderes. (2020, 08 de octubre). *El riesgo impacta en las tasas y el acceso al crédito de las pymes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/riesgo-impacta-tasas-acceso-credito.html>

- Revista Lideres. (2020, 27 de mayo). *La demanda de su yogur y leche condensada aumentó*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/demanda-yogur-leche-condensada-produccion.html>
- Rivas, D. (2017). Plan de marketing para reposicionar la marca Besitos Fiesta, ciudad de Guayaquil, año 2017. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/besitos-fiesta-guayaquil.html>
- Rivera, M., y Vines, A. (2017). *Reposicionamiento de yogurt Kiosko para aumentar la participación de mercado en las cadenas de autoservicios* [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1830>
- Rivera, S. (2018). *Innovación en el sector lácteo* [Tesis de grado, Universidad de la Salle]. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1492/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1492/)
- Ron, R., y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 15-25. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Rubio, E. (2017). Construyendo marcas para pymes. *Alter Enfoques Críticos*, 8(15), 103-115. <https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aeefd97131a5f51eb1c212/1504636890944/ALTER+15-07.pdf>
- Ruiz, E., y Parreño, J. (2012). *Dirección de marketing: variables comerciales*. San Vicente del Raspeig, España: Editorial Club Universitario.
- Sainz, J. (2016). *El plan de marketing en la PYME (3 ed.)*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Sainz, J. (2018). *El plan de marketing en la práctica (22 ed.)*. Madrid, España: Esic. Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Fichas de cifras generales cantón Chone. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1303\\_CHONE\\_MANABI.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1303_CHONE_MANABI.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Fichas de cifras generales cantón Flavio Alfaro. [http://www.flavioalfaro.gob.ec/flavioalfaro/wp-content/uploads/2017/04/1305\\_FLAVIO-ALFARO\\_MANABI.pdf](http://www.flavioalfaro.gob.ec/flavioalfaro/wp-content/uploads/2017/04/1305_FLAVIO-ALFARO_MANABI.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Fichas de cifras generales cantón El Carmen. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1304\\_EL%20CARMEN\\_MANABI.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1304_EL%20CARMEN_MANABI.pdf)

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Fichas de cifras generales cantón Pedernales. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1317\\_PEDERNALES\\_MANABI.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1317_PEDERNALES_MANABI.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Fichas de cifras generales cantón San Vicente. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1322\\_SAN%20VICENTE\\_MANABI.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1322_SAN%20VICENTE_MANABI.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Fichas de cifras generales cantón Sucre. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1314\\_SUCRE\\_MANABI.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1314_SUCRE_MANABI.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Fichas de cifras generales cantón Jama. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1320\\_JAMA\\_MANABI.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1320_JAMA_MANABI.pdf)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Nacional del Buen Vivir 2017-2021. Quito, Ecuador.* <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Serrano, I., y Gayarre, J. (2019). *Control y seguimiento de políticas de marketing.* España: Ediciones Paraninfo.
- Silva, P. (2016). *Plan de marketing para aumentar ventas del negocio de agro servicio de la señora Emma Almeida* [Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3213/1/TRABAJO%20COMPLEXIVO%20PRESLEY%20SILVA%20B.pdf>
- Soria, M. (2016). *Plan de marketing empresarial.* Madrid, España: Editorial CEP.
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). *Estudio de Mercado "Sector de la leche en el Ecuador".* <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/VP-ESTUDIO-DE-LA-LECHE.pdf>
- Toapanta, J., y Arrollo, P. (2020). *Modelo Canvas para la empresa Yogurt-za, en el sector de San Rafael, cantón Rumiñahui* [Tesis de grado, Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha]. <https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/180/1/ARROYO%20PATRICIO%20-%20TOAPANTA%20JUAN.pdf>
- Tonicorp. (2021). *Quienes somos.* <http://www.tonicorp.com/toni.html>
- Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL.* Universidad de Guadalajara. <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>

