



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

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:
PLAN DE MARKETING OPERATIVO EN LA DULCERÍA
TRADICIONAL LOS ALMENDROS AGENCIA ROCAFUERTE**

**AUTOR:
FIGUEROA DELGADO JAIRO FRANCISCO**

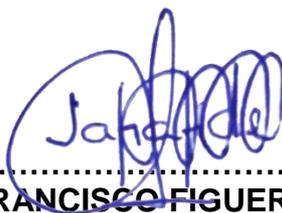
**TUTOR:
LIC. MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO, PhD.**

CALCETA, AGOSTO 2020

DERECHOS DE AUTORÍA

Jairo Francisco Figueroa Delgado, declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

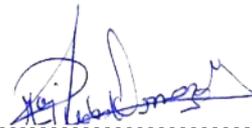
A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



.....
ING. JAIRO FRANCISCO FIGUEROA DELGADO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Lic. María Piedad Ormaza Murillo, Ph.D. certifica haber tutelado el trabajo de titulación **PLAN DE MARKETING OPERATIVO EN LA DULCERÍA TRADICIONAL LOS ALMENDROS AGENCIA ROCAFUERTE**, que ha sido desarrollado por **JARIO FRANCISCO FIGUEROA DELGADO**, previa la obtención del título de Magister en administración de empresas mención gestión de pequeñas y medianas empresas agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



.....
LIC. MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO, Ph.D.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **PLAN DE MARKETING OPERATIVO EN LA DULCERÍA TRADICIONAL LOS ALMENDROS AGENCIA ROCAFUERTE**, que ha sido propuesto, desarrollado por **Jairo Francisco Figueroa Delgado**, previa la obtención del título de Magister en administración de empresas mención gestión de pequeñas y medianas empresas agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



.....
ERNESTO NEGRIN SOSA, Ph.D.

MIEMBRO



.....
EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN, Ph.D.

MIEMBRO



.....
CECILIA PARRA FERIÉ, Ph.D.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me abrió sus puertas para poder realizar mis estudios de posgrado y especializarme en el área en la que me desempeño;

A Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida de grandes momentos y de fuerzas para seguir adelante en las metas propuestas;

A toda mi familia por estar siempre presente en los buenos y especialmente en los momentos difíciles;

A los catedráticos de mi maestría quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad;

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Dra. María Piedad Ormaza Murillo, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y participación permitió el desarrollo de este trabajo.



.....
ING. JAIRO FRANCISCO FIGUEROA DELGADO

DEDICATORIA

A Dios, por ser el inspirador y darme la sabiduría necesaria para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, y apoyo en estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mis hijos, que desde el primer día que llegaron a mi vida se transformaron en ese motor que me impulsa a luchar ante cualquier adversidad que la vida me presente.

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.



ING. JAIRO FRANCISCO FIGUEROA DELGADO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE FIGURAS	x
CONTENIDO DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
PALABRAS CLAVE.....	xi
ABSTRACT	xii
KEYWORDS	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1 MICROEMPRESA.....	7
2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS.....	8
2.2 VENTAS.....	8
2.2.1 GESTIÓN DE VENTAS	8
2.3 MARKETING	11

2.3.1	IMPORTANCIA DEL MARKETING.....	13
2.3.2	OBJETIVOS DEL MARKETING	14
2.3.3	MARKETING MIX	15
2.3.4	PLAN DE MARKETING	17
2.4	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	23
2.4.1	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	24
2.4.2	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	25
2.4.3	AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	26
2.4.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	27
2.4.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	27
2.5	MATRIZ FODA.....	28
2.5.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	30
2.5.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ...	31
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		32
3.1	UBICACIÓN	32
3.2	DURACIÓN	33
3.3	VARIABLES EN ESTUDIO	33
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.4.1	BIBLIOGRÁFICA	33
3.4.2	DE CAMPO.....	33
3.5	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1	ANALÍTICO.....	34
3.5.2	DEDUCTIVO.....	34
3.6	TÉCNICAS.....	34
3.6.1	ENCUESTA	34
3.6.2	ENTREVISTA	34
3.6.3	ANÁLISIS FODA.....	35

3.6.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	35
3.6.5	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	35
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.8	LIMITACIONES.....	36
3.9	PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.9.1	FASE I.....	36
3.9.2	FASE II	37
3.9.3	FASE III	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		38
4.1	RESULTADOS.....	38
4.1.1	FASE I	39
4.1.2	FASE II	57
4.1.3	FASE III	59
4.2	DISCUSIÓN	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		74
5.1	CONCLUSIONES.....	74
5.2	RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA		76

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 4.1.	Tabulación de datos Género	44
Tabla 4.2	Nivel de educación	45
Tabla 4.3.	Análisis FODA	53
Tabla 4.4.	Matriz de perfil competitivo.....	55
Tabla 4.5.	Objetivos y estrategias operativas.....	59
Tabla 4.6.	Acciones distribuidas según las estrategias funcionales	59
Tabla 4.7.	Acciones distribuidas por producto, precio, plaza y promoción	60
Tabla 4.8.	Plazos.....	62
Tabla 4.9.	Plan de seguimiento y control	70

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor revisión bibliográfica	7
Figura 3.1. Mapa Cantón Rocafuerte	32
Figura 4.1. Elementos del plan de marketing operativo para la Dulcería Los Almendros	38
Figura 4.2. Ubicación dulcería.....	39
Figura 4.4. Frecuencia de compra.....	45
Figura 4.5. Atención brindada	46
Figura 4.6. Productos dulcería	46
Figura 4.7. Consumo de productos	47
Figura 4.8. Preferencia de consumo	48
Figura 4.9. Calificación de calidad.....	48
Figura 4.10. Mejorar productos	49
Figura 4.11. Precios de productos.....	49
Figura 4.12. Ubicación accesible.....	50
Figura 4.13. Consumo de productos fuera de Rocafuerte.....	51
Figura 4.14. Beneficios por pedidos especiales	51
Figura 4.15. Forma de conocer la dulcería.....	52
Figura 4.16. Objetivos	58

CONTENIDO DE ANEXOS

Anexo 1. Foto de cliente completando la encuesta	82
Anexo 2. Foto realizando entrevista al propietario de la empresa	83
Anexo 3. Fotografía explicándole a un cliente la estructura de la encuesta	84
Anexo 4. Modelo de encuesta	85
Anexo 5 Modelo de isla para centros comerciales	86

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como finalidad proponer un plan de marketing operativo, que contribuya al crecimiento de las ventas y a la ampliación en nuevos mercados de la dulcería tradicional Los Almendros del cantón Rocafuerte. Para la recopilación de datos y el posterior análisis de los mismos, se utilizaron diferentes técnicas entre las que destacan: entrevista, encuesta, matriz de perfil competitivo, análisis FODA y análisis de las 5 fuerzas de Porter, siendo de mucha utilidad para determinar el plan de marketing que más se ajusta a las necesidades de la dulcería. A través de los resultados, se logró evidenciar los factores internos y externos de la dulcería entre los que destacan: buena ubicación geográfica, atención satisfactoria, calidad en productos y servicios, poca publicidad del negocio, etc.; mientras que entre los factores externos se pudo conocer, los económicos, sociales, políticos, entre otros. Con toda esta retroalimentación se obtuvo la información que sirvió como base para proponer los respectivos objetivos operativos, las estrategias, el plan de acción correspondiente y el direccionamiento estratégico necesario para la puesta en marcha. Finalmente se concluye que el plan de acción toma en cuenta la mezcla de marketing, adicionalmente hace énfasis a la idea de implementar TIC's para mejorar la publicidad y métodos de venta dentro de la dulcería.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing operativo, ventas, mercado, perfil competitivo, plan de acción.

ABSTRACT

The purpose of this research was to propose an operational marketing plan that contributes to increase the sales and positioning in new areas of the traditional Los Almendros candy store in the city of Rocafuerte. For data collection and subsequent analysis, use different techniques including: interview, survey, competitive profile matrix, SWOT analysis and Porter's 5 forces analysis, being very useful in determining the plan marketing that best suits the needs of the candy store. The results shown not only the internal factors of the candy store situation, among which stand out: good geographical location, satisfactory attention, quality in products and services, little business advertising, etc.; but also the external factors like the economic, social, political situation, among others. The analysis allowed identifying the main competitors of the candy store and making a comparison. With all this feedback, the information was obtained that served as the basis for proposing the respective operational objectives, strategies, corresponding action plan and strategic direction necessary for implementation. Subsequently, the operational objectives, the strategies and the corresponding action plan will also be raised, including advertising campaigns in the media and social networks, finally the action plan will be concluded, it is the guide to prioritize the most important activities to meet the objectives and goals.

KEYWORDS

Operational marketing plan, sales, market, competitive profile, action plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el Ecuador están presentes en todos los sectores de la actividad económica, siendo más fuerte su presencia en el sector comercio con la producción de bienes y servicios, convirtiéndose en la base del desarrollo social, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo (Delgado y Chávez, 2018), debido a la importancia que tienen para la economía del país, es vital una adecuada gestión administrativa que aplique constantemente acciones que busquen la mejor utilización de recursos, los cuales tendrán en la mayoría de los casos la característica de ser escasos, por lo que las decisiones acertadas provocan en las organizaciones un impacto positivo y por el contrario de no ser lo suficientemente adecuadas y en el tiempo oportuno su impacto será negativo (López et al., 2018).

Una de las herramientas que se aplican en las microempresas para el manejo de acciones, estrategias y recursos es el plan de marketing operativo, con el que se logra el conocimiento de los competidores permitiendo ofrecer ventajas diferenciales con respecto a otras empresas que ofertan productos iguales o sustitutos y de esta manera adaptar sus operaciones a las exigencias actuales (Pérez, Espinoza y Peralta, 2016) y todo esto es necesario debido a que dentro del mundo empresarial, el mercado se cataloga según el número de ofertantes y demandantes que existan en un segmento, entre mayor es la cantidad de empresas que ofrezcan un determinado producto o servicio, la probabilidad para que los clientes o consumidores finales los seleccionen es cada vez más pequeña (Cardona, 2018).

El cantón Rocafuerte, se caracteriza por su popularidad en la fabricación de dulces o confites de diferentes tipos tales como, alfajores, rompopo, cocadas, troliches, bizcochuelos, galletas de almidón, dulce de guineo, manjar de leche, suspiros, entre otros (Espinoza, 2015). En la actualidad, en este cantón existen un sinnúmero de microempresas, que, en su mayoría, surgieron con base al esfuerzo familiar y que mantienen intactas las tradiciones artesanales en cuanto a la fabricación de los dulces (Hurtado 2007),

La dulcería tradicional Los Almendros, constituida como una empresa familiar en el año 2000, la cual desarrolló en sus primeros años de vida empresarial un crecimiento acelerado, que con el paso de los años se convirtió en moderado y actualmente ha tenido una caída en ventas evidenciándose en la facturación del año 2018 que reporta un 20% menos con respecto a la del año 2017, también los propietarios consideran que su posicionamiento a nivel provincial y nacional ha sido deficiente y los clientes de otras partes del Ecuador realizan sus compras generalmente porque van de paso por el sitio en tiempos de feriados. Otra problemática detectada es el hecho de no contar con información exacta y pormenorizada porque carecen de una base de datos histórica de ventas para conocer la información precisa de los clientes, la misma que permita determinar frecuencia de compra, cantidades, tipo de productos, ubicación, o los datos que sean necesarios para dicho estudio y afirmación, adicional a esto para ellos es importante conocer de manera más cercana al cliente para identificar sus gustos, necesidades y atender los sucesos que surjan de manera inmediata y no cuentan con un sistema establecido de incidencias. El objetivo como empresa es abrir sucursales, por lo menos una a corto plazo y dilatar su manera de operar apostando por un marketing digital y por comercio electrónico, que redunde en el aumento de ventas y en la ampliación en nuevos mercados locales.

A partir de la problemática planteada, se establece la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá la propuesta de un plan de marketing operativo al crecimiento de las ventas de dulces artesanales y a la ampliación a nuevos mercados de la dulcería Los Almendros en el cantón Rocafuerte?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un plan de marketing para la dulcería tradicional Los Almendros, muestra su importancia debido a la mejora permanente que se genera en los procesos de comercialización, conllevando a aumentar el actual nivel de ventas. La investigación se justifica bajo las siguientes premisas:

Teóricamente, el presente estudio es acertado ya que muestra su fundamentación y sustento en aportaciones bibliográficas de gran valía con referencia al desarrollo de un plan de marketing operativo para la dulcería Los Almendros.

Desde la perspectiva económica, la propuesta de un plan de marketing resulta oportuno, ya que genera beneficios directos para la propietaria de la dulcería Los Almendros, relacionados con el posicionamiento de la marca y el aumento de las ventas (Ortega, 2015), permitiendo ampliar el mercado, redundando en el incremento de ingresos (Ocaña, 2013).

Bajo la premisa social, la pertinencia de la investigación radica en los clientes de la dulcería, y en sus recursos humanos. Lo cual se debe a que, con el desarrollo del plan de marketing, se desarrollarán estrategias que permitirán mantener mayor contacto con el cliente, conociendo sus necesidades y respondiendo a sus exigencias, de esta forma lo aduce Lozano (2018), indicando que este tipo de gestión permite relacionarse con el cliente de una forma más eficiente, generando beneficios para ambas partes. Por su parte, se considera importante la capacitación del personal, con el fin de contribuir a su desarrollo y formación y a la vez mejorar la forma de comercialización de los dulces ofrecidos.

Legalmente se sustenta con lo establecido por la Constitución de la Republica (2008), artículo 304, numeral 1 “Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos” a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir”, mismo que mantiene en su eje 2 Economía al servicio de la comunidad objetivo N°4 “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización”, es importante mantener un sistema económico financiero en el que todas las personas puedan acceder a recursos locales para convertirse en actores esenciales en la generación de la riqueza

nacional. Con referencia a lo ante expuesto, se argumenta que la investigación es válida con referencia al tema de estudio y a la dulcería, objeto de aplicación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de marketing operativo, que coadyuve al crecimiento de las ventas y a la ampliación de nuevos mercados de la dulcería Los Almendros en el cantón Rocafuerte.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación interna y externa de la dulcería Los Almendros del cantón Rocafuerte
- Establecer los objetivos y estrategias de mercadeo operativos y funcionales de la dulcería Los Almendros del cantón Rocafuerte.
- Elaborar el plan de acción operativo para producto, precio, plaza y promoción que contenga los plazos de ejecución y el direccionamiento para la puesta en marcha del plan de marketing operativo por parte de la microempresa.

1.4 IDEA A DEFENDER

La propuesta de un plan de marketing operativo contribuirá al crecimiento de las ventas y a la ampliación de nuevos mercados de la dulcería Los Almendros en el cantón Rocafuerte.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este capítulo, se detalla la recopilación de los diferentes conceptos y definiciones sobre temas que servirán como base para el desarrollo de la presente investigación, en la siguiente figura se presente el hilo conductor.

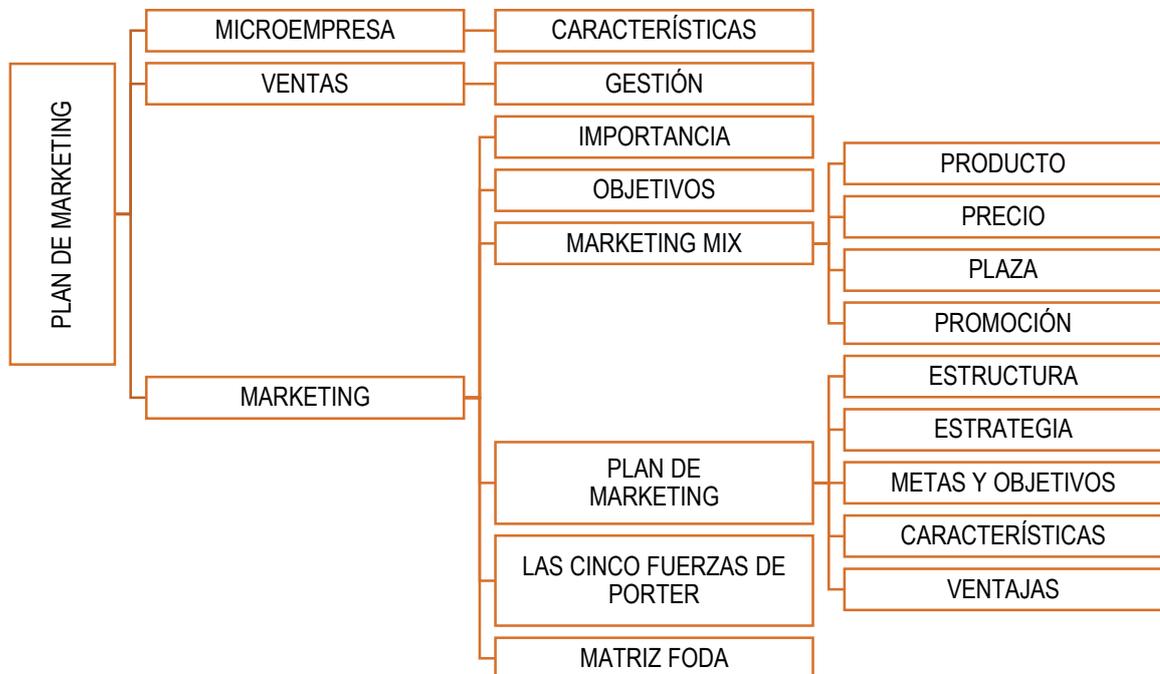


Figura 2.1. Hilo conductor revisión bibliográfica
Fuente: Autoría propia

2.1 MICROEMPRESA

Una microempresa es una unidad económica que se encuentra operada por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de gestión empresarial, que desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción o comercialización de bienes o prestación de servicios, en la que se puede distinguir elementos de capital de trabajo y tecnología (Tapia, 2015).

