



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Estrategias competitivas para el fortalecimiento de las Pymes del sector
molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de magíster en Administración de Empresas

Autor:

Espín Bedón Karen Estefanía

Tutor:

MSc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

LATACUNGA –ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Estrategias competitivas para el incremento de ventas de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera” presentado por Espín Bedón Karen Estefanía, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, julio del 2021



.....
MSc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo
CC.: 0502209992

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Estrategias competitivas para el fortalecimiento de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, julio del 2021



.....
PhD. Patricia Hernández
C. 1757739204
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
MSc. Marcelo Cárdenas
C.C. 050181033-7
Lector 2



.....
MSc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
C.C. 050296958-7
Lector 3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de Investigación a Dios, a mis padres, a mis hermanos y a cada una de las personas que de una u otra manera me apoyaron día a día en cada paso que daba por el camino, con el fin de obtener mi título de Magister en Administración de Empresas.

Karen

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Pedro y Mirian, a mis hermanos Pedro, Gissela y Solange y a mis cuñados Andrea y Danny por el apoyo incondicional que siempre me brindaron.

Un agradecimiento especial a la persona que ocupa un lugar especial en mi corazón y que ha sido mi apoyo desde que se encuentra a mi lado, Vini por ser mi fortaleza y mi compañero.

Un agradecimiento especial a mi tutor de tesis Ing. Efrén Montenegro MSc, por sus consejos, paciencia, ayuda y dedicación que me brindo durante el desarrollo de la investigación.

Agradezco a toda mi familia que fueron el mejor ejemplo de vida, que conjuntamente con mi fe en Dios y por lo valores inculcados en mí, me hicieron una persona valiente, luchadora y perseverante, con el único deseo de cumplir todas las metas trazadas para llegar a ser una profesional y una mujer de bien para poder servir a la sociedad.

Karen

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, julio del 2021



.....
Ing. Karen Estefanía Espín Bedón

CC.: 050333791-7

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, julio del 2021



.....
Ing. Karen Estefanía Espín Bedón

CC.: 050333791-7

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Estrategias competitivas para el fortalecimiento de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, julio del 2021



PhD. Patricia Hernández

C.C. 175773920-4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: “Estrategias competitivas para el fortalecimiento de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera”.

Autora: Espín Bedón Karen Estefanía

Tutor: MSc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación, tuvo como objetivo diseñar estrategias competitivas para fortalecer la comercialización de los productos de la empresa “Cereales La Pradera”. Debido al alto número de competidores que existen en la actualidad en el mercado, el nivel de ventas de la empresa se ha visto afectado significativamente en los últimos años es por ello que esta investigación abarca como primera parte y bajo un enfoque cualitativo la fundamentación teórica relacionada con los temas a tratarse en el análisis de los factores externos e internos que afectan a la organización e indagación que se la hace por medio de la implementación de herramientas para el diagnóstico estratégico. Las matrices de evaluación de Factores Internos y Externos identificaron las debilidades y amenazas que están afectando a la organización y permitió implantar correctivos, aprovechando las fortalezas y oportunidades de la empresa y que fueron sintetizados en una Matriz FODA. Se realizó de igual manera la aplicación de la Matriz PEYEA y Matriz de Gran Estrategia que determinó que la empresa “Cereales La Pradera” se encuentra en el “Cuadrante Conservador” y con una “Posición Competitiva Débil”, es decir que la organización no corre demasiados riesgos y permanece cerca de sus capacidades básicas. Por lo cual se necesita llevar a cabo estrategias de desarrollo e integración para poder hacer competitividad en el mercado y por ende aumentar su utilidad. Bajo una metodología cuantitativa se realizó una investigación de campo tipo descriptiva con la finalidad de identificar los gustos y preferencia de potenciales clientes de productos de la empresa “Cereales La Pradera” y otras variables de tipo geográficas y demográficas que se utilizaron como guías para el diseño de estrategias competitivas y para el desarrollo de un análisis clúster que permitió segmentar el mercado.

PALABRAS CLAVES: Estrategias; Competitividad; Mercado; Segmentación; Ventas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: “Competitive strategies for the strengthening the Pymes in the milling sector of the Latacunga town - Cereales La Pradera case”.

Author: Espín Bedón Karen Estefanía

Tutor: MSc. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

ABSTRACT

The objective of the research work was to design competitive strategies to strengthen the marketing of the products of the company "Cereales La Pradera". Due to the high number of competitors that currently exist in the market, the company level of sales has been significantly affected in recent years. The research covers as a first part and under a qualitative approach the theoretical foundation related to the topics to be discussed in the analysis of external and internal factors that affect the organization and research that is done through the implementation of tools for strategic diagnosis. The evaluation matrices of Internal and External Factors identified the weaknesses and threats that are affecting the organization and allowed corrective measures to be implemented, taking advantage of the strengths and opportunities of the company, which were synthesized in a FODA Matrix. The application of the PEYEA Matrix and Grand Strategy Matrix was also carried out, which determined that “Cereales La Pradera” is in the "Conservative Quadrant" and with a "Soft Competitive Position". In other words, the organization does not take too many risks and remains close to its basic capabilities. Therefore, it is necessary to carry out development and integration strategies in order to be competitive in the market and therefore increase its profitability. Under a quantitative methodology, descriptive field research was carried out in order to identify the tastes and preferences of potential customers of “Cereales La Pradera's” products and other geographic and demographic variables that were used as guides for the design of competitive strategies and for the development of a cluster analysis that allowed market segmentation.

KEYWORDS: Strategies; Competitiveness; Market; Segmentation; Sales

Sixto Franklin Mayo Mayo con cédula de identidad número 050163771-4 Licenciado en Ciencias de la Educación Especialidad Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1020-02-180088; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES DEL SECTOR MOLINERO DEL CANTÓN LATACUNGA – CASO CEREALES LA PRADERA”, de: Karen Estefanía Espín Bedón, aspirante a Magister en Administración de Empresas.



.....
Lic. Sixto Mayo
CC. 050163771-4

Latacunga, julio del 2021

ÍNICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
APROBACIÓN TRIBUNAL	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	VI
RENUNCIA DE DERECHOS	VII
AVAL DEL VEEDOR	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
ÍNICE DE CONTENIDOS	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVIII
SIGLAS.....	XIX
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO I	35
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	35
1.1. Antecedentes	35
1.2. Fundamentación Epistemológica	39

1.2.1.	Administración Estratégica.....	39
1.2.1.1.	Etapas de la Administración Estratégica.....	39
1.2.2.	Diagnostico Estratégico	40
1.2.2.1.	Estrategia.....	40
1.2.3.	Análisis del Entorno.....	41
1.2.3.1.	Análisis Externo.....	41
1.2.3.2.	Análisis Interno.....	44
1.2.4.	Herramientas para el Diagnóstico Estratégico.....	45
1.2.4.1.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	45
1.2.4.2.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	46
1.2.4.3.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	47
1.2.4.4.	Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.....	48
1.2.4.5.	Matriz de la Gran Estrategia.....	49
1.2.5.	Estrategias Competitivas.....	50
1.2.5.1.	Estrategias Genéricas de Porter.....	50
1.2.6.	Mercado	52
1.2.6.1.	Tipos de Mercado.....	52
1.2.6.2.	Cobertura de Mercado.....	53
1.2.6.3.	Segmentación de Mercado.....	53
1.2.7.	Ventas	57

1.2.7.1.	Fases de la Venta	57
1.2.8.	PYMES	59
1.2.8.1.	Características de las Pymes.....	60
1.2.8.2.	Importancia de las Pymes en el Ecuador.	60
1.2.9.	Análisis Clúster.....	62
1.2.9.1.	Método Jerárquico	62
1.2.9.2.	Método No Jerárquico	62
1.3.	Fundamentación del Estado del Arte	63
1.4.	Conclusiones Capítulo I.....	68
CAPÍTULO II.....		70
PROPUESTA.....		70
2.1.	Título de la Propuesta.....	70
2.2.	Objetivos	70
2.2.1.	General.....	70
2.2.2.	Específicos	70
2.3.	Justificación.....	70
2.4.	Desarrollo de la propuesta.....	71
2.4.1.	Elementos que la Conforman.....	71
2.4.1.1.	Diagnostico situacional.....	72
2.4.2.	Explicación de la Propuesta	98

2.4.3.	Premisas para su Implementación.....	98
2.4.3.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	99
2.4.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	101
2.4.3.3.	Matriz FODA.....	103
2.4.3.4.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA ..	105
2.4.3.5.	Matriz de la Gran Estrategia.....	107
2.4.4.	Interpretación de Resultados Encuestas.....	109
2.4.4.1.	Clientes Actuales. - Para la interpretación y análisis de la encuesta realizada a clientes actuales se consideró preguntas relevantes para la investigación.	109
2.4.4.2.	Potenciales Clientes. - Para la interpretación y análisis de la encuesta realizada a clientes potenciales se consideró preguntas relevantes para la investigación.	112
2.5.	Proceso de segmentación de mercado y diseño de estrategias específicas	115
2.5.1.	Análisis y Tabulación Potenciales Clientes	115
2.5.2.	Análisis y Tabulación Clientes Actuales	118
2.6.	Estrategias Competitivas	120
2.7.	Explicación de la Propuesta	127
2.8.	Análisis: Relación Estrategia Competitivas – Comercialización.....	127
2.9.	Conclusiones Capítulo II.....	128
CAPÍTULO III.....		129
APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA.....		129

3.1. Evaluación de expertos.....	129
3.1.1. Informe de validez.....	129
3.1.2. Matriz de Consolidación.....	129
3.1.3. Información sobre expertos	131
3.2. Conclusiones del III capítulo.....	131
CONCLUSIONES GENERALES.....	133
RECOMENDACIONES.....	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	145
Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables.....	145
Anexo 2. Encuesta Potenciales Clientes.....	148
Anexo 3. Encuesta Clientes Actuales.....	154
Anexo 4. Validación de Encuesta	160
Anexo 5. Entrevista.....	164
Anexo 6. Dendrograma Potenciales Clientes	165
Anexo 7. Segmento de Mercado Potenciales Clientes	171
Anexo 8. Dendrograma Clientes Actuales.....	189
Anexo 9. Segmento de Mercado Clientes Actuales	190
Anexo 10. Validación Propuesta Expertos.....	199
Anexo 11. Autorización de Trabajo Investigativo	201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas Totales Cereales La Pradera, periodo 2016 - 2019.....	23
Tabla 2. Tares en relación a los objetivos.....	25
Tabla 3. Población y Muestra	33
Tabla 4. Plan de recolección de información.....	34
Tabla 5. Tipos de Segmentación de Mercado.....	54
Tabla 6. Pasos del Proceso de Segmentación	55
Tabla 7. Competidores y Productos Sustitutos	88
Tabla 8. Ventas anuales según clientes.....	89
Tabla 9. Proveedores de la empresa Cereales La Pradera.....	90
Tabla 10. Índice de Solvencia.....	93
Tabla 11. Prueba Ácida.....	93
Tabla 12. Razón de Endeudamiento	94
Tabla 13. Rotación de Activos Totales	94
Tabla 14. Margen Bruto de Utilidades.....	95
Tabla 15. Referencia de valores para peso y calificación de factores.....	99
Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa Cereales La Pradera	100
Tabla 17. Referencia de valores para peso y calificación de factores.....	101
Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Cereales La Pradera.....	102
Tabla 19. Matriz FODA de la empresa Cereales La Pradera.....	104
Tabla 20. Referencia de valor numérico	105
Tabla 21. Matriz PEYEA de la empresa Cereales La Pradera.....	106
Tabla 22. Comercializa Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.....	109

Tabla 23. Tipos de productos que comercializa.....	109
Tabla 24. Tipo de Negocio.....	110
Tabla 25. Categoría del Negocio.....	110
Tabla 26. Capacidad de Almacenamiento.....	111
Tabla 27. Tipo de Medios Promocionales	111
Tabla 28. Estrategia de ventas.....	112
Tabla 29. Consumo de Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.....	112
Tabla 30. Frecuencia de Consumo.....	113
Tabla 31. Marcas de Consumo.....	114
Tabla 32. Lugar de Compra	114
Tabla 33. Número de casos en cada conglomerado.....	116
Tabla 34. Perfiles o “Segmentos de Mercado” – Potenciales Clientes.....	117
Tabla 35. Número de casos en cada conglomerado.....	119
Tabla 36. Estrategias Competitivas.....	122
Tabla 37. Matriz de Consolidación	130
Tabla 38. Información sobre Expertos.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	43
Figura 2 Matriz de la Gran Estrategia.....	50
Figura 3 Fases de la Venta.....	58
Figura 4 Producto Interno Bruto	76
Figura 5. Inflación.....	77
Figura 6 Tasa de Interés Activa	77
Figura 7 Tasa de Interés Pasiva	78
Figura 8 Tasa de Desempleo.....	80
Figura 9 Tasa de Subempleo.....	80
Figura 10 Crecimiento Poblacional Proyectado	82
Figura 11 Organigrama Estructural Cereales La Pradera	97
Figura 12 Matriz de Factores Internos y Externos de la empresa Cereales La Pradera	103
Figura 13. Matriz PEYEA	107
Figura 14. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Cereales La Pradera	108

SIGLAS

SRI: Servicio de Rentas Internas

PESTEL: Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

PIB: Producto Interno Bruto

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

COPCI: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

EFE: Evaluación de Factores Externos

EFI: Evaluación de Factores Internos

INTRODUCCIÓN

Antecedentes: El presente informe de investigación con el tema “Estrategias competitivas para el fortalecimiento de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera” pertenece a la línea de investigación Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social, con una sub línea investigativa en Mercadeo (asignatura de Gestión de Marketing), esta tiene una relación directa con el tema de investigación, ya que se desarrollaron distintas estrategias que permitirán crear una ventaja competitiva a la entidad para colocarse dentro del mercado a largo plazo. Este proyecto está alineado con el objetivo número 5 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, “Impulsar la productividad y competitividad para el incremento económico sustentable de forma redistributiva y solidaria” (p.80). Dentro del literal 5.2:

Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación”. (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, p. 83)

La investigación está alineada con este objetivo por la intención de aportar a la empresa la posibilidad de mejorar su rentabilidad, a través del desarrollo de estrategias competitivas, promoviendo el posicionamiento de sus productos dentro del mercado.

El presente trabajo de investigación está constituido por tres capítulos, en primer lugar, se pudo identificar el problema, seguido de la importancia y objetivos de realizar la presente investigación.

En el Capítulo I se detalla todos los aspectos teóricos necesarios para efectuar la investigación, dentro de los cuales se analiza los conceptos básicos respecto al diagnóstico situacional, estrategias, ventas y pymes, considerando la clasificación de cada uno de ellos.

En el Capítulo II se presenta la propuesta de investigación, en la que se analiza la situación actual de la empresa “Cereales La Pradera” con respecto a factores internos y externos que la afectan directamente. De igual manera se estable los segmentos de mercado según un análisis clúster y para finalizar se propone las estrategias competitivas que le permitirán a la empresa mejorar su comercialización de productos dentro del mercado.

En el Capítulo III se presenta la validación de la propuesta, que fue sometida al criterio y juicio de tres expertos, que son profesionales conocedores del tema de investigación.

Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Dentro del **planteamiento del problema** se puede analizar que a nivel mundial el principal motor que tiene una empresa son sus ventas, permitiendo así el flujo, intercambio y circulación de dinero en una sociedad determinada, por lo que estas buscan incrementar las ventas en un alto porcentaje.

El éxito para una buena gestión de ventas es contar con estrategias empresariales, según Muñiz y Monfort (2005), uno de los problemas más importantes que tienen muchas empresas es que, no disponen de una herramienta que les permita alcanzar los objetivos previstos y no cuentan con estrategias planteadas a nivel formal. En este contexto y buscando la mejor alternativa, aparece la administración estratégica que se define como “El arte y la

ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, F., 2013, p. 5).

Se debe tener en cuenta que existen un sin número de competidores y marcas dentro del mercado, al igual que el desconocimiento por parte de los consumidores es una desventaja para las empresas al no contar con estrategias sólidas para la comercialización de sus productos y/o servicios, las propuestas de valor y el valor agregado que se da a los mismos son cada vez más importante al momento que un cliente decide su compra.

De igual manera se debe considerar que los proveedores son competencia directa ya que ellos son empresas que operan en el mismo mercado y ofertan el mismo tipo de producto (Sy, 2019); por lo que las adquisiciones que se realicen deben garantizar calidad, buenos precios y crédito, ya que sin ellos no se podría pensar en el aumento de ventas, ni aplicación de nuevas estrategias.

La aplicación de adecuadas estrategias competitivas son claves para el éxito de una empresa, permitiéndoles comunicar su cultura e identidad empresarial a todos sus consumidores, al igual que utilizar mecanismos de optimización de procesos productivos respetando normas de calidad, respetando al medio ambientales y cumpliendo normas laborales y sociales.

En el sector molinero, ofertar productos que se caractericen por su calidad y precio justo es lo que busca la marca de la empresa Cereales La Pradera que está ubicada en la ciudad de Latacunga en la parroquia Belisario Quevedo, cuya actividad es, la producción de harinas de consumo humano, el procesamiento y empacado de granos secos. Durante años la empresa ha desarrollado sus actividades de una manera estable; sin embargo, en la actualidad han aparecido

nuevas marcas con ofertas prácticamente iguales haciendo que la empresa reduzca sus ventas y esto se vea reflejado en las utilidades de la empresa.

En los últimos tres años, las ventas de la empresa han disminuido, principalmente por la falta de estrategia de comercialización y la sensibilidad de los precios de mercado. Las ventas son la principal fuerza impulsora de la empresa y su descuido repercute en la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

Tabla 1. *Ventas Totales Cereales La Pradera, periodo 2016 - 2019*

Año	Ventas (Dólares)	Variación (Porcentaje)
2016	\$ 1'804.835,95	-
2017	\$ 2'218.808,16	22,93 %
2018	\$ 2'032.546,94	-8,39 %
2019	\$1'703.531,87	-16,19%

Fuente: *Estado de Resultados Cereales La Pradera periodos 2016 – 2019*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

En la Tabla 1, se puede evidenciar la variación de las ventas que ha tenido la empresa en los últimos tres años. En las mismas el porcentaje de ventas aumentó el 22,93% durante el año 2017 mientras que para los años 2018 y 2019 disminuyó en -8,39% y -16,19% respectivamente.

La empresa al concentrarse únicamente en sus clientes actuales, ha ocasionado pérdida de clientes potenciales que desconocen la marca tanto en su imagen como en sus productos, concluyendo así que la empresa necesita contar con estrategias que les permita lograr sus objetivos sin descuidar sus pilares principales como son la productividad, competitividad y calidad, permitiendo posicionar su marca dentro del mercado nacional.

El presente trabajo de investigación desarrollará estrategias competitivas para las empresas del sector molinero con la finalidad de fortalecer la comercialización de sus productos tomando como caso de estudio a la empresa Cereales La Pradera. Cabe destacar que la venta de harinas y granos secos dentro del cantón de forma artesanal y sin marca del producto es una variable que juega en contra para las empresas ya establecidas y que deben afrontar para lograr su estabilidad a través del tiempo.

Luego de obtener información de la empresa "Cereales La Pradera", la **formulación del problema** se planteó con base en la débil competitividad y deficientes estrategias de comercialización que maneja la empresa por lo que se desarrolló la presente investigación, surgiendo la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias competitivas pueden incrementar las ventas y las utilidades en el sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales la Pradera?

La investigación cuenta con un **objetivo general** que es diseñar estrategias competitivas para el fortalecimiento de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera, y los **objetivos específicos** que nos permitirá desarrollar el mismo son: establecer las bases teóricas bajo la cual se sustenta la investigación para el diseño de estrategias competitivas, analizar la situación actual de la empresa Cereales La Pradera dentro del mercado y finalmente desarrollar estrategias competitivas que permitan mejorar la comercialización de los productos de la empresa “Cereales la Pradera”.

Las **tareas** que se pondrán en marcha para la investigación son:

Tabla 2. *Tares en relación a los objetivos*

OBJETIVOS	TAREAS
1. Establecer las bases teóricas bajo la cual se sustenta la investigación para el diseño de estrategias competitivas.	1. Revisión de información de diferentes bibliografías. 2. Análisis sistemático de la información obtenida.
2. Analizar la situación actual de la empresa Cereales La Pradera dentro del mercado	1. Revisión general de la información de la empresa. 2. Análisis FODA 3. Procesamiento de la información recolectada
3. Desarrollar estrategias competitivas que permitan mejorar la comercialización de los productos de la empresa “Cereales la Pradera”.	1. Análisis e interpretación de los resultados en la aplicación de los instrumentos para la obtención de la información. 2. Segmentación de Mercado 3. Elaboración de estrategias competitivas para la empresa Cereales La Pradera

Elaborado por: (Espín K. 2021)

El contexto de la **Justificación** de la investigación se basa en la situación económica actual que atraviesa el país debido a la disminución de la capacidad de pago de las personas naturales y tributo a microempresarios que afecta su liquidez, según Silva (2021) para este año el Servicio de Rentas Internas (SRI) “los microempresarios deben cancelar el 2% de los ingresos brutos del 2020, aunque estos hayan tenido pérdidas” (p.3) afectando así su capacidad de endeudamiento, además de conocer el posicionamiento que tiene la empresa Cereales La Pradera

dentro del mercado con el fin de diseñar estrategias competitivas para la comercialización de sus productos; de la misma forma la revisión de su plan de marketing es fundamental, permitiendo conocer el beneficio que maneja la empresa con lo que respecta a sus metas establecidas según su rendimiento en costos, calidad y servicio.