- Torres, X. (2018). *Estudio de la producción de la industria láctea del cantón Cayambe en el período 2009-2015* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6052/1/T2544-MAE-Torres-Estudio.pdf>
- Vega, A. (2020). *Beneficio del uso de las redes sociales en la organización* [Tesis de grado, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10672/2/02%20ICO%20749%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Venegas, D. (2021). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de yogurt de frutas no tradicionales con stevia, sector norte de Quito* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Indoamericana]. <http://repositorio.utl.edu.ec/bitstream/123456789/1775/1/VANEGAS%20VIVERO%20DIANA%20CAROLINA%20.pdf>
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. California: Estados Unidos: Creative Commons Attribution.
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Madrid, España: Profit editorial.
- Zárraga, L., Molina, V., y Corona, E. (2013). Estudio de caso: análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(5), 109-119. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2013-riaf/riaf-v6n5-2013/RIAF-V6N5-2013-8.pdf>
- Zorita, E., y Huarte, S. (2013). *El plan de negocio: herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa emprendedora*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Zúñiga, A. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de yogurt de arazá y su comercialización en la provincia de Sucumbíos* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/15749/1/Tesis%20Lista%20Adriana.pdf>
- Zúñiga, M., Montoya, J., y Cambroner, A. (2007). *Gestión de proyectos de conservación y manejo de recursos naturales*. San José, Costa Rica: Euned.

# **ANEXOS**

**Anexo 1.** Entrevista aplicada al propietario de lácteos San Antonio**Objetivo:** Determinar el estado actual de la empresa de Lácteos San Antonio

1. ¿Desde qué año funciona la empresa?
2. ¿Qué aspectos lo motivó a crear la empresa?
3. ¿Considera Ud. que el negocio mantiene un funcionamiento óptimo para permanecer en el mercado?
4. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para la captación de clientes?
5. ¿Cuáles son los medios de publicidad que utiliza para promocionar su producto?
6. Antes de lanzar a la venta el yogurt Kibutz ¿realizaron un estudio de mercado?
7. ¿Conocen el nivel de aceptación del yogurt Kibutz?
8. Debido a la pandemia de Covid 19 ¿Cuáles son las mayores afectaciones que ha tenido su negocio?
9. En el funcionamiento actual de su negocio, ¿utiliza las debidas medidas de bioseguridad?
10. ¿Considera Ud. necesario el diseño de un plan de marketing para lograr el posicionamiento para el yogurt Kibutz?

**Anexo 2. Revisión bibliográfica de las variables para el estudio de mercado**

<b>Variables</b>	<b>Autor</b>
<b>Frecuencia e importancia de consumo</b>	
Preferencia de marca y sabor de consumo	
Preferencia de lugar de compra	
Preferencia del momento del día para el consumo	
Preferencia de presentación de consumo y precio	
Finalidad de consumo	
Preferencia de nuevo producto	
Decisión de compra	
Disposición de compra	Cortez, Muñoz, Vargas, González y Quispe (2018)
Precio por presentación	
Tipo de envase	
Frecuencia de compra	
Cantidad de unidades por compra	
Medios de comunicación	
Canales de distribución	
Temporada de consumo	
Cantidad de consumo	
Decisión de consumo	
Edad de consumo	Bonilla, Quinayas, Vento y Díaz (2019)
Características de consumo	
Agrado de nuevo consumo	
Disponibilidad de precio	
Consumo del producto	
Preferencias de marcas de consumo	
Disponibilidad de consumo de nuevo producto	
Preferencia de sabor de consumo	
Frecuencia de compras	
Disponibilidad de precio	Julcarima, Solórzano, Quispe y Soto (2020)
Época de consumo	
Presentaciones de consumo	
Lugares de compra	
Medios de promoción	
Características del producto	
Tamaño de empresa que distribuye	
Compra del producto	Mungabusí (2018)
Marca del producto	

<b>Variables</b>	<b>Autor</b>
Presentación del producto	
Frecuencia de compra	
Cantidad de compra	
Disponibilidad de pago por el producto	
Método de pago	
Conocimiento sobre la empresa que oferta el nuevo producto	
Interés por compra de nuevo producto	
Características del producto	
Preferencia de medios	
Consideraciones acerca de la empresa	
Consideraciones acerca del nuevo producto	
Consideraciones sobre la comercialización del producto	
Consumo del producto	
Importancia de consumo	
Preferencia de consumo	
Cantidad de consumo	
Envase de consumo	
Consistencia del producto	
Características de consumo	Zúñiga (2014)
Lugar de compra	
Precio por producto	
Conocimiento de la empresa que vende el producto	
Preferencia por nuevo producto	
Medios de comunicación	
Preferencia de promociones	
Frecuencia de consumo	
Consideración del producto	
Razones para no consumir	
Productos de preferencia	
Tamaño de producto	
Lugar de compra	Castillo (2019)
Características del producto	
Consistencia del producto	
Envase de preferencia	
Disponibilidad de pago por producto	
Medios de comunicación preferentes	