Por otro lado, en la mayor parte de los países, las definiciones consideran a la microempresa como la unidad económica de menos de 10 trabajadores (aunque en algunos establecen el límite superior en 5 trabajadores). Sin embargo, la evidencia latinoamericana muestra que, en promedio, la microempresa no supera los 2 trabajadores, esto ha sido afirmado por Obando, Rojas y Zevallos (2008) (p.20), En el siguiente epígrafe se describen las características de las microempresas.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS

Según Cardozo (2007), las microempresas como manifestaciones productivas que son, deben poseer algunas características, relacionadas con su formalidad y operatividad. En cuanto a su formalidad, debe estar sustentada legalmente en un registro, así sea una firma personal o una sociedad, por otro lado, en cuanto a su operatividad, debe contar con infraestructura, instalaciones y equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades.

2.2 VENTAS

Según De Clerck y Wickens (2014), las ventas de establecimientos de mercado, son las ventas de un establecimiento que es parte de una empresa situada en una ubicación única, y en la cual se lleva a cabo una sola actividad productiva o la actividad productiva principal representa la mayor parte del valor agregado” (p.123). Las ventas personales, integradas por el conjunto de los representantes de ventas de la organización que, en forma personal, acuden al mercado a promover (dar a conocer y vender) los productos, servicios, valores, ideas, etc., objeto de la actividad y razón de ser de la organización” (Lerma, 2010, p. 239).

2.2.1 GESTIÓN DE VENTAS

La gestión de la venta profesional contiene aspectos relacionados al: vendedor profesional, y organización del trabajo el vendedor profesional.

- El vendedor profesional.
 - Tipos de vendedor: visitador, agente comercial, vendedor técnico, dependiente u otros.
 - Tipos de vendedor en el plano jurídico: agentes, representantes y distribuidores.
 - Perfil: habilidades, aptitudes y actitudes personales.
 - Formación de base y perfeccionamiento del vendedor.
 - Autoevaluación, control y personalidad. Desarrollo personal y autoestima. - Carrera profesional e incentivos profesionales.
 - Organización del trabajo del vendedor profesional.
 - Planificación del trabajo: la agenda comercial.

- Gestión de tiempos y rutas: anual, mensual y semanal.
- La visita comercial.
- La venta fría.
- Argumentado de ventas: concepto y estructura.
- Prospección y captación de clientes y tratamiento de la información
- Gestión de la cartera de clientes.
- Las aplicaciones de gestión de las relaciones con clientes (CRM "Customer Relationship Management")
- Planning de visitas: Previsión de tiempos, cadencia y gestión de rutas.
- Manejo de las herramientas de gestión de tareas y planificación de visitas. (Carrasco y Núñez, 2014, p. 15)

2.2.1.1 DIRECCIÓN DE VENTAS

La dirección de ventas es una de las partes importantes de la función comercial-marketing, y como tal debe estar imbuida de la cultura/filosofía de servicio al cliente y se apoya y a su vez apoya al resto de la gestión. El marketing se viene estructurando desde tres grandes áreas o etapas:

- Investigación del mercado y la demanda (detección de hechos).
- Políticas del mix (parte preparatoria de una oferta global).
- Procesos de venta y posventa (parte de realización y continuidad).

El ambiente externo, político, social, económico, ecológico, jurídico y el entorno competencial influyen en todo lo comercial, incluidas las ventas. Los vendedores lo saben muy bien cuando hablan de un mercado más o menos receptivo. En conclusión, lo más importante del entorno es la existencia de una demanda generada por los consumidores en un mercado. Los factores internos, relacionados con los externos, que conocemos como estrategias o políticas de marketing producto, precio, distribución, promoción y preparación del entorno público y social determinan de modo indudable el rendimiento en las ventas, con un peso variable, pero generador de una oferta atractiva. Los factores internos y externos no son manejables directamente por el director de ventas, pero deben

ser investigados y tenidos muy en cuenta por él, tratando de sacar el mayor rendimiento de su organización. (Artal, 2010, p.6)

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Según Martínez y Jiménez (2016), el departamento de ventas forma parte de la función comercial de la empresa. Se encuentra empresas y organizaciones en las que exista un gran departamento comercial y, dentro de este, un departamento de ventas. Esto es debido a que el departamento de ventas realiza varias funciones comerciales de la empresa, pero no todas. La función comercial conecta la empresa con el mercado. Se trata de una competencia que se lleva a cabo antes y después del resto de funciones de la empresa. Dentro de la función comercial, la investigación comercial es la primera etapa que realiza la empresa, y la venta es la última. La investigación comercial identifica las necesidades existentes en el mercado, informa a la empresa y esta adapta su producción a dichas necesidades. En la organización de ventas, los vendedores deben observar también la tipología de clientes.

2.2.1.3 TIPOS DE CLIENTES

- Cliente racional: es racional porque sabe lo que quiere, normalmente viene muy preparado acerca de los productos que le interesan. Por ello, hay que facilitarle una información precisa y dar muestras de que se poseen suficientes conocimientos sobre los productos.
- Cliente reservado: es el tipo de cliente tímido y por ello desea mantener una distancia con el vendedor, al que le cuesta saberlo que busca porque no exterioriza sus intereses. El vendedor debe hacerle preguntas de respuestas fáciles, sin presionarle. Debe mostrarle varios productos y dejarle tiempo para pensar.
- Cliente indeciso: le cuesta decidirse por un producto, por ello se le debe dejar el tiempo necesario para que se decida (se atenderá mientras a otros clientes). Además, se le deben dar pocas alternativas (productos) y ayudarle en su decisión, mostrándose muy seguros como vendedores.
- Cliente dominante: es un cliente difícil, a veces puede mostrarse incluso agresivo. Cree conocer todos los productos, igual que todos sus derechos

como cliente. Exige la atención del vendedor, el cual debe ser directo con él, porque si no pensará que se le está engañando. (Gago, 2014, p. 6)

2.2.1.4 POLÍTICA DE VENTAS

Según (Martínez y Jiménez, 2016) dice que la política de ventas direcciona el accionar de una empresa hacia las ventas de los productos que produce, es decir, va orientado a satisfacer al cliente. La razón de ser de toda empresa son las ventas, ya que son ellas las que garantizan que exista la rentabilidad necesaria para que toda la organización pueda seguir funcionando.

Para que exista la garantía de ventas de productos o servicios que generen ingresos, es necesario tener productos competitivos que se ganen la confianza del mercado en vista de la altísima competitividad que hay en el comercio y de esta forma garantizar la satisfacción de los consumidores. La sostenibilidad de una empresa está en las ventas que son las que generan e impulsan el proceso productivo de toda la organización (Martínez y Jiménez, 2016).

2.3 MARKETING

Según Kotler (2011), citado por Benigno (2016) el marketing es una actividad de diseño y fijación de los factores correspondientes a esta rama como precios, distribución de ideas para comercialización de bienes y servicios para cumplir con los objetivos de los individuos y las organizaciones. Por otro lado, Coca (2014), indica que el marketing se trata de realizar una gestión cuyo resultado sea superior a la media del mercado, implica la existencia de una ventaja competitiva defendible que resulta de la creación de un valor superior para el comprador, siendo los factores claves de una orientación al mercado: una orientación al cliente final, una orientación al cliente intermediario, una orientación hacia los competidores para así lograr la visión que se pretende alcanzar.

Entre los estudios del marketing están las relaciones de intercambio son creadas, estimuladas, facilitadas, valoradas y gobernadas. La esencia del marketing está en la relación de intercambio, definida como conexión de recursos, personas y actividades orientadas hacia la creación e intercambio de valor para el mercado (Hernández, 2011).

Para Maridueña y Paredes (2015) el marketing es la herramienta que utilizan las organizaciones para llegar a un objetivo común que es la satisfacción del cliente, a través de esta herramienta se puede conocer bien las necesidades de los consumidores. Así mismo Garcilán (2015), manifiesta que el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, beneficiando así a la empresa.

Una vez analizadas las opiniones de dichos autores se puede decir que el marketing es una estrategia de publicidad que escogen las empresas para promocionar o expandir diferentes productos con el objetivo de impactar y llegar a los clientes de una manera positiva persuadiendo al cliente de que lo que ofrecen tiene beneficio. También este puede ser llamado una herramienta competitiva muy importante ya que a través de ella se facilita la comercialización y producto de ello se obtiene mayores beneficios económicos.

Quisimalin (2016) indica que: “El marketing tiene como propósito identificar las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Al marketing lo podemos definir como el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia.

2.3.1 IMPORTANCIA DEL MARKETING

La mayor importancia del marketing es el éxito empresarial que aspiran las organizaciones comerciales, por lo tanto, es elemental citar a Rivera (2012) con su libro Dirección del Marketing: Fundamento y aplicación, que al hablar de la importancia del marketing establece:

Está presente en todas las acciones sociales y económicas de nuestra cultura. Su importancia se hace evidente cuando apreciamos que las personas, aun sin saberlo, usan leyes de marketing en muchos actos cotidianos. Sin darse cuenta están desarrollando las acciones que están destinadas a promover toda relación de intercambio que se establece cuando alguien quiere obtener beneficio. ¿Puede existir una organización si no lograr vender su producto?, esta pregunta es válida tanto para organizaciones lucrativas como no lucrativas. En este caso, el marketing guiara todas las acciones estratégicas y operativas para que las organizaciones sean competitivas en la satisfacción de sus mercados (Rivera, 2012).

Dentro de este contexto, se observa que su importancia radica en planificar las acciones comerciales que llevara a cabo la empresa. Como el entorno de la organización está sujeto a continuos cambios, su éxito dependerá de cómo se adapte y anticipe a los mismos (Rivera, 2012).

Dentro de su importancia también permite conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, como también detectar nuevos nichos de mercado, entre otras acciones, a fin de poder vender sus productos a mayor escala; pero para conseguir este objetivo también es importante la vinculación de la empresa, la cual deberá realizar un análisis de las diferentes variables que componen el entorno y las que se encuentren en el interior de la organización, permitiendo a la empresa sobrevivir y tener un mejor posicionamiento en el mercado Sellers (2016) manifiesta que el “marketing es importante en todas las empresas u organizaciones, ya que constituye una herramienta esencial para la toma de decisiones, así también permite formular estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta que mediante el marketing la empresa puede vincularse directamente con el consumidor.

Para concluir también se puede manifestar que su importancia está encaminada a lograr la satisfacción del cliente mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes, con el fin de que ellos tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos.

Adicionalmente también el marketing es importante ya que permite realizar un sin número de actividades competitivas y estratégicas para la satisfacción de los mercados.

Además, la importancia del marketing radica en que se constituye en una herramienta trascendental en la vida económica de una empresa ya que facilita la toma de decisiones relacionadas con los constantes cambios que se generan en el mercado.

2.3.2 OBJETIVOS DEL MARKETING

De acuerdo a Munuera y Rodríguez (2012) los objetivos se enfocan en cinco categorías que son:

- Retener consumidores manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad.
- Retener consumidores reforzando las compras de repetición.
- Retener consumidores reduciendo el atractivo del cambio.
- Captar nuevos adoptantes mediante la lucha cuerpo a cuerpo frente a los compradores.
- Captar nuevos consumidores con una oferta diferenciada de la competencia.

Según Sainz de Vicuña (2013) los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas, deben ser concretos (por tanto, cuantitativos, siempre que sea posible), realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes.

Castellblanque (2015) indica que un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Un objetivo de marketing debe: Ser específico, ser medible, referirse a

un tiempo concreto, afectar al comportamiento del mercado objetivo. Además, deben referirse a los consumidores actuales o a los potenciales.

De acuerdo a los conceptos anteriores se define como objetivo de marketing a una idea a alcanzar en un determinado periodo de tiempo, la cual debe ser concreta, medible y se enfoque al comportamiento del mercado objetivo.

2.3.3 MARKETING MIX

El marketing mix es uno de los conceptos modernos más utilizados, Kotler y Armstrong (2014) definen que “Es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo” Donde llega la combinación de las “cuatro P” (Producto, precio, Plaza, Promoción); en donde se pueden diseñar estrategias para posicionar el producto y llegare al mercado meta.

El marketing mix es una herramienta que ayuda a todas las organizaciones a alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla (mix). Los elementos controlables por la empresa forman el marketing total o marketing mix: producto (product), precio (price), promoción (promotion) y distribución (placement) que componen lo que también se conoce con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, “mezcla” en inglés” (Ferrell y Hartline, 2016). Las combinaciones de estos elementos permiten el incremento de los resultados a menudo y se lleva a la experimentación y la investigación de mercado. Hay muchos métodos que pueden utilizarse, tanto en persona como el uso de presentaciones impersonal. “La clave es que no siempre dependen de "una" mezcla siempre explorar otras vías. Si se utilizan estos elementos combinados se llega a tener mejor éxito en la organización” (Ferrell y Hartline, 2016).

Para los autores Parra y Martínez (2013) es el conjunto de herramientas de Marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las

muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción.

En los siguientes apartados se describen las 4 P, importantes en el diseño del Modelo de Gestión Comercial.

2.3.3.1 PRODUCTO

Rodríguez (2013) argumenta que el producto un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad, y la marca, más los servicios y reputación del vendedor, el producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que sea adquirido, utilizado o consumido con objeto de satisfacer un deseo o necesidad. Mientras que Esteban (2013) establece que el producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa en una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás.

2.3.3.2 PRECIO

Jerome (2012) menciona que todas las empresas persiguen beneficios económicos consideran el precio como uno de los más importantes ya que es lo que genera rentabilidad a la empresa. Es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa ya que los demás lo único que hace es generar egresos. Dentro de sus variables están, descuentos, periodos de pago, condiciones de crédito, precio de lista etc. Mientras que Kotler y Amstrong (2008) establecen que es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo de la historia, el precio ha sido el principal factor que influye en la decisión de los compradores.

2.3.3.3 PLAZA

Se define como ruta que sigue un producto tras pasar desde el productor hacia los consumidores finales, luego de pasar por varios puntos durante su trayectoria

(Urbina, 2013). Esta función es la que se encarga de establecer las bases para que el producto llegue del fabricante al consumidor, por ejemplo, mediante un sistema de distribución directa (del productor al cliente final) o indirecta (cuando existe al menos un nivel de intermediarios) (Fischer y Espejo 2012).

Kotler y Armstrong (2008) argumenta que es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial. Mientras que Esteban (2013) alude que dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

2.3.3.4 PROMOCIÓN

Hernández (2012) expone que son las actividades, diferentes a la venta personal y a la venta masiva (propaganda, publicidad), que estimulan las compras por parte del consumidor y las ventas por parte del distribuidor. Entre dichas actividades están: establecer exhibidores en los sitios de ventas; efectuar exposiciones, demostraciones, pruebas de degustación; realizar otras ayudas de ventas que no forman parte de la actividad diaria o rutinaria. Por su parte Murcia (2015) expresa que la promoción es la difusión mediante una comunicación integral y directa del producto que se oferta para los futuros clientes o usuarios.

2.3.4 PLAN DE MARKETING

“Un plan de marketing es un documento administrativo que describe las estrategias de marketing y tácticas que deben implementar las organizaciones; a menudo, se centra en un período de tiempo específico y cubre una variedad de detalles relacionados con el marketing, como costos, objetivos y pasos de acción. Sin embargo, un plan de marketing no es un documento estático.

Necesita cambiar y evolucionar a medida que la empresa crece y a medida que se desarrollan nuevas y cambiantes tendencias de mercadeo” (Calicchio, 2016).

De esta forma, Díaz (2013) sostiene, “que un plan de marketing proporciona claridad a las organizaciones acerca de quién es su mercado potencial y real; ayuda a crear mensajes de marketing que generarán resultados traducibles en beneficios para la empresa, ya que una de las razones del marketing es que

mediante este se trata de conocer lo que un producto o servicio puede hacer para satisfacer a un mercado objetivo; proporciona enfoque y dirección, determinando el mejor curso de acción para los negocios, entre otros elementos”.

Un plan de marketing es definido por Sainz (2018) como “la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas de marketing que ha adoptado ahora en referencia a lo que hará en los tres próximos años para lograr una empresa competitiva una parte del plan de marketing de cualquier empresa u organización que constituye un documento escrito, que tiene un contenido sistematizado y estructurado, que define claramente los campos de la responsabilidad de la función de marketing digital y posibilita el control de gestión a través de los oportunos indicadores” (p. 97).

De acuerdo con Westwood (2008) el plan escrito debe ser claro, conciso y fácil de leer. Se indican las siguientes pautas:

- Se empieza cada sección completa en una nueva página, incluso aunque esto signifique que algunas páginas solo tengan cinco o diez líneas de texto.
- Cuando se realice una lista de los puntos clave, se debe utilizar el doble espaciado.
- Se recomienda no intentar embutir muchas cifras en una sola página.
- No reducir el tamaño de los documentos utilizados en el plan hasta el punto de que sean difíciles de leer.
- Se utiliza un tamaño de fuente razonable cuando imprima el documento.
- Si el plan es demasiado largo la gente no lo leerá, por lo tanto, es importante ser firme y eliminar texto innecesario.
- No utilizar un argot que algunos de los que recibirán el plan no puedan entender, y ampliar cualquier abreviatura a su forma completa la primera vez que aparezca (p. 93).

Un plan de marketing consiste en la descripción de las actividades a realizar en pro de la empresa, éste se caracteriza por ser un instrumento eficaz para la toma de decisiones y la ejecución de estrategias óptimas para el cumplimiento de las metas. Elaborar un plan implica definir objetivos, desarrollar estrategias en función de los cuatro elementos del marketing; precio, producto, plaza y

promoción. Además de incluir un programa de acción en el cual se defina que se hará, quien lo hará cuándo y cuánto costará realizarse cada actividad. Es considerado además como la base del progreso de las organizaciones, ya que las empresas que se quedan en el presente, sin buscar mejorar y adaptarse a los continuos cambios del entorno, simplemente dejarán de existir.