En función a lo expuesto y según Ardiseny (2017) el entorno es un factor que afecta directa o indirectamente a la empresa, es por ello que se puede establecer que las estrategias se basan en el análisis del macro y micro entorno, al igual que la situación actual de la empresa.

En el país uno de los sectores más importantes de la vida productiva es el sector molinero es por ello que desde el año 2005 se creó la Asociación Ecuatoriana de Molineros con el fin de agrupar y representar a este sector; teniendo como principal objetivo defender y velar por los intereses de sus asociados, fomentando la interacción con los entes involucrados en el desarrollo de su actividad en el país. Asociación Ecuatoriana de Molineros (ASEMOL, 2005)

Las pequeñas y medianas empresas tienen una forma de administración empírica lo que conlleva ciertos riesgos en todos los niveles de sus operaciones internas y externas, es por esto que se debe diseñar estrategias competitivas que ayuden a mejorar e incrementar sus ventas y gestión empresarial. (Zapata, 2004)

La competitividad en este sector obliga a que las empresas molineras formulen y apliquen diversas estrategias que puedan contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas. Entre estas estrategias consideramos las competitivas, que logran fijar la permanencia en el mercado constantemente y una vez que sean formuladas en el instante correcto.

Cereales la Pradera es una empresa perteneciente al sector molinero y que se ha mantenido en el mercado desde hace 35 años, dedicada a la compra de materia prima,

transformándola y convirtiéndola en producto terminado para este ser comercializado; la empresa a través del tiempo ha evidenciado un estancamiento en su crecimiento al igual que disminución en producción y comercialización de sus productos, por ello la fidelización de sus clientes debe estar orientado a satisfacer sus necesidades y deseos, buscando tener un mejor posicionamiento competitivo y diferenciado dentro del mercado.

Esta investigación constituye una herramienta de trabajo que ayudará al gerente propietario adaptar nuevas estrategias en el ámbito competitivo, implicando un posicionamiento mayor de la empresa dentro del mercado, permitiéndole alcanzar resultados positivos y que sean reflejados dentro de las utilidades de las empresas.

Para el presente trabajo las **Variables de Investigación** son: Estrategias Competitivas y Ventas.

En el caso de la **Metodología** se plantea la forma en la que se realizó la investigación, que le permitió al investigador recopilar y analizar datos o elementos sobre el problema planteado. En este sentido la investigación centró su interés en el desarrollo de un proceso sistemático y que sea considerado a nivel científico, a propósito de lo planteado Balestrini (2006) señala:

En toda investigación científica, se hace primordial, que los hechos estudiados, así como las interrelaciones que se establecen en medio de éstos, los resultados logrados y las pruebas significativas encontradas con relación al problema investigado, además de los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de objetividad, validez y fiabilidad interna; para lo cual hace falta delimitar los métodos de orden

metodológico, por medio de los cuales se aspira ofrecer contestación a las preguntas objeto de investigación. (p.128)

Tomando en cuenta esta consideración cabe destacar que el marco metodológico, de la presente investigación donde se propone Estrategias competitivas para el fortalecimiento de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera; y según Balestrini (2006) “es la instancia que apunta al momento tecno-operacional presente en todo proceso investigativo; donde es necesario situar con detalle, grupo de procedimientos, técnicas, protocolos instrumentales que serán empleados en la recolección de datos requeridos”. (p.128)

Enfoque de la Investigación

La investigación va a tener un enfoque mixto, que es el proceso de recolectar, examinar y vincular datos cuantitativos y cualitativos, pues se cumplen las próximas propiedades, según explica Vara (2012):

- Descripción de propiedades relevantes de la organización y sus productos.
- Se evalúa la interacción entre 2 variables.
- Se usó instrumentos estandarizados: encuestas y entrevista.

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo por la razón que se usó para la recolección de datos, con base numérica y el análisis estadístico, estableciendo resultados y que permitió obtener una medición. Esta investigación también tuvo un enfoque cualitativo porque estuvo centrada en la organización y el análisis de los procesos internos y externos que maneja, investigación que se la hizo a través de la utilización del análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA, identificando así la gestión de planificación con la que es operada; con el fin de diseñar estrategias competitivas que serán una ayuda para el mejoramiento del

posicionamiento de marca, competitividad dentro del mercado y por ende aumentará el ingreso económico de la empresa.

Tipo de Investigación

- **Descriptiva.** - El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva ya que se analizó de forma directa el comportamiento de los consumidores a través de una encuesta que permitió conocer sus preferencias, necesidades, deseos y gustos sobre productos a base de cereales, harinas y/o granos secos, permitiendo proponer estrategias adecuadas para un mejor desenvolvimiento de la entidad.

- **Explicativa.** - De igual forma se utilizó una investigación explicativa, que permitió conocer de manera directa los hechos y circunstancias reales con relación actual en la que se encuentra la empresa, mediante un análisis del micro y macro ambiente de la organización.

Métodos de Investigación

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron diferentes métodos de investigación, ellos se presentan a continuación:

- **Analítico.** - Es utilizado para el análisis estratégico, en el macro entorno se analizan factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en el micro entorno se estudia el comportamiento de marcas competidoras, proveedores y también el mercado y se analiza cada departamento de la empresa.

- **Deductivo.** - Se empleó en la investigación para determinar conclusiones partiendo del análisis de cada factor externo e interno con la información obtenida de cada uno.

- **Estadístico.** - Para poder representar de mejor manera los resultados obtenidos en la investigación se empleó la estadística descriptiva, ésta nos permitió tabular y representar gráficamente la información obtenida.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

- **Revisión Documental.** - Es empleada en varias fases de la investigación. En el análisis del macro entorno los datos se obtienen de una búsqueda de documentos digitales del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional y Estadísticas y Censos (INEC)

- **Encuesta.** - La aplicación de esta técnica permitió recolectar información rápida, oportuna y veraz, obteniendo resultados a través de clientes actuales de la empresa y clientes potenciales de la misma.

- **Entrevista no estructurada.** - Es una herramienta que permite obtener información personal con el Gerente de la empresa Cereales La Pradera, para conocer así datos importantes sobre la evolución de la empresa y su situación actual.

Para llevar a cabo la técnica anterior, se utilizarán los siguientes instrumentos:

- **Cuestionarios.** - Para la investigación se aplicó dos tipos de cuestionarios, los cuales se presentan en función de cincuenta y tres (53) interrogantes, con respuestas establecidas, cada pregunta mantiene estrecha vinculación con las variables de estudio.

Para la investigación se utilizó:

- El instrumento de encuesta para clientes potenciales, fue un cuestionario de 34 preguntas. **ANEXO 2**

- El instrumento de encuesta para clientes actuales, fue un cuestionario de 53 preguntas. **ANEXO 3.**

Población y Tamaño de la Muestra

La población compone un conjunto de individuos el cual se quiere obtener los resultados de un estudio, a partir de esta población, se obtiene el subconjunto de individuos que realmente

se estudian, a través de técnicas de muestreo, por lo que los elementos a estudiar se convierten en la muestra. (Hernández et al, 2014)

Para determinar la población a considerar, es indispensable en primer lugar determinar las unidades de análisis correspondientes. En este caso, se tienen dos:

- **Unidad de Análisis 1: Clientes**

Actualmente, “Cereales La Pradera” cuenta con una cartera de 273 clientes a nivel nacional, quienes conforman la población de esta unidad de análisis.

Los criterios utilizados de inclusión y exclusión en la delimitación poblacional fueron: Clientes de la ciudad de Latacunga, que tengan un local comercial de venta al por mayor o menor de víveres. De acuerdo a la característica mencionada se estableció que el tamaño de la población es de 11 clientes.

Al ser una pequeña población, se usará el censo como método estadístico. Esta operación estadística no trabaja sobre una muestra, sino que lo hace sobre la población total.

- **Unidad de Análisis 2: Potenciales Clientes.**

La población que se tomó en cuenta para la obtención de datos, es la zona urbana del cantón Latacunga, los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional fueron: Personas mayores de 18 años hasta los 69 años de edad, de género femenino y masculino que vivan en zonas residenciales urbanas de la ciudad de Latacunga.

De acuerdo a la característica mencionada se estableció que el tamaño de la población es de 38.863 personas, dato de acuerdo a la proyección anual establecida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Se debe resaltar, que mediante el muestreo se determina que parte de la realidad en estudio se examinará. El método seleccionado para este caso específico, es el muestreo aleatorio simple; donde cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, así como también cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población.

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas. Siendo la fórmula utilizada la siguiente:

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

Dónde:

- n= Tamaño de la muestra
- N= Población total
- p= Probabilidad de éxito 50%
- q= Probabilidad de fracaso 50%
- E= Margen de error 5%
- Z= Coeficiente de confiabilidad 95% (1.96)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 38863}{(0,05)^2 * (38863 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 380,40$$

Por lo tanto, se aplicará la encuesta a 380 personas que representan a los potenciales clientes de la empresa “Cereales La Pradera”.

Tabla 3. Población y Muestra

Unidad de Análisis	Población	Muestra
1: Clientes	11	-
2: Potenciales Clientes	38.863	380

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Plan de Recolección de la Información

En la actualidad y según QuestionPro (2020) la pandemia Covid-19 cambió la manera en que los individuos interactúan y viven sus vidas; no obstante, no cambió la necesidad de recopilar información y datos acerca de la experiencia de los usuarios.

Para la recolección de los datos de la presente investigación y según los antecedentes indicados se recurrió a una encuesta online auto administrada. Para lo cual los cuestionarios fueron diseñados en el software Google Forms, para cada unidad de análisis.

La aplicación de las encuestas se la realizó mediante el envío del link del formulario por Whatsapp para cada unidad de análisis. Los números de contacto fueron obtenidos de la base de datos de la empresa para los clientes actuales, mientras que para los clientes potenciales se solicitó la ayuda de los presidentes del barrio del sector norte Ciudadela “El Carmen”, sector sur “El Loreto”, sector este “San Sebastián” y sector oeste “La Estación”.

Tabla 4. Plan de recolección de información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1.- Información Primaria	
1.1 Observación	• Ficha de Entrevista
1.2 Entrevista	• Cuestionario
1.3 Encuesta	
2.- Información Secundaria	
2.1 Análisis de Documentos	• Libros de estrategias competitivas. • Libros de Administración y Marketing. • Tesis de Grados (varias) • Publicaciones en Internet

Elaborado por: (Espín K. 2021)

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

El estudio de estrategias competitivas que se desarrolla en la presente investigación, se enfoca en aportar al crecimiento de las ventas del sector molinero de la ciudad, debido al aumento de ofertantes de productos empacados de granos secos y harinas dentro del mercado. Esta investigación está alineada con los objetivos nacionales de desarrollo y economía al servicio de la sociedad, siendo el propósito fundamental de esta investigación diseñar estrategias que permitan crear una ventaja competitiva a través de la comercialización de productos de la empresa “Cereales La Pradera” a largo plazo.

La investigación realizada por Arricon (2005) **“Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de la PYMES agroindustriales del Perú” (p.1)**. Cuyo objetivo es “determinar las estrategias y ventajas competitivas de las Pymes Agroindustriales de Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional” (Arricon, 2005, p.11); aplicando un estudio de tipo descriptivo, concluye que existe deficiencias estructurales en este tipo de entidades debido a la informalidad, carencia de programas de capacitación, ausencia de cuadros técnicos, gestión deficiente, falta de planificación y programas (Arricon, 2005, p.113).

Esta investigación proporciona información acerca del desarrollo de las Pymes y los diferentes problemas que presentan, mencionando las deficiencias que tienen por falta de escenarios de competitividad y falta de innovación en las áreas centrales de la empresa; caso similar que le sucede a Cereales La Pradera.

El autor Garrido (2012) en su investigación **“Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución”** (p.1) nos menciona:

El aumento de la concentración de la distribución comercial, la redefinición del papel de los componentes del canal de distribución con una ganancia del peso específico de los grandes detallistas y la guerra de precios de los grandes operadores, están provocando la desaparición continuada de los establecimientos tradicionales (Garrido, 2012, p. 9).

De igual manera, nos habla que una estrategia es un conjunto de metas que definen la visión de la empresa, así como los métodos para alcanzar los objetivos desde una perspectiva humanista e integral, que permitirán obtener suficientes resultados económicos (Garrido, 2012, p. 21).

Las estrategias deben ser capaces de mantener un desarrollo sostenible a largo plazo y deben proporcionar soluciones a las debilidades y amenazas, y utilizar las fortalezas y oportunidades (Garrido, 2012, p. 21).

El objetivo de investigación presentado por Garrido (2012) es “conocer que estrategias competitivas deben utilizar los micro y pequeños detallistas para competir con éxito ante la gran distribución” (pp. 258-259), el autor en su investigación utiliza una metodología cualitativa.

El estudio concluyó que las pequeñas y micro empresas tradicionales pueden utilizar la misma estrategia competitiva para competir por la distribución, porque estas últimas tienen características competitivas comunes. Al igual que las micro y pequeñas empresas son conscientes de sus debilidades, pero también de sus fortalezas y ventajas competitivas. (Garrido, 2012, p. 9)

Este antecedente aporta al trabajo una herramienta acerca de las probables estrategias competitivas aplicables a la empresa “Cereales La Pradera”, ya que se trata de una investigación en el mismo sector económico, así como también permite conocer las estrategias que utilizan los grandes distribuidores y que se pueden adaptar a las necesidades de la empresa.

La investigación con título **“Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía.”** (León, 2016, p.1), se plantea como objetivo “Realizar una propuesta de estrategias competitivas para incrementar las ventas en pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso Galeontech Cía. Ltda.” (León, 2016, p.17); al mismo tiempo menciona que:

La situación de la empresa es consecuencia de la incidencia de varios factores tanto externos como internos. La empresa presenta una débil estructura para su gestión, los recursos materiales, financieros y humanos no son los adecuados para una empresa de su tipo y la situación es compleja como resultado del predominio de debilidades internas y las amenazas del entorno (León, 2016, p.4).

El investigador nos manifiesta que la dirección estratégica es un proceso que incluye las siguientes actividades: planificación, organización, implementación y evaluación y control. Este proceso es asignado al máximo líder de la organización e involucrar a todos sus miembros. Además, que es una eficaz herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre las tareas actuales y el camino que las comunidades y empresas deben tomar en un futuro. (León, 2016, p.25)

La metodología para la investigación tiene un enfoque mixto, combina los enfoques cuantitativo y cualitativo. El estado de la empresa es el resultado de diversos factores externos e

internos. La estructura de gestión de la empresa es débil, los recursos materiales, financieros y humanos son insuficientes para acomodar este tipo de empresas, y la situación es muy complicada debido a la existencia generalizada de debilidades internas y amenazas ambientales. (León, 2016, p.18)

Esta investigación nos da una guía clara acerca del estudio del macro y micro entorno que afecta a las empresas y que se deben estudiar para conocer y analizar los factores que influyen directamente en su rentabilidad, a su vez nos presenta una propuesta sobre las principales perspectivas que se deben trabajar para aplicar las estrategias de competitividad.

La investigadora Flores (2018) con su trabajo de investigación **“Análisis del ambiente competitivo del sector metalmeccánico en el distrito metropolitano de Quito tomando como base una empresa procesadora de metales, Caso Procesadora de Metales S.A.”** (p.1), nos menciona que las empresas “se enfrentan a retos de diversa índole que les obligan a mantenerse en constante evolución y mejora para mantener la competitividad y rentabilidad en el entorno empresarial de su área de acción” (Flores, 2018, p.12); lo que le permite analizar diferentes factores externos e internos que afectan directamente a la organización, el objetivo que se planteó la investigadora fue “Analizar el ambiente competitivo del sector metalmeccánico en el Distrito Metropolitano de Quito tomando como base una empresa procesadora de metales, Caso Procesadora de Metales S.A” (Flores, 2018, p.4).

Esta investigación nos permite conocer el análisis que se realiza dentro del sector metalmeccánico tomando como base un caso práctico, aportando a la investigación una guía acerca de las probables estrategias que se pueden proponer para la empresa en estudio.

Villano (2015) en su investigación **“Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015”** (p.1),

cuyo objetivo se centra en “analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores mediante la aplicación del cuestionario estructurado en el distrito de Andahuaylas, 2015” (Villano, 2015, p. 24); permitiendo conocer la relación que tiene las estrategias competitivas con el posicionamiento dentro de un mercado.

En la investigación, el autor nos manifiesta la relación que existe entre las dos variables estudiadas, permitiéndonos conocer en el presente trabajo que el aplicar adecuadas estrategias competitivas incrementan la utilidad de la empresa al posicionar su marca en el mercado.

1.2. Fundamentación Epistemológica

1.2.1. Administración Estratégica

La administración estratégica se define como la ciencia y el arte de tomar, evaluar y llevar a cabo elecciones interfuncionales que permiten a las empresas conseguir sus metas (David, 2013, p.5).

1.2.1.1. Etapas de la Administración Estratégica.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

- **Formulación de la estrategia.** Incluye el desarrollo de la visión, misión, identificación de factores externos e internos, establecimiento de objetivos y estrategias alternativas, para una organización relacionando productos, recursos y tecnología en un periodo determinado (David, 2013, p.5).

- **Implantación de la estrategia.** Implica desarrollar una cultura organizacional en la que los trabajadores apoyen al cumplimiento de objetivos y políticas que permitan desarrollar la estrategia planteada (David, 2013, p.6).

- **Evaluación de la estrategia.** Los gerentes tienen la obligación de conocer cuando las estrategias no funcionan adecuadamente para poder hacer modificaciones según la necesidad de la empresa y considerando que los factores externos e internos cambian de manera constante (David, 2013, p.6).

1.2.2. *Diagnostico Estratégico*

Consiste en analizar la situación de una empresa durante un momento determinado a través de un análisis del entorno externo e interno, permitiendo conocer sus retos futuros y posibilidad de éxito. “El diagnóstico estratégico tiene 3 niveles; del macro-entorno o general, el del micro-entorno o ámbito especial y, el interno de la organización” (Ronda, 2010, p.10).

1.2.2.1. *Estrategia.*

El término de estrategia viene a ser la contestación de la organización a la predominación del ámbito. La estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* que significa: general; fue utilizado a través del tiempo por el ejército con el fin de sugerir planes y ventajas que se mantenían en secreto para ganar las batallas contra sus enemigos (Castellanos y Cruz, 2014, p. 29).

Todas las empresas necesitan una estrategia que les permitirá utilizar e integrar todos los recursos de cada área de trabajo. Para Ferrell (2012) “un plan explica el proyecto de juego de la organización para poder tener éxito” (p. 16).

La estrategia es un plan de acción que la empresa desarrolla e implementa para mejorar el desempeño en el mercado, utiliza un conjunto integrado de recursos y explota las potencialidades de la empresa, creando una estrategia competitiva el cual permita diferenciarse de la competencia. (Hitt et al., 2008, p. 106)

La estrategia es el medio por el cual se logra cumplir los objetivos a largo plazo, en la que la empresa busca su expansión geográfica, diversificación, penetración en el mercado y reducción de costos (David, 2013, p.11).

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización por medio de su configuración de los recursos en un ámbito cambiante, para afrontar a las necesidades de los mercados y consumir las expectativas de los accionistas. (Johnson et al., 2008, p. 10)

El pensamiento estratégico ha ido evolucionando a través del tiempo y según Tarzijan (2008), se puede dividir en cuatro etapas: la primera se enfoca en la planificación financiera centrada únicamente en el manejo de presupuestos con respecto a la producción, ventas e inventarios de las entidad; en la segunda etapa se analiza la planificación financiera a largo plazo estudiando los diferentes escenarios y buscando predicciones futuras para cada área de la empresa; la tercera etapa se caracteriza por tener una visión global, unificando cada una de las áreas empresariales y formado estrategias para un todo y por último en la cuarta etapa se enfoca en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno interno y externo que afecta al negocio. (p.29)

1.2.3. Análisis del Entorno

El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que afectan el control de una empresa para poder tomar decisiones (David, 2013, p.62).

1.2.3.1. Análisis Externo.

El análisis externo consiste en crear una lista clara de oportunidades para beneficiar a la empresa y evitar amenazas en el funcionamiento de la misma (David, 2013, p.80).

1.2.3.1.1. Análisis del Macro Ambiente (PESTEL).

El diagnóstico del macro entorno es uno de los tres niveles de análisis para determinar el estado estratégico de una empresa, por lo que es necesario analizar las diferentes variables que la integran.

Este ambiente de variables externas es el escenario más amplio en donde ocurren todos los fenómenos que influyen en las organizaciones (Palacios, 2016, p. 31).

La investigación PESTEL es un instrumento de estudio estratégico que ayuda a examinar el ámbito macroeconómico en el cual opera la organización (Trenza, 2020).

La aplicación del PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno en el que nos moveremos, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él (Torres, 2019).

Los factores que forman parte del análisis PESTEL son: Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológicos y Legales. Todos estos factores ejercen influencia en las estrategias.

El propósito del Macro Entorno es desarrollar una lista limitada de oportunidades que pueden beneficiar a la empresa y de amenazas que se deben eludir.

La empresa debe tener la capacidad de atacar o defenderse de factores, desarrollando estrategias que les permita aprovechar las oportunidades y minimizar las consecuencias de las amenazas potenciales.