<b>Variables</b>	<b>Autor</b>
Red social de preferencia	
Frecuencia de consumo	
Disponibilidad de consumo	
Razones de consumo	
Preferencia por marcas reconocidas	
Tipo de marca que prefiere	
Presentación de consumo	
Cantidad de consumo	Granizo y Saldarriaga (2020)
Preferencia de sabores	
Consistencia de consumo	
Preferencia por marca local	
Interés por consumir nuevo producto	
Disponibilidad de pago por producto	
Preferencia de lugar de compra	
Consumo del producto	
Frecuencia de consumo	
Persona que compra	
Preferencia por sabores	
Sabores que consume	Eunice (2018)
Predisposición por nuevo consumo	
Consideraciones de nuevo producto ofertado	
Lugar de compra	
Presentación de preferencia	
Preferencia de compra	
Compra de productos nacionales	
Agrado por nuevo producto	
Frecuencia de compra	Arias, Minchala y Jarrín (2018)
Disponibilidad de pago	
Presentación de preferencia	
Envase de preferencia	
Consumo del producto	
Lugar de compra	
Características del producto	
Sabor de producto	Leslie, Omayra, Juana (2016)
Cantidad del producto	
Conoce sobre la empresa que vende el producto	
Ha consumido el producto ofertado	

<b>Variables</b>	<b>Autor</b>
Interés por el nuevo producto	
Disposición por comprar el producto	
Frecuencia de consumo	
Disponibilidad de pago del producto	
Presentación del producto	
Consumo del producto	
Frecuencia de consumo	Chaluf (2016)
Razones de no consumo	
Conocimiento del yogurt	

**Fuente:** Elaboración propia

### **Anexo 3.** Análisis de las variables que se repiten por autores

<b>Variables</b>	<b>Número de autores que coinciden</b>
Frecuencia de consumo	10
Importancia de consumo	6
Características de consumo	7
Preferencia de marca de consumo	6
Preferencia por presentación	8
Preferencia de sabor	5
Preferencia de lugar de compra	8
Pre disponibilidad por pago del precio	10
Preferencia de cantidad de compra	5
Temporada de consumo	1
Preferencia de medios de comunicación	6
Tipo de envase	4
Interés de compra de nuevo producto	11
Decisión de consumo	11
Preferencia del momento del día para el consumo	1
Edad de consumo	1
Época de consumo	1
Tamaño de empresa que distribuye	1
Método de pago	1
Conocimiento sobre la empresa que oferta el nuevo producto	6
Consideraciones sobre la comercialización del producto	1
Consistencia del producto	4
Razones para no consumir	2
Razones de consumo	1
Persona que compra	1
Compra de productos nacionales	1

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 4.** Encuesta aplicada de forma online a la muestra de la población de la zona norte de Manabí

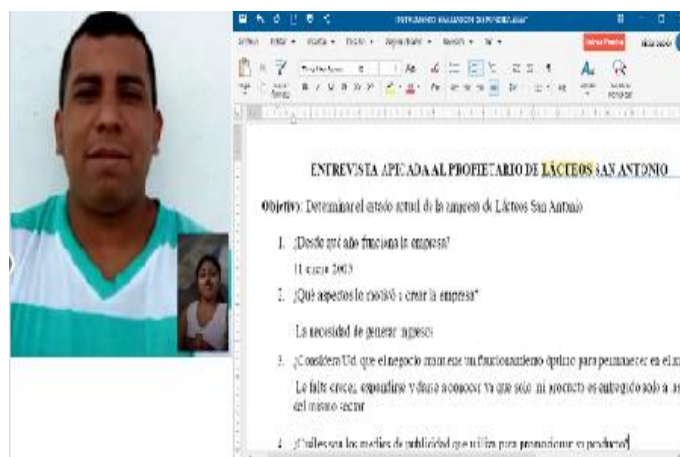
**Objetivo:** determinar la aceptación del yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio

**Indicaciones:** marque con una X según su criterio

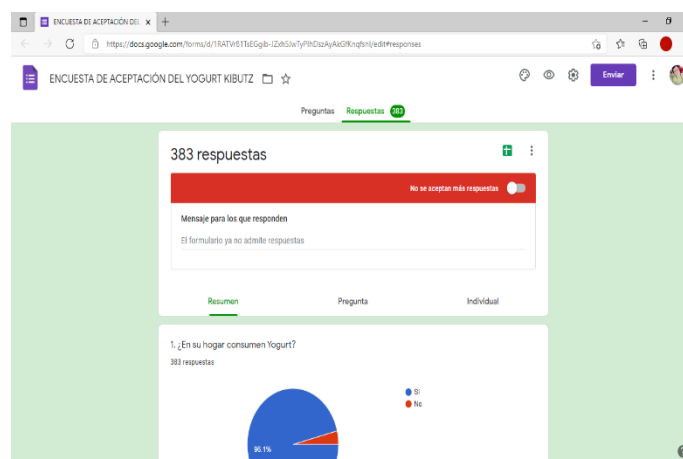
<b>1. ¿En su hogar consumen Yogurt?</b>												
SI				NO								
<b>2. ¿Considera Ud. que el yogurt es un producto indispensable en el consumo de su hogar?</b>												
SI				NO				A veces				
<b>3. ¿Con que frecuencia consume yogurt?</b>												
Diario			Semanal			Quincenal			Mensual			
<b>4. ¿En qué tamaño compra su yogurt?</b>												
500 ml		750 ml		1 lt		2 lts		3 lts		4 lts		Otros
<b>5. ¿Cuál es su marca preferida?</b>												
Toni	Kiosko		Chivito		Costeñito		Kitbutz San Antonio			Otras		
<b>6. ¿Dónde compra Yogurt?</b>												
Tienda		Supermercado			Comercio de abarrotes			Otros				
<b>7. ¿Por qué elige Ud. la marca de su yogurt?</b>												
Precio	Marca		Sa bor		Tamaño		Apariencia		Textur a	Costumb re	Otr o	
<b>8. ¿Cuáles son los precios que Ud. estaría dispuesto a pagar por un yogurt en sus diferentes presentaciones?</b>												
500 ml	\$0.50 a \$0.60				\$0.75 a \$0.85				\$0.90 a \$1.00			
750 ml	\$0.75 a \$0.90				\$0.95 a \$1.00				\$1.05 a \$1.15			
1 litro	\$1.30 a 1.40				\$1.45 a \$1.55				\$1.60 a \$1.70			
2 litros	\$1.75 a \$1.85				\$1.90 a \$2.00				\$2.05 a \$2.15			
3 litros	\$2.35 a \$2.45				\$2.50 a \$2.60				\$2.65 a \$2.75			
4 litros	\$2.85 a \$2.95				\$3.00 a \$3.10				\$3.15 a \$3.25			
<b>9. ¿Por qué medios prefiere recibir información publicitaria?</b>												
Televisión		Radi o	Periódic os		Correo electrónico		Redes sociales		Volantes		Banner publicitario	Otr os
<b>10. ¿Conoce la empresa de lácteos San Antonio?</b>												
Si la conozco			He escuchado			No la conozco						
<b>11. Si su respuesta es afirmativa, ¿los productos de la empresa Lácteos San Antonio son de su agrado? Indique los motivos</b>												
SI				A veces				No		Totalmente no		
Motivos:												
<b>12. ¿Ha probado Ud. el yogurt Kibutz de la empresa de lácteos San Antonio?</b>												
SI						NO						
Si su respuesta es afirmativa ¿Qué opinión tiene sobre el Yogurt?						Si su respuesta es negativa ¿Consumiría Ud. este yogurt?						
Muy bue na	Bu en a	Reg ular		Mal a	Muy mal a	SI	NO		Tal vez			
Indique sus motivos												