2.3.4.1 TIPOS DE PLAN DE MARKETING

Existen algunos tipos de planes de marketing dependiendo del tipo de acción que se necesite tomar y se detallan a continuación:

- **PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Esta clase de marketing se caracteriza por enfocarse en acciones a largo plazo, acciones de cara a futuro, y cómo su implantación afectará a la marcha del día a día, a los procesos que se desarrollan diariamente. Uno de los objetivos del marketing estratégico será el de definir acciones con el fin de implantar estrategias que maximicen los beneficios, minimicen el empleo de recursos y, en definitiva, conviertan a tu empresa en un negocio altamente rentable.

- **PLAN DE MARKETING OPERATIVO**

Si el marketing estratégico tenía un enfoque más a largo plazo, este tipo de plan, define unos objetivos y acciones más a corto/medio plazo.

- **PLAN DE MARKETING DIRECTO**

Una de las clases de planes de marketing que más relevancia está adquiriendo. Se trata de dar una comunicación mucho más personalizada al cliente, una comunicación más acorde a aquello que el consumidor quiere o necesita.

- **PLAN DE MARKETING RELACIONAL**

En muchas ocasiones, a este tipo de marketing se le relaciona con el marketing directo. Sin embargo, a empresa, puesto que el marketing relacional lo que intenta es identificar a los clientes que son más rentables y tratar de priorizarlos y darles una relación más cercana.

Para la presente investigación se considera el plan de marketing operativo como la base que regirá el accionar

2.3.4.2 ESTRUCTURA DE PLAN DE MARKETING OPERATIVO

Para Ferrell y Hartline (2012) los planes de marketing deben estar correctamente organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida. Sin importar la descripción que se use para desarrollar el plan de marketing, debe tener en mente que una descripción adecuada se caracteriza por ser:

- **Completa:** tener una descripción completa es esencial para asegurar que no haya omisiones de información importante. Desde luego, cada elemento de la descripción puede no ser pertinente para la situación que se enfrenta, pero al menos recibe consideración.
- **Flexible:** aunque tener una descripción completa es esencial, la flexibilidad no se debe sacrificar, cualquier descripción que elija debe ser lo suficientemente flexible a efecto de ser modificada para que concuerde con las necesidades únicas de su situación. Como todas las situaciones y organizaciones son diferentes, usar una descripción demasiado rígida va en detrimento del proceso de planeación.
- **Consistente:** la consistencia entre la descripción del plan de marketing y a la descripción de los otros planes funcionales de área es una consideración importante. La consistencia también puede incluir la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo o de unidad de negocios, mantenerla asegura que los ejecutivos y empleados fuera de marketing entenderán el plan de marketing y el proceso de planeación.
- **Lógica:** como el plan de marketing finalmente debe venderse a sí mismo a los altos directivos, su descripción debe fluir de manera lógica. Una descripción ilógica podría forzar a los altos directivos a rechazar o asignar menos fondos al plan. La estructura del plan de marketing que se presenta aquí tiene la capacidad de satisfacer estos cuatro puntos. Aunque la estructura es completa, usted debe adaptar con libertad la descripción para que concuerde con los requerimientos únicos de su situación.

2.3.4.3 ESTRATEGIA DEL PLAN DE MARKETING OPERATIVO

En esta sección del plan de marketing se describe como la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing; es decir satisfacer necesidades de los clientes para ganar mercado. Las estrategias de marketing incluyen seleccionar y analizar los mercados meta, así mismo crear y mantener un programa de marketing apropiado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta. En este nivel la empresa detallará cómo obtendrá una ventaja competitiva al hacer algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mayor calidad que las ofertas de sus competidores (Ferrell, 2014).

La selección de la estrategia de marketing supone la determinación de la manera de alcanzar los objetivos de marketing. Esta decisión orientará la implementación de un conjunto de acciones (las 4 Ps) que las hagan posibles en un horizonte temporal y un presupuesto concreto (Monterrer, 2013). Las estrategias, que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios, y que según Monterrer (2013) son las siguientes.

- Estrategias de crecimiento intensivo: persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera. Dentro de esta categoría distinguimos tres tipos:
 - Estrategia de penetración: crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales
 - Estrategia de desarrollo de mercado: crecer a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados. Generalmente se da a partir de una expansión geográfica, si bien puede acometerse por otras vías, como la utilización de canales de distribución alternativos o la actuación sobre nuevos segmentos de mercado.
 - Estrategia de desarrollo de producto: crecer a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes (añadiendo nuevas características, mejorando su calidad, entre otros) dirigidos a los mercados actuales.

2.3.4.4 METAS Y OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING OPERATIVO

Son las declaraciones formales de los resultados deseados y esperados del plan de marketing. Las metas son declaraciones amplias y simples de lo que se logrará por medio de la estrategia de marketing. Su principal función es guiar el desarrollo de los objetivos y proporcionar dirección para las decisiones de asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y esenciales para la planeación y deben expresarse en términos cuantitativos para permitir una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa de estos objetivos facilita su implementación después del desarrollo de la estrategia (Ferrell, O. 2012).

2.3.4.5 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MARKETING OPERATIVO

Para Ruiz (2015) algunas características de los planes de marketing son:

- La estrategia puede ser de diferente alcance (corto o mediano plazo), según el interés y magnitud organizacional.
- La estrategia es destinada a responder problemáticas presentes por tanto es necesaria una supervisión periódica.
- Más del 90% de los planes fracasan, en gran mayoría, el problema es a causa de una mala formulación o implementación de los mismos.

Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes al desarrollo estratégico. Antes de definir el plan de marketing se debe considerar las características necesarias que debe tener para proceder a diseñarlo de la manera más eficiente posible; debido a que las características deben estar alineadas a los objetivos empresariales.

2.3.4.6 VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING OPERATIVO

Para Tur y Monserrat (2014) las ventajas del plan de marketing operativo son principalmente las siguientes:

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.

- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto a nivel corporativo como de marketing).
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- El plan de marketing se debe actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación, la empresa contara con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aun en el caso de que se de gran rotación entre el personal cualificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.

2.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Hernández (2011), especifica que las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

Para Porter (2017), la fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la

vista. La estructura sectorial se desarrolla a partir de una serie de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

CreceNegocios (2015), exponen que el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Para Porter (citado por CreceNegocios. 2015), el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas. A continuación, un resumen de cada una de estas fuerzas:

2.4.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Para Porter (2017), la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que

buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando (CreceNegocios, 2015):

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

2.4.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Porter (2017), menciona que la amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la amenaza de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son (CreceNegocios, 2015):

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.

- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

2.4.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Porter (2017), afirma que un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando (CreceNegocios, 2015):

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

2.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Porter (2017), argumenta que los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando (CreceNegocios, 2015):

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

2.4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Porter (2017), especifica que los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; no obstante, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la

cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando (CreceNegocios, 2015):

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

2.5 MATRIZ FODA

Para Ballesteros et al., (2010) el análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El análisis FODA también se considera una herramienta sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización; Thompson & Stikland (1998, citado por Ponce 2006), considera que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Fernández (2017) y Arriaga et al. (2017), especifica los elementos que conformar el análisis FODA:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Los aspectos internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio,

mercado, productos, etc.) que representan sus puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo (Fernández, 2012).

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a las que puede acceder y obtener ventajas (beneficios) (Fernández, 2012).
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización, y que es necesario eliminar (Fernández, 2012).
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellos eventos externos a la empresa que, siendo previsibles, si ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Fernández, 2012).
- El análisis interno: consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores: producción (capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica), marketing (línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente), organización (estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa), personal (selección, formación, motivación, remuneración y rotación), finanzas (recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez) investigación y desarrollo (nuevos productos, patentes y ausencia de innovación) (Goodstein, 1998 citado por Arriaga et al., 2017).
- El análisis externo: Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas:
 - Mercado: definir nuestro mercado-objetivo y sus características, también los aspectos generales tamaño y segmento de mercado,

- evolución de la demanda, deseos del consumidor, y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar),
- Sector: detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.
 - Competencia: identificar y evaluar a la competencia actual y potencial, analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.
 - Entorno: son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales sociológicos, tecnológicos, etc. Goodstein, 1998 citado por Arriaga et al., 2017.

2.5.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias (McConkey, 1988; Stevenson, 1976 citados por Ponce, 2007). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Henry, 1980 citado por Ponce, 2007).

Ponce (2007), argumenta que para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

2.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Ponce (2006), menciona que las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1 UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la Ciudad de Rocafuerte, que según una Memoria Técnica del Instituto Espacial Ecuatoriano (2012) se encuentra situado al centro oeste de la Provincia de Manabí, su única parroquia es Rocafuerte que a su vez es cabecera cantonal. Limita al norte con los cantones Tosagua y Sucre, al sur y al oeste con el cantón Portoviejo, y al este con el cantón Junín. El cantón es conocido a nivel nacional por la elaboración de los dulces más exquisitos de la provincia de Manabí, de los cuales existen más de 300 tipos, entre los más conocidos están: los alfajores, bocadillos, dulce de higo, de guineo, camote, rompopo, entre otros.



Figura 3.1. Mapa Cantón Rocafuerte
Fuente: Google maps

3.2 DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de 5 meses en su ejecución.

3.3 VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables identificadas son producto, precio, plaza y promoción.

3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 BIBLIOGRÁFICA

Se realizó la búsqueda de información documentada de diferentes fuentes, la finalidad de esta revisión bibliográfica sirvió como fundamento teórico del proceso de investigación, de acuerdo a Aleixandre et al., (2011) citado por Gómez, Navas, Aponte, Betancourt (2014) expresan que el trabajo de revisión bibliográfica garantiza la obtención de la información más relevante en el campo de estudio.

3.4.2 DE CAMPO

De acuerdo a Corona (2015) indica que este tipo de investigación se lleva a cabo con la finalidad de dar respuesta a algún problema planteado previamente, extrayendo datos e informaciones a través del uso de técnicas específicas de recolección, como entrevistas, encuestas o cuestionarios. en base a esto, el autor de la presente investigación acudió a la dulcería Los Almendros con la finalidad de recabar la información necesaria a través de una encuesta a los clientes y entrevistas al propietario y trabajadores y de esta manera logró la captación de datos fiables y cercanos a objeto de estudio.

3.5 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para Peinado (2015) un método es el proceso objetivo a través del cual se encuentran soluciones a los problemas planteados de diferentes campos científicos o tecnológicos, para la presente investigación, se establecieron dos métodos y se detallan a continuación.

3.5.1 ANALÍTICO

El análisis, entendido como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, ha sido uno de los procedimientos más utilizados a lo largo de la vida humana para acceder al conocimiento de las diversas facetas de la realidad (Lopera, Ramirez, Zuluaga, y Ortiz, 2010) y específicamente el método analítico busca la asociación o correlación entre variables (Cairampoma, 2015), mediante este método se logrará la identificación del problema de la microempresa y también el funcionamiento de la misma, analizando cada una de las partes que la componen, con la finalidad de encontrar el mejor planteamiento y mejorar la situación actual de la microempresa Los Almendros.

3.5.2 DEDUCTIVO

Este método facilitó la fundamentación de los principales resultados que se obtuvo en la búsqueda bibliográfica, relacionados con planes de marketing operativo, para determinar la mejor opción para los requisitos de la dulcería Los Almendros.

3.6 TÉCNICAS

Las técnicas de investigación son medios que ayudaron a conseguir el objetivo planteado, según Peinado (2015), es el conjunto de habilidades y conocimientos que sirven para resolver problemas prácticos, en este caso permitió recopilar, procesar y analizar los datos. En la presente investigación se definieron dos técnicas que se detallan en los siguientes apartados.

3.6.1 ENCUESTA

Según Bernal (2010) la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, la misma que se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Esta técnica, permitió conocer las inquietudes y necesidades de los clientes de la microempresa, con la finalidad de identificar puntos débiles, fortalezas y datos en general acerca de la calidad del servicio y del producto, variedad, medios de comunicación, entre otros.

3.6.2 ENTREVISTA

De acuerdo a Díaz, Torruco, Martínez, y Varela (2014) manifiestan que la entrevista es una conversación que se propone con un fin determinado distinto

al simple hecho de conversar, la entrevista fue aplicada al propietario de la Dulcería Los Almendros, la entrevista brindó información clave acerca del giro de negocio y la manera de operar de la microempresa en estudio.

3.6.3 ANÁLISIS FODA

Para Ballesteros et al., (2010) el análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas, este análisis fue realizado previa conversación con los propietarios, en donde se obtuvo la información necesaria para definir la principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

3.6.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Ariza et al. (2013), argumenta que la Matriz de Perfil competitivo es una herramienta que como su nombre lo indica, permite hacer una comparación entre las condiciones o factores claves de una empresa frente a otras empresas que ofrecen servicios o productos iguales o sustitutos. Se identificaron como principales competencias de la dulcería a Bambam y El Pibe, se realizó la comparación en aspectos relacionados al producto, precio, atención al cliente, ubicación, trayectoria, entre otros; todo esto con la finalidad de saber las fortalezas o debilidades de Los Almendros frente a sus principales competidores.

3.6.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Hernández (2011), manifiesta que las cinco fuerzas de Porter, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece, con esto se pudo determinar la posición que tiene la Dulcería Los Almendros con la finalidad de seleccionar las estrategias a seguir que se ajusten al contexto de la microempresa.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población escogida fueron los clientes de la Dulcería y se determinó la muestra a través de la fórmula de muestreo para población infinita, la misma que fue escogida debido a que resultaba difícil determinar el número exacto de clientes de la dulcería, el cálculo correspondiente se detalla en el capítulo de resultados. Las personas que formaron parte de la muestra, se escogieron de

manera aleatoria a medida que llegaban a comprar a la dulcería, para su aplicación se escogieron tres días con diferentes tipos de afluencia de personas, es decir, un día normal, un fin de semana y un día de feriado, con la finalidad de captar a más personas de diferentes áreas.

3.8 LIMITACIONES

Una limitación es que la microempresa no cuenta con una base de datos histórica de ventas, lo que dificulta un poco el análisis de clientes existentes en la actualidad.

3.9 PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para conseguir el objetivo planteado, la investigación se desarrolló en tres fases, las mismas que tuvieron diferentes actividades implícitas

3.9.1 FASE I

Análisis de la situación actual: Análisis interno y externo de la microempresa de dulces artesanales Los Almendros del cantón Rocafuerte

3.9.1.1 ACTIVIDADES FASE I

- Analizar la situación interna y externa de la dulcería Los Almendros de la ciudad de Rocafuerte.
- Elaborar la encuesta a consumidores y la entrevista al propietario
- Aplicar encuesta a los consumidores
- Aplicar la entrevista al propietario para obtener información directa de la dulcería Los Almendros.
- Realizar el análisis estadístico con los datos de la encuesta
- Realizar el análisis FODA
- Definición de la competencia
- Análisis de los clientes
- Realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.9.2 FASE II

Establecer los objetivos y estrategias de mercadeo operativas y funcionales de la dulcería Los Almendros del cantón Rocafuerte.

3.9.2.1 ACTIVIDADES FASE II

- Elaborar objetivos operativos
- Diseñar estrategias de mercado generales y funcionales

3.9.3 FASE III

Elaborar el plan de acción operativo.

3.9.3.1 ACTIVIDADES FASE III

- Determinar acciones de producto, precio, plaza y promoción
- Determinar plazos de ejecución
- Plan de seguimiento y control

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

Los dueños de la dulcería tradicional Los Almendros no habían realizado un estudio de la situación, por lo tanto, se desconoce de manera formal en qué ambiente se desenvuelve la microempresa dentro de la zona de impacto y conforme a ello establecer de una manera más específica las estrategias necesarias para lograr el objetivo planteado.

La ejecución de cada una de las fases planteadas da como resultado el modelo de plan de marketing que se muestra en la siguiente figura:

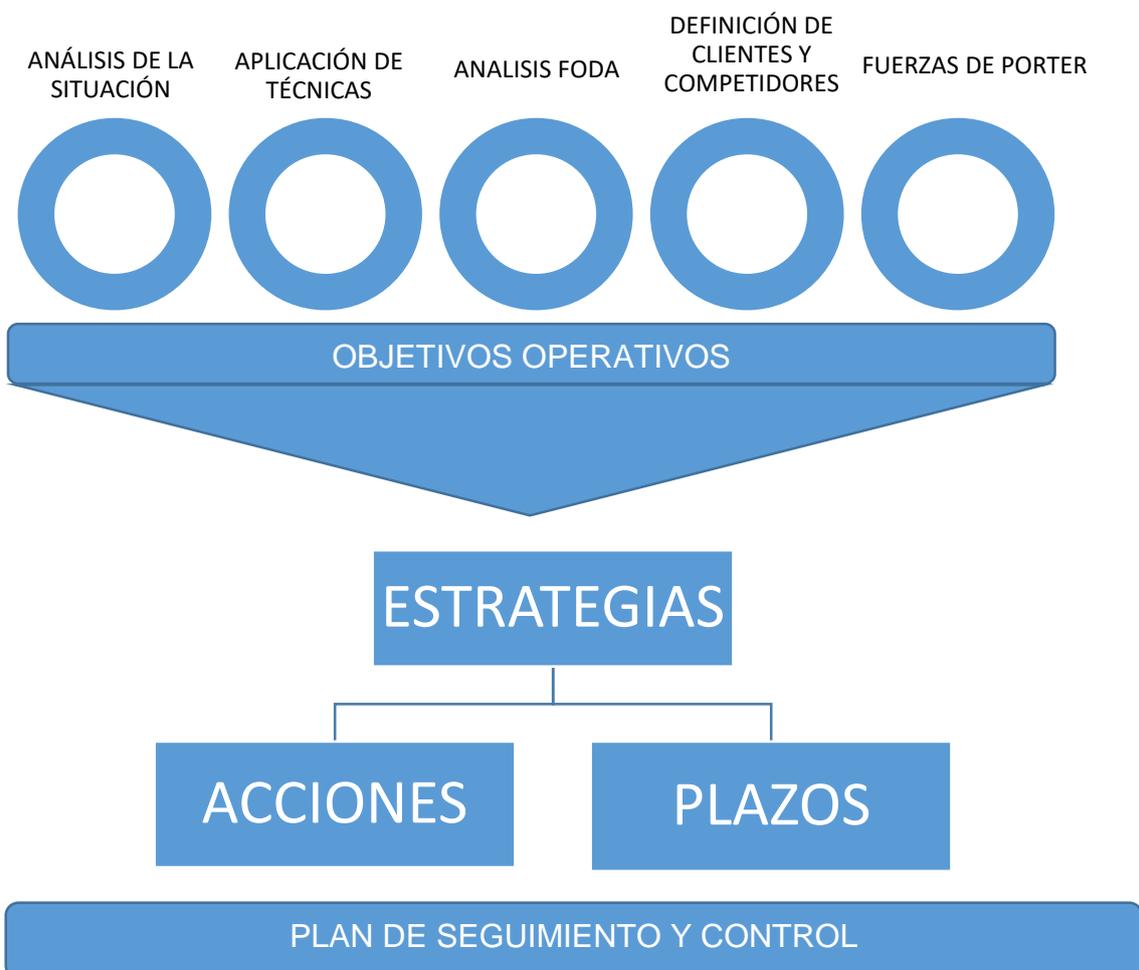


Figura 4.1. Elementos del plan de marketing operativo para la Dulcería Los Almendros
Fuente: Autoría propia

4.1.1 FASE I

En esta fase se desarrolló el análisis de la situación actual: Análisis interno y externo de la microempresa de dulces artesanales los Almendros del cantón Rocafuerte y se describe en los siguientes apartados:

4.1.1.1 ANALIZAR LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA DULCERÍA LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE ROCAFUERTE

- **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA**

- **Inicios:** este negocio fue inaugurado en 1998, nació como una idea de los esposos Ondina Delgado y Jimmy Romero.
- **Aspectos Generales:** la dulcería tradicional Los Almendros, está ubicado en la Av. Sucre SN, vía Chone en la ciudad de Rocafuerte, provincia de Manabí, su ubicación se encuentra en una arteria principal de circulación vehicular, es una empresa de origen familiar, la cual tiene 21 años en el mercado comercializando dulces tradicionales manabitas.