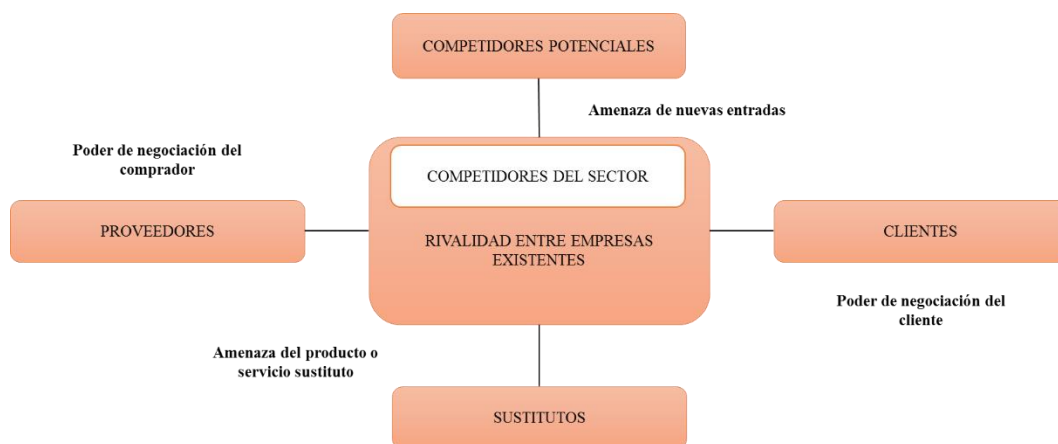
1.2.3.1.2. Análisis del Micro Ambiente (Cinco Fuerzas Competitivas de Porter).

El segundo nivel de diagnóstico estratégico está compuesto por el microambiente o entorno específico de la empresa, por lo que es necesario considerar los factores que lo

constituyen. Según Palacios (2016) el microambiente es el espacio más cercano a cada organización y constituye el nicho donde la misma desarrolla sus operaciones, obtiene sus insumos y ofrece sus productos y servicios (pp. 33-34).

Según las cinco fuerzas de Michael Porter, la relación entre los elementos que componen un entorno específico se muestra en la Figura 1

Figura 1 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2010)

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Toda competencia, según Porter, depende de las cinco fuerzas competitivas que interactúan en el mundo empresarial:

- **Amenaza de nuevos entrantes.** Ingresar al mercado y adueñarse de parte del mercado así sea disminuyendo costos o diferenciándose (Gonzales et al., 2003, p. 89).
- **Rivalidad entre competidores.** Incrementar su colaboración en el mercado lanzando nuevos productos, perfeccionando el servicio, disminuyendo sus costos, etc. (Gonzales et al., 2003, p. 89).

- **Poder de negociación con los proveedores.** Ejercer una presión sobre las organizaciones para incrementar el costo de los insumos, encareciendo el producto de la organización (Gonzales et al., 2003, p. 88).

- **Poder de negociación con los clientes.** Ejercer una presión sobre las organizaciones para minimizar el costo del producto, perjudicando sus márgenes de beneficio (Gonzales et al., 2003, p. 88).

- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos.** Minimizar la colaboración del mercado de las organizaciones, ya que tienen la posibilidad de ser más baratos y con la época podrían apropiarse del mercado (Gonzales et al., 2003, p. 89).

Esta herramienta permite conocer la intensidad de cada fuerza competitiva, que se define por cada factor asociado a cada una de sus fuerzas.

1.2.3.2. Análisis Interno.

El diagnóstico interno es el tercer nivel del diagnóstico estratégico, su objetivo básico es evaluar todos los niveles de la organización para determinar qué ventajas principales puede utilizar la organización para lograr resultados estratégicos y las desventajas en las que deben trabajar para eliminarlas.

El diagnóstico interno posibilita estimar el valor de las fuerzas y debilidades por medio de las amenazas y oportunidades que provienen del ámbito. El diagnóstico interno se ordena de inicio anteriormente que el diagnóstico externo (Álvarez, 2012).

El entorno interno incluye todas las fuerzas que funcionan dentro de la organización, y estas fuerzas tienen un impacto específico en la dirección del desempeño organizacional. Todos los departamentos funcionales de la empresa tienen ventajas y desventajas que afectan a toda la

empresa, por lo que se requiere conocerlas y así poder tomar medidas pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño organizacional.

1.2.4. Herramientas para el Diagnóstico Estratégico

Para el desarrollo de esta investigación es necesario utilizar un conjunto de técnicas y herramientas de diagnóstico estratégico, en este apartado se mencionarán por separado y se explicarán los objetivos que persigue su aplicación.

1.2.4.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

La matriz de componentes externos, según David (2013) se usa para establecer qué componentes posee el más grande efecto en la compañía (p.110). David (2013) detalla la elaboración de la matriz en cinco pasos:

1. Llevar a cabo una lista de los componentes críticos o determinantes para el triunfo ubicados. Se tienen que integrar entre 10 y 20 componentes.
2. Conceder un peso relativo a cada elemento, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso sugiere el valor relativo que tiene aquel elemento para conseguir el triunfo en la compañía.
3. Destinar una calificación de 1 a 4 a todos los componentes determinantes para el triunfo.
4. Multiplicar el peso de cada componente por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar los resultados ponderados para decidir el total ponderado de la organización. (pp.110-111)

Sin que importe el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el costo ponderado mayor viable para una compañía es de 4,0 y el más bajo viable es de 1,0. El costo ponderado total promedio es de 2,5 (David, 2013, p.111).

Un costo ponderado de 4,0 sugiere que una compañía responde de forma sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, en lo que un puntaje total de 1,0 supone que las tácticas de la compañía no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (David, 2013, p.111)

1.2.4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

La matriz de componentes internos posibilita evaluar cuáles son los recursos organizacionales que más impactan en su desarrollo.

Proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de la empresa (Trejo et al., 2016, p.10).

Para desarrollar la matriz, según David (2013) se tienen que tener en cuenta los próximos pasos:

1. Llevar a cabo una lista de los componentes de triunfo ubicados. La lista debería contener entre 10 y veinte componentes internos en general.

2. Conceder un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a todos los componentes.

3. Conceder una calificación entre 1 y 4 a todos los componentes a impacto de indicar si el componente representa una postración más grande (calificación = 1), un

agotamiento menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza más grande (calificación = 4) (Shum, 2018)

4. Multiplicar el peso de cada elemento por su calificación.

5. Sumar las calificaciones ponderadas para establecer el total ponderado de la organización. (p.150)

Según David (2013) sea cual fuere la proporción de componentes que se integran en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un mayor de 4,0, siendo la calificación promedio 2,5 (p.150).

1.2.4.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Para el desarrollo correcto de las estrategias competitivas elaboradas en este proyecto se empleó un análisis FODA a la organización que es una herramienta administrativa, que permite realizar un diagnóstico competitivo interno y externo de la empresa con relación al entorno en la cual ésta se desarrolla. Los resultados del análisis son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y mercado. (Cannice et al., pp.136-137)

Según lo mencionado el análisis FODA es un método que permite tomar decisiones posteriores a la obtención de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

- Análisis externo. Se determinan amenazas y oportunidades del macro entorno, que influyen de manera integral y directa en la operatividad de la empresa, como también al resto de agentes tales como: socioculturales, demográficas, tecnológicas, económicas, ambientales y políticas (David, 2013, pp. 200-201).

- **Análisis Interno.** Se determina debilidades y fortalezas y en la actividad económica de la empresa, estas fuerzas controlables intervienen en el knowhow de la organización, y, en la ejecución de las actividades que determinan el desarrollo y crecimiento de la empresa mediante el plan estratégico. Los factores que intervienen son: proveedores, competencia, grupos de interés clientes, intermediarios entre otros. (David, 2013, pp. 200-201)

Esta herramienta es importante, porque permite analizar la situación de la empresa en un tiempo determinado, la información que proporciona coopera en el cruce de variables para diseñar y determinar estrategias pertinentes.

1.2.4.4. Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.

Según David (2013) esta matriz consta de 4 cuadrantes en los cuales se sugiere si una estrategia es conservadora, agresiva, competitiva o defensiva y cuál es la más correcta para una organización dada (p.204).

Los ejes de la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) representan 2 magnitudes internas que son la fuerza financiera (FF) y ventajas competitivas (VC) y 2 magnitudes externas seguridad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Dichos 4 componentes son los cuatro determinantes más relevantes de la postura estratégica general de la organización. (David, 2013, p.204)

Según David (2013) los pasos requeridos para elaborar una Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) son:

1. Elegir cambiantes para todas las magnitudes.

2. Entregar una calificación con un costo numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a todas las cambiantes que conforman las magnitudes FF y FI. Conceder un costo numérico

de -1 (mejor) a -6 (peor), a todas las cambiantes que constituye en las magnitudes VC y EA.

3. Calcular la calificación promedio de cada magnitud, se anotan las calificaciones promedio de cada magnitud en el eje que corresponde.

4. Se suman ambas calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y.

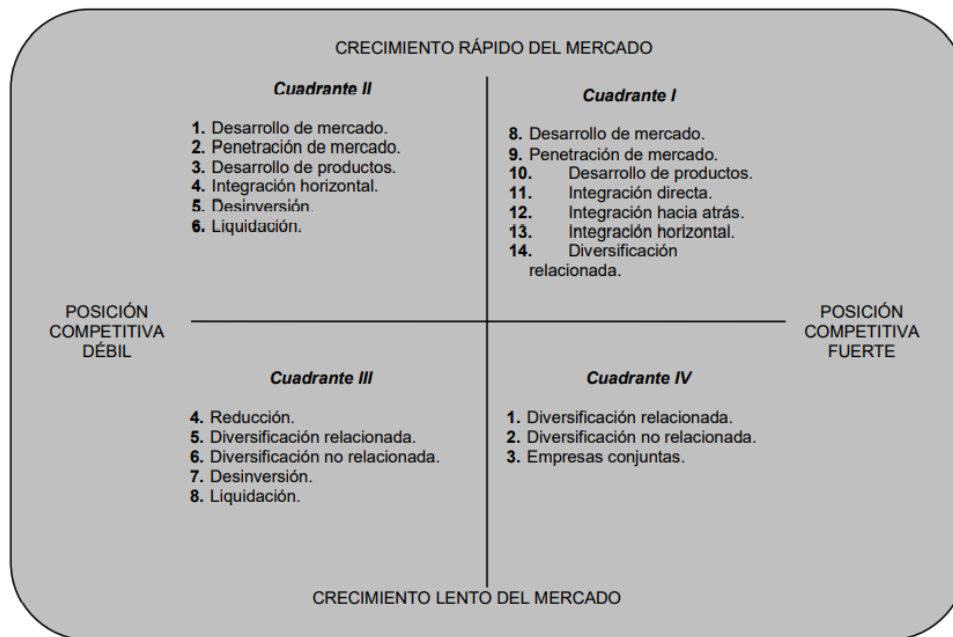
5. Dibujar un vector direccional de procedencia de la matriz PEYEA al punto encontrado, para localizar en un cuadrante el perfil que la organización debiera buscar para orientar su táctica. (p.204)

1.2.4.5. Matriz de la Gran Estrategia.

Esta matriz además llamada la matriz de la Estrategia Principal, se convirtió en un instrumento famosa para desarrollar tácticas alternativas. Cada una de las empresas tiene la posibilidad de ubicarse en uno de los 4 cuadrantes estratégicos. (David, 2013, p.213)

- Cuadrante I, las organizaciones que se hallan en este cuadrante permanecen en una postura estratégica maravilloso.
- Cuadrante II, las organizaciones deben evaluar a fondo su presente enfoque hacia el mercado.
- Cuadrante III, las empresas compiten en industrias con incremento lento y poseen posiciones competitivas bastante débiles.
- Cuadrante IV, los negocios poseen una postura competitiva fuerte; sin embargo, permanecen en una industria que registra un incremento lento.

Figura 2 *Matriz de la Gran Estrategia*



Fuente: David, F. (2013), p. 190

1.2.5. Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva se puede conceptualizar como la acumulación de propiedades internas que una compañía busca desarrollar para obtener y consolidar una postura mayor a las organizaciones participantes (Banco Bilbao Vizcaya Argentina, 2012).

La estrategia competitiva consiste en tratar de lograr algún tipo de ventaja por sobre los competidores (Kay, 2011, p.9).

La estrategia competitiva involucra la averiguación de una postura competitiva conveniente en un definido sector (Camisón y Villar, 2009).

1.2.5.1. Estrategias Genéricas de Porter.

Las estrategias genéricas basadas en Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas, que desean el desarrollo general de la empresa; de igual manera según las

definiciones expuestas, se puede plantear que las estrategias competitivas son una búsqueda y adaptación según la necesidad de una empresa para crear valor a un determinado producto o servicio satisfaciendo las necesidades del consumidor manteniendo su calidad. (David, 2013, p.148)

1.2.5.1.1. Estrategia de Liderazgo en Costos.

Se refiere en la implementación de instalaciones eficientes que permitan minimizar costos de operación, optimizar recursos de las áreas de trabajo, disminuir gastos fijos, gastos variables, disminuir costos en áreas de investigación y desarrollo, publicidad, distribución y fuerza de ventas. El liderazgo en costos trae rendimientos altos en promedio a la industria y genera una barrera de entrada para los competidores. (Cannice et al., p. 146)

El liderazgo en costos, busca competir por bajos precio del producto, haciendo todo lo posible en disminuir los costos unitarios.

1.2.5.1.2. Estrategia de Diferenciación.

Hace que las características y atributos del producto o servicio sea único en la industria que está compitiendo, esta estrategia genérica le permite a la empresa tener la lealtad de sus clientes y posicionamiento en el mercado, porque el producto que se ofrece es exclusivo, además tiene altos rendimientos debido a que los compradores no disponen de productos sustitutos. (Hitt et al., pp. 120 -121)

La diferenciación se basa en ser distinto a la competencia, diferenciando los productos propios sobre los ofertados por los competidores, con la intención de poder cobrar un precio superior. (Calidad, Innovación, Satisfacción del cliente) (Hitt et al., p. 121).

1.2.5.1.3. Estrategia de Enfoque.

A diferencia de otras estrategias que buscan lograr sus objetivos en toda la industria, su enfoque es brindar servicios sobresalientes a mercados específicos. Esta estrategia es basada en el hecho de que las empresas pueden centrarse en segmentos de mercado específicos mejor que las empresas que compiten en mercados más grandes. (Cannice et al., p. 146)

Esta estrategia va dirigida a un conjunto de consumidores con servicios adicionales que dan valor, y segmentos de mercado menos sensibles por productos sustitutos.

1.2.6. Mercado

Según Kotler (2014) mercado es el conjunto de consumidores reales y potenciales de un producto. Dichos consumidores comparten una necesidad o un quiero especial que puede satisfacerse por medio de una interacción de intercambio (p.8).

Para Stanton et al. (2007) definen el mercado como los individuos o empresas con necesidades que saciar, dinero para gastar y voluntad de gastarlo (p.5). Por otro lado, el Diccionario de la Real Academia Española (2020), en una de sus definiciones, menciona que el mercado es el "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio".

Tomado en cuenta las definiciones anteriores se puede concluir que un mercado es el conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto y/o servicio que satisfaga una necesidad específica y que cuentan con los recursos para hacerlo.

1.2.6.1. Tipos de Mercado.

Actualmente la economía actualizada se maneja con base al inicio de la separación del trabajo, donde cada individuo se especializa en la producción de algo, obtiene una paga, y con su

dinero consigue las cosas que requiere. Por lo tanto, los mercados abundan en la economía actualizada (Kotler, 2014, p.10).

1.2.6.2. Cobertura de Mercado.

La cobertura del mercado según Pujol (2016), es el porcentaje de consumidores que han recibido los esfuerzos promocionales que hace una compañía por medio de cualquier medio, como por ejemplo anuncios en radio, interacciones públicas, visitas de un vendedor y otros.

Se debe considerar también que el estudio de mercado permite conocer las características y especificaciones del producto y/o servicio que desea comprar el cliente. Adicionalmente permite conocer acerca del precio adecuado que está dispuesto a pagar el consumidor y que permitirá competir dentro del mercado.

1.2.6.3. Segmentación de Mercado.

Una segmentación de mercado es necesaria para establecer el mercado correcto de un producto o servicio, que según Kotler y Armstrong (2012) es dividir el mercado en diferentes grupos de consumidores en función de sus necesidades, características o comportamientos, los cuales podrían requerir o preferir productos distintos (p.190).

Para la presente investigación se considera segmentación en dividir el mercado en grupos de compradores más pequeños con diferentes necesidades, características y comportamientos, y una combinación o estrategia de marketing diferenciada.

1.2.6.3.1. Tipos de Segmentación de Mercado.

Según Kotler y Keller (2012) afirman que no existe una sola manera de segmentar el mercado y los profesionales deben probar diferentes variables de segmentación para hallar la mejor manera de estructurar el mercado (p.213). No obstante, los mercados tienen la posibilidad

de ser segmentados sobre la base de 4 criterios, de la misma forma que se identifican en la Tabla 5.

Tabla 5. Tipos de Segmentación de Mercado

Tipos De Segmentación	Características
Geográfica	El mercado es dividido en unidades geográficas, como territorio, estados, localidades, barrios, etcétera.
Demográfica	Los clientes son clasificados llevando en importancia cambiantes como: edad, sexo, nivel de instrucción, ingresos, estado civil, creencia, profesión, etcétera.
Psicográfica	El consumidor es clasificado de manera más subjetiva. En aquel caso, son importantes los componentes como: valores, reacciones, anhelos, opiniones, personalidad, estilo de vida.
Conductual	El mercado es segmentado según las propiedades de comportamiento del consumidor frente a la compra. Son vigilados: situación y frecuencia de compra, fidelidad de consumo, nivel de uso, modo de implementación.

Fuente: Kotler y Keller (2012), pp. 214 - 227

Elaborado por: (Espín K. 2021)

1.2.6.3.2. Pasos del Proceso de Segmentación.

Según Kotler y Keller (2012) una adecuada segmentación de mercado, debe seguir los siguientes pasos que se indican en la Tabla 6.

Tabla 6. *Pasos del Proceso de Segmentación*

Pasos	Descripción
1. Segmentación basada en necesidades	Agrupar a los consumidores en funcionalidad de sus necesidades y beneficios semejantes que buscan para solucionar inconvenientes específicos de los clientes.
2. Identificación del segmento	Para cada segmentación basada en necesidades, determine su demografía, estilo de vida, distinguir y hacer un comportamiento de uso identificable.
3. Atractivo del segmento	Usar criterios preestablecidos para evaluar el llamativo de cada segmento de mercado (Crecimiento del mercado, magnitud de la competencia e ingreso al mercado).
4. Rentabilidad del segmento	Decidir la productividad del segmento.
5. Posicionamiento del segmento	Generar una "propuesta de valor" y un plan de posicionamiento para cada segmento. Los costos de los productos se fundamentan en las necesidades y propiedades únicas de los consumidores en este segmento de mercado.
6. "Prueba ácida" del segmento	Generar un "guión de segmentación" para probar el llamativo de la táctica de orientación en cada segmento
7. Estrategia de marketing mix	Agrandar la estrategia de posicionamiento del segmento de mercado para cubrir todos los puntos del marketing mix: productos, costos, promociones y repartición.

Fuente: Kotler y Keller (2012), p. 231

Elaborado por: (Espín K. 2021)

1.2.6.3.3. Requisitos para una Óptima Segmentación.

Para que los segmentos de mercado sean útiles para las organizaciones, Kotler & Keller (2012) plantean el cumplimiento de los siguientes requisitos propuestos:

- Ser medibles, o sea, tienen la posibilidad de establecer puntos como la medida, el poder adquisitivo y los contornos de los elementos de cada segmento (de forma estricta o aproximada).
 - Ser accesibles, que se logre llegar a ellos de manera eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
 - Ser sustanciales, en otros términos, son lo suficientemente gigantes o rentables para atenderlos. Un segmento de mercado debería ser el conjunto más enorme de su tipo y vale la pena posicionarlo por medio de planes de marketing personalizados.
 - Ser diferenciales, un segmento de mercado debería ser de forma significativa distinto de otro segmento de mercado, respondiendo a diferentes ocupaciones de marketing de una forma específica.
 - Ser accionables, tienen la posibilidad de hacer planes efectivos para atraer y atender segmentos del mercado. (p. 231)

La segmentación del mercado es una de las principales herramientas estratégicas de comercialización, su finalidad es identificar y determinar grupos con características parecidas (segmentación) para que la empresa pueda utilizar sus esfuerzos y recursos (desde el marketing) para obtener beneficios rentables.

Por esto, es importante que las organizaciones y empresas realicen una buena segmentación del mercado y escojan esos segmentos que cumplen requisitos básicos (medibles,

disponibles, sustantivos y diferenciados). Así, la compañía y las empresas gozarán de los resultados positivos de una eficiente segmentación del mercado, que van a partir de mejorar su imagen, demostrando congruencia con el término mercadeo hasta ser más competitivos en el mercado.

1.2.7. Ventas

La venta se puede definir como la operación mediante la cual una persona transmite a otra persona la propiedad que tiene sobre un bien o derecho, a cambio de un precio determinado (Vásquez, 2018, p.16).

La comercialización es una de las ocupaciones más pretendidas por organizaciones, empresas o personas que dan algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, ya que su triunfo es dependiente de manera directa de la proporción de veces que realicen esta actividad, de cuan bien lo hagan y que tan rentable les resulte realizarlo (Thompson, 2019).

Por otro lado, el Diccionario de la Real Academia Española (2020), en una de sus definiciones, menciona que la venta es el “contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado”.