**¡GRACIAS POR LA ATENCIÓN!**

## Anexo 5. Evidencias fotográficas de la investigación



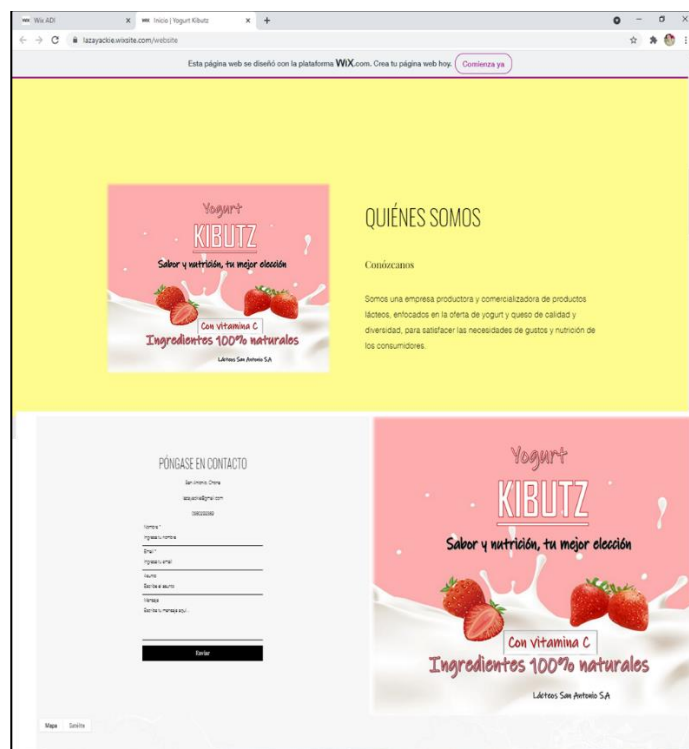
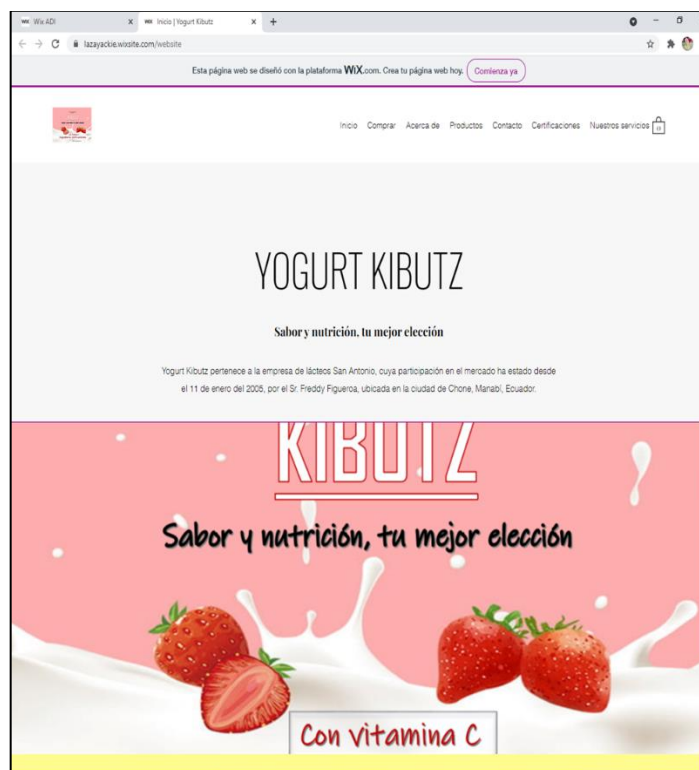
**Ilustración 1.** Evidencia de entrevista realizada al propietario de la empresa de lácteos San Antonio

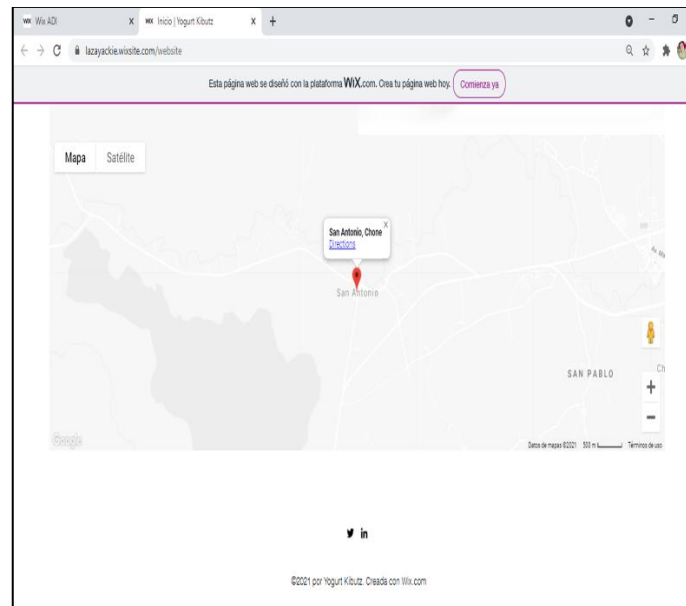


**Ilustración 2.** Evidencia de encuesta realizada de forma online a la muestra de la población de la zona norte de Manabí

**Anexo 6.** Diseño de la presentación del yogurt**Anexo 7.** Propuesta de redes sociales

## Anexo 8. Diseño de página web





## Anexo 9. Banner de publicidad



**Anexo 10.** Diseño de volantes con la promoción de nuevos sabores



**Anexo 11.** Diseño de volantes con la promoción de regreso a clases



**Anexo 12.** Diseño de volantes con la promoción de día del niño





**Anexo 13.** Diseño de volantes con la promoción de navidad



**Anexo 14.** Promoción de lonchera con el logo del producto



**Anexo 15.** Diseño de camisetas personalizadas