Figura 4.2. Ubicación dulcería

Fuente: Google maps

- **Estructura organizacional:** la dulcería no cuenta con una misión y visión, ni una estructura organizacional formal ni establecida.
- **Productos y servicios:** en la dulcería cuentan con un local dividido en dos partes, el primero es utilizado para exhibir dulces, helados y lácteos, en donde hay mesas y sillas para que los clientes puedan degustar de los productos, la segunda parte, se instaló una planta donde se fabrican los dulces. Una variedad de 300 dulces se exhibe

en las vitrinas de la dulcería y estos son alfajor, huevo moyo, rollitos, conitos, limón relleno, rompopo, cocadas, troches, galletas, bizcochuelos, entre otros.

- **Precios:** estos varían entre \$0,10 y \$1,25 al por menor, todo depende del producto que se oferta, la cantidad y la presentación, los precios al por mayor depende del acuerdo a que lleguen con la persona que está a cargo, no existe una cartera formal de productos con precios fijos, simplemente se venden en función de la disponibilidad.
- **Distribución:** en la dulcería existe un único punto de distribución, sin embargo, en casos necesarios se realizan entregas a domicilio y envíos a otras ciudades a clientes recurrentes en cantidades al por mayor.
- **Comunicación Interna:** los empleados tienen comunicación directa con la persona que se encuentra como administrador(a), al tener una estructura pequeña los inconvenientes, logros, situaciones se comunican de forma efectiva, sin embargo, todo se va resolviendo en el momento sin que quede registro absoluto de lo que se va generando día a día.
- **Comunicación Externa:** la dulcería comunica sus promociones y realiza sus publicidades en radios locales y tienen un bajo nivel de actividad en redes sociales, la publicidad que se realiza en general es de boca en boca por los clientes que compran y hacen promoción a otras personas, además su ubicación es estratégica debido a que se encuentran en una arteria vehicular de alta afluencia, por lo que en tiempos de feriados sus ventas aumentan de manera exponencial.
- **Calidad:** la calidad de los productos está relacionada al servicio en venta y atención a clientes, el sabor característico de los dulces y su presentación, de manera general cumple con estos requisitos.
- **Contabilidad y finanzas:** no existe evidencia de las finanzas empresariales o por lo menos los dueños no permitieron el acceso a ella.
- **Procesos de gestión internos:** los procesos que se llevan dentro de la dulcería son empíricos y de alguna manera los llevan a cabo según

las situaciones que vayan surgiendo en la medida de las necesidades empresariales y del día a día.

- **Gestión de stock en almacén:** manejan los mostradores de productos los cuales se van abasteciendo de acuerdo a la demanda, generalmente están preparados para atender la demanda diaria que la tienen controlada y en tiempos de venta altas hacen las previsiones del caso para que haya productos en cantidades suficientes.
- **Recursos humanos:** la plantilla de empleados en condiciones normales es de 12 a 14 personas, entre los que se encuentran el personal de planta y las personas de atención a los clientes, en tiempos de ventas altas tienen hasta 40 personas de manera temporal para satisfacer la demanda con la misma calidad en los productos y en la atención a los clientes.
- **Producción:** la dulcería tiene una sección de fábrica en donde cuentan con instrumental y maquinaria semi industrial (batidoras, hornos, bandejas, amasadoras, etc). No cuentan con cálculos o estudios establecidos de capacidad productiva, nivel tecnológico o costes de producción.
- **Legal:** de acuerdo a la normativa legal ecuatoriana para Pymes este tipo de microempresas deben contar con un reglamento para el funcionamiento, la dulcería cuenta con los requisitos básicos para su funcionamiento como los que se detallan a continuación:
 - Reglamento interno
 - Registro Sanitario
 - Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura
 - Permiso del Cuerpo de Bombero
 - Semáforo alimenticio en sus empaques y tabla nutricional.

- **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA**

El análisis de la situación externa se van a analizar los principales aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan de manera directa o indirecta a la dulcería Los Almendros, los mismos que se detallan a continuación:

- **Político legal,** las leyes que afectan el accionar de la dulcería es el Código de Trabajo, Ley de régimen tributario interno, Ley del

consumidor, etc, por citar las que tienen un impacto directo en el giro del negocio, sin embargo, los dueños o administradores deben estar atentos a cambios estatales en cuanto a leyes. Dentro de las leyes antes citadas se evidencian aspectos a tomar en cuenta como el IVA, las declaraciones y retenciones, la planilla de trabajadores, su rol y el pago de todos los beneficios que le corresponden por ley.

- **Económico**, depende de las decisiones gubernamentales y de la especulación de los proveedores de materia prima y el poco control que existe sobre este aspecto, la estación del año es un aspecto a considerar dentro de la compra de los productos para la fabricación de dulces. Un factor que hubiera tenido impacto sería el alza de los precios de la gasolina, sin embargo, al no aprobarse los precios se mantienen generalmente estables con variaciones poco considerables.
- **Social**, los cambios sociales y demográficos podrían influir en el mayor o menos consumo de dulces, debido a las nuevas tendencias fitness, es por ellos que se debería apostar por productos que se encaminen hacia esa tendencia.
- **Tecnológico**, en cuestiones tecnológicas la dulcería se encuentra un poco desvinculada y llevan la mayoría de sus procesos de manera manual.

4.1.1.2 ELABORAR LA ENCUESTA A CONSUMIDORES Y LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO

- **ENCUESTA**

El cuestionario (para analizar el cuestionario completo ver Anexo 1) aplicado consta de 12 ítems entre las que destacan preguntas relacionadas a precios, producto, plaza y promoción de los productos que se ofertan en la dulcería en estudio y las preguntas de manera general se muestran a continuación:

- Datos personales: género, nacionalidad, nivel de educación, ocupación
- Datos específicos: frecuencia de compra, atención, información sobre productos, consumo, razones de preferencia, calidad de productos, recomendaciones de mejora, precios, ubicación, plaza, beneficios que desea recibir e información de publicidad.

- **ENTREVISTA**

La entrevista consta de 15 preguntas la cual fue aplicada a modo de conversatorio directamente con el propietario de la microempresa y las preguntas que se realizaron son las siguientes:

- ¿La dulcería Los Almendros cuenta con un plan de marketing operativo?
- ¿Cree usted que la dulcería Los Almendros necesita un plan de marketing operativo? ¿Por qué?
- ¿Cuál o cuáles considera usted que es la mayor ventaja de los productos que ofrece su dulcería a diferencia de las demás?
- ¿Bajo qué aspectos son definidos los precios de sus productos?
- ¿Considera usted que el lugar de ubicación de la dulcería Los Almendros es operativo? ¿Por qué?
- ¿A cuántos y cuáles son los cantones de la Provincia en los cuales son distribuidos sus productos?
- ¿Tiene como plan futuro la distribución o creación de alguna franquicia de sus productos fuera de la Provincia de Manabí? ¿Qué razones le motivan para hacerlo?
- ¿Qué tipos de estrategias de distribución utiliza la dulcería Los Almendros?
- ¿Cuáles son las estrategias de promoción que utiliza la dulcería Los Almendros para que más personas conozcan sus productos?
- ¿Qué microempresa o microempresas identifica usted como las principales competencias de la dulcería Los Almendros?
- ¿Qué diferencia a dulcería Los Almendros de la competencia?
- ¿Cómo ve a la dulcería Los Almendros para el año 2025?
- ¿Cuáles son los productos de la dulcería Los Almendros?
- ¿Cómo está estructurada la dulcería Los Almendros en cuestión de Talento Humano? (número de trabajadores, estructura organizativa)
- ¿Cuál es la capacidad operativa de dulcería Los Almendros? (Cuántas unidades pueden producir diariamente)

4.1.1.3 APLICAR ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

Se aplicó la encuesta a los clientes de la dulcería y se determinó la muestra a través de la fórmula de muestreo para población infinita que se detalla a continuación:

$$n_0 = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} \quad [3.1]$$

Donde:

n_0 = tamaño de la muestra aproximada o primera aproximación

z = desviación estándar

p = proporción de la población que posee la característica (cuando se desconoce la población se asume 0,5)

$q=1-p$

e = margen de error que está dispuesto a aceptar

Las personas que formaron parte de la muestra, se escogieron de manera aleatoria a medida que llegaban a comprar a la dulcería, es decir, según la demanda, el cuestionario se aplicó en tres días que fueron un día de semana normal, un fin de semana normal y en el feriado de los fieles difuntos, y de esta manera se captó toda clase de clientes con los que cuenta la dulcería. Al aplicar la fórmula de muestreo dio como resultado un total de 384 clientes que respondieron el cuestionario.

4.1.1.4 REALIZAR EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO CON LOS DATOS DE LA ENCUESTA

Luego de realizar la encuesta se procedió a tabular y analizar la información, se muestra en las siguientes tablas y gráficos el análisis de cada pregunta del cuestionario aplicado en los clientes de la dulcería Los Almendros.

Tabla 4.1. Tabulación de datos Género

Sexo				Total Frecuencias Absolutas	Total Frecuencias Relativas
Femenino		Masculino			
Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa		
222	57.9%	162	42.1%	384	100%

Fuente: Autoría propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, de los datos recabados el 57,9% eran mujeres y el 42,1% eran hombres.

Tabla 4.2 Nivel de educación

Nivel De Educación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Básica	30	7.9%
Bachillerato	74	19.2%
Estudiante Universitario	88	22.9%
Superior Completa	126	32.7%
Superior Incompleta	45	11.7%
(en blanco)	21	5.6%
Total	384	100%

Fuente: Autoría propia

De acuerdo a los datos el 32,7% de los consumidores son personas cuya educación superior es completa, continuando un 22,9% estudiantes universitarios, el 19,2% personas que completaron hasta el bachillerato, lo que da una idea de que los clientes son variados y hay de todos los niveles de instrucción y géneros.

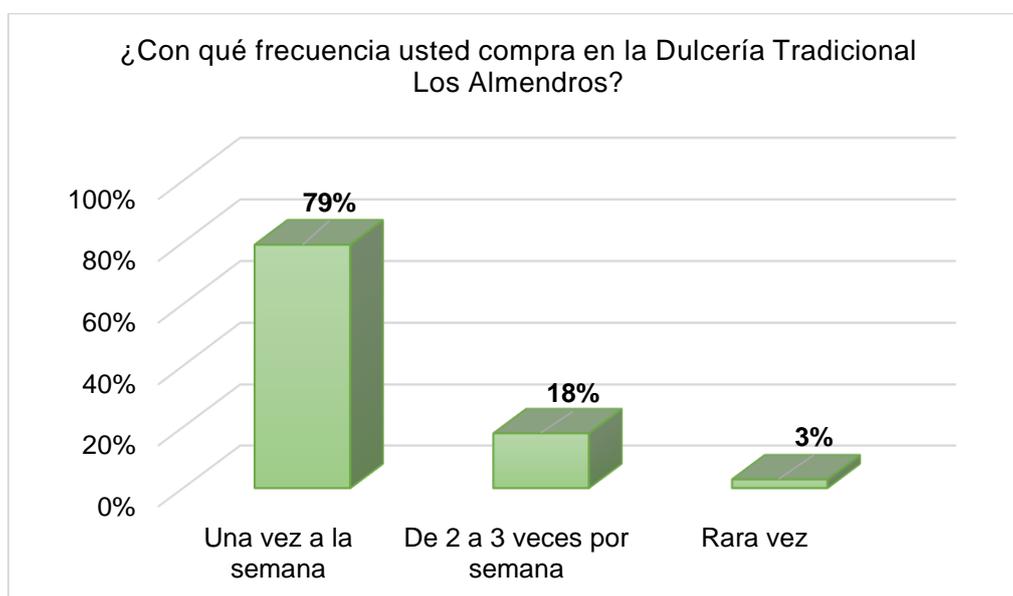


Figura 4.3. Frecuencia de compra

Fuente: Autoría propia

En el gráfico anterior, se puede observar que el 79% de clientes compra al menos una vez a la semana, evidenciando la idea de que la microempresa cuenta con clientes fijos en un porcentaje elevado, el 18% de 2 a 3 veces por semana y el 3% rara vez, asumiendo que estos últimos serían las personas que pasan de vez

en cuando en tiempos de feriados o en fecha concretas por feriado o alguna actividad específica.

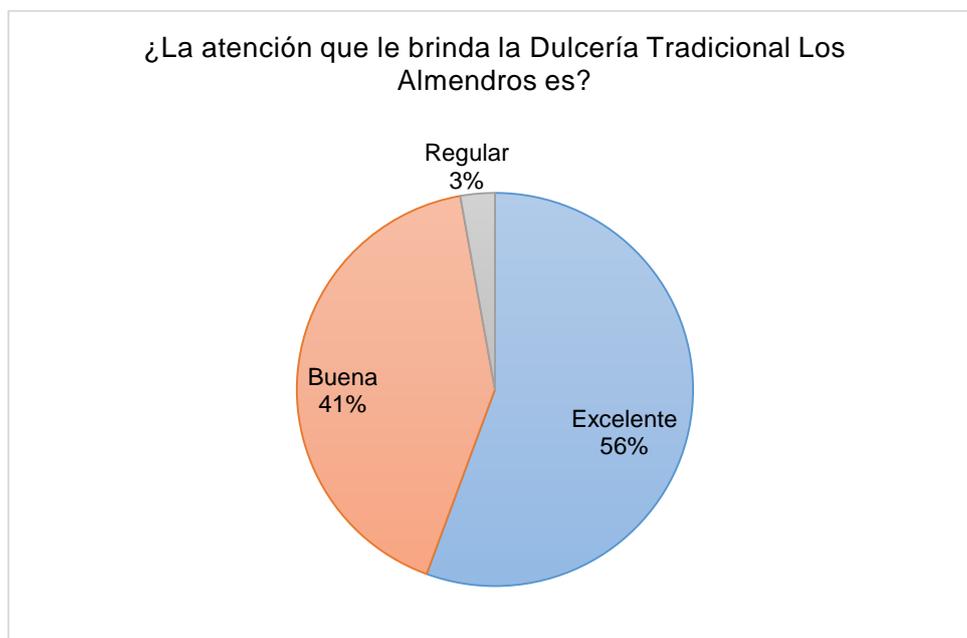


Figura 4.4. Atención brindada
Fuente: Autoría propia

Los clientes respondieron en un 56% que la atención que brinda la dulcería es Excelente, seguida del 41% Buena y un 3% marcaron como regular y con esto se confirma que la atención al cliente es un elemento que consideran esencial los administradores de la microempresa, como lo manifestaron en la entrevista realizada.

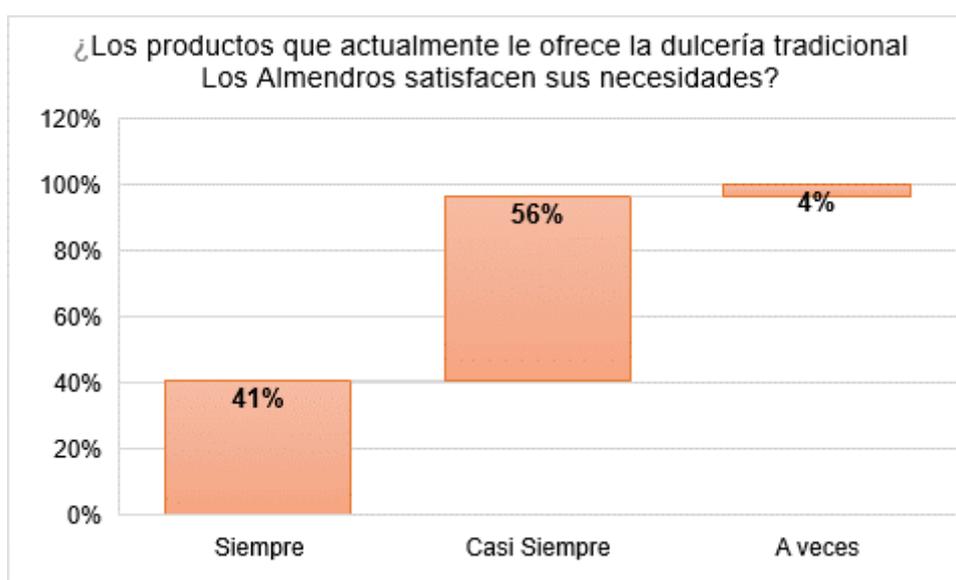


Figura 4.5. Productos dulcería
Fuente: Autoría propia

La dulcería Los Almendros cuenta con una gama amplia de productos y el 41% de los clientes que completaron el cuestionario creen que siempre satisfacen sus necesidades, y el 56% considera que casi siempre. Estos datos dan la perspectiva de que de manera general el cliente que llega encuentra lo que busca si de dulces se trata.