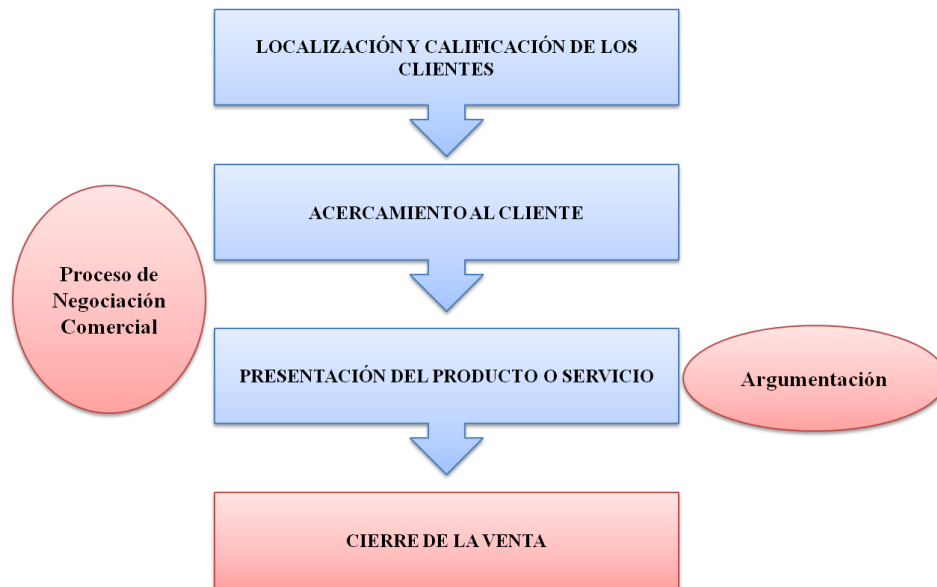
Según Melo (2020) una venta involucra al menos tres actividades:

- Cultivar un cliente potencial,
- Hacerle comprender las propiedades y ventajas del producto o servicio,
- Cerrar la comercialización, o sea, concertar los términos y el costo.

1.2.7.1. Fases de la Venta.

Para López, y Lobarto (2006) La venta es un proceso que se desarrolla de una forma ordenada y secuencial (p. 52- 56), y por tanto tiene diferentes fases fácilmente indispensables:

Figura 3 *Fases de la Venta*



Fuente: López, A. y Lobarto, F. (2006), p.52

Elaborado por: (Espín K. 2021)

1. Localización y calificación de los clientes

- **Localización de los clientes.** Son clientes potenciales todas aquellas personas que tienen necesidad de un determinado producto.
 - **Calificación de los clientes.** Una vez localizado los posibles clientes, se realiza un listado y se analiza con el fin de hacer una valoración a los mismos.
 - **Priorización de los clientes.** Los clientes son calificados y/o valorados para actuar sobre los más adecuados en el corto plazo. (López y Lobarto, 2006, p.52)

2. Acercamiento al cliente. Con la lista de prioridades en la mano se procede a preparar el acceso al cliente con el fin de lograr una entrevista de ventas. Este acercamiento se puede descomponer en varias tareas:

- **Conocimiento del cliente.** Se busca toda la información posible sobre el cliente: identificación, peculiaridades y situación comercial son los inputs de información que pueden acercar al vendedor al conocimiento del cliente.
 - **Ubicación del cliente en el mercado.** Consiste en determinar cuál es su

posición en el mercado, para determinarlas se analizan a los competidores a los que compran y su comportamiento de consumo.

- **Presentación de la visita.** Con toda la información disponible se realiza un contacto con el cliente para preparar una visita o bien se le aborda por sorpresa (venta en frío). (López y Lobarto, 2006, p.53)

3. Presentación del producto o servicio el argumento de ventas. Es la fase central del proceso en la que el vendedor, sondea las necesidades del cliente, y le presenta el producto.

Para hacer más eficiente esta fase se utiliza el llamado argumento de ventas. Es un documento elaborado por el departamento de ventas o por el propio vendedor para apoyar la operación y que indica los puntos en que se debe incidir con mayor énfasis. (López y Lobarto, 2006, p.55)

Según López y Lobarto (2016) el argumento de ventas se basa en la formula AIDA (atención, interés, deseo, acción) es decir debe captar la atención, animar el interés, provocar el deseo y promover la acción, y se concreta en un discurso (p.55).

4. Cierre de la venta. El cierre de la venta es el momento decisivo del proceso, es el momento en que se concreta la operación, es decir cuando se consigue una venta o no. Por tanto, no hay cierre de venta hasta que no se ha firmado la orden de pedido por parte del cliente. (López y Lobarto, 2006, p.56)

1.2.8. PYMES

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que según sus ventas, capital social, número de trabajadores y sus niveles de producción o activo, exhiben las características de este tipo de entidades.

Las pequeñas y medianas empresas ocupan un amplio espacio en el mercado, por lo que deben cumplir con los requisitos establecidos para realizar sus actividades, lo que promoverá el desarrollo económico de todo el país.

El concepto de PYMES difiere alrededor del mundo. Sin embargo, en el Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (SRI, s/f), las define como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

1.2.8.1. Características de las Pymes.

Según Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2018) se conoce como Mipymes, a las micro, pequeñas y medianas organizaciones cuya naturaleza se establece por su orden jurídico (sociedades) o no jurídico (persona natural); capital social, número de trabajadores, volumen de ventas y su grado de activos, es de esta forma que son:

- Microempresa: aquella unidad provechosa que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un costo de ventas o ingresos brutos anuales equivalentes o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de USA de América.
- Pequeña compañía: es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un costo de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de USA de América.
- Mediana compañía: cuya unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un costo de ventas o ingresos brutos anuales entre millón uno (USD 1'000.001,00) y 5 millones (USD 5'000.000,00 dólares de USA de América). (INEN, 2018)

1.2.8.2. Importancia de las Pymes en el Ecuador.

Según datos del Servicio de Rentas Internas, las pequeñas y medianas empresas del país están involucradas en la producción de bienes y servicios, que es la base del desarrollo social del

país. Ya sea producción, demanda, compra de productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en una forma básica de crear riqueza y empleo.

Según Carrillo (2019) en la economía nacional las PYMES poseen sus fortalezas en fundamentalmente 4 puntos:

1. Contribución a la economía: las PYMES representan más del 90% de las unidades productivas, brindan el 60% de las oportunidades de trabajo, participan en el 50% de la producción y brindan casi el 99% de los servicios que los ecuatorianos usan a diario.

2. Capacidad de adaptación: al no contar con demasiados trabajadores, la composición organizativa de las pequeñas y medianas organizaciones puede ajustarse más velozmente a los cambios económicos.

3. Innovación: las PYMES ecuatorianas son las creadoras de incontables organizaciones

4. Distribución de ingresos: en las pequeñas y medianas organizaciones del territorio, a diferencia de los puestos directivos en las monumentales organizaciones (los sueldos de los directores ejecutivos son centenares de veces más elevados que los de los empleados ordinarios), los sueldos de los puestos directivos son más cercanos a los de los empleados de otras organizaciones. Esta peculiaridad de las pymes ayuda a repartir mejor la riqueza en la economía.

En casi todas las economías de mercado, las pequeñas y medianas organizaciones conforman una gran parte de la economía. Contando con una flexibilidad más amplia para ajustarse a los cambios del mercado y hacer proyectos innovadores, que se van a convertir en fuente de trabajo.

1.2.9. Análisis Clúster

El análisis clúster es una técnica que permite clasificar a un sin número de datos en grupos o conglomerados en función del parecido o similitud existente entre ellos (Fernández, 2011).

1.2.9.1. Método Jerárquico

Parte de un conjunto de datos a ser clasificados, realizando particiones sucesivas formadas por partes excluyentes que son representadas en un dendograma.

Un dendograma es una representación gráfica en forma de árbol que resume el proceso de agrupación en un análisis de clúster (Fernández, 2011).

Para la investigación se trabajó con método jerárquico aglomerativo que según Calvo (2018) estos “parten de un conjunto de elementos individuales y van juntando los elementos que más se parezcan hasta quedarse con un número de clúster que se considere óptimo” mediante el Método de Ward, que fue propuesto por Ward en 1963 y es uno de los más utilizados en la práctica, teniendo por objeto maximizar la homogeneidad dentro de cada conglomerado. La medida de similitud a base de la cual se formaron los grupos fue la distancia, esto es, las distintas medidas entre los puntos del espacio definido por los individuos. La distancia euclídea al cuadrado es la medida utilizada para la formación de conglomerados en este trabajo y se expresa:

$$d(i, j)^2 = \sum_k (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad (\text{Gutiérrez y Salama, 2012})$$

1.2.9.2. Método No Jerárquico

Clasifican el conjunto de datos según un número de clúster dado, se los conocen como agrupación de k-medias (k-means clustering). Este método permite asignar a cada observación el clúster que se encuentra más próximo en términos del centroide (media).

1.3. Fundamentación del Estado del Arte

En los últimos años se han identificado varios desarrollos en cuanto a estrategias competitivas, procesos necesarios para lograr un mejor desempeño, mejorar las ventas y el posicionamiento de marca dentro del mercado.

Se han tomado investigaciones desarrolladas por varios autores, los mismos que han presentado importantes aportes en esta rama de estudio y que serán mencionados a continuación:

Según Porter (1980) en su libro *Estrategia Competitiva*, empieza por describir que cada una de las organizaciones poseen tácticas competitivas, varias explícitas y otras implícitas y que estas tácticas tienen que enfocarse hacia el ámbito en que disputan el mercado.

Para Vargas (1999) muestra la iniciativa de Bueno Campos que es una totalmente nueva perspectiva de las fuerzas competitivas del mercado. Primero con un reagrupamiento de las fuerzas de Porter y después con la introducción de 2 más considerando puntos del ámbito previamente simplificados o ignorados por Porter.

Según Castellanos (2003) en su artículo “PyMES INNOVADORAS. Cambio de Estrategias e Instrumentos” en él se trabajan conceptos relativos a la originalidad como actividad fundamental e integradora en el quehacer de una compañía competitiva y se revisan los resultados de diferentes estudios sobre originalidad.

Las PYMES tienen importantes ventajas competitivas, el tamaño de estas empresas les permite responder rápidamente a los cambios del entorno y promover su integración como eslabón en la cadena productiva; de igual manera en planes de subcontratación nacionales o internacionales, como intermediarias o proveedor final eficaz de productos y servicios, apoyando el surgimiento de grandes empresas nacionales. (Castellano, 2003)

El propósito de desarrollar el concepto de herramientas para pymes e innovación es sentar las bases de la innovación para potenciar la relación entre la competitividad y el quehacer diario de las pymes. (Castellano, 2003)

La innovación se refiere a la transformación del conocimiento en nuevos productos, nuevos procesos y nuevos servicios, que está más allá del alcance de la ciencia y la tecnología: la innovación implica la exploración y satisfacción de las necesidades del cliente o usuario. (Castellano, 2003)

En este artículo el autor puede concluir que el proceso de innovación y creación de información y conocimiento de las pequeñas y medianas empresas profesionales con fundamento técnico parece verse afectado por más o menos injerencias de propietarios profesionales y la complejidad de los productos desarrollados.

Kim y Mauborgne (2005) estudiaron el fenómeno del Cirque du Soleil y crearon la teoría de los Océanos Azules, que en escasas palabras se apoya en modificar de un sector a otro donde la competencia no existía, con el raciocinio de crear costo para un nuevo mercado con la innovación en productos o servicios.

Benítez (2012), en su trabajo “Evolución del Concepto de Competitividad” el que aborda el concepto y las teorías de la competitividad entre los años 1980 a 2010 y establece la relación entre teorías propuestas por Porter, Philip Treacy y Fred Wierzema, y W. Cham Kim y Renée Mauborgne; el mismo que concluye una metodología para el diseño de estrategias competitivas en un mundo globalizado y lanzando un desafío a los ingenieros industriales en América Latina.

Para inicio de esta investigación se estudia el aporte que tiene Michael Porter acerca del fenómeno de la competitividad, quien empieza por describir que cada una de las organizaciones

poseen tácticas competitivas, varias explícitas y otras implícitas y que estas tácticas tienen que enfocarse hacia el ámbito en que disputan el mercado. (Benítez, 2012)

De igual manera en la investigación Benítez (2012) nos menciona, Porter muestra 2 enfoques para el análisis de la competitividad de las compañías, el primer enfoque lo componen las 5 fuerzas que dirigen la competencia en un sector: a) Rivalidad entre organizaciones existentes, b) Ingreso potencial de otras organizaciones, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los consumidores, y e) Poder de negociación de los proveedores. (Benítez, 2012)

Y un segundo enfoque que examina las 6 barreras de acceso de nuevos participantes que podría desarrollar la compañía tomando en cuenta la zona a que pertenece, siendo éstas: a) Economías de escala, b) Diferenciación del producto, c) Necesidad de capital, d) Precios del cambio, e) Ingreso a los canales de repartición, y f) Desventajas del precio libre de la escala. (Benítez, 2012)

Al analizar las estrategias que pueden adoptar las empresas para afrontar la competitividad y las barreras de entrada, Porter propone tres estrategias genéricas, que son: a) Liderazgo en el costo total, b) Diferenciación y c) Enfoque; las mismas que serán utilizadas dependiendo la necesidad de cada empresa.

Continuando con la investigación Benítez (2012) analiza las teorías de Treacy y Wierzema que comenzó debido al surgimiento de la competitividad de nuevos pequeños actores que cuestionaron los lucrativos segmentos del mercado y finalmente explicaron la existencia de disciplinas de valor. En esencia lo que estos dos autores hicieron fue dar una metodología para la diferenciación y segmentación ya propuestas por Porter.

Treacy y Wierzema aprender algunas organizaciones del mercado pudieron concluir que estas organizaciones habían limitado el foco de sus negocios, en lugar de ampliarlo como lo hacían las participantes, se enfocaron a dar un costo mayor a sus consumidores online con lo cual ellos llamaron disciplinas de costo y que eran 3: a) excelencia operativa, b) intimidad con el cliente y, c) liderazgo del producto. (Benítez, 2012)

Para finalizar el autor de este artículo analiza el modelo de Cham Kim y Mauborgne quienes plantean la idea, si se quiere conseguir una cierta competitividad a largo plazo, es necesario dejar de lado la competencia destructiva entre empresas, que se consigue ampliando el ámbito de negocio y creando valor a través de la innovación. A diferencia de Porter, la estrategia se centra en la competitividad de los campos industriales tradicionales de la empresa, donde recomiendan abandonar este campo y adentrarse en otros campos a través de productos o servicios innovadores. (Benítez, 2012)

La propuesta de Chan Kim y Mauborgne se fundamenta en el análisis de las figuras de océanos rojos y océanos azules, enfocándose en este último y concluyendo que en lugar de dejar que el ámbito defina su táctica, la compañía debería llevar a cabo una que defina su ámbito. La iniciativa de dichos autores se fundamenta en 4 principios que son: a) Producir nuevos espacios de consumo, b) Centrarse en la iniciativa universal, no en los números, c) Ir más allá de la demanda que existe y, d) Garantizar la viabilidad comercial del océano azul. (Benítez, 2012)

“La estrategia del Océano Azul es un enfoque innovador respecto a la táctica de diversificación de Porter y a la de Treacy y Wierzema, que si bien las combina impulsa la salida de mercados enormemente competitivos” (Benítez, 2012, p.81).

A juzgar por la evolución propuesta, esta pregunta es apropiada: ¿En qué tipo de mundo estaremos en los próximos años? Y luego pregúntese, ¿cómo harán las empresas para ser competitivas? La competitividad probablemente estará dada o puede deberse a la mayor capacidad de generar oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los seres humanos de manera indiscriminada.

En su investigación Benítez (2012) concluye en su investigación que la competitividad futura está relacionada con habilidades y conocimientos sobre temas socioeconómicos, ambientales y políticos adquiridos en la investigación. Utilizarán estas habilidades y conocimientos en los campos de la gestión y la producción para diseñar estrategias para lograr el desarrollo sostenible y mejorar su posición en una sociedad; sin embargo, es fundamental tener altos estándares éticos y un compromiso colectivo que trascienda los intereses individuales.

Boyd y Koles (2018) en su artículo “An Introduction to the Special Issue “Virtual Reality in Marketing”: Definition, Theory and Practice”, la realidad virtual es una tecnología emergente de interés para los mercadólogos, basada en: la novedad, la incertidumbre, la complejidad y el posible conflicto que presenta para el marketing, el 7% de las empresas poseen realidad virtual y el 23% la implementarán en los próximos 3 años el 64% de las empresas que los han implementado, la toman como una práctica experimental.

García et al., (2021) en su artículo “Administración de inventarios en Industria 4.0 un desafío para las pequeñas y medianas empresas- PYMEs”, nos indica acerca de un estudio documental sobre la gestión de inventarios en la industria 4.0 y como la misma representa un reto para las pequeñas y medianas organizaciones.

El enfoque de Industria 4.0 es combinar la producción, la tecnología de la información e Internet, de esta forma las tecnologías de la información y la comunicación más nuevas se combinan en la Industria 4.0 con los procesos industriales clásicos. (García, et al., 2021)

En consideración a lo mencionado es necesaria la aplicación de estrategias competitivas dentro de las empresas, ayudándolas a descubrir sus propias ventajas, desarrollar nuevas funciones y aprovechar diversas oportunidades para evitar los riesgos y amenazas existentes, creando así una ventaja competitiva sostenible, ayudándole a posicionarse en el mercado.

1.4. Conclusiones Capítulo I

- En los antecedentes se pudo conocer a través de diferentes artículos temas de investigación relacionados con el tema actual, al igual que diferentes estrategias competitivas propuestas dentro de sectores económicos y casos prácticos en los que han sido estudiados; encontrando en ellos una guía para desarrollar la presente investigación y proponer adecuadas estrategias competitivas para la empresa “Cereales La Pradera” lo que permitirá mejorar la comercialización de sus productos al igual que optimar sus procesos internos, logrando obtener un mejor posicionamiento de la marca dentro del mercado.

- De la fundamentación epistemológica se pudo revisar varias fuentes bibliográficas en la que se mencionan definiciones acerca de estrategias, segmentación y diferentes tipos de estrategias que se podrán poner en práctica dentro de la entidad al igual que conocer los procedimientos con los que se desarrolla el informe de investigación.

- Dentro de la fundamentación historia del arte no se pudo indagar mucho al respecto debido a que en el transcurso del tiempo las estrategias propuestas por Porter han seguido siendo utilizadas hasta la actualidad; sin embargo, se pudo conocer una herramienta que permite ofertar los productos y/o servicios mediante una red electrónica.

- El desarrollo de las TIC's es fundamental en un entorno complejo y altamente competitivo, es por eso que el Management 4.0 se lo considera importante ya que permitirá combinar la producción, tecnología e internet con los procesos industriales tradicionales.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1. Título de la Propuesta

Estrategias competitivas que mejoren la comercialización de los productos de la empresa “Cereales La Pradera”.

2.2. Objetivos

2.2.1. General

Mejorar la comercialización de productos de la marca “Cereales La Pradera”, mediante estrategias competitivas.

2.2.2. Específicos

- Elaborar un diagnóstico interno y externo de la Empresa “Cereales La Pradera”
- Definir los segmentos de mercado más atractivos para la comercialización de los productos de la empresa.
- Diseñar estrategias competitivas para la comercialización de los productos de la empresa “Cereales La Pradera”.

2.3. Justificación

En la actualidad para que una empresa tenga éxito es importante llegar a sus consumidores de forma efectiva y precisa, es por ello que se debe considerar todos los factores internos y externos; en especial la parte de potencializar las ventas, con buenas estrategias y promociones que incentiven al consumo de los productos.

Según lo expuesto, esta realidad se evidencia en la globalización y la creciente competitividad que hoy día enfrentan las empresas en todos los niveles, esto ha ocasionado grandes desafíos para posicionarse y mantenerse en las preferencias de los mercados, lo cual

expone que las organizaciones no puedan escatimar esfuerzos y recursos para asegurar un crecimiento sostenido que les permita garantizar los niveles de rentabilidad exigidos por sus inversionistas o dueños.

El mercado en el que se desenvuelve “Cereales La Pradera” es cada vez más competitivo, es por esta razón que nace la necesidad de desarrollar estrategias de comercialización que beneficien al crecimiento de la organización, para mantener una ventaja competitiva en el sector manufacturero de la provincia. Con la creación de estrategias competitivas permitirá orientar los recursos de manera clara hacia objetivos y metas definidas; de tal manera que es necesario desarrollar un plan de comercialización a mediano y corto plazo, que permita dar a la empresa una dirección mejor definida.

La empresa ha logrado permanecer en el mercado desde hace 35 años iniciando sus actividades con el Sr. José Simón Amador, quien se inspiró en su hijo para construir en un pequeño terreno en la parroquia de Belisario Quevedo de Latacunga, un almacén de 500 metros cuadrados. Ahí se genera el primer lote de arroz de cebada, con el nombre de la hacienda donde se cultivó el sueño “La Pradera”; incursionando de esta forma en el mercado.

La propuesta de desarrollar estrategias competitivas, no solo es pensada en el beneficio que obtendrá la empresa con esta investigación, sino también en el beneficio de los clientes a los cuales busca seguir llegando, así como a nuevas familias, y de esta manera seguir creciendo en el mercado, apoyando el desarrollo del país a través de la generación de empleo.

2.4. Desarrollo de la propuesta

2.4.1. Elementos que la Conforman

Como parte de los elementos que constituyen la propuesta, en primer lugar, se describe la situación de la empresa “Cereales La Pradera”, realizando un análisis de los factores externos e

internos de la empresa, de manera que se puedan determinar los aspectos positivos y negativos del entorno y de la organización; así como las fortalezas y debilidades de las áreas internas, que ayudará a proponer estrategias y formular un plan de acción para mejorar su desempeño y aumentar su rentabilidad.