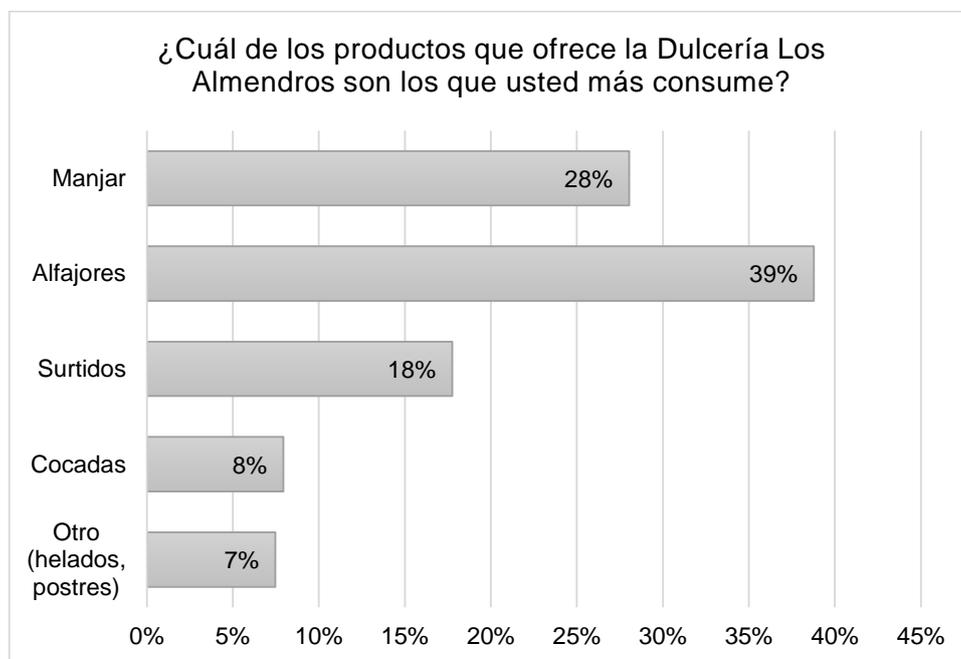


Figura 4.6. Consumo de productos
Fuente: Autoría propia

Uno de los dulces más buscados por los clientes son los alfajores en sus diferentes variedades con un 39%, el manjar en un 28% y los surtidos en un 18%. En la entrevista el dueño manifestó que ellos conocen los dulces que son más demandados y todo esto con base a la experiencia que han tenido por años en el mercado.

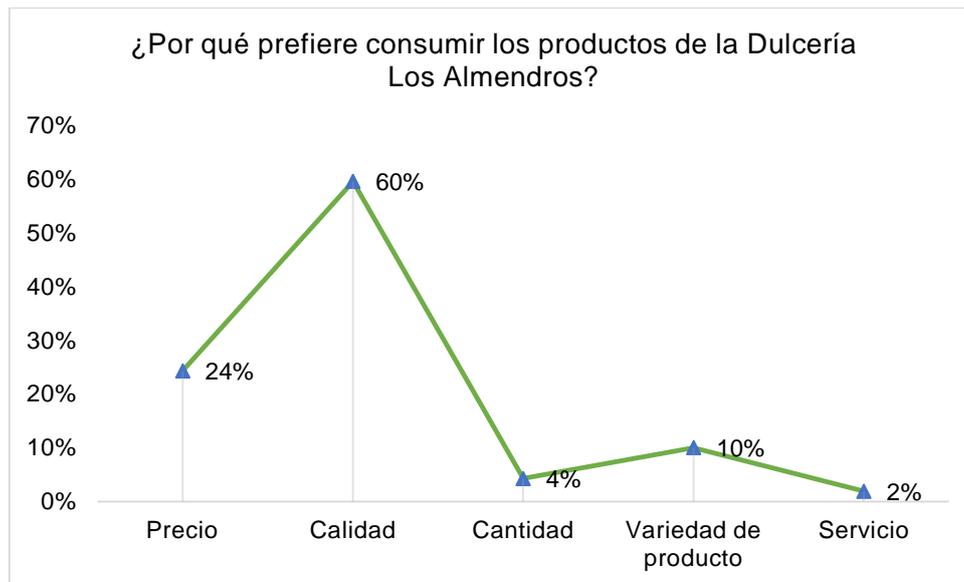


Figura 4.7. Preferencia de consumo
Fuente: Autoría propia

Los clientes prefieren los productos de la dulcería Los Almendros en un 60% por la calidad, siendo este un valor representativo y esto también se evidencia en el siguiente gráfico, en donde, el 48% de las personas creen que son excelentes, el 43% muy buenos y el 10% buenos. Es decir, que la calidad es un factor importante para los administradores de la dulcería y esta se ve reflejada en los productos que oferta.

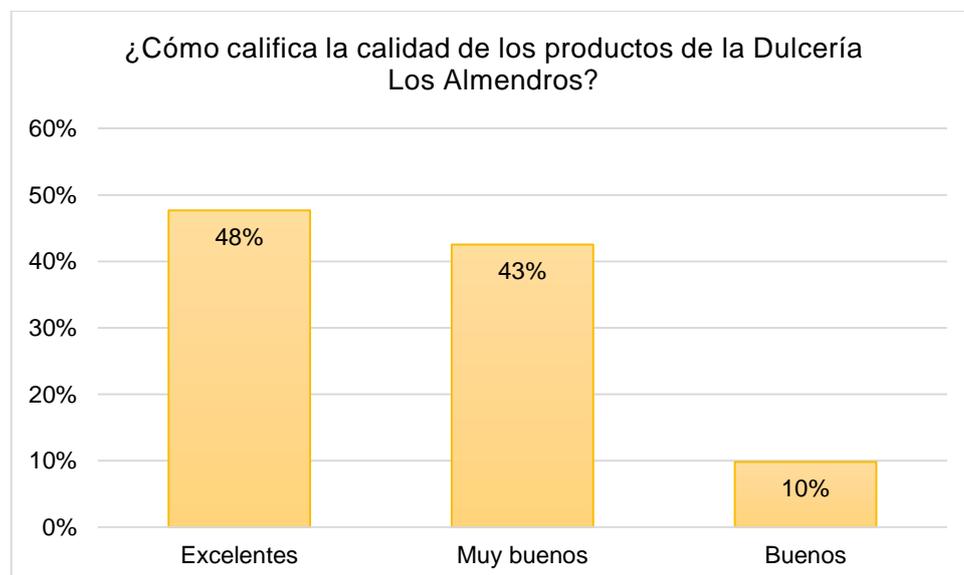


Figura 4.8. Calificación de calidad
Fuente: Autoría propia

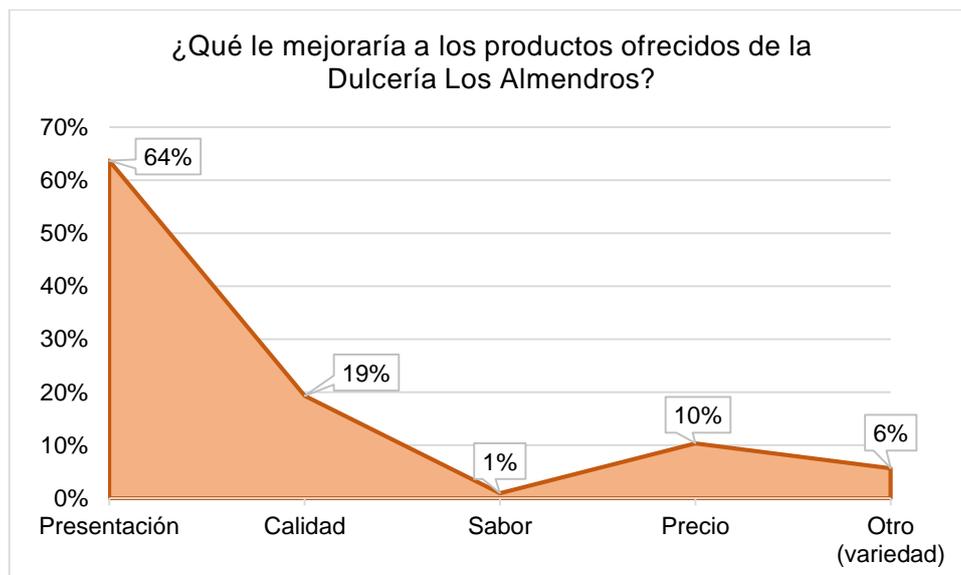


Figura 4.9. Mejorar productos
Fuente: Autoría propia

A pesar de su calidad, el 64% de las personas consideran que podrían mejorar la presentación de sus productos, por lo que es necesario analizar si los envoltorios, tarrinas, envases, vitrinas, logotipos, colores y otros factores relacionados con la presentación, son los más óptimos y dan ese toque de calidad.

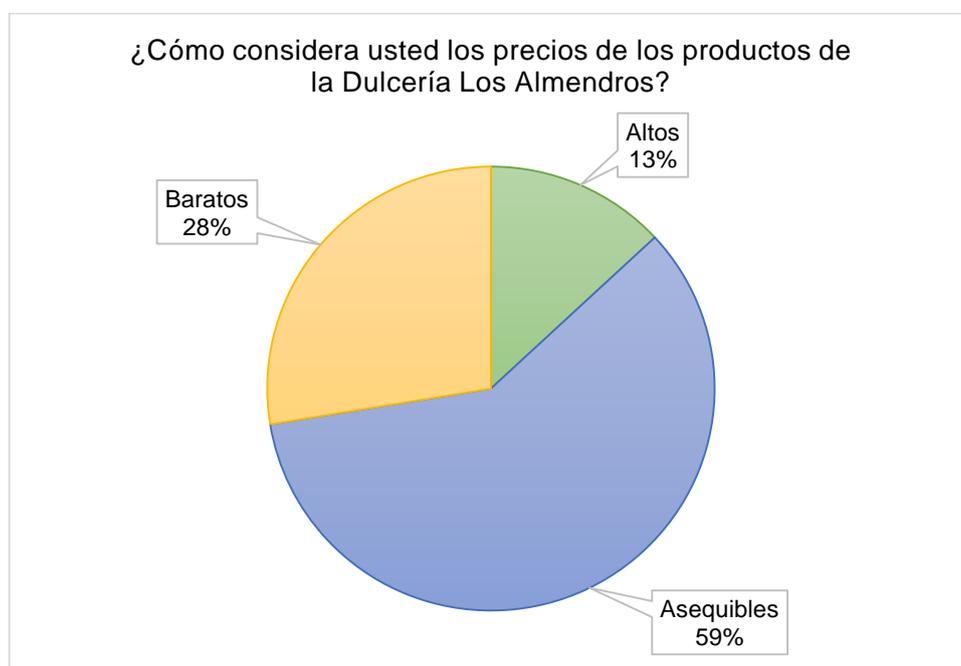


Figura 4.10. Precios de productos
Fuente: Autoría propia

Los precios establecidos en la dulcería Los Almendros son calculados según los costos directos e indirectos inmersos en la elaboración de cada producto, en este caso el 59% de las clientes manifestaron que tiene precios asequibles, el 28% consideran que son baratos y el 13% altos. Pero en general están en concordancia con los precios manejados en el mercado de dulces.

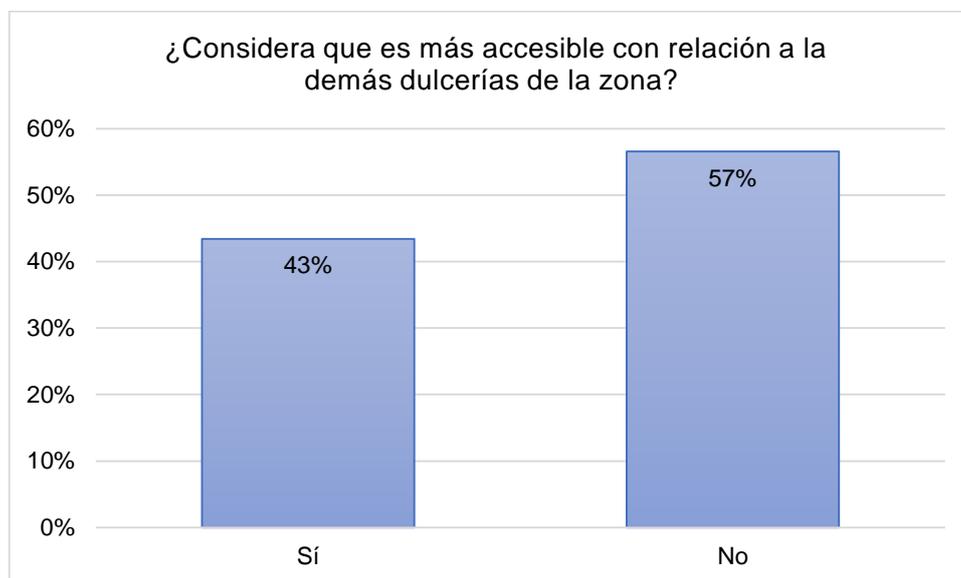


Figura 4.11. Ubicación accesible
Fuente: Autoría propia

En la pregunta ¿Considera que es más accesible con relación a las demás dulcerías de la zona?, manifestaron que No en un 57% y Sí en un 43%. Algunos clientes manifestaron que la dulcería se encontraba en una de las calles principales de la ciudad de Rocafuerte y que llegar es relativamente fácil, sin embargo, no cuenta con parqueaderos y muchas veces deben dejar los carros un poco lejos, sobretodo en tiempos de afluencia altas y eso les dificultaba al momento de realizar las compras.

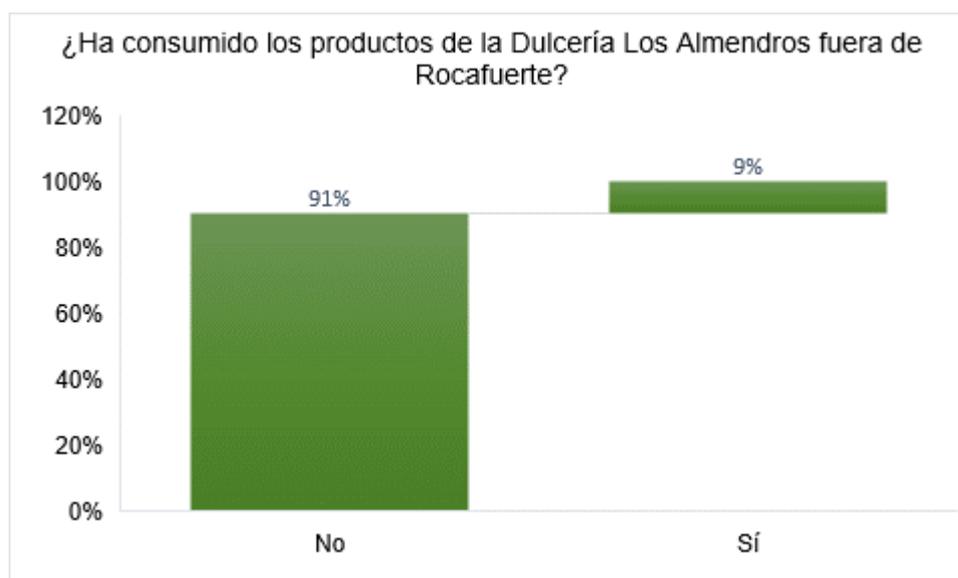


Figura 4.12. Consumo de productos fuera de Rocafuerte
Fuente: Autoría propia

El 91% de los clientes manifiestan no haber consumido los productos de la dulcería Los Almendros fuera de Rocafuerte, sin embargo, el 9% de los clientes dijeron que sí, nombrando lugares como Quito, Guayaquil, Chone, Bahía, Manta y Portoviejo. No obstante un 9% no es un valor representativo e indica que las personas que consumieron los dulces fue por motivos casuales y no es común encontrar este producto fuera de la zona de la dulcería.

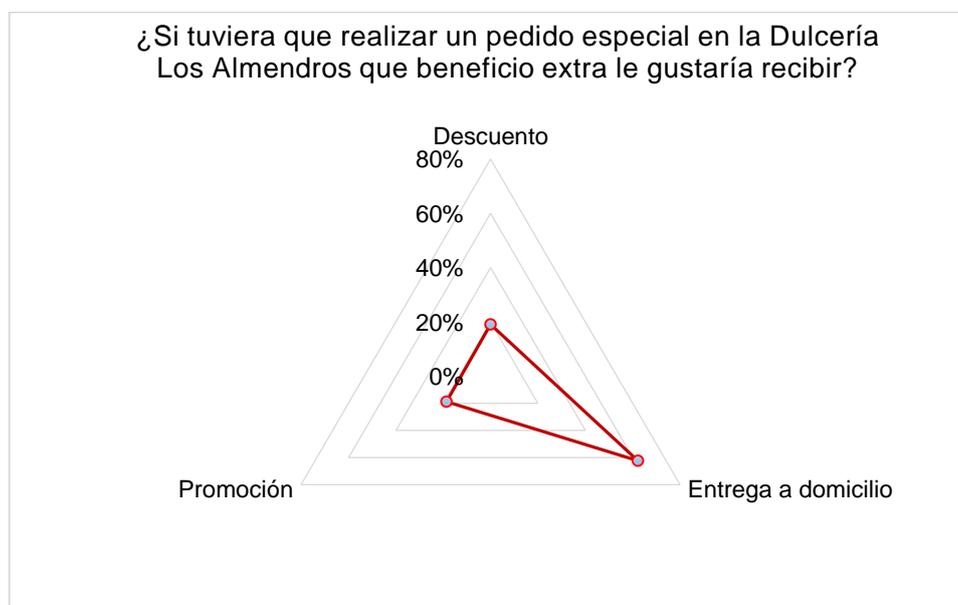


Figura 4.13. Beneficios por pedidos especiales
Fuente: Autoría propia

El 62% de los clientes desean recibir como beneficio extra la entrega a domicilio, el 19% algún tipo de descuento y el 19% alguna promoción, estos resultados representan el hecho de que muchos clientes quieren la entrega a domicilio por motivos de comodidad y facilidad, estos beneficios tendrían que ser analizados por los propietarios.