Posteriormente con los resultados obtenidos de las encuestas, se logró establecer estadísticamente pautas que permitirán el desarrollo de estrategias, al igual que la adecuada segmentación de mercado para la comercialización y posicionamiento de los productos de la empresa “Cereales La Pradera”, mediante el análisis clúster.

2.4.1.1. Diagnostico situacional.

Nombre de la empresa: Cereales La Pradera

Ubicación: Ecuador – Latacunga – Parroquia Belisario Quevedo

Actividad económica: Molienda de cereales, producción de harina de: trigo, avena, maíz y otros cereales.

2.4.1.1.1. Análisis Situacional Externo.

El propósito de este análisis es determinar las oportunidades y amenazas en el medio en el que opera la empresa “Cereales La Pradera”, y examinar los factores macro y micro ambientales que afectan el entorno en el que se desenvuelve.

2.4.1.1.1.1. Análisis del Macroambiente.

El propósito principal de diagnosticar el entorno macro es identificar y predecir varios factores externos que afectan a la empresa, como las tendencias de comportamiento actuales y futuras.

Los factores externos están en constante cambio, por lo que la empresa debe poder adaptarse a estos cambios y a su entorno, con respecto a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influye directamente en la misma.

1. Factor Político.

- **Situación Política Actual.** - Ecuador ha vivido innumerables crisis políticas, en particular, durante los últimos cuarenta años luego del retorno al orden democrático. Entre 1997 y 2007 el país tuvo ocho presidentes y, durante la década comprendida entre 2007 y 2017, solamente uno, Rafael Correa. Luego del mandato de este, Lenín Moreno asumió el poder entre 2017 y mayo de 2021, con un tono de transición que se reflejó en la orientación que tuvieron la economía, la política y las libertades. (Rivadeneira, 2021)

En la actualidad con el cambio de gobierno dirigido por Guillermo Lasso el cual promueve una economía de libre mercado y abierta al mundo, fiscalmente responsable para lograr un crecimiento sostenible y generar empleo, como la mejor forma de crear oportunidades para todos (Lasso, 2021).

Toda esta situación genera una oportunidad a largo plazo para las empresas ecuatorianas, entre ellas la empresa “Cereales La Pradera”.

- **Forma del Gobierno.** - “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.” (Constitución de la República de Ecuador, 2008).

Según la Constitución, el poder del estado se divide en cinco funciones: Legislativa, Ejecutiva, Judicial, De Transparencia y Control Social y Electoral.

Al manejar una forma de gobierno democrática, es favorable para actividades comerciales internacionales para la empresa.

- **Políticas Gubernamentales.** - En el artículo 280 de la Constitución de la República de Ecuador (2008) se establece que “El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021” es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos cuya versión está vigente.

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2017) en el Plan Nacional de Desarrollo nos menciona el objetivo 5 de “Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria”. Lo cual ayudará a la empresa “Cereales La Pradera” a seguir creciendo en la comercialización de sus productos a nivel nacional.

De igual manera en el Plan Nacional de Desarrollo emitido por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2017), el objetivo 5 se cumplirá a través de la política 5.5. que nos menciona impulsar la productividad, competitividad y calidad de los productos primarios y de esta forma contar con disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para desarrolló de la industria agrícola, pecuaria, acuícola y pesquera sustentable con enfoque a saciar la demanda nacional y de exportación. Dando así una ventaja para la empresa “Cereales La Pradera” en la comercialización de sus productos.

- **Políticas de Comercio Exterior.** - La política de comercio exterior de un país como Ecuador debe integrarse a la política de desarrollo nacional, que promueva el crecimiento sostenido de la inversión, la producción y la productividad, el crecimiento del empleo y la creación de exportaciones de manera armónica y de largo plazo. (Luna, 2017)

- **Alianzas políticas internacionales.** - El territorio participa en algunas alianzas y empresas tanto regionales como internacionales, debido a lo cual ha suscrito diversos aparatos de derechos, procesos, entre otros; que respaldan la inserción política del Ecuador a grado universal (Cancillería del Ecuador, 2006). Considerando a este elemento como una ventaja para la situación social, política y económica en el país.

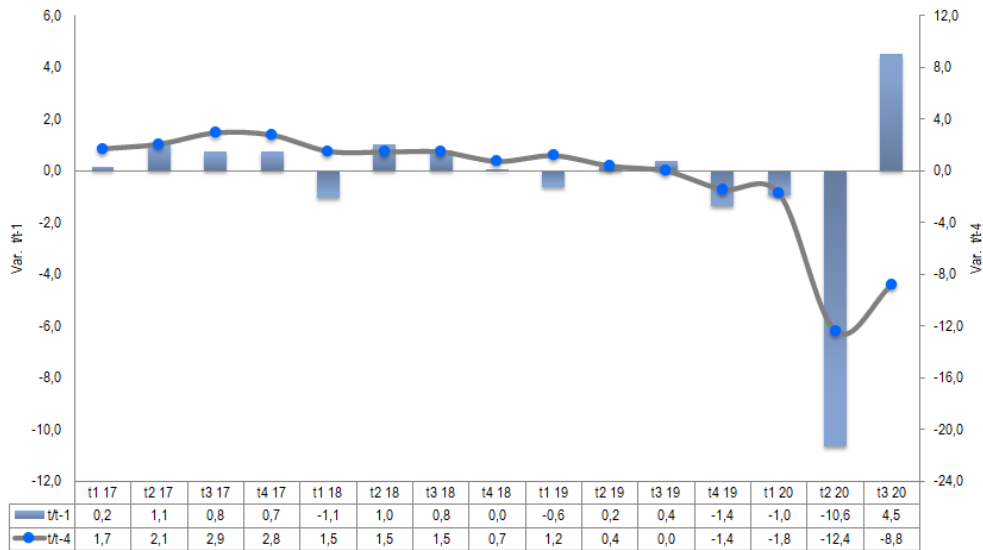
- **Estabilidad y Riesgo Político.** - Pese a que actualmente existen serias denuncias de corrupción dirigidas hacia altos personeros de gobierno. Verdesoto (2017) al ser dirigidos en los últimos años por el mismo tipo de gobierno, la nueva elección presidencial se puede considera que existirá un reducido riesgo político, tomando como un elemento favorable para la producción y comercialización de productos de la empresa.

2. Factor Económico

La situación económica de Ecuador puede reflejarse en diversos indicadores como el PIB, la inflación y las tasas de interés, que además de ser los principales indicadores de la economía del país, también pueden tener un impacto en las empresas de alimentos.

- **Producto Interno Bruto (PIB).** - El año 2020 se caracterizó por la suspensión temporal de actividades productivas, debido a la pandemia del covid-19 y la paulatina recuperación de los principales socios comerciales del país. Afectando a la economía ecuatoriana con una reducción del 7,8% durante ese año. (Banco Central del Ecuador [BCE], 2020)

Figura 4 Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

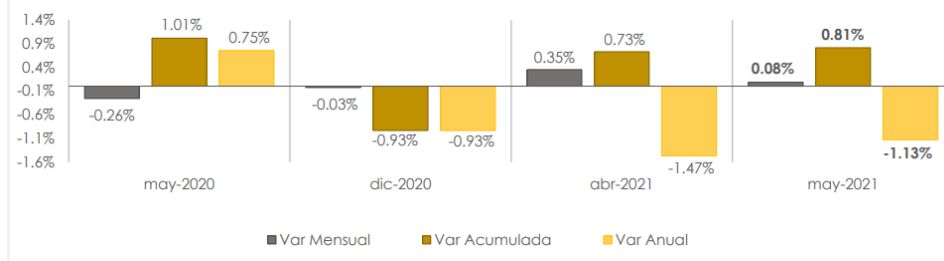
Según el BCE (2021) para este año existirá una proyección de crecimiento del 2,8% basada en una continuidad del programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento económico de las principales economías mundiales y la expectativa en la vacunación generalizada de la población ante el covid-19.

De igual manera nos menciona que existirá una leve recuperación en el consumo de los hogares; teniendo en cuenta estos porcentajes debemos considerar que la empresa “Cereales La Pradera” podrá mantener sus ventas.

- **Inflación.** - Como se indica en la Figura 5 la inflación anual de precios de mayo de 2021 alcanzó -1,13%; como referencia, el mismo indicador en mayo de 2020 fue del 0,75%. Para este mes, fue el primero en presentar una inflación positiva del 0,08% después de haber pasado diez meses consecutivo en el que la inflación era negativa en Ecuador.

Teniendo en consideración que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) es menor al 1% se considera una oportunidad para la empresa.

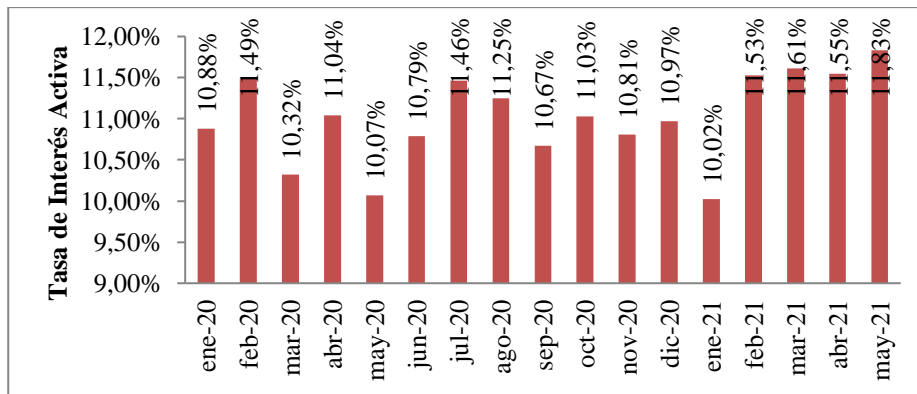
Figura 5. Inflación



Fuente: Instituto Estadísticas y Censos INEC, (2021)

- Tasa de Interés Activa.-** En la Figura 6, se detallan los porcentajes de la tasa de interés que ofertan las instituciones financieras para el sector productivo Pymes, la tasa activa se encuentra en un máximo de 11,83% y en un mínimo de 10,02% haciendo referencia al año anterior, en términos de financiamiento este año o durante este período, esto representa una amenaza para las ambiciones financieras de la empresa debido a la variación e incremento para el pago de interés si la empresa desearía acceder a un préstamo.

Figura 6 Tasa de Interés Activa



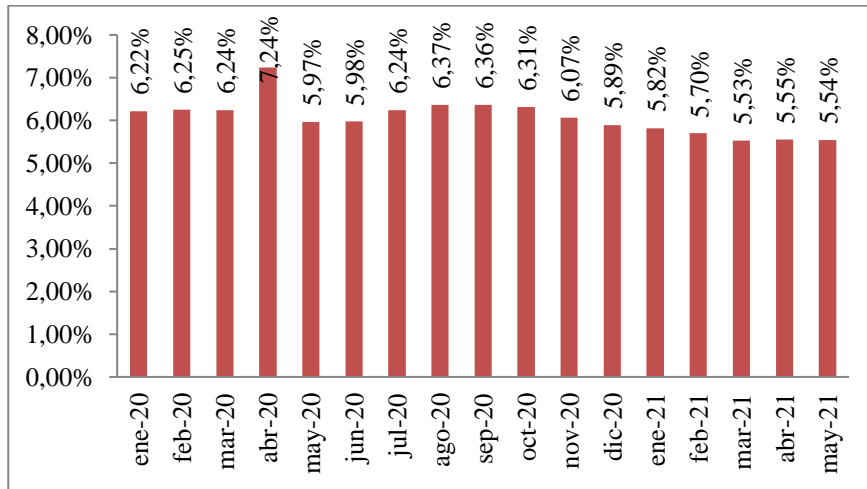
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- Tasa de Interés Pasiva.** - Como se observa en la Figura 7, la tasa ha tenido su variabilidad en el tiempo, siendo la más alta de 7,24% en el 2020, hasta un 5,54% en la

actualidad como la segunda tasa más baja del periodo y muestra una cierta tendencia a la baja, según el porcentaje ofertado por los bancos se puede considerar una oportunidad para la empresa, ya que este tendrá un porcentaje de incremento de su capital que se encuentre colocado en las diferentes instituciones bancarias.

Figura 7 Tasa de Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- **Riesgo País.** - Con los resultados de las elecciones, el panorama del país se aclaró parcialmente; la victoria de Lasso les dio tranquilidad a los inversionistas, lo que se reflejó en la caída dramática del riesgo país; considerando que este es un indicador bastante volátil y puede verse afectado con una decisión política, el precio del petróleo o las leyes que se aprueban.

El riesgo país actual del país es de 774 puntos manteniendo una cierta tendencia a la baja, siendo este un aspecto positivo para la empresa ya que le permitirá tener mayor seguridad al momento que desee realizar una inversión.

3. Factor Socio-cultural

Dentro de este entorno se estableció que los productos que comercializa la empresa son ofertados a todo tipo de clientes dentro del mercado, por lo que independientemente de sus expectativas, nivel de educación, creencias y costumbres, los productos satisfacen las necesidades requeridas por el consumidor. Sin embargo, la empresa debe considerar al desempleo y subempleo en este entorno ya que afecta las decisiones de compra de las personas, por lo que la empresa debe tenerlas en cuenta a la hora de implementar proyectos futuros para tomar la mejor decisión de inversión.

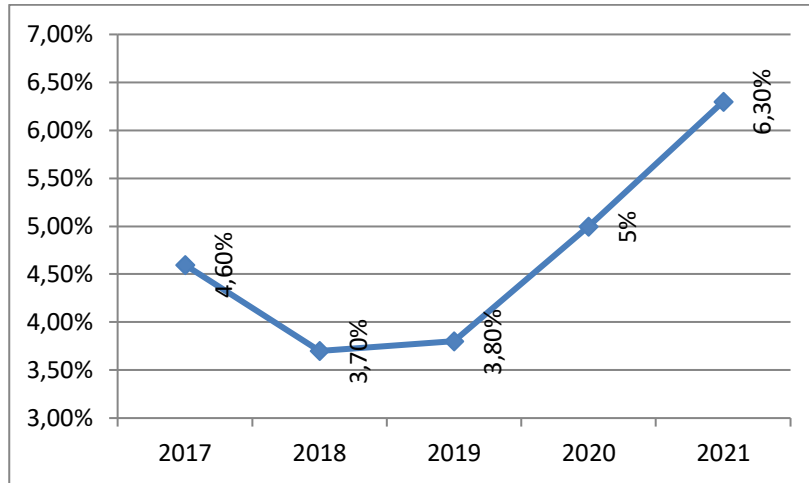
- **Patrones de Consumo.** - Este punto se refiere a características en el consumo de productos y servicios en el país. Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2012) indica que en promedio un 24,4% de los gastos de los hogares corresponden a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (en donde se encuentran los productos a base de cereales, harinas y/o granos secos), rubro que ocupa, por mucho, el primer lugar en los gastos de los hogares. (INEC, 2012)

Lo descrito representa un aspecto favorable para la comercialización de productos de la empresa “Cereales La Pradera”.

- **Desempleo.** - Como se observa en la Figura 8, la tasa de desempleo se ha ido incrementando desde el año 2018 de 3,70% hasta el 6,30% en la actualidad, este indicador apoya la teoría de que la economía ecuatoriana se encuentra en un período de crisis debido a los confinamientos y la crisis por la pandemia COVID -19 que afectó directamente a las empresas debido a que “1,8 millones de ecuatorianos pasen a vivir en la pobreza (con menos de 85,05 dólares mensuales) (Roa, 2021)”. En los últimos tres años, el aumento paulatino de la tasa de

desempleo ha hecho que las personas pierdan poder adquisitivo, lo que influye directamente a la demanda de productos y servicios (INEC, 2021).

Figura 8 Tasa de Desempleo

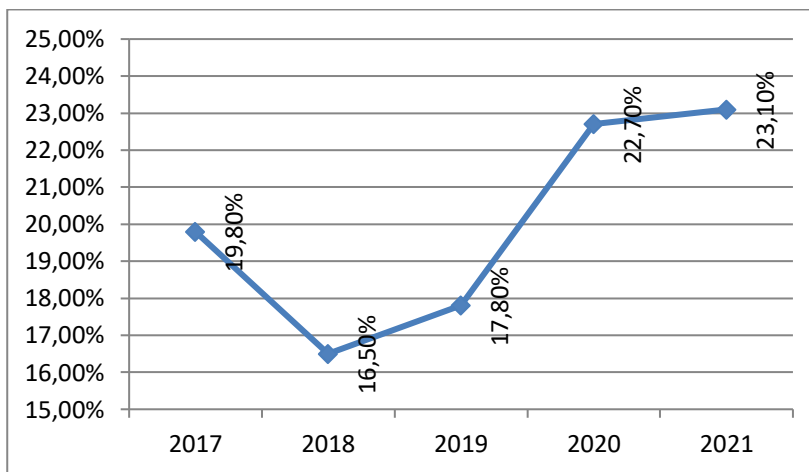


Fuente: INEC (2021)

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- **Subempleo.** - En la Figura 9 nos indica que la tasa de subempleo para el año 2020 es de 22,70% y para este año de 23,10% teniendo un decremento de 0,40%.

Figura 9 Tasa de Subempleo



Fuente: INEC, (2021)

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Estos dos puntos son considerados una amenaza para las empresas, por lo que el desempleo o subempleo conducirá a una reducción en los ingresos de los ecuatorianos o que trabajan, pero los ingresos no son suficientes para vivir un estilo de vida que se adapte a todas las necesidades.

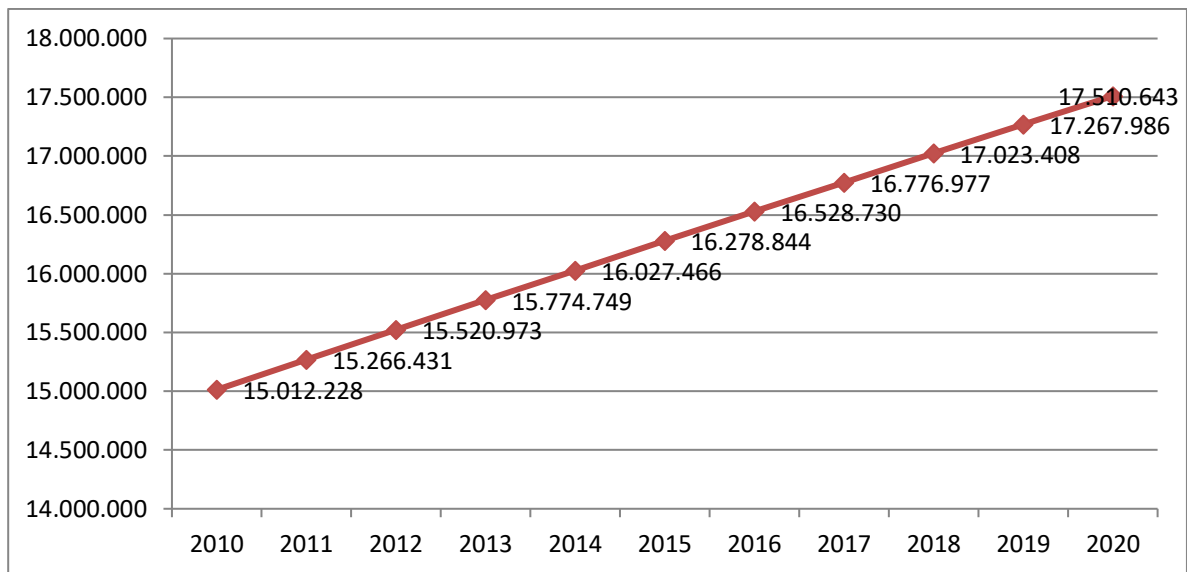
En la actualidad “La pandemia deja al 83 % de los trabajadores en Ecuador en el desempleo o con condiciones precarias (España, 2020)”; la pandemia golpeo el mercado laboral aumentando así la tasa de desempleo y subempleo para finales del año 2020, aunque el gobierno implemento la Ley Humanitaria esta no evito despidos masivos e injustas liquidaciones para los trabajadores de los diferentes sectores productivos. (Carreño, 2020).

La crisis que vivió el país dejo un gran número de personas en el desempleo, lo que afecta negativamente a la empresa, debido a que existirá una disminución en la demanda de productos empacados prefiriendo el no adquirirlo o hacerlos de forma informal en el mercado.

- **Entorno Demográfico.** - Este factor es muy importante en la investigación porque se puede estudiar el tamaño de la población, edad, género, raza, ocupación, ingresos y otras estadísticas para comprender el mercado objetivo de la empresa “Cereales La Pradera” para atraer nuevos clientes y aumentar así su cartera real de clientes.

Según el INEC (2010) la población de Ecuador, las proyecciones, mantiene un crecimiento promedio anual de 1,6%. En la Figura 10 se indica el crecimiento proyectado entre 2010 y 2020:

Figura 10 Crecimiento Poblacional Proyectado



Fuente: INEC, (2010)

Elaborado por: (Espín K. 2021)

La tasa de crecimiento de la población se considera una oportunidad para el desarrollo de la empresa porque muestra el crecimiento potencial de la demanda de sus productos.

4. Factor Tecnológico

La tecnología juega en la actualidad un papel importante en la gestión empresarial a escala global y se ha convertido en una herramienta básica para que las empresas mejoren la eficiencia, la eficiencia y la competitividad.

- **Automatización de procesos.** Las empresas, tras la pandemia se han visto en la necesidad de adaptar procesos automáticos y modelos de optimización de recursos para mejorar la operatividad interna de la misma.

- **Comercio en Línea.** Hoy en día, poder personalizar y mejorar la experiencia de compra es fundamental, y esta forma comercial a través de la tecnología puede lograr este objetivo. Ahora, los consumidores quieren una experiencia de compra más sencilla y rápida.