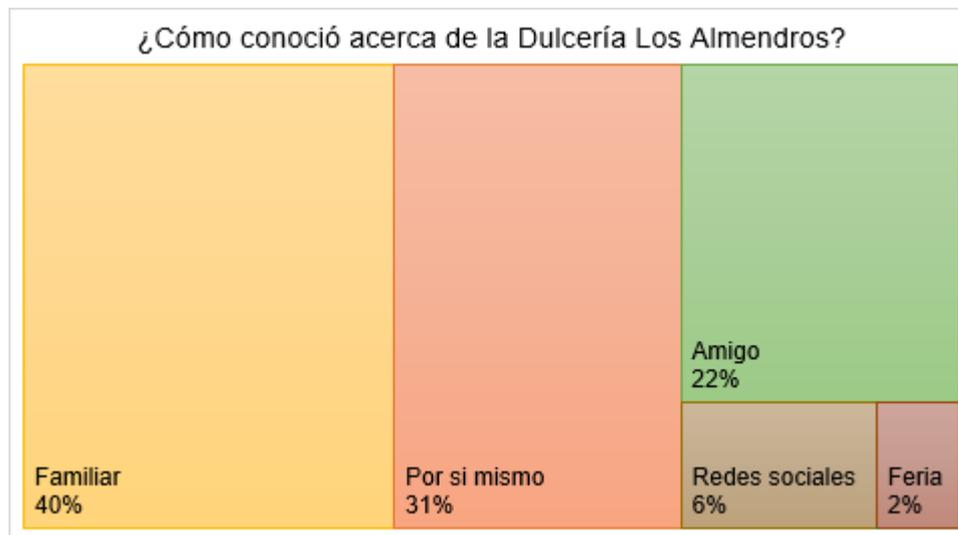


Figura 4.14. Forma de conocer la dulcería

Fuente: Autoría propia

El 40% de los clientes conocieron acerca de la dulcería por algún familiar, el 31% por sí mismos, el 22% por algún amigo, el 6% en redes sociales y el 2% en alguna feria, estos datos hacen notar que la publicidad realizada ha sido de boca en boca en un gran porcentaje, es decir, clientes satisfechos que han comentado su experiencia con familiares y amigos; en la entrevista al dueño comentó que tienen presencia en redes sociales, haciendo énfasis que en muchas temporadas no las usan y eso se demuestra en los datos obtenidos.

4.1.1.5 APLICAR LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN DIRECTA DE LA DULCERÍA LOS ALMENDROS.

La entrevista aplicada al dueño de la microempresa dio la pauta para tener un acercamiento directo e información de primera mano y de esta manera se extraen las siguientes ideas:

- La dulcería Tradicional Los Almendros no cuenta con plan de marketing operativo

- Con un plan de marketing se podrá mejorar aspectos como producción y atención al cliente.
- Generalmente se trabaja con precios fijos, y si existiera alza en los precios de materia prima, se disminuye un poco la cantidad de producto vendido.
- La dulcería tiene una ubicación estratégica, debido a que se encuentra en el ingreso de la ciudad, además que juega un papel importante el tiempo que lleva en la misma ubicación (21 años), es un lugar conocido por muchos.
- A nivel nacional la dulcería cuenta con clientes que hacen pedidos semanales (en la entrevista no se detalló la ciudad de procedencia de los clientes).
- Tienen como objetivo expandirse en sucursales para crecer empresarialmente y para potenciar a Rocafuerte como capital del Dulce.
- Tienen un único punto de distribución.
- Tienen como estrategias de promoción ciertos productos que se manejan con el 2x1.
- Realizan su publicidad en radio y redes sociales.
- Cuentan con un logo personalizado y una marca registrada.

4.1.1.6 ANÁLISIS FODA

El análisis respectivo se realizará a través de la siguiente matriz:

Tabla 4.3. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> • Microempresa con 21 años en el mercado • Ubicación estratégica en su zona de influencia • Infraestructura propia • Atención al cliente satisfactorio • Productos de calidad • Marca registrada y logo personalizado • Precios competitivos en el mercado • Variedad de productos • Productos con normas de calidad • Visión a largo plazo • Materias primas de la zona 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad limitada en medios de comunicación • Escasos paquetes promocionales • Organización empresarial inexistente • No tienen base de datos histórica de las ventas • No comercializa a través de internet • Falta de planes estratégicos u operativos • Falta de capacitación en técnicas de venta • Superposición de roles empresariales y familiares • Falta de planificación en producción • Débil control financiero • Resistencia al cambio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nueva sucursales • Venta a través de internet • Acceso a nuevas tecnologías • Facilidad para detectar nichos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia • Cambios económicos en el país • Promociones en productos de la competencia

Fuente: Autoría propia

4.1.1.7 DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA

En la ciudad de Rocafuerte, existen un sinnúmero de negocios familiares dedicados a la elaboración y venta de dulces artesanales, sin embargo, se realizó un estudio rápido de dos microempresas que se consideran como peligrosas en cuestión de competencia y estas son Bambam y El Pibe, se aplicó en ellas las Matriz de Perfil Competitivo, en donde arrojaron resultados de 2,59 y 2,32, convirtiéndose en competencia potencial y peligrosa para la dulcería, a continuación se muestra la tabla comparativa en el siguiente apartado:

Tabla 4.4. Matriz de perfil competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	LOS ALMENDROS		BAMBAM		EL PIPE	
		CALIFICACIÓN	T. POND	CALIFICACIÓN	T. POND	CALIFICACIÓN	T. POND
Trayectoria	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Ubicación Estratégica	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Infraestructura propia	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Atención al cliente satisfactorio	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Productos de calidad	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Marca registrada y logo personalizado	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Precios competitivos en el mercado	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09
Variedad de productos	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Productos con normas de calidad	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Visión a largo plazo	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Materias primas de la zona	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Publicidad limitada en medios de comunicación	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Escasos paquetes promocionales	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06
Organización empresarial inexistente	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03
No tienen base de datos histórica de las ventas	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
No comercializa a través de internet	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
Falta de planes estratégicos u operativos	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
Falta de capacitación en técnicas de venta	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Superposición de roles empresariales y familiares	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Falta de planificación en producción	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Débil control financiero	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
Resistencia al cambio	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
TOTAL	1,00		3,21		2,59		2,32

Fuente: Autoría propia

4.1.1.8 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Dentro de la dulcería tradicional Los Almendros, se identifican varios tipos de clientes de todos los tipos, de todas las edades, de todos los niveles de estudio, de diferentes partes, etc., así que la oferta que tienen que manejar dentro de la dulcería es variada para satisfacer a los clientes.

- **¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?**

Personas de todas las edades, de todos los niveles de estudio, de diferentes partes, cuya necesidad es satisfacer sus antojos.

- **¿QUÉ COMPRAN?**

Compran productos que combinen calidad y buen servicio.

- **¿DÓNDE COMPRAN?**

A través del único punto de venta con él cuenta la dulcería.

- **¿CUÁNTO COMPRAN?**

Individualmente depende del poder adquisitivo o las necesidades puntuales del momento, de manera global, aunque no se tiene un histórico de ventas, se estima que las ventas aumentan en un 50% los fines de semana con respecto a los días normales y hasta un 150% los días de feriado por la afluencia elevada de vehículos y turistas de todas partes del país y extranjeros.

- **¿CÓMO SELECCIONAN LOS PRODUCTOS?**

Al momento de elegir o seleccionar un producto depende directamente del gusto de cada cliente.

4.1.1.9 REALIZAR EL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se detallan las 5 fuerzas de Porter orientada a la dulcería Tradicional Los Almendros y a continuación se detallan en los siguientes apartados.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

La dulcería Los Almendros tiene una relación con los consumidores de manera eficaz, lo que más destaca sin lugar a dudas es la calidad de los productos, la amplia gama que ofrece, atención al cliente, precio justo y accesible. Aunque la

dulcería tiene gran acogida en el mercado en el que se desenvuelve, este punto es fundamental para buscar posicionamiento en otras zonas.

- **RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS**

Al ser Rocafuerte la cuna de los dulces tradicionales, mantener el posicionamiento dentro de este medio conlleva a técnicas de publicidad más fuertes. La dulcería tradicional Los Almendros tiene ciertas ventajas como la trayectoria, la ubicación y la calidad, sin embargo, cuenta con competencia reconocida y con ventajas potenciales para poder dominar el mercado como son las dulcerías “Bambam” y “El Pibe”, sin descartar todas las dulcerías familiares que tiene la zona.

- **AMENAZA DE LOS NUEVOS MICROEMPRESARIOS ENTRANTES**

La microempresa tiene sus instalaciones en un área de afluencia vehicular y turística, sin lugar a dudas, es un área visitada por nacionales y extranjeros todos días del año y una mayor oleada se da en los días de feriado, y esto puede ser el incentivo para nuevos microempresarios de la zona que cuenten con el conocimiento necesario para hacerlo y que vean en esto una oportunidad para incursionar en esta área.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

No se tuvo acceso a la información acerca de los proveedores, pero es necesario considerar que, debido a la oferta y la gran demanda de materias primas como leche, huevo, harina, azúcar, etc, se debe tener buenas relaciones con los proveedores, a fin de mantener la disponibilidad de estos productos necesarios para el desempeño de la dulcería.

- **AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Aunque existen una variedad de dulces que ofrece la dulcería siempre está latente el riesgo de que estos sean sustituidos por productos industrializados que existen en el mercado, es decir, chocolates, golosinas o productos como cupcakes, cheesecake, postres, etc.

4.1.2 FASE II

En esta etapa se establecieron los objetivos y estrategias de mercadeo operativas y funcionales de la dulcería Los Almendros del cantón Rocafuerte.

4.1.2.1 ELABORAR OBJETIVOS OPERATIVOS

Una vez que se realizó el análisis microempresarial desde diferentes perspectivas de la dulcería tanto interno, externo, clientes, dueños, etc., y en base a todo este análisis y este conocimiento se han establecido los objetivos operativos general y específicos basados en producto, precio, plaza y promoción, es decir, el mix del marketing, y con esto se busca solucionar acciones de forma inmediata que mejoraran algún aspecto puntual y de esta manera mejorar en el posicionamiento e incentivar el crecimiento de las ventas e incluso mejorarlas.

- **OBJETIVO GENERAL**

Ampliar el mercado actual en un 20% en el año 2021

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

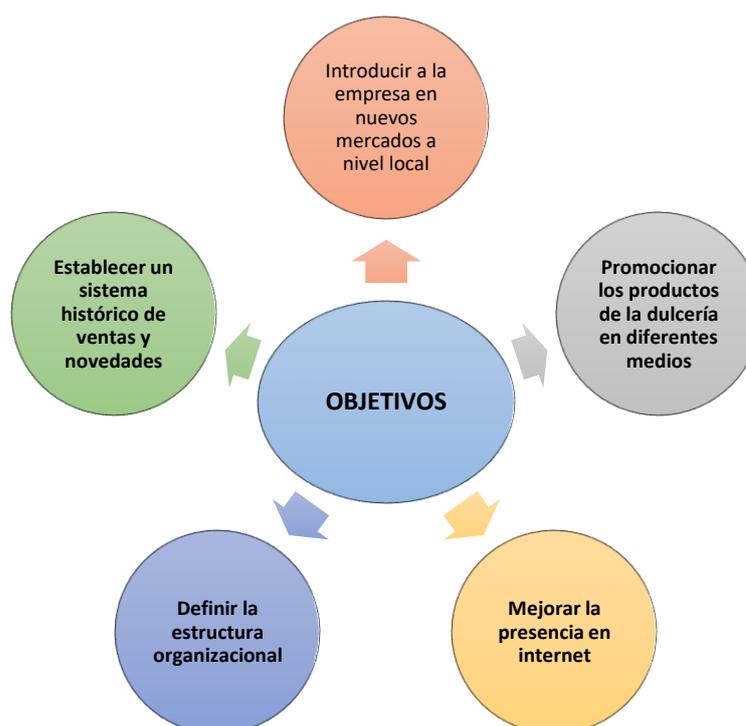


Figura 4.15. Objetivos
Fuente: Autoría propia

4.1.2.2 DISEÑAR ESTRATEGIAS

En la dulcería tradicional Los Almendros se establecen dos tipos de estrategias y se detallan a continuación:

- **ESTRATEGIAS GENERALES**
- **Estrategia de diferenciación:** brindar un servicio diferenciado basado en la calidad del producto y en la atención al cliente, y de esta manera la sensación sea notable para el consumidor.
- **Estrategia de desarrollo de mercados:** identificar nuevas áreas geográficas y otros canales de distribución que complementen las actuales.
- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Tabla 4.5. Objetivos y estrategias operativas

OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
Introducir a la empresa en nuevos mercados a nivel local	Abrir sucursales de la dulcería o puntos de venta
Promocionar los productos de la dulcería en diferentes medios	Implementar precios promocionales
	Crear un catálogo de productos
	Realizar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación como son la televisión, radio más conocidos de la provincia de Manabí
Mejorar la presencia en internet	Vincularse o crear una página web para realizar pedidos por medio de internet
	Promoción en redes sociales (Facebook e Instagram)
Definir la estructura organizacional	Establecer reglamento operativo y estratégico interno
	Rediseñar Logotipo y creación de eslogan
Establecer un sistema histórico de ventas y novedades	Gestionar la adquisición de un sistema informático para la llevar la información de las ventas y generar un histórico de las mismas
	Establecer un sistema de gestión de peticiones e incidentes del servicio

Fuente: Autoría propia

4.1.3 FASE III

Elaborar el plan de acción operativo.

4.1.3.1 DETERMINAR ACCIONES DE PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN

Con la finalidad de cumplir con el objetivo general se plantean las siguientes acciones basadas en el marketing mix:

Tabla 4.6. Acciones distribuidas según las estrategias funcionales

OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ACCIONES
Introducir a la empresa en nuevos mercados a nivel local	Abrir sucursales de la dulcería o puntos de venta	<p>Gestionar la ubicación de islas en los principales centros comerciales de la zona.</p> <p>Realizar un análisis de demanda para abrir una sucursal en una Ciudad Manabita</p> <p>Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para compra por medio de descuento de roles de pago</p> <p>Realizar convenios con centros de eventos de la provincia</p>

	Implementar precios promocionales	Descuento temporales Descuento a clientes frecuentes
	Crear un catálogo de productos	Elaborar catálogo digital e impreso
	Realizar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación como son la televisión, radio más conocidos de la provincia de Manabí	Elaborar boletines Colocar vallas publicitarias en zonas estratégicas Contratar paquetes de anuncios en radios, televisión
Mejorar la presencia en internet	Vincularse o crear una página web para realizar pedidos por medio de internet	Gestionar aplicación web de pedidos Vincularse a páginas especializadas en comercio electrónico Uso de Whatsapp Business para realizar toma de pedidos
	Promoción en redes sociales (Facebook e Instagram)	Aumentar la interacción en redes sociales a través de FansPage Publicar fotos de los productos en Instagram
Definir la estructura organizacional	Establecer reglamento operativo y estratégico interno	Establecer reglamentación interna Definir roles, manual de funciones Establecer procesos principales Establecer misión, visión y valores
	Reestructuración de imagen corporativa	Rediseñar Logotipo Creación de eslogan
Establecer un sistema histórico de ventas y novedades	Gestionar la adquisición de un sistema informático para la llevar la información de las ventas y generar un histórico de las mismas	Implementar sistema de ventas e historial con reportería personalizada
	Establecer un sistema de gestión de peticiones e incidentes del servicio	Ubicar un buzón de sugerencias Sistema de calificación del servicio Pestaña en página web para Comentarios Atención por medio de Whatsapp para incidentes de producto o servicio

Fuente: Autoría propia

En la siguiente tabla se presentan las acciones clasificadas según las variables del marketing mix.