Actualmente, la publicidad a través de sitios web es la plataforma más popular, esta situación trae oportunidades para la empresa, porque si el mercado entiende la tecnología, le será más fácil a la empresa promocionar sus productos o servicios a través de Internet de manera más amplia.

La empresa “Cereales La Pradera”, ha adquirido maquinaria con tecnología de punta adecuada para la producción, escogido y empaçado del producto, cumpliendo con las necesidades del consumidor ofertando producto de calidad al mercado.

Es importante considerar que para los próximos años a nivel nacional las empresas contarán con un centro de desarrollo tecnológico para alimentos y bebidas, denominado Food Task Center (FTC), lo que es una oportunidad para las empresas ya que mejorará la competitividad del sector a través de innovaciones tecnológicas y productivas; permitiendo la generación de nuevos productos, empaques y modelos de negocios. (El Telégrafo, 2020)

Ante la emergencia sanitaria por el COVID-19, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información tomó importantes decisiones, por medio del uso de las TIC, para apoyar a la ciudadanía frente a posibles contagios. (Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe [REDGEALC], 2020)

Durante este tiempo de pandemia se garantizó el abastecimiento de víveres, medicinas y bienes de higiene personal a través de empresas de bases tecnológicas, como plataformas de entrega a domicilio y servicios de mensajería. De igual manera se estableció el acceso a internet fijo en hogares por la aplicación de teletrabajo y educación virtual.

Como se mencionó la aplicación de TIC's en la actualidad jugo un papel fundamental en el funcionamiento de diferentes organizaciones mediante su modalidad de teletrabajo,

permitiendo que las empresas puedan seguir con sus operaciones habituales durante este tiempo de crisis, siendo un punto favorable a la empresa que no cesó sus actividades diarias de producción y comercialización de productos a nivel nacional, permitiendo ofertar sus productos mediante medios tecnológicos.

5. Factor Ecológico

En la actualidad las empresas y el medio ambiente se relacionan de manera clara, es por ello que para este entorno se debe considerar:

- **Normas de protección al medio ambiente.** Según la Constitución de la República de Ecuador (2008) en cuanto a las leyes y reglamentos relacionados con la protección del medio ambiente, cabe señalar que incluso las normas constitucionales tienen ventajas relacionadas con el tema, y en comparación con constituciones anteriores o constituciones de otros países, representa un elemento de innovación con el tema ambiental.

De acuerdo con la Constitución, se ha diseñado o actualizado la "Ley de Gestión Ambiental" y otras normativas, e incluso se ha modificado el "Código Penal Orgánico Integral", imponiendo severas sanciones a las infracciones ambientales. Además, existen diversos planes de ordenamiento territorial de GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado), para el control y monitoreo del Ambiente.

Es por ello que el país en conformidad con el Art. 20 de la Ley de Gestión Ambiental según Dávila (2006) nos manifiesta que para el principio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el Ministerio del ramo.

La empresa "Cereales La Pradera", al contar con Licencia Ambiental mejora su imagen frente a los clientes porque sabrán que es una empresa responsable y amigable con el medio

ambiente en el cual desarrolla sus actividades, teniendo control con la emisión de gases, ruidos y desechos en la parroquia que realiza sus actividades industriales.

6. Factor Legal

El entorno legal incluye diversas leyes, normativas y opiniones de instituciones públicas y grupos de poder, que tienen un impacto positivo o negativo en las actividades de la empresa, facilitando o restringiendo su funcionamiento.

Entre la normativa ecuatoriana vigente que regula a las empresas productivas, y en el caso de estudio sobresalen los siguientes:

- Código de Comercio, regular las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones productivas, comportamientos comerciales y contratos.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, el cual rige a toda las personas naturales y jurídicas y demás maneras asociativas que desarrollen una actividad provechosa, en cualquier parte de la región nacional.
- Código del Trabajo, regula la interacción entre trabajador y empleador y se utilizan a distintas posibilidades y condiciones de trabajo.
- Ley de Gestión Ambiental, la cual impone a cada una de las organizaciones e industrias a proteger el medio ambiente, la diversidad biológica y el patrimonio del territorio a medida que hacen cada una de sus funcionalidades.
- “Cereales La Pradera” al ser una empresa de alimentos dedicada a la comercialización de productos enfundados de cereales, harinas y granos secos se ve regida de igual manera por:
 - La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA], (2015) quien expide la Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras

De Alimentos, Establecimientos De Distribución, Comercialización, Transporte Y Establecimientos De Alimentación Colectiva.

- Normas de calidad alimenticias para consumo humano, Normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN].

En medio de la emergencia sanitaria que atravesaba el país por la Covid-19 la asamblea nacional aprueba la Ley Humanitaria que afecto a todos los trabajadores del país, viendo esto como una amenaza para la empresa, debido a que gran cantidad de trabajadores reducirían su jornada laboral al igual que sus ingresos.

Como se ha mencionado la empresa debe regirse a diferentes leyes y normas establecidas por el gobierno nacional. Por lo que siempre debe estar pendiente del entorno político que acrediten el desarrollo de sus actividades comerciales, por lo que la empresa se encuentra afiliada a la Cámara de Industriales de Cotopaxi quien la mantiene informada de los cambios políticos y legales que exista a nivel nacional y afecta directamente a la empresa.

1.1.1.1.1.1. Análisis del Microambiente

El estado de competencia de una organización depende de cinco fuerzas competitivas. Estas fuerzas combinadas determinan los beneficios potenciales para la empresa.

1. Amenazas de posibles entrantes. Al intentar ingresar una nueva empresa en el mercado, puede encontrar barreras de entrada como falta de experiencia, lealtad del cliente, necesidad de grandes cantidades de capital, falta de canales de distribución, falta de insumos, saturación del mercado, etc. dificultando su ingreso a si esta oferte productos de mejor calidad o con precios más bajos que los productos existentes.

La creación de nuevos competidores en la empresa molinera en la ciudad de Latacunga es fácil debido a que la misma se rige por una economía libre. De igual manera los nuevos competidores para lograr entrar al mercado y dar a conocer sus productos, utilizan técnicas de reducción de costos y promociones.

2. Rivalidad entre Competidores Existentes. “Cereales La Pradera” brinda a sus clientes productos de la más alta calidad, pero al mismo tiempo, en su entorno empresarial, se ha observado que existen muchas empresas que ofrecen los mismos productos.

Actualmente en el país, existen algunas marcas registradas de productores y vendedores de harinas, cereales y granos secos que están destinados para el consumo masivo, al ser alimentos de primera necesidad y que son distribuidos a nivel nacional han logrado posicionarse en el mercado a través de técnicas y herramientas publicitarias, destacándose dentro del cantón algunas como: Prodicereal S.A., Molinos Oro Blanco, Del Sur, Más Corona y productores locales.

3. Productos Sustitutos. La existencia de productos alternativos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva para cualquier empresa porque limita el precio de sus productos y su rentabilidad.

Para el caso de estudio los productos sustitutos que afectan directamente a la empresa son elaborados y comercializados por la competencia y que se diferencian por su calidad y/o precio. Estos tienen establecidos ya una participación dentro del mercado, presentes en perchas de los diferentes puntos de distribución de las cadenas nacionales del Ecuador.

Entre sus principales competidores y que cuentan con productos similares, aunque no todos tienen las mismas líneas de producción son los siguientes:

Tabla 7. *Competidores y Productos Sustitutos*

PRODUCTOS SUSTITUTOS	COMPETENCIA
Avena	Quaker Ya
Granos (Fréjoles, canguil, garbanzo)	Del Sur Don Chicho Ta'Riko El Sabor
Harinas	Del Sur Ta'Riko
Maicena, Almidón de Yuca	Iris Facundo

Fuente: Cadenas de Supermercados Nacionales

Elaborado por: (Espín K. 2021)

4. Poder de Negociación con los Compradores (Clientes). Actualmente la empresa cuenta con 273 clientes, de los cuales 5 son cadenas de supermercados nacionales los mismos que compran el 65,53% de la producción total anual y el resto de clientes consumen un 35,20% de la producción total.

Tabla 8. Ventas anuales según clientes

Nº	NOMBRE DEL CLIENTE	TOTAL VENTAS (DÓLARES)	% DE VENTAS
1	Corporación Favorita	\$ 702.871,63	41,26%
2	Corporación El Rosado	\$ 99.382,43	5,83%
3	Tiendas Industriales	\$ 139.646,00	8,20%
4	Gerardo Ortiz e hijos	\$ 118.570,13	6,96%
5	MegaSantamaria	\$ 43.462,00	2,55%
6	Varios Clientes	\$ 599.599,68	35,20%
TOTAL VENTAS		\$ 1.703.531,87	100%

Fuente: Reporte de Ventas Anuales 2019 empresa Cereales La Pradera

Elaborado por: (Espín K. 2021)

La empresa conoce exactamente quiénes son sus clientes actuales y lo que quieren y buscan satisfacer, también se efectúan investigaciones para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y controlar su evolución, además se conoce bien la capacidad de compra de sus clientes actuales.

5. Poder de Negociación con los Vendedores. La empresa “Cereales La Pradera” cuenta con diferentes proveedores que se encargan de abastecer de insumos necesarios para la elaboración de su producto final.

El poder de negociación que tienen los proveedores con la empresa es bajo, debido al alto número de vendedores de materia prima necesaria para la comercialización de sus productos.

Tabla 9. *Proveedores de la empresa Cereales La Pradera*

Proveedores	Productos
Agrogranos S.A.	Frejol, Maíz, Garbanzo
Ceregal	Panela Molida, Cebada, Trigo, Morocho Blanco
Prodicereal S.A.	Avena, Maicena
Moderna Alimentos S.A.	Trigo
Delico	Maicena
Sucesores Jacob	Sémola
Distribuidora Villares	Soya
Sr. Fernando Herrera	Cebada
Sr. Germán Martínez	Mote Especial
Sr. Lourdes Andrade	Frejol
Sr. Segundo Calo	Pinol
Sr. Vicente Moreira	Plátano Seco
Sr. Fultón Rodríguez	Maní

Fuente: *Cereales La Pradera*

Elaborado por: (Espín K. 2021)

2.4.1.1.2. Análisis Situacional Interno.

El análisis situacional permite determinar de manera específica los impactos directamente relacionados con la organización y la generación de mecanismos y tecnologías que puedan compensar estos impactos.

El análisis interno intenta generar información sobre los factores clave que restringen el comportamiento de la empresa. Para realizar este análisis se requiere la recolección de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

1. Administración. La empresa “Cereales La Pradera”, actualmente cuenta con una estructura administrativa deficiente, las funciones de dirección incluyen cinco actividades básicas:

- **Planeación.** Existe deficiencia en el desarrollo de estrategias a largo plazo para el cumplimiento de metas, ocasionando pérdidas de tiempo y recursos en la producción de diferentes productos.

- **Organización.** El diseño organizacional que maneja la empresa es adecuado para cada puesto de trabajo ya que se cuenta con un manual de funciones y actividades que debe realizar cada trabajador.

- **Motivación.** El liderazgo que maneja la gerencia con cada uno de los departamentos es eficiente; sin embargo, entre los jefes departamentales existe falta de comunicación en el desarrollo del proceso productivo.

- **Factor Humano.** En términos de integración de personal, la empresa ha considerado todos los aspectos de la selección y desarrollo del mismo, cumpliendo plenamente con los beneficios legales de cada trabajador

- **Control.** Existe falta de control en los diferentes departamentos que maneja la empresa por parte de gerencia, ya que no cuenta con indicadores que permita controlar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2. Mercadotecnia. Existe una inadecuada comercialización de productos que maneja la empresa, para lo cual se analiza los siguientes aspectos:

- **Análisis de Clientes.** La empresa comercializa productos de calidad y trata de satisfacer las diversas necesidades y expectativas de los clientes de manera oportuna, ofreciendo una adecuada atención.

- **Venta de Productos y Servicios.** La empresa cuenta con adecuados canales de comunicación, que permiten publicitar los productos que comercializa, informando a sus consumidores beneficios y promociones de los mismos.

- **Planeación de Productos y Servicios.** La empresa al no contar con un departamento de marketing, no tiene establecido un segmento de mercado para el ingreso y desarrollo de nuevos productos.

- **Establecimiento de Precios.** Para establecer los precios de los productos, se realiza un estudio de la competencia en el mercado y se procede a realizar un análisis de costos, en el que se considera el costo de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. El precio de venta debe mantener un equilibrio de intereses entre la empresa y el comprador para lograr la satisfacción mutua entre las dos partes.

- **Distribución.** La empresa cuenta con un distribuidor dentro de la ciudad de Latacunga y las ventas las realiza de manera directa a diferentes tiendas y micromercados del sector.

- **Investigación de Mercados.** La empresa no realiza investigación de mercado para la comercialización de sus productos.

- **Análisis de Oportunidades.** Este análisis se lleva a cabo por parte de gerencia de forma conservadora, realizando un estudio de costo-beneficio para la toma de una decisión.

3. Finanzas y Contabilidad. La condición financiera es la mejor manera de medir la situación de la empresa, para lo cual se ha realizado un análisis de indicadores financieros del año 2019 y año 2020.

- **Razones de Liquidez.** - Nos permite conocer la capacidad de pago de la empresa “Cereales La Pradera” de sus deudas a corto plazo.

Como podemos observar en la Tabla 10, para el año 2019 tenemos un 68,65% para el cumplimiento de deudas a corto plazo, mientras que para el 2020 al ser este un año atípico por la pandemia Covid-19 el porcentaje para el cumplimiento del pago de sus deudas es de 94,32%.

Tabla 10. *Índice de Solvencia*

Índice De Solvencia		$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
Año 2019		Año 2020	
$\frac{796.717,62}{1\ 160.617,82}$	0,6865	$\frac{691.998,74}{733.578,26}$	0,9432

Fuente: Balance General empresa Cereales La Pradera

Elaborado por: (Espín K. 2021)

En la Tabla 11 podemos visualizar el resultado que tuvo la empresa al calcular el indicador de prueba acida para el año 2019 y 2020, con índices de 31,76% y 50.18% respectivamente.

Tabla 11. *Prueba Ácida*

Prueba Ácida		$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
Año 2019		Año 2020	
$\frac{(796.717,62 - 428.066,25)}{1\ 160.617,82}$	0,3176	$\frac{(691.998,74 - 323.869,88)}{733.578,26}$	0,5018

Fuente: Balance General empresa Cereales La Pradera

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- **Razón de Apalancamiento.** - permitió conocer el riesgo financiero que la tiene empresa “Cereales La Pradera”.

Como se indica en la Tabla 12, se analiza la razón de endeudamiento para la empresa, en el año 2019 está financiado un 92,64% de su actividad con recursos ajenos, mientras que para el año 2020 únicamente lo hace con el 58,24%.

Tabla 12. Razón de Endeudamiento

Razón de Endeudamiento		$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	
		Año 2019	Año 2020
$\frac{1\ 160.617,82}{1\ 252.817,61}$	0,9264	$\frac{691.998,74}{1\ 188.111,37}$	0,5824

Fuente: Balance General empresa Cereales La Pradera

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- **Razones de Actividad.** - Permite conocer la capacidad que tiene la empresa “Cereales La Pradera” en convertir sus activos en utilidad para la misma.

Como se indica en la Tabla 13, para el año 2019 la empresa muestra un valor de 1,35; donde sus ventas permitieron que el activo rote arrojando utilidad en el ciclo operacional. Como vemos en el 202 al ser un año atípico la rotación es de 2,13 siendo el más alto que ha presentado la empresa al momento de estudio.

Tabla 13. Rotación de Activos Totales

Rotación de Activos Totales		$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	
		Año 2019	Año 2020
$\frac{1\ 703.531,87}{1\ 252.817,61}$	1,3598	$\frac{2\ 539.811,75}{1\ 188.111,37}$	2,1377

Fuente: Balance General empresa Cereales La Pradera

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- **Razones de Rentabilidad.** - se lo usa para conocer el nivel de ganancia o pérdida que ha tenido la empresa.

En la Tabla 14 podemos analizar el porcentaje de rentabilidad que tuvo la empresa para el año 2019 y 2020, dándonos como índice el 24,11% y el 25% respectivamente.

Tabla 14. *Margen Bruto de Utilidades*

Margen Bruto de Utilidades		$\frac{(Ventas - Costo de Ventas)}{Ventas}$	
Año 2019		Año 2020	
$\frac{(1'703.531,87 - 1'292.733,37)}{1'703.531,87}$	0,2411	$\frac{(2'539.811,75 - 1'904.824,92)}{2'539.811,75}$	0,2500

Fuente: *Balance General empresa Cereales La Pradera*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

4. Producción y Operaciones. La empresa se compone de todas las actividades que transforman los insumos en productos finales, dentro de esta área se debe analizar:

- **Proceso.** Los procesos productivos que maneja la empresa se los realiza según el tipo de producto para ser empacado en los que tenemos: productos laminados, granulados, harinas y granos.

Cada proceso es programado semanalmente para cubrir la demanda mensual de los mismos.

- **Capacidad.** Tiene que ver con la determinación del nivel de producción, la empresa hace un plan de producción semanal, a través de este plan se puede planificar, predecir y saber exactamente cuándo deben mantener o aumentar la capacidad productiva.

- **Inventario.** El manejo de la materia prima es muy importante dentro de la empresa, ya que se debe contar con stock suficiente para la producción, de igual manera las adquisiciones se

realizan anticipadamente por la variación de precio que existe en el mercado por el abastecimiento o no del producto.

La empresa maneja de igual manera stock de empaques, cartones y boninas, para evitar desabastecimiento de los mismos.

• **Fuerza Laboral.** Los trabajadores que forman parte del área productiva de la empresa se dividen en:

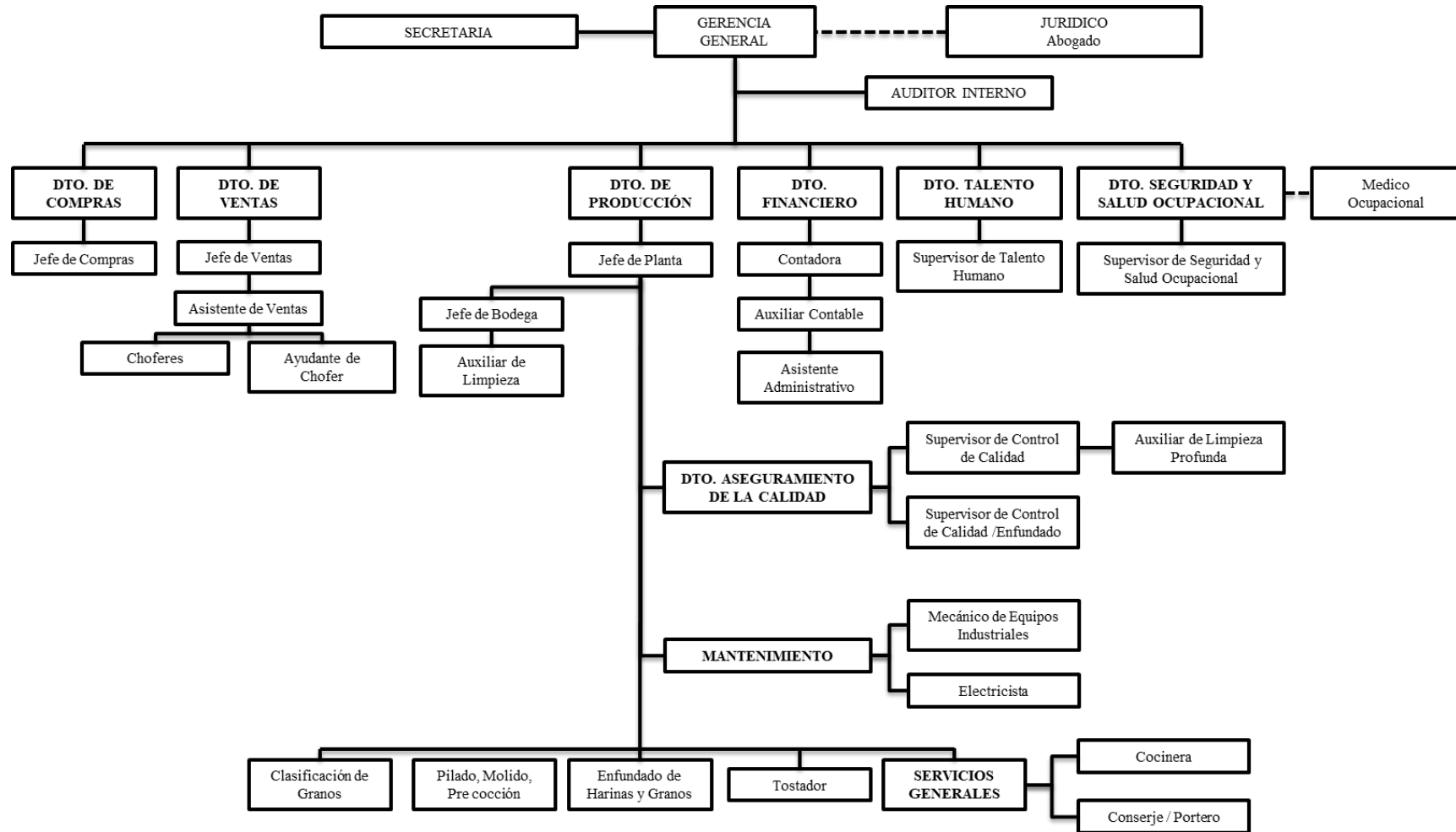
- Jefe de Producción
- Jefe de Aseguramiento de la Calidad
- Jefe de Bodega
- Auxiliar de Bodega
- Supervisor de Área
- Empacadores

• **Calidad.** Al ser una empresa de alimentos existe un estricto control con el tema de calidad, se inspecciona el cumplimiento en cada proceso productivo y todos sus trabajadores se rigen al cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados del Ecuador.