Tabla 4.7. Acciones distribuidas por producto, precio, plaza y promoción

N°	ACCIONES	4P's
1	Gestionar la ubicación de islas en los principales centros comerciales de la zona.	Plaza
2	Realizar un análisis de demanda para abrir una sucursal en una Ciudad Manabita	Plaza
3	Gestionar aplicación web de pedidos	Plaza
4	Vincularse a páginas especializadas en comercio electrónico	Plaza
5	Uso de Whatsapp Business para realizar toma de pedidos	Plaza

6	Establecer reglamentación interna	Plaza
7	Definir roles, manual de funciones	Plaza
8	Establecer procesos principales	Plaza
9	Establecer misión, visión y valores	Plaza
10	Descuento temporales	Precio
11	Descuento a clientes frecuentes	Precio
12	Rediseñar Logotipo	Producto
13	Creación de eslogan	Producto
14	Implementar sistema de ventas e historial con reportería personalizada	Producto
15	Ubicar un buzón de sugerencias	Producto
16	Sistema de calificación del servicio	Producto
17	Pestaña en página web para Comentarios	Producto
18	Atención por medio de Whatsapp para incidentes de producto o servicio	Producto
19	Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para compra por medio de descuento de roles de pago	Promoción
20	Realizar convenios con centros de eventos de la provincia	Promoción
21	Elaborar catálogo digital e impreso	Promoción
22	Elaborar boletines	Promoción
23	Colocar vallas publicitarias en zonas estratégicas	Promoción
24	Contratar paquetes de anuncios en radios, televisión	Promoción
25	Aumentar la interacción en redes sociales a través de FansPage	Promoción
26	Publicar fotos de los productos en Instagram	Promoción

Fuente: Autoría propia

4.1.3.2 DETERMINAR PLAZOS DE EJECUCIÓN Y RESPONSABLES

Tabla 4.8. Plazos

ACCIONES	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestionar la ubicación de islas en los principales centros comerciales de la zona.				■	■	■						
Realizar un análisis de demanda para abrir una sucursal en una Ciudad Manabita				■	■	■	■					
Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para compra por medio de descuento de roles de pago								■	■	■	■	■
Realizar convenios con centros de eventos de la provincia								■	■	■	■	■
Descuento temporales	Se realizarán en fechas específicas											
Descuento a clientes frecuentes	Se realizarán en fechas específicas											
Elaborar catálogo digital e impreso	■	■	■									
Elaborar boletines				■								
Colocar vallas publicitarias en zonas estratégicas					■	■	■	■				
Contratar paquetes de anuncios en radios, televisión					■	■	■	■				
Gestionar aplicación web de pedidos y publicidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vincularse a páginas especializadas en comercio electrónico			■	■	■							
Uso de Whatsapp Business para realizar toma de pedidos	■	■										
Aumentar la interacción en redes sociales a través de FansPage	■	■										
Publicar fotos de los productos en Instagram	Publicación permanente a partir del catálogo											
Establecer reglamentación interna	■	■	■	■	■							
Definir roles, manual de funciones						■	■	■	■	■	■	■
Establecer procesos principales						■	■	■	■	■	■	■

Establecer misión, visión y valores													
Rediseñar Logotipo													
Creación de eslogan													
Implementar sistema de ventas e historial con reportería personalizada													
Ubicar un buzón de sugerencias													
Sistema de calificación del servicio													
Pestaña en página web para Comentarios	Se incluye en la planificación de la aplicación web para pedidos y publicidad												
Atención por medio de Whatsapp para incidentes de producto o servicio													

Fuente: Autoría propia

Para la ejecución de este plan de acción , es necesario la contratación de un grupo de personas que se encarguen a tiempo completo en este plan, trabajando activamente con la administración y los propietarios

4.1.3.3 DIRECCIONAMIENTO OPERATIVO

A continuación, se dará el direccionamiento para cada una de las acciones establecidas en el plan de marketing operativo, la realización de cada una de las tareas va a derivar en gastos y costos administrativos u operativos, y en mayores esfuerzos, pero se prevé que redundarán en ventas más altas, mayores ingresos, posicionamiento en nuevas zonas y fidelización de clientes.

- **GESTIONAR LA UBICACIÓN DE ISLAS EN LOS PRINCIPALES CENTROS COMERCIALES DE LA ZONA**

Esta acción debe ser ejecutada entre los meses de abril mayo y junio de 2020, se empezaría con este trabajo una vez que se haya realizado el diseño del logotipo, del catálogo de productos y del eslogan, se recomienda realizar negociaciones con los centros comerciales de la provincia de Manabí inicialmente como son: Mall del Pacífico, Paseo Shopping Manta, Paseo Shopping Portoviejo y Paseo Shopping Bahía, en donde se ubicará una isla que expondrá en sus vitrinas toda la variedad de dulces que oferta la dulcería tradicional Los Almendros, la misma que tendrá un diseño sencillo basado en aluminio, vidrio y MDF o material similar y se ubicarán estratégicamente el logo con eslogan de la dulcería para hacer énfasis en la marca. Además de obtener nuevos ingresos por ventas también se generarán nuevas fuentes de empleos. La persona encargada de las negociaciones y deberá fijarse en todos los detalles ofrecidos por los administradores de los centros comerciales buscando siempre un ganar – ganar, también deberá estar atento a las cuestiones legales que se generan con la instalación de la o las islas (La propuesta de isla se muestra en el anexo 5).

- **REALIZAR UN ANÁLISIS DE DEMANDA PARA ABRIR UNA SUCURSAL EN UNA CIUDAD MANABITA**

Para mejorar las ventas y el posicionamiento es necesario abrir una sucursal de la dulcería, pero se lo debe hacer con el estudio requerido, es por esto que se debe hacer un análisis de la demanda en dos ciudades manabitas, se propone inicialmente en Manta y en Portoviejo y después del estudio realizar las acciones para en el sitio que resulte más estratégico se abra la sucursal, no está demás indicar que se deben tomar en cuenta los factores legales, económicos y el riesgo para que los propietarios tomen la decisión más acertada. El cumplimiento

para la elaboración del análisis de la demanda está planeado entre los meses de abril a julio de 2020.

- **REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA COMPRA POR MEDIO DE DESCUENTO DE ROLES DE PAGO**

Muchos empleados públicos y privados de la zona pueden tener la necesidad de adquirir estos productos para eventos o para consumo propio, es por eso que se recomienda hacer negociaciones con empresas privadas y públicas de la zona para que se otorgue el servicio de descuento por rol y dependiendo del monto de compra se realice el pago en un mes o en varios meses según como se realice la negociación con la empresa. Inicialmente se debería buscar empresas de Rocafuerte, Manta, Portoviejo, Calceta, Chone y Tosagua y que poco a poco se vayan expandiendo con la finalidad de ampliar el mercado.

- **REALIZAR CONVENIOS CON CENTROS DE EVENTOS DE LA PROVINCIA**

A lo largo de la provincia existen un sinnúmero de centros de eventos, que sin importar la fecha o temporada realizan diferentes tipos de fiestas como quinceañeras, matrimonios, bautizos, lanzamientos de productos, reuniones empresariales, etc., los cuales tienen como costumbre ofrecer dulces caseros como entremés para amenizar dichas celebraciones. Dado esto se recomienda realizar algún tipo de convenio con centro de eventos para sea la dulcería la encargada de abastecer con los dulces necesarios, se prevé que en su etapa inicial.

- **DESCUENTO TEMPORALES**

Se tienen que realizar estudios para realizar algún tipo de descuento en temporadas, aunque también se puede trabajar con opciones como promociones, sorteos en fechas puntuales, etc. Este proceso no tiene un tiempo de cumplimiento debido a que puede darse en cualquier momento del año y eso lo deciden los propietarios.

- **DESCUENTO A CLIENTES FRECUENTES**

Al llevar un histórico de ventas a través de cualquier medio, se podrán llevar datos exactos acerca del cliente que más compra, ya sea en volumen o en

frecuencia y se puede realizar algún tipo de descuento especial cada cierto tiempo para de esta manera sorprender a los clientes que ya sea por negocios o gustos personales, se han fidelizado con la dulcería. El tema de los descuentos a clientes queda a decisión de los administradores o propietarios que estarán en la capacidad de decidir el momento exacto para otorgar estos beneficios.

- **ELABORAR CATÁLOGO DIGITAL E IMPRESO**

Es necesario manejar el catálogo de productos que incluyan la lista completa de los productos que se tienen siempre en stock y de aquellos productos que por algún motivo en particular determinado por los propietarios o administradores se trabajan bajo pedido, el catálogo debe manejar al menos los siguientes aspectos:

- Portada (se debe incluir eslogan, logo y colores empresariales)
- Productos clasificados por tipo, se debe incluir fotos, historia de alguno e ingredientes especiales si los tuviera
- Servicios adicionales que se otorgan (entrega a domicilio).
- Hoja de contactos (debe contener direcciones de matriz, sucursales, islas, teléfonos y contactos)

Si se aumentan los productos de manera considerable se debe actualizar el catálogo de productos.

Se van a manejar tres tipos de catálogos y se detallan a continuación:

- Catálogo 1: Catálogo digital
- Catálogo 2: Catálogo impreso en papel ecológico, de este se distribuirán varias copias entre los clientes, entidades de convenio, personas en general, el número de ejemplares impresos serán determinados por las personas que estén a cargo de esta competencia.
- Catálogo 3: Catálogo impreso para enseñar dentro de la dulcería, este será en un papel de mejor calidad con encuadernado y si fuera posible plastificado, de estos se requieren entre 5 y 10 copias y se manejarán dentro de la matriz, sucursales o islas como referencia para los clientes.

- **ELABORAR BOLETINES**

Se deberán elaborar boletines publicitarios para dar a conocer la dulcería. También se pretende contratar espacio de $\frac{1}{4}$ de página a color en Diario

Manabita, esto se recomienda realizarse por 6 meses, además de cuñas publicitarias en radios de influencia locales.

- **COLOCAR VALLAS PUBLICITARIAS EN ZONAS ESTRATÉGICAS**

Se elaborarán vallas publicitarias en lugares estratégicos de la zona centro - norte de la provincia y principales vías de afluencia, con la finalidad de que se recuerde o promocióne la dulcería a los turistas y personas que transitan a diario.

- **GESTIONAR APLICACIÓN WEB DE PEDIDOS Y PUBLICIDAD**

Para poder iniciar en las ventas por internet, es necesario contar con una página web que en sus inicios sea netamente informativa y de publicidad, pero que con el tiempo se puede incluir un módulo para tomar pedidos y realizar compras a través de ellas, brindándole las seguridades del caso a los clientes que se animen a comprar por este medio.

- **VINCULARSE A PÁGINAS ESPECIALIZADAS EN COMERCIO ELECTRÓNICO**

Para iniciarse en el mundo del comercio electrónico se puede organizar la logística de toma de pedidos a través de empresas como OLX, Mercado Libre o ambas, gestionando la atención inmediata y la entrega oportuna de los productos solicitados.

- **USO DE WHATSAPP BUSINESS PARA REALIZAR TOMA DE PEDIDOS**

Se deberá tener un número telefónico adherido a una cuenta de Whatsapp Business para ofertar el servicio de toma de pedidos a través de este medio, es necesario brindar la seguridad necesaria para el cliente y para la dulcería.

- **AUMENTAR LA INTERACCIÓN EN REDES SOCIALES A TRAVÉS DE FANSPAGE**

Realizar la promoción de los productos, las noticias nuevas, las novedades importantes en página de redes sociales como Facebook que al ser una red social audiovisual se podrá gestionar todo tipo de contenido. Además de la publicidad los adeptos de Facebook buscan sorteos, concursos especiales, esto derivará en más personas inscritas, que redundarán en clientes potenciales que se pueden traducir en algún momento en clientes reales.

- **ESTABLECER REGLAMENTACIÓN INTERNA**

La dulcería cuenta con los requisitos básicos para su funcionamiento como los que se detallan a continuación:

- Reglamento interno
- Registro Sanitario
- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura
- Permiso del Cuerpo de Bombero
- Semáforo alimenticio en sus empaques y tabla nutricional.

No obstante, el reglamento interno deberá ser revisado para establecer nuevas políticas dados los cambios administrativos que pueden surgir posterior a la aplicación de las acciones del presente plan de marketing operativo.

- **DEFINIR ROLES, MANUAL DE FUNCIONES**

Es necesario establecer los roles mínimos para el funcionamiento de la dulcería y cuáles son sus competencias de acuerdo a la función que le toque desempeñar. Sin embargo, se debe establecer en la dulcería un ambiente de trabajo colaborativo haciéndole notar al empleado que debe aportar y dar la mano en cualquier área si el caso lo amerita.

La definición de roles y manual de funciones debe partir de un organigrama empresarial bien elaborado en donde se realizará un documento que determine las competencias, campos de acción y responsabilidades de cada empleado.

- **ESTABLECER PROCESOS PRINCIPALES**

Se pueden determinar los procesos principales a través del diagrama que elija la persona encargada de esta acción y cuidar de que se incluyan todos los detalles necesarios, con el tiempo los procesos pueden requerir ajustes por algún tipo de cambio administrativo.

- **ESTABLECER MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

Se deberá considerar escoger la misión que más se ajuste a la razón de ser de la dulcería y en su medio de desempeño. Y la visión a lo que se quiera llegar al cabo de un tiempo, a continuación, se propone un ejemplo de misión y visión

- **MISIÓN:** Fabricar y comercializar dulces artesanales de la más alta calidad, elaborados con ingredientes frescos y naturales que satisfagan

las expectativas de nuestros consumidores, contando para ello con un grupo de trabajo altamente capacitado que brinde a nuestros clientes productos que se caracterizan por su exquisito sabor y tradición.

- **VISIÓN:** Ser una empresa líder en venta de dulces artesanales en la provincia de Manabí con énfasis en los procesos de mejora continua
- **REDISEÑAR LOGOTIPO**

Es necesario analizar el logo actual y ajustarlo a las nuevas tendencias en diseños de logotipo, que apuesta por logos más simétricos, simples y orientados al uso de formas geométricas.

- **CREACIÓN DE ESLOGAN**

Se proponen los siguientes eslóganes:

- El arte de Los Almendros, disfruta la diferencia.
- Un día sin dulce, es como un día sin sol.
- Dulcería Los Almendros, construimos sonrisas

- **IMPLEMENTAR SISTEMA DE VENTAS E HISTORIAL CON REPORTERÍA PERSONALIZADA**

Se ha repetido en reiteradas ocasiones la importancia de llevar un sistema de ventas e historial con reportería para la toma de decisiones, sin embargo, es de conocimiento general que se requiere un costo extra poder implementar este tipo de herramientas, se sugiere como opción establecer un sistema manual en hojas de papel o en libros de Excel, y que a la par se vaya gestionando con alguna Institución de Educación Superior de la zona que oferte las carreras de Sistema, Computación o Informática para que se sume el requerimiento a algún trabajo de fin de carrera, esto en el caso de que se quieran abaratar costos.

- **UBICAR UN BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Las sugerencias ayudan a mejorar y con mayor razón si son dadas por una de las partes más importantes de la microempresa, es por ello, que se recomienda instalar un buzón de sugerencia en algún lugar visible en la dulcería para que el cliente pueda escribir cualquier opinión, sea esta positiva o negativa

- **SISTEMA DE CALIFICACIÓN DEL SERVICIO**

Esto se puede realizar de la manera que lo determinen los administradores o como se establezca como política empresarial, sin embargo, se recomienda que se realice cada seis meses como mínimo.

- **ATENCIÓN POR MEDIO DE WHATSAPP PARA INCIDENTES DE PRODUCTO O SERVICIO**

En la cuenta de whatsapp business, también debería servir como un canal para la atención de incidentes a los clientes, estos pueden ser para productos o servicios con la única condición de que se deben atender oportunamente.

4.1.3.4 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Tabla 4.9. Plan de seguimiento y control

ACCIONES	Mes de control recomendado	Indicador	Porcentaje de cumplimiento	Posibles acciones de mejora	Observaciones	Fecha
Gestionar la ubicación de islas en los principales centros comerciales de la zona.	Abril 2020	Número de islas establecidas				
Realizar un análisis de demanda para abrir una sucursal en una Ciudad Manabita	Agosto 2020	Resultado del análisis				
Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para compra por medio de descuento de roles de pago	Enero 2021	Número de instituciones con convenio				
Realizar convenios con centros de eventos de la provincia	Enero 2021	Número de centro de eventos con convenios				
Descuento temporales	Junio 2020	Número de promociones				
Descuento a clientes frecuentes	Junio 2020	Número de clientes beneficiados				

Elaborar catálogo digital e impreso	Abril 2020	Catálogo establecido				
Elaborar boletines	Mayo 2020	Número de boletines				
Colocar vallas publicitarias en zonas estratégicas	Septiembre 2020	Número de vallas colocadas				
Contratar paquetes de anuncios en radios, televisión	Septiembre 2020	Número de anuncios				
Gestionar aplicación web de pedidos y publicidad	Enero 2021	Aplicación web funcionando				
Vincularse a páginas especializadas en comercio electrónico	Marzo 2020	Número de páginas vinculadas				
Uso de Whatsapp Business para realizar toma de pedidos	Marzo 2020	Cuenta creada con BD de clientes				
Aumentar la interacción en redes sociales a través de FansPage	Marzo 2020	FansPage creadas				
Publicar fotos de los productos en Instagram	Junio 2020	Número de publicaciones				
Establecer reglamentación interna	Junio 2020	Documento de reglamentación establecido				
Definir roles, manual de funciones	Enero 2021	Documento de manual de funciones				
Establecer procesos principales	Enero 2021	Número de procesos establecidos				
Establecer misión, visión y valores	Junio 2020	Documento con información				
Rediseñar Logotipo	Mayo 2020	Logotipo Nuevo				
Creación de eslogan	Abril 2020	Eslogan establecido				
Implementar sistema de ventas e historial con	Enero 2021	Sistema implementado				

reportería personalizada						
Ubicar un buzón de sugerencias	Feb 2020	Buzón instalado				
Sistema de calificación del servicio	Abril 2020	Sistema en funcionamiento				
Pestaña en página web para Comentarios	Enero 2021	Pestaña visible				
Atención por medio de Whatsapp para incidentes de producto o servicio	Mayo 2020	Cuenta creada				

Fuente: Autoría propia

Los espacios en blanco se deben completar por la persona designada para el control del plan de acción.

4.2 DISCUSIÓN

La creación de un plan de marketing operativo en la dulcería tradicional Los Almendros, será de vital importancia para ampliar el mercado y que esto derive en el crecimiento de ventas, constituyéndose en una microempresa robusta que brinde el servicio diferenciado en su campo de acción y que genera plazas de empleo para las personas locales y de otras zonas. Diversos trabajos investigativos han visto la importancia de realizar el diseño de planes de marketing sobre todo cuando se ha evidenciado un estancamiento o disminución de ventas, tal es el caso del plan de marketing de la sanguchería La Herencia (Durand, Pérez, Tapia y Vásquez, 2016), esta investigación se realizó tomando como referencia al año 2014, en donde, las ventas proyectadas no alcanzaron el 80%, causando preocupación entre los inversionistas, además se evidenciaba que no se habían realizado acciones de marketing efectivas para revertir dicha situación, los autores utilizaron diferentes técnicas para poder recabar la información, como fueron un focus group y entrevista de profundidad para el análisis cualitativo y un cuestionario para el análisis cuantitativo, difiriendo con esta investigación en que se utilizó la entrevista y el cuestionario o encuesta, pero es necesario mencionar que cada empresa tiene sus propias particularidades y se buscan las técnicas que se adapten a las mismas o a la

experticia del o los autores. Adicional a ello, en el transcurso de la etapa preliminar para el plan de marketing de la sanguchería, los autores manifestaron que se obtuvo información relevante de fuentes primarias como: información comercial y financiera de la empresa y estudios de mercados de elaboración propia basada en el método de observación, obteniendo como resultado la identificación de lo que valora y desea el consumidor, del mismo modo que comportamientos tiene frente a diferentes situaciones que se presentan, así como conocer las nuevas tendencias. En contraste con lo manifestado con anterioridad, en la etapa inicial del diseño del plan de marketing de la dulcería se recabaron datos relevantes para poder plantear los objetivos concretos y se obtuvo la apertura necesaria por parte de los dueños de la microempresa, sin embargo no se pudo tener acceso a datos financieros, impidiendo que los objetivos se realicen basados en datos históricos de ventas para identificar de qué manera ha ido variando en el tiempo el volumen de estas , identificar los meses de mayor demanda con la finalidad de planificar estrategias de producción y promoción.

La presente investigación y el trabajo titulado Plan de Mercadeo para la empresa postres Las Emilitas de la ciudad de Cali (Romero, 2017) se encuentran en una posición similar a sus principales consumidores, notándose como una fuerte desventaja debido a que tienen que intensificar sus estrategias de diferenciación para que el cliente sea consciente de la decisión que toma al escoger la una microempresa frente a otras que ofertan el mismo producto.

Existen muchos estudios acerca de planes de marketing de diferentes índoles, pero cada empresa tiene sus atributos puntuales que los identifican y realizar un trabajo a la medida es lo que asegura el éxito de la aplicación de este tipo de estrategias comerciales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego del análisis el autor concluye lo siguiente:

- Los resultados que se presentaron anteriormente demuestran que para diseñar un plan de marketing operativo que se ajuste al tipo de negocio en estudio, es necesario tener un acercamiento que incluya la perspectiva del cliente y la de los dueños o administradores. La manera como se lo realizó en este trabajo, fue utilizando diferentes técnicas que permitieron realizar la respectiva indagación, estas fueron: entrevista, encuesta, análisis FODA, matriz de perfil competitivo y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, cada una de ellas aportó su grano de arena para poder conocer detalles de la microempresa.
- Con base a la información obtenida en la fase 1, se establecieron 5 objetivos en el plan de marketing operativo y como se puede notar, los esfuerzos estarían encaminados a fortalecer la gestión interna desde su parte de estructura organizacional, a definir sistemas de ventas e incidencias, a abrir sus horizontes a nuevos mercados y como la tendencia es el internet se buscará mejorar su presencia en él, desde los diferentes medios electrónicos con los que contamos actualmente. Las estrategias que se propusieron buscarán cumplir cada uno de los objetivos planteados, la manera de implementarlos y los esfuerzos utilizados serán la clave para alcanzarlos, aunque se conoce que la implementación del mismo derivará en costos y sobrecarga administrativa, se prevé que los resultados a alcanzar serán satisfactorios.
- Finalmente, el plan de acción tiene sus cimientos en la mezcla de marketing también conocido como marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), en donde se plantean acciones específicas para cada variable, las mismas que están ligadas a las estrategias y éstas a su vez a los objetivos. Adicionalmente el autor da a conocer ciertas ideas denominadas direccionamiento estratégico, en la que busca dirigir el accionar de las personas encargadas del cumplimiento del plan operativo, es necesario aclarar que este direccionamiento no es una camisa de fuerza, solo es una propuesta que podrá encaminarse de diferentes

maneras en la medida que se van cumpliendo los objetivos. Lo que se quiere lograr con todo el plan de marketing operativo es destacar sus fortalezas, algunas de estas son sus productos, el precio y la calidad; también se desea fortalecer sus debilidades como son su escasa publicidad y el estancamiento hacia nuevos horizontes; mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades, para concluir, el plan de marketing operativo hace énfasis a la idea de implementar TIC's para mejorar la publicidad y métodos de venta dentro de la dulcería y con esto lograr que la microempresa se encamine al cambio de formas de comercialización y publicidad adaptándose a los cambios tecnológicos de la actualidad.

5.2 RECOMENDACIONES

Luego del análisis el autor realiza las siguientes recomendaciones:

- Es imprescindible realizar diagnósticos internos y externos de manera periódica de determinar nuevas falencias o fortalezas a partir de los cambios implementados.
- Incluir en la planificación de la microempresa el plan de marketing operativo propuesto, con la finalidad de determinar su presupuesto y realizar los esfuerzos necesarios para cumplir con los objetivos, estrategias y acciones establecidas y de esta manera lograr el crecimiento y sostenibilidad comercial de dulcería.
- Dentro de un proyecto tan ambicioso como es éste, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo, es por eso que se recomienda realizar el seguimiento correspondiente para verificar en qué medida se están cumpliendo las acciones que permitirán alcanzar los objetivos planteados y posterior a esto realizar una mirada retrospectiva de la situación y hacer una comparación de antes y un después de la implementación de dicho plan.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga, F; Ávalos, D; y Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. Universidad Autónoma Indígena de México. Ra Ximhai, vol. 13, núm. 3, pp. 417-424
- Ariza, Crespo, y Mojica (2013). Diagnóstico y estrategia para la explotación del nopal y sus frutos en Colombia (Bachelor's thesis, Universidad Ean).
- Artal Castells, M. (2010). Dirección de ventas. Madrid: ESIC Editorial.
- Ballesteros, H; Verde, J; Costabel, M; Sangiovanni, R; Dutra, I; Rundie, D; Cavaleri, F; y Bazán, L. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas). Revista Uruguaya de Enfermería. 5 (2): 8-17
- López, O., Beltrán, C., Morales, R., & Cavero, O. (2018). Estrategias de marketing digital por medio de redes sociales en el contexto de las PYMES del Ecuador. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 7(2), 39-56.
- Benigno, O. (2016). Plan de marketing para una sucursal del taller de publicidad Nieto en la ciudadela Florida Norte de la ciudad de Guayaquil (Tesis de Pregrado), Universidad de Guayaquil. Facultad de Comunicación Social. Carrera de Publicidad y Mercadotecnia).
- Bernal, C. (2010). Proceso de investigación científica. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/7974>.
- Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. Redvet. Revista electrónica de veterinaria, 16(1), 1-14.
- Calicchio, S. (2016). El plan de marketing en 4 pasos. Estrategias y pasos claves para redactar un plan de marketing eficaz. Barcelona, España: ESIC.
- Cardozo, E. (2007). La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala. Revista Copérnico, 4(6), 23-30.
- Carrasco, N., y Núñez, R. (2014). Conceptos generales del Análisis Económico del Derecho Concursal. Carrasco, Nicolás y Núñez, Raúl (coordinadores): Presente y Futuro del Derecho Procesal Concursal Chileno. Una revisión desde el Análisis Económico del Derecho. Santiago: Editorial LegalPublishing, 25-53.
- Carvajal, C., Granda, L., Villamar, I., y Hermida, L. H. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2017). Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>.
- Castellblanque, M. 2015. Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines. Barcelona: EDIUOC.

- Coca, A. 2014. El concepto de Marketing: pasado y presente Maracaibo, Venezuela. Revista de Ciencias Sociales Universidad del Zulia. Vol. XIV. p. 391-412. ISSN: 1315-9518.
- Constitución del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Corona, E. (2015). Ejemplos de investigación de campo. Recuperado en: <http://www.ejemplos.org/ejemplos-de-investigacion-de-campo.html>
- CreceNegocios. 2015. El modelo de las cinco fuerzas de Porter (en línea). Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- De Clerck, S., Wickens, T. Manual de estadísticas de finanzas públicas 2014: Manual. In Manual de estadísticas de finanzas públicas 2014: Manual. INTERNATIONAL MONETARY FUND.
- Delfín, F., y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Pensamiento y Gestión, (40), 1-11.
- Delgado, D., y Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador. Observatorio de la economía latinoamericana, (abril).
- Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M. Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación y educación médica. 2 (7). p 3. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Díaz, R. (2013). Como elaborar un plan de marketing. Lima, Perú: Macro.
- Espinoza, F. (2015). Modelo de gestión comercial de una pyme para la exportación de dulces tradicionales hacia Chile, período 2014 – 2017. Teoría y evidencias (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Esteban, A. 2013. Principios del Marketing. Madrid-ES. ESIC.p 45-60.
- Ferrell, O, Hartline, M.D & Lucas, G.H. (2006). Estrategias de marketing. (3a. ed). México D.F: Thomson.
- Fischer, E y Espejo M. 2012. Gerencia de Marketing Estrategias y Programas, 6 ed, Mc Graw Hill, P. 415-435. (En línea). Consultado, 7 de jul. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/evaelePro/>
- Gago, M. (2014). Dinamización del punto de venta en el pequeño comercio. Málaga: IC editorial.
- Gómez, E., Navas, D., Aponte, G., Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Colombia. Dyna. 81. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- Goodstein, L. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- Henry, H.W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
- Hernández, M. (2011). El nuevo concepto de marketing en la empresa. Colombia. *Revista de Marketing Universidad Autónoma de Bucaramanga*. Vol. 2, ISSN: 1657-4613.
- Hernández, R. 2012. *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. MX.Thomson Learning.p 198-225.
- Hurtado, D. (2007). Estudio para la creación de una empresa distribuidora de dulces artesanalmente elaborados en el cantón Rocafuerte provincia de Manabí, ubicada en la zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito (Bachelor's thesis, SANGOLQUÍ/ESPE/2007).
- Instituto Espacial Ecuatoriano. (2012). *Generación de Geoinformación para la gestión del territorio a Nivel Nacional escala 1:25000*. Rocafuerte.
- Jerome, E. 2012. *Marketing: planeación estratégica, de la teoría a la práctica*
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. *Marketing*. Madrid, España: 10a.ed Prentice Hall
- León, J., y Corozo, D. (2017). *Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp S.A (tesis de grado)*. Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos*. Cengage Learning Editores.
- Lopera, J., Ramirez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.
- Lozano, M. (2018). Gestión del conocimiento para el diseño de estructuras de información sobre Mercadotecnia Verde en segmentos de Jóvenes Consumidores. *El periplo sustentable*, (34), 214-235.
- Lucio, G. (2017). *Propuesta de una nueva estructura física organizacional para los comerciantes informales del cantón Jipijapa (tesis de grado)*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Maridueña, A. y Paredes, J. 2015. *Plan de marketing digital 2014 Para la empresa Corporación de servicios TBL SA de la ciudad de Guayaquil*. Tesis. Ing. Comercial. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, EC. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9939/1/UPS-T000974.pdf>
- Martínez, A., y Jiménez, M. (2016). *Organización de equipos de ventas*. Ediciones Paraninfo, SA.
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons*, 31(5), 64-72
- Munuera, L; & Rodríguez, I. 2012. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC. 2da Edición 41-42pp.
- Murcia, J. 2015. *Proyectos Formulación y Criterios de Evaluación*.CO. Alfaomega p 35-37.

- Obando, J., Rojas, L. and Zevallos, E. (2008). Características de las microempresas y sus necesidades de formación en Centroamérica y República Dominicana. 1st ed. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, pp.19-53.
- Ocaña, T. (2013). Modelo de gestión comercial para la empresa licorera rosales y Miño del cantón Antonio Ante (tesis de grado). UNIANDES, Ibarra, Ecuador.
- Ortega, J. (2015). Modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización en el área de ventas en la empresa palmeras de los andes del cantón Quinindé, periodo 2015 (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Ortiz, S., del Carmen, E. (2016). Diseño de un modelo de gestión comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período octubre 2014-octubre 2015 (tesis de pregrado).
- Parra, J y Martínez, L. 2013. Manual De Marketing Personal. Tesis. Economía. Universidad ICESI Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas Mercadeo Internacional y Publicidad. Cali, Colombia. Disponible <http://www.centroentrepentesis.com/doc/libros/Marketing%20Personal.pdf>
- Peinado, J. (2015). Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica. Editorial Dikynson.
- Pérez, M., Espinoza, C., y Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. Universidad y Sociedad, 8(3), 169-178.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. Recuperado de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pd
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>
- Ponce, H. (2007) La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130. Xalapa, México.
- Porter, M. (2017). Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. 9na. Edición. Ediciones Deusto.
- Quiroz, J. y Moreira, V. (2018). Propuesta de un plan de marketing como contribución al incremento de las ventas de la distribuidora fama del cantón Bolívar (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL).
- Quisimalin, M. 2016. "Plan de mercadeo para maximizar la comercialización en la Distribuidora Q& Market de la ciudad de Ambato" Ambato –Ecuador

- Rae, R. A. E. (1998). Diccionario de la lengua española. Espasa Calpe.
- Rivera, V. 2012. Plan de Marketing para Almacenes Comandato S.A. Del Cantón Playas, Provincia Del Guayas. Tesis. Ing. Comercial. Universidad Estatal Península De Santa Elena. Playas. EC.
- Rodríguez, M 2013. Estrategias De Marketing. ES. Esic Editorial.p.67
- Sainz de Vicuña, J. 2013. Plan de Marketing en la práctica. Madrid: ESIC Editorial.
- Saray, E. (2016). Diseño de un modelo de gestión comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha LTDA. Riobamba.
- Sellers, R. (2016). "Dirección de Marketing Teoría y Práctica" Editorial Club Universitario, 2007. Pág. (156)
- Stevenson, H.H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. Sloan Management Review, 17(2), 98-110.
- Tapia, M. (2015). Plan de negocio para la creación de una microempresa de servicio de cafetería gourmet en la ciudad de Cuenca, sector Centro Histórico. (tesis de grado), Cuenca, Ecuador.
- Thompson, A. y Strikland, K. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter americana y editores.
- Westwood, J. (2016). Preparar un Plan de Marketing (7 ed.). Barcelona, España: Profit.

ANEXOS

Anexo 1. Foto de cliente completando la encuesta

Anexo 2. Foto realizando entrevista al propietario de la empresa

Anexo 3. Fotografía explicándole a un cliente la estructura de la encuesta

Anexo 4. Modelo de encuesta

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ ESPAM-MFL
ENCUESTA DE LOS PRODUCTOS DE LA DULCERÍA TRADICIONAL LOS ALMENDROS	
OBJETIVO: Determinar cómo influye el desarrollo de un plan de marketing operativo, en las ventas de dulces artesanales de la dulcería Los Almendros en el cantón Rocafuerte	
1. Datos personales	
1.1. Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
1.2. Nacionalidad: <input type="checkbox"/> Ecuatoriana <input type="checkbox"/> Otra, especifique _____	
1.3. Nivel de educación: <input type="checkbox"/> Básica <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Estudiante universitario <input type="checkbox"/> Superior incompleta <input type="checkbox"/> Superior Completa	
1.4. Ocupación: <input type="checkbox"/> Servidor público <input type="checkbox"/> Servidor privado <input type="checkbox"/> Negocio propio <input type="checkbox"/> No aplica	
2. Datos específicos	
2.1. ¿Con qué frecuencia usted compra en la dulcería tradicional Los Almendros?	
<input type="checkbox"/> Una vez a la semana <input type="checkbox"/> De 2 a 3 veces por semana <input type="checkbox"/> De 4 a 5 veces por semana <input type="checkbox"/> De 6 a 7 veces por semana <input type="checkbox"/> Más de 7 veces por semana	
2.2. ¿La atención que le brinda la dulcería tradicional Los Almendros es?	
<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala	
2.3. ¿Los productos que actualmente le ofrece la dulcería tradicional Los Almendros satisfacen sus necesidades?	
<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Nunca	
2.4. ¿Cuál de los productos que ofrece la Dulcería Los Almendros son los que usted más consume?	
<input type="checkbox"/> Manjar <input type="checkbox"/> Alfajores <input type="checkbox"/> Sartidos <input type="checkbox"/> Cocadas <input type="checkbox"/> Otro, Especifique _____	
2.5. ¿Por qué prefiere consumir los productos de la dulcería Los Almendros?	
<input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="checkbox"/> Variedad de producto <input type="checkbox"/> Servicio	
2.6. ¿Cómo califica la calidad de los productos de la Dulcería Los Almendros?	
<input type="checkbox"/> Excelentes <input type="checkbox"/> Muy Buenos <input type="checkbox"/> Buenos <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Malos	
2.7. De los siguientes aspectos, ¿Qué le mejoraría a los productos ofrecidos la dulcería Los Almendros?	
<input type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Sabor <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Otro, Especifique _____	
2.8. ¿Cómo considera usted los precios de los productos de la Dulcería Los Almendros?	
<input type="checkbox"/> Altos <input type="checkbox"/> Accesibles <input type="checkbox"/> Baratos	
2.9. La ubicación de la Dulcería Los Almendros ¿Considera que es más accesible con relación a las demás dulcerías de la zona?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
2.10. ¿Ha consumido los productos de la Dulcería Los Almendros fuera de Rocafuerte?	
<input type="checkbox"/> Sí, en: _____ <input type="checkbox"/> No, solo en Rocafuerte	
2.11. ¿Si tuviera que realizar un pedido especial en la Dulcería Los Almendros que beneficios extra le gustaría recibir?	
<input type="checkbox"/> Descuento <input type="checkbox"/> Entrega a domicilio <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Otro:(Especifique) _____	
2.12. ¿Cómo conoció acerca de la Dulcería Los Almendros?	
<input type="checkbox"/> Por mí mismo <input type="checkbox"/> Por un familiar <input type="checkbox"/> Por un amigo <input type="checkbox"/> En una feria <input type="checkbox"/> Volantes publicitario <input type="checkbox"/> En redes sociales <input type="checkbox"/> Otro:(Especifique) _____	

Anexo 5 Modelo de isla para centros comerciales