La empresa “Cereales La Pradera” cuenta con su certificado 0288-BPM-AN-1017.

5. Recursos Humanos. El recurso humano con el que cuenta la empresa “Cereales La Pradera” cumple con todas y cada una de las obligaciones adquiridas y dictadas por la gerencia. En el siguiente organigrama se puede observar la estructura organizacional de la misma.

Figura 11 Organigrama Estructural Cereales La Pradera



Fuente: Empresa Cereales La Pradera

6. Tecnología, Investigación y Desarrollo (Iyd). La empresa se esmera en adquirir maquinaria innovadora para optimizar recursos y tiempos de producción. En el último año la empresa adquirió una selectora óptica y máquinas envasadoras.

Posteriormente con los resultados obtenidos al aplicar las encuestas a consumidores y distribuidores, es posible establecer estadísticamente pautas para el diseño de estrategias específicas que sean consistentes con las estrategias básicas y a su vez dar a la empresa una visión general de los segmentos de mercado al que se debe enfocar la comercialización de sus productos.

2.4.2. Explicación de la Propuesta

Con la implementación de la propuesta, se espera superar las debilidades y amenazas de la empresa, y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la misma para mejorar la eficiencia de sus procesos internos, a fin de satisfacer en mayor medida su mercado objetivo y las necesidades que enfrenta en relación a sus competidores.

Es preciso señalar que, mediante la identificación de potenciales clientes, se facilita la puesta en marcha de un plan de estrategias competitivas para incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.4.3. Premisas para su Implementación

Una vez realizado el diagnóstico situacional y el análisis del entorno externo e interno que afectan directamente a la empresa “Cereales La Pradera”, se realizará la evaluación de los factores externos e internos a través de la matriz EFE y EFI, con el fin de determinar la matriz FODA.

Posteriormente se utilizará la matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA y la matriz de la “Gran Estrategia”, determinando así la posición estratégica

actual de esta entidad y establecer las estrategias básicas y generales que puedan ayudar en el desarrollo productivo, comercial, financiero de la entidad.

2.4.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

El propósito del análisis externo es identificar las variables claves que brindan respuestas factibles. La empresa debe ser capaz de reaccionar ante las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, política, gobierno, fuerzas legales, competitividad, fuerzas tecnológicas y otros factores que se presentarán de manera ofensiva o defensiva. Este estudio enfoca: Oportunidades y Amenazas.

La asignación de valores para el peso relativo y la calificación para cada factor se explica en la siguiente tabla:

Tabla 15. Referencia de valores para peso y calificación de factores

Peso Relativo	Calificación
0,0 Sin Importancia	1 Respuesta Deficiente
1,0 Muy Importante	2 Respuesta Promedio
	3 Respuesta por arriba del Promedio
	4 Respuesta Excelente

Fuente: David (2013)

Elaborado por: (Espín K, 2021)

La Tabla 16, fue elaborada con la participación de los jefes departamentales de la empresa “Cereales La Pradera”, en la cual se pondero cada factor según su importancia de éxito,

mientras que la calificación se la dio según la eficiencia de respuesta de las actuales estrategias ante una oportunidad o amenaza.

Tabla 16. *Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa Cereales La Pradera*

FACTORES EXTERNOS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES	Ámbito dinámico y complejo que obliga al cambio constante	0,03	4	0,12
	Nuevas tendencias alimenticias	0,05	2	0,1
	Crecimiento de las industrias de alimentos	0,03	2	0,06
	Diversidad de proveedores	0,07	4	0,28
	Fortalecimiento de actividades empresariales por organismos de control	0,05	2	0,1
	Existencia de mercado seguro	0,05	2	0,1
	Comercialización de productos a través de supermercados a nivel nacional	0,07	4	0,28
	Desarrollo de ventas a través medios electrónicos	0,05	2	0,1
	Uso adecuado de TIC's para teletrabajo	0,05	2	0,1
	Responsabilidad social con el medio ambiente	0,03	3	0,09
AMENAZAS	Cambios Políticos	0,1	2	0,2
	Inestabilidad de tasas de interés	0,08	2	0,16
	Reducción de jornada laboral por Ley Humanitaria	0,1	2	0,2
	Creación de nuevas empresas	0,05	2	0,1
	Alta tasa de desempleo y subempleo por pandemia	0,07	2	0,14
	Saturación del mercado nacional	0,05	1	0,05
	Mercado competitivo	0,07	2	0,14
TOTAL FACTORES EXTERNOS		1		2,32

Elaborado por: (Espín K, 2021)

El resultado para la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) presento un total ponderado de 2,32, que es el resultado de la suma total de la puntuación asignada al multiplicar el peso y calificación de cada factor crítico de éxito. El mismo indica que la empresa está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por aplicar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

2.4.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de factores internos nos permitió evaluar cuáles son los elementos organizacionales que más impactan en el desarrollo de la empresa, considerando que la suma de los pesos relativos es igual a 1.0.

La asignación de valores para el peso relativo y la calificación para cada factor se explica en la siguiente tabla:

Tabla 17. Referencia de valores para peso y calificación de factores

Peso Relativo	Calificación
0,0 Sin Importancia	1 Debilidad Mayor
1,0 Muy Importante	2 Debilidad Menor
	3 Fortaleza Menor
	4 Fortaleza Mayor

Fuente: David (2013)

Elaborado por: (Espín K, 2021)

De igual manera que la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la Tabla 18 fue elaborada con la participación de los jefes departamentales de la empresa “Cereales La Pradera”, en la cual se pondero cada factor según su importancia de éxito, mientras que la calificación se la dio según la eficiencia de respuesta de las actuales estrategias ante una fortaleza o debilidad de la empresa.

Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Cereales La Pradera

FACTORES INTERNOS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS	Marca reconocida en el mercado	0,03	3	0,09
	Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM	0,1	4	0,4
	Comercialización de productos de calidad.	0,1	4	0,4
	Buena infraestructura	0,01	3	0,03
	Mano de obra calificada para la elaboración de los productos	0,05	3	0,15
	Diversidad de productos	0,05	4	0,2
DEBILIDADES	Falta de control interno	0,05	2	0,1
	No existe un direccionamiento estratégico	0,05	2	0,1
	Falta de comunicación interna	0,05	1	0,05
	Falta de segmentación de mercado	0,05	1	0,05
	Ineficaz desarrollo de merchandising	0,06	1	0,06
	Perdida en su actividad económica	0,4	1	0,4
TOTAL FACTORES INTERNOS		1		2,03

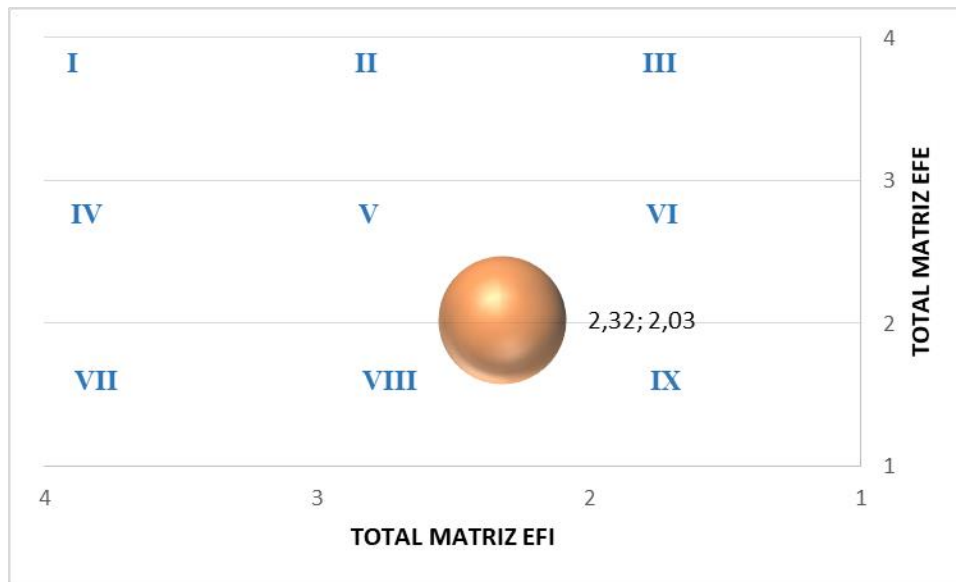
Elaborado por: (Espín K, 2021)

Para calcular la puntuación total de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se sumó todas las puntuaciones dadas para cada factor crítico de éxito, la misma que nos dio como resultado que las **fortalezas** internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,27 contra 0,76 de las **debilidades**, concluyendo que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. Sin embargo, el valor total 2,03 que se encuentra por debajo de 2,5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

La Matriz Interna y Externa (IE) representa las diferentes divisiones de la empresa en un modelo de 9 casillas como se indica en la Figura 12, para poder graficarla es necesario tener el

resultado total de la matriz EFI sobre el eje “x” y el total de la Matriz EFE sobre el eje “y”, que permitirá ubicar a la empresa en uno de sus cuadrantes para conocer las estrategias que se deberían implementar en la misma.

Figura 12 Matriz de Factores Internos y Externos de la empresa Cereales La Pradera



Elaborado por: (Espín K, 2021)

Al realizar la matriz interna y externa con los puntajes totales de la matriz EFI y matriz EFE, se obtuvo como resultado que la empresa “Cereales La Pradera” se encuentra ubicada en el quinto cuadrante, lo cual quiere decir que se deben utilizar estrategias para proteger y mantener.

Para proteger y mantener se debe utilizar estrategias de penetración de mercado y que puedan ser empleadas en la empresa.

2.4.3.3. Matriz FODA

Según el análisis FODA realizado a la empresa “Cereales La Pradera” se pudo conocer el estado actual de la entidad y lograr estar al tanto de los procesos internos y del entorno que maneja, con el fin de encontrar y establecer estrategias adecuadas para la empresa.

El desarrollo de la Matriz FODA que se detalla en la Tabla 19 se la realizó a través del análisis desarrollado de los factores externos e internos que afectan directamente a la empresa, con la colaboración y opinión de los jefes departamentales que conforman “Cereales La Pradera”, permitiendo establecer los componentes de la matriz, de modo que cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza se pudo identificar de manera efectiva.

Tabla 19. *Matriz FODA de la empresa Cereales La Pradera*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Marca reconocida en el mercado	D1. Falta de control interno
F2. Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM	D2. No existe un direccionamiento estratégico
F3. Buena calidad del producto final	D3. Falta de comunicación interna
F4. Buena infraestructura	D4. Falta de segmentación del mercado
F5. Mano de obra calificada para la elaboración de los productos	D5. Ineficaz desarrollo de merchandising
F6. Diversidad de Productos	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Ámbito dinámico y complejo que obliga al cambio constante	A1. Cambios Políticos
O2. Nuevas tendencias alimenticias	A2. Reducción de jornada laboral por Ley Humanitaria
O3. Crecimiento de las industrias de alimentos	A3. Creación de nuevas empresas
O4. Diversidad de proveedores	A4. Alta tasa de desempleo y subempleo por pandemia
O5. Fortalecimiento de actividades empresariales por organismos de control	A5. Saturación del mercado nacional
O6. Existencia de mercado seguro	A6. Existencia de productos sustitutos
O7. Alianzas comerciales con cadenas de supermercados.	
O8. Uso adecuado de TIC`s para teletrabajo	
O9. Responsabilidad social con el medio ambiente	

Elaborado por: (Espín K, 2021)

2.4.3.4. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA

La Matriz PEYEA tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la empresa, los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente).

La asignación de valores para cada variable de las dimensiones internas y externas se explica en la siguiente tabla:

Tabla 20. Referencia de valor numérico

Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad en el Ambiente (EA)
Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)
+1 Peor	-1 Mejor
a	a
+6 Mejor	-6 Peor

Fuente: David (2013)

Elaborado por: (Espín K, 2021)

Para la elaboración de la Tabla 21, se la realizó bajo el criterio y opinión de los jefes departamentales de la empresa, para lo cual se propuso cuatro variables que fueron calificadas según el valor numérico ya establecido en la Tabla 20.

Una vez otorgado el valor numérico para cada variable, es necesario calcular la calificación promedio correspondiente a cada dimensión interna y externa de la matriz, lo que permitirá graficar en el plano cartesiano la ubicación actual de la empresa en uno de sus cuadrantes.

Tabla 21. Matriz PEYEA de la empresa Cereales La Pradera

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD EN EL AMBIENTE (EA)	
Pese a no tener constante capital existe liquidez	3	Variabilidad en la demanda	-5
Capital de Trabajo	3	Competitividad dentro del Mercado	-3
Credibilidad Financiera	6	Barreras del Mercado	-4
Estabilidad Monetaria	4	Proveedores no definidos	-3
TOTAL	16	TOTAL	-15
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Calidad de producto	-1	Buena productividad	4
Variedad de producto	-4	Conocimiento productivo y tecnológico	2
Aceptación en el mercado	-6	Potencial de crecimiento	3
Personal apto y capacitado	-1	Aprovechamiento de recursos	2
TOTAL	-12	TOTAL	11

Elaborado por: (Espín K, 2021)

Conclusiones

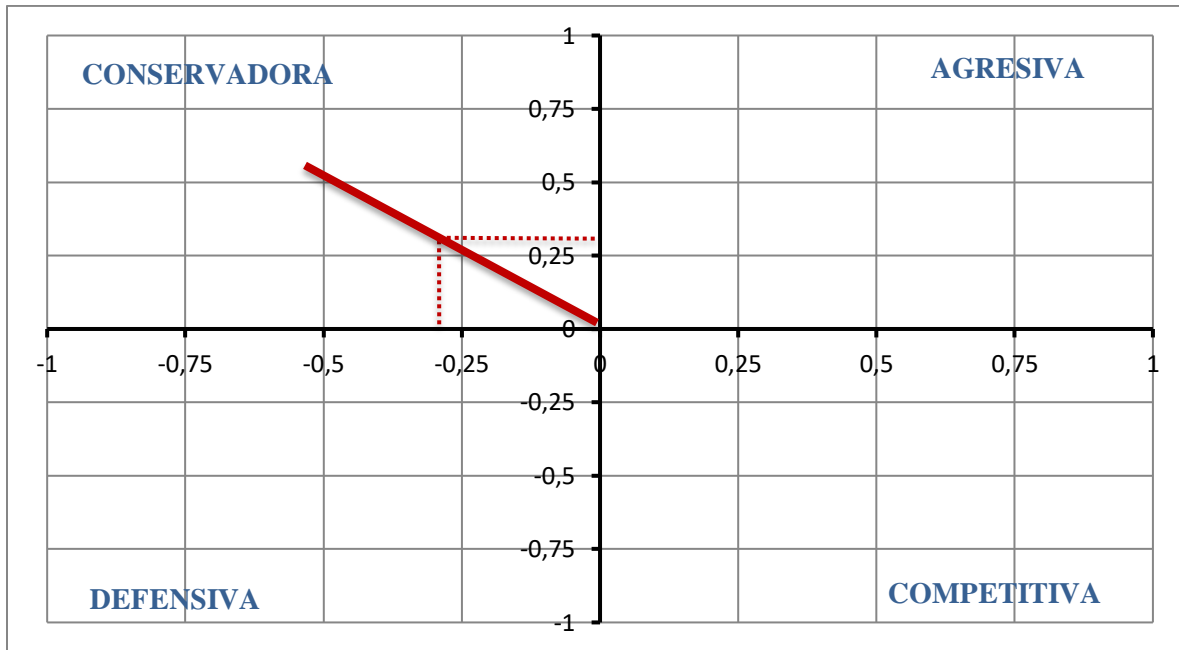
- El promedio para la Fuerza Financiera es: $\frac{16}{4} = 4$
- El promedio para la Estabilidad en el Ambiente es: $\frac{-15}{4} = -3,75$
- El promedio para la Ventaja Competitiva es: $\frac{-12}{4} = -3$
- El promedio para la Fuerza de la Industria es: $\frac{11}{4} = 2,75$

El vector direccional Coordina

- EJE X
Eje X: VC + (+FI) = 0
Eje X: -3+ (+2,75) = -0,25
- EJE Y
Eje Y: EA + (+FF) = 0
Eje Y: - 3,75 + (+4) = 0,25

Para conocer la posición actual de la empresa es necesario trazar un vector direccional desde el origen de la Matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección ya calculado, como se indica en la Figura 13, que revela el tipo de estrategia recomendable para la empresa.

Figura 13. Matriz PEYEA



Elaborado por: (Espín K. 2021)

Según el análisis aplicado de la Matriz PEYEA la empresa “Cereales La Pradera” se encuentra en el cuadrante conservador, es decir que la empresa no corre demasiados riesgos y permanece cerca de sus capacidades básicas.

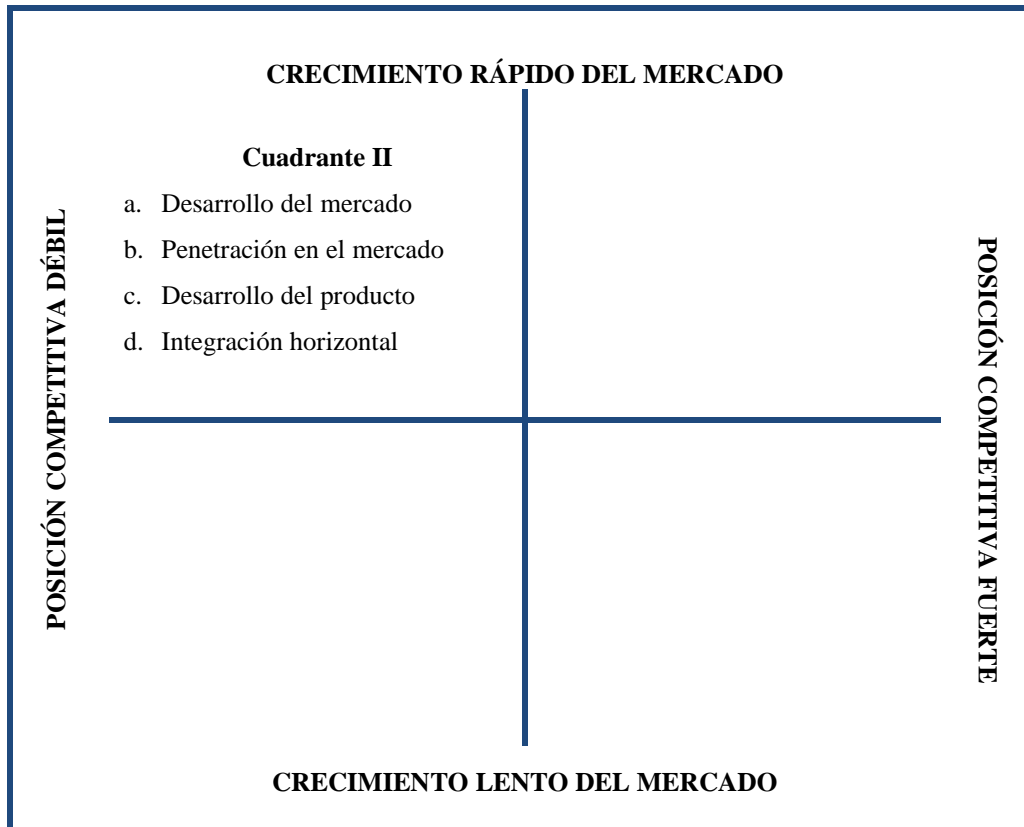
2.4.3.5. Matriz de la Gran Estrategia

Además de las matrices FODA y PEYEA, la matriz de la Gran Estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

Para definir la posición de la empresa “Cereales La Pradera” en uno de sus cuatro cuadrantes, se considera que la matriz está dividida en el eje y por el crecimiento del mercado y

el eje x por la posición competitiva, variables que fueron ya analizadas en la Matriz EFE y EFI y que se detalla en la Figura 14.

Figura 14. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Cereales La Pradera



Elaborado por: (Espín K. 2021)

La empresa “Cereales La Pradera” se encuentra dentro del cuadrante II (Posición Competitiva Débil), esto quiere decir que la empresa no está compitiendo eficazmente con organizaciones similares, por lo que es necesario desarrollar estrategias para mejorar su competitividad.

2.4.4. Interpretación de Resultados Encuestas

2.4.4.1. *Cientes Actuales.* - Para la interpretación y análisis de la encuesta realizada a clientes actuales se consideró preguntas relevantes para la investigación.

- **Comercializa Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos**

Tabla 22. *Comercializa Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	10	90,9	90,9
	No	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De los clientes actuales que maneja la empresa Cereales La Pradera, el 90,9% comercializan productos a base de cereales, harinas y/o granos secos, mientras que el 9,1% no los comercializa.

- **Tipos de productos que comercializa**

Tabla 23. *Tipos de productos que comercializa*

	Respuestas N	Porcentaje de casos
Válido	Derivados de Cebada	88,9%
	Derivados de Trigo	22,2%
	Derivados de Morocho	88,9%
	Variedad de Frejol	66,7%
	Harinas	77,8%
	Variedad de Maíz	66,7%

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Según los resultados obtenidos, se puede determinar que el 88,9% de los actuales clientes comercializan productos derivados de cebada y morocho, al igual que el 77,8% harinas, existe comercialización del 66,7% de variedad de frejoles y un 22,2% de variedad de productos derivados del trigo.

- **Tipo de Negocio**

Tabla 24. Tipo de Negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Grande	2	18,2	18,2	18,2
	Mediano	5	45,5	45,5	63,6
	Pequeño	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De los actuales clientes con los que cuenta la empresa Cereales La Pradera, el 45,5% son medianos, el 36,4% son pequeños y el 18,2% son considerados como grandes.

- **Categoría del Negocio**

Tabla 25. Categoría del Negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Supermercado	1	9,1	9,1	9,1
	Micromercado	4	36,4	36,4	45,5
	Tienda del Barrio	2	18,2	18,2	63,6
	Tienda de Abastos	1	9,1	9,1	72,7
	Otros	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De las encuestas realizadas se pudo identificar que el 36,4% de locales son considerados como micromercados, el 18,2% como tiendas de barrio, el 9,1% como supermercado y tienda de abastos, mientras que el 27.3% restante son considerados como otro tipo de negocio (Frigoríficos).

- **Capacidad de Almacenamiento**

Tabla 26. *Capacidad de Almacenamiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	45,5	45,5	45,5
	No	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Dentro de los clientes encuestados, se pudo determinar que el 45,5% de los locales tienen capacidad de almacenamiento mientras que el 54,5% no cuentan con espacio de almacenamiento.

- **Tipo de Medios Promocionales**

Tabla 27. *Tipo de Medios Promocionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Propios de boca en boca	9	81,8	81,8	81,8
	Redes Sociales	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Según el análisis de datos se puede determinar que el 81,2% de comerciantes realizan promoción de venta de sus productos por medios propios de boca en boca, mientras que el 18.2% lo realiza a través de redes sociales.

- **Estrategia de Venta**

Tabla 28. Estrategia de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recomendación personal	3	27,3	27,3	27,3
	Exhibición en perchas	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Los clientes actuales que maneja la empresa realizan su estrategia de ventas por medio de recomendación personal en un 27,3%, mientras que el 72,7% lo hacen mediante la exhibición en percha de los productos comercializados.

2.4.4.2. Potenciales Clientes. - Para la interpretación y análisis de la encuesta realizada a clientes potenciales se consideró preguntas relevantes para la investigación.

- **Consume productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.**

Tabla 29. Consumo de Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	352	92,6	92,6	92,6
	No	28	7,4	7,4	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De las 380 encuestas se pudo observar que el 92,6% de los encuestados si consumen productos a base de cereales, harinas y/o granos secos, mientras que el 7,4% de personas no consumen este tipo de productos. Lo que nos indica que este tipo de productos es de uso común en la población.

- **Frecuencia de Consumo**

Tabla 30. Frecuencia de Consumo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	28	7,4	7,4	7,4
Todos los días	107	28,2	28,2	35,5
2 o más veces a la semana	166	43,7	43,7	79,2
Válido Una vez a la semana	45	11,8	11,8	91,1
Entre 2 y 3 veces por mes	23	6,1	6,1	97,1
Una vez al mes	8	2,1	2,1	99,2
No Sabe / No Contesta	3	,8	,8	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De las 380 personas encuestadas el 43,7% representa a las personas que consumen productos a base de cereales 2 o más veces por semana, el 28,2% todos los días, el 11,8% una vez a la semana, el 6,1% entre 2 y 3 veces por mes, el 2,1% una vez al mes, el 7,4% no consumen este tipo de productos y solamente el 0,8 % de encuestados no saben.

- **Marca de Consumo**

Tabla 31. Marcas de Consumo

		Respuestas	Porcentaje
		N	de casos
Válido	Del Sur	26	7,4%
	Cereales La Pradera	169	48,0%
	Más Corona	10	2,8%
	Supermaxi/AKI	208	59,1%
	Prodicereal	86	24,4%
	Otros	14	4,0%

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De las 380 personas encuestadas se pudo determinar que el 59,1% conocen la marca de productos Supermaxi/AKI, el 48% la marca Cereales La Pradera, el 24,4% Prodicereal, el 7,4% productos de la marca Del Sur, el 2,8% Más Corona y el 4% otras marcas de productos.

- **Lugar de Compra**

Tabla 32. Lugar de Compra

		Respuestas	Porcentaje
		N	de casos
Válido	Supermercados	259	73,6%
	Tienda del Barrio	132	37,5%
	Micromercado	79	22,4%
	Mercado	66	18,8%
	Distribuidora	43	12,2%
	Otros	3	0,9%

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Generalmente la mayoría de los encuestados adquieren el producto en supermercados, el 37,5% compran en tienda del barrio, seguido por el 22,4% que obtienen este producto a través de un micromercado, el 18,8% en el mercado, el 12,2% directo de la distribuidora y el 0,9% de otros lugares.

2.5. Proceso de segmentación de mercado y diseño de estrategias específicas

Para realizar la segmentación de mercado se aplicó el análisis clúster, con la finalidad de tener un criterio estadístico y científico para la conformación de grupos específicos de “Clientes Potenciales” con base en rasgos y variables de tipo geográfica, demográfica y conductuales que se pudieron abstraer mediante la investigación de campo.

El segmento de mercado al cual se dirige la empresa “Cereales La Pradera” está orientado a los habitantes de la zona urbana, que desean alimentarse y consumir productos de calidad, a bajos precios.

2.5.1. Análisis y Tabulación Potenciales Clientes

Para realizar el análisis y tabulación de las encuestas realizadas a potenciales clientes se realizó un análisis clúster dividido en dos etapas. En primera instancia, se realizó un análisis clúster jerárquico para identificar un número presumiblemente adecuado de clúster. Seguidamente se efectuó un análisis clúster no jerárquico de K-medias para arribar a una solución final de los segmentos de mercado.

- **Análisis Clúster Jerárquico**

Para la determinación de conglomerados se procedió con el análisis clúster jerárquico aglomerativo, mediante el “Método de Ward” y se usó la distancia euclidiana al cuadrado para agrupar las observaciones.

Para identificar el segmento de mercado se partió de una hipótesis inicial: la existencia de 3 a 8 clúster, para lo cual la solución seleccionada fue de 4 clúster en base a la lectura del dendograma (representación gráfica que interpreta el resultado de un análisis Clúster) y por los resultados lógicos obtenidos en base a esta solución. (Anexo 5)

Para identificar los grupos de consumidores se analizó las siguientes variables: “Edad” “Decisión para Comprar”, “Promociones” y “Medios de Comunicación”. De este modo, se comprobó la existencia de cuatro clústeres que presentaban diferentes combinaciones de las variables más importantes al momento de elegir productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.

- **Análisis Clúster K-medidas**

Después de haber realizado el análisis clúster jerárquico, y con la cantidad de clúster conocidos, se procedió a la realización de un análisis clúster de K-medias. En el apartado anterior se estableció que 4 clúster es un número adecuado de agrupamientos.

Tabla 33. *Número de casos en cada conglomerado*

Clúster	Consumidores	Porcentaje
Clúster 1	28	7%
Clúster 2	116	31%
Clúster 3	67	18%
Clúster 4	169	44%
Total	380	100%

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

En la Tabla 21 se establece el número de individuos pertenecientes para cada conglomerado, determinando el mayor número de encuestados en el Clúster N°4 y el menor en el Clúster N°1. Para conocer detalles del estudio revisar el Anexo 6.

Los perfiles o “Segmentos de Mercado” definidos son los siguientes:

Tabla 34. *Perfiles o “Segmentos de Mercado” – Potenciales Clientes*

Denominación de Perfiles	Edad	Decisión de Compra	Promociones	Medios de Comunicación
Clúster 1	18 - 29 años	-	-	-
Clúster 2	30 – 39 años	Promociones	Descuento de Precios	Internet
Clúster 3	18 – 29 años	Promociones	Días promocionales	Internet
Clúster 4	18 -29 años	Promociones	Producto 3x2	Internet

Elaborado por: (Espín K. 2021)

El primer segmento escogido está representado por el 7% de las personas que participaron en nuestro estudio, cuyas características se describen a continuación: está formado en su mayoría por mujeres solteras entre los 18 a 29 años de edad, son personas desempleadas con un nivel de instrucción de Título de Tercer nivel y bachillerato, que dedican su tiempo libre a realizar deporte.

Como resultado tenemos el segundo grupo con un tamaño del 31% del total de encuestados. Caracterizado en su mayoría por mujeres casadas de 30 a 39 años, que trabajan en el sector privado, su actividad principal de recreación es compartir momentos con la familia y deporte. Prefieren y consumen productos a base de cereales, harinas y/o granos secos 2 o más veces a la semana.

Adicional a los anteriores segmentos, se destaca el grupo número 3 representando el 18% del mercado de estudio. Su perfil es principalmente compuesto por mujeres solteras de 18 a 29 años. La mayoría de personas que conforman este segmento son trabajadores por cuenta propia con un nivel de instrucción de Tercer Nivel de Grado, les gusta realizar deporte y compartir tiempo en familia.

Nuestro último segmento representa el 44% de encuestados. Este segmento está compuesto en su mayoría por mujeres solteras, trabajadoras por cuenta propia, con un nivel de instrucción Técnico- Tecnológico y Bachillerato, se dedican a compartir momentos en familia, y que consumen productos a base de cereales, harinas y/o granos secos de 2 a más veces a la semana.

2.5.2. Análisis y Tabulación Clientes Actuales

Para realizar el análisis y tabulación de las encuestas realizadas a los clientes actuales se realizó un análisis clúster dividido en dos etapas. En primera instancia, se realizó un análisis clúster jerárquico para identificar un número presumiblemente adecuado de clúster. Seguidamente se efectuó un análisis clúster no jerárquico de K-medias para arribar a una solución final de los segmentos de mercado.

- **Análisis Clúster Jerárquico**

Para la determinación de conglomerados se procedió con el análisis clúster jerárquico aglomerativo, mediante el “Método de Ward” y se usó la distancia euclidiana al cuadrado para agrupar las observaciones.

Para identificar el segmento de mercado se partió de una hipótesis inicial: la existencia de 3 a 8 clúster, para lo cual la solución seleccionada fue de 4 clúster en base a la lectura del

dendograma (representación gráfica que interpreta el resultado de un análisis Clúster) y por los resultados lógicos obtenidos en base a esta solución. (Anexo 7)

Para identificar los grupos de consumidores se analizó las siguientes variables: “Decisión para Comprar”, “Estrategias de Comercialización”, “Estrategias de Promoción” e “Incentivos al distribuidor”. De este modo, se comprobó la existencia de cuatro clústeres que presentaban diferentes combinaciones de las variables más importantes al momento de elegir productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.

- **Análisis Clúster K-medidas**

Después de haber realizado el análisis clúster jerárquico, y con la cantidad de clúster conocidos, se procedió a la realización de un análisis clúster de K-medias. En el apartado anterior se estableció que 4 clúster es un número adecuado de agrupamientos.

Tabla 35. Número de casos en cada conglomerado

Clúster	Consumidores	Porcentaje
Clúster 1	1	9%
Clúster 2	3	27%
Clúster 3	6	55%
Clúster 4	1	9%
Total	11	100 %

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

En la Tabla se establece el número de individuos pertenecientes para cada conglomerado, determinando el mayor número de encuestados en el Clúster N°3 y el menor en el Clúster N°1 y 4. Para conocer detalles del estudio revisar el Anexo 8.

Los perfiles o “Segmentos de Mercado” definidos son los siguientes:

El primer segmento escogido está representado por el 9% de los clientes que participaron en nuestro estudio, cuyas características se describen a continuación: está formado por negocios pequeños, considerado como una tienda de barrio, y que no cuenta con capacidad de almacenamiento.

Como resultado tenemos el segundo grupo con un tamaño del 27% del total de encuestados. Caracterizado en su mayoría por locales de tamaño grande, mediano y pequeño, generalmente frigoríficos, que cuenta con capacidad de almacenamiento.

Adicional a los anteriores segmentos, se destaca el grupo número 3 representando el 55% del mercado de estudio. Su perfil es principalmente compuesto por locales comerciales de tamaño mediano, considerados como micromercados y que cuentan con lugar para almacenamiento de productos.

Nuestro último segmento representa el 9% de encuestados. Este segmento está compuesto por negocios grandes considerados como supermercados y que cuentan con capacidad de almacenamiento.

2.6. Estrategias Competitivas

Con base a las matrices realizadas, se han establecido estrategias para que la empresa “Cereales La Pradera” logre una ventaja competitiva y mejore su desempeño organizacional con respecto a su rentabilidad.

Las estrategias son los caminos de acción que disponen las empresas para alcanzar sus objetivos previstos, para el caso de estudio se presentan las estrategias competitivas que servirán de respaldo para el buen desempeño de la propuesta:

- Desarrollo del Mercado

- Penetración del Mercado
- Desarrollo del Producto
- Integración Horizontal

Tabla 36. Estrategias Competitivas

Código		1				
Estrategia General		Desarrollo del Mercado				
Estrategia de Porter		Diferenciación				
Estrategia Especifica	Táctica	Indicadores	Responsable(s)	Financiamiento	Plazo	Presupuesto
Diseñar una identidad de marca que integre los valores de las empresas con el objetivo de ser un diferenciador con respecto de la competencia	Organizar reuniones con los jefes departamentales para generar una idea clara de lo que se quiere proyectar.	Evaluación de percepción de marca	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	Largo Plazo	\$ 350 dólares aproximado por manual básico
	Hacer un estudio entre los consumidores habituales					
Realizar campañas publicitarias de productos existentes.	Dar a conocer los beneficios que tiene cada producto	$\frac{\# \text{ de campañas realizadas}}{\# \text{ de campañas planificadas}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	6 meses	\$ 2100 dólares mensuales
Aplicación de merchandising en diferentes puntos de venta	Colocar un stand publicitario que oferte degustación de producto	$\frac{\# \text{ de stand colocados}}{\text{Total puntos de venta}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	6 meses	\$ 1200 dólares mensuales
Reactivar la tienda virtual, para ventas a nivel nacional	Actualizar la página empresarial	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas}}{\text{Total ventas estimadas}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	3 meses	\$1500 dólares por diseño web
	Formar alianzas con empresas de delivery					\$1030 dólares por tienda virtual

Código	2					
Estrategia General	Penetración Mercado					
Estrategia de Porter	Diferenciación					
Estrategia Especifica	Táctica	Indicadores	Responsable(s)	Financiamiento	Plazo	Presupuesto
Incrementar las ventas mediante la aplicación de precios competitivos	Mantenerse informado de los precios de la competencia <hr/> Hacer constantes estudios de mercado para conocer la preferencia en precios de los consumidores	$\frac{\# \text{ de ventas por cambio de precio}}{\# \text{total de ventas}}$	Gerente General	Presupuesto Anual de la empresa	Largo Plazo	\$ 450 dólares mensuales
Nuevos convenios comerciales	Promocionar el producto en restaurantes locales	$\frac{\# \text{ de ventas en restaurantes}}{\# \text{total de ventas}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	3 meses	\$ 600 dólares mensuales
Promociones en venta de los productos a clientes distribuidores	Ofrecer dos productos adicionales por la compra de paca y/o caja completa del producto.	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas con promociones}}{\# \text{total de ventas}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	4 meses	\$ 750 dólares mensuales
Aplicar descuentos según forma de pago para clientes mayoristas	Ofrecer un 5% por pagos en efectivo	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas con descuento}}{\# \text{total de ventas}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	3 meses	\$ 500 dólares mensuales

Código						
3						
Estrategia General			Desarrollo del Producto			
Estrategia de Porter			Diferenciación			
Estrategia Especifica	Táctica	Indicadores	Responsable(s)	Financiamiento	Plazo	Presupuesto
Rediseñar el empaque para cada producto.	Actualizar el empaque tradicional por uno más llamativo para la vista del consumidor	$\frac{\# \text{ de nuevos empaques}}{\# \text{ total de productos empacados}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	1 año	\$ 1150 dólares mensuales
Crear espacios publicitarios en redes tecnológicas para ofertar los productos.	Realizar publicidad en redes sociales	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas con promociones}}{\# \text{ total de ventas}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	3 meses	\$ 2100 dólares mensuales
Optar por el uso de material de empaque biodegradable, contribuyendo al cuidado del medio ambiente.	Buscar proveedores para la fabricación de empaques con material biodegradable	$\frac{\# \text{ de proveedores que fabriquen el empaque}}{\# \text{ total de proveedores actuales}}$	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	3 meses	\$ 2100 mensuales

Código	4					
Estrategia General	Integración del Producto					
Estrategia de Porter	Diferenciación					
Estrategia Especifica	Táctica	Indicadores	Responsable(s)	Financiamiento	Plazo	Presupuesto
Alianza con distribuidores locales de la zona	Ofertar combo de productos. Ej. Aceite “X marca” + Canguil “La Pradera”	# total de combos <u>vendidos</u> # total de combos planificados	Gerente General	Presupuesto anual de la empresa	3 meses	\$ 350 mensuales

Elaborado por: (Espín K. 2021)

2.7. Explicación de la Propuesta

Esta investigación ha permitido obtener datos y direccionarlos hacia nuevas estrategias competitivas de comercialización. De este modo, el propósito central es incrementar las ventas de los productos de la empresa “Cereales La Pradera”, tanto en el mercado como en la mente del consumidor; con la implementación de nuevas estrategias que por medio del cual se logrará la diferencia de la empresa, en relación a las características del resto de empresas de similares condiciones.

2.8. Análisis: Relación Estrategia Competitivas – Comercialización

Las empresas comercializadoras de todo el mundo han asumido la tarea de mejorar sus estrategias de comercialización, estrategias que se han convertido en una ventaja porque las empresas deben enfrentarse muchas veces a la competencia sin conocer sus metas y planes, y deben operar en mercados que no conocen, tratando de entender qué quieren los clientes hoy y que querrán en el futuro; ya que la modificación o adaptación, contribuye a elevar los niveles de ingresos, aumentar la demanda de productos y servicios gracias al correcto uso de las herramientas de comercialización, asegurando la permanencia de las organización en el tiempo.

Las estrategias de competitivas permiten la combinación de ideas, observaciones, análisis y sentido común, y la capacidad de utilizar las habilidades de los clientes internos y las partes interesadas para comprender la lógica del deseo, lo que ayuda a desarrollar métodos innovadores de ventas y servicio al cliente. Del mismo modo, las pequeñas y medianas empresas también pueden desarrollarse ofreciendo ofertas especiales a compradores potenciales, optimizando así el tiempo, la energía y el dinero a través de mejores herramientas para estimular las ventas y aumentar los ingresos.

2.9. Conclusiones Capítulo II

Del análisis FODA, se pudo establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, lo que nos permitió realizar el análisis de las matrices de factores externos e internos de la organización, dándonos como resultado que la empresa debe aplicar estrategias para proteger y mantener su producto dentro del mercado.

Según el análisis aplicado en la Matriz PEYEA la empresa Cereales La Pradera se encuentra en el cuadrante conservador, es decir que la empresa no corre demasiados riesgos y permanece cerca de sus capacidades básicas; esta matriz nos permitió colocarnos en el cuadrante II correspondiente a la matriz de Gran Estrategia donde la empresa tiene una posición competitiva débil.

Después de haber realizado las matrices correspondientes del análisis externo e interno y conocer la posición actual de la empresa, se puede establecer que las estrategias estarán basadas en la Estrategia de Porter de Diferenciación y agrupadas por las estrategias recomendadas de la Gran Estrategia que son: Desarrollo del Mercado, Penetración del Mercado, Desarrollo del Producto e Integración Horizontal que permitirán tener una mejor comercialización de los productos dentro del mercado.

La aplicación del análisis clúster para el propósito de segmentación de mercado permitió definir 4 conglomerados para potenciales clientes como consumidor final, mayoristas y distribuidores.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

Para la evaluación de expertos se obtuvo el aval de tres personas especialistas en el tema, que cuentan con varios años de experiencia y que son los que ratifican su desarrollo personal y profesional. Quienes certificaron la validez y pertinencia de la investigación en el campo de acción.

3.1.1. Informe de validez

En cuanto a la validez del contenido, la encuesta fue sometida al criterio y juicio de tres expertos, que son profesionales conocedores del tema de investigación, se les entregó la propuesta titulada “Estrategias competitivas que mejoren la comercialización de los productos de la empresa “Cereales La Pradera”, la cual está dividida en justificación, objetivos, descripción de la propuesta, conclusiones y recomendaciones; cuyos resultados se describe en la siguiente sección.

3.1.2. Matriz de Consolidación

Una vez culminada la respuesta individual de los expertos, se diseñó una matriz consolidando todas las respuestas, en la que se establece los puntajes y porcentajes por componente de cada experto, para luego obtener el promedio general de puntaje y porcentaje por componente, si el puntaje promedio obtenido es mínimo de 16 y el porcentaje promedio es mínimo de 50%, la propuesta sería considerada como “Válida.”

Tabla 37. Matriz de Consolidación

	EXPERTO 1		EXPERTO 2		EXPERTO 3	
	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP
TITULO	4	12,50%	4	12,50%	4	12,50%
OBJETIVOS	4	12,50%	4	12,50%	4	12,50%
JUSTIFICACIÓN	3	9,38%	4	12,50%	4	12,50%
FUNDAMENTACIÓN	3	9,38%	4	12,50%	4	12,50%
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	4	12,50%	4	12,50%	4	12,50%
VALIDACIÓN DE ESTRATEGIAS	3	9,38%	4	12,50%	4	12,50%
CONCLUSIONES CAPITULO II	4	12,50%	4	12,50%	4	12,50%
EVALUACIÓN DE IMPACTOS Y RESULTADOS	3	9,38%	4	12,50%	4	12,50%
TOTAL	28	88%	32	100%	32	100%
PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE			PROMEDIO % X COMPONENTE		
	31			96%		

Elaborado por: (Espín K. 2021)

3.1.3. Información sobre expertos

A fin de indicar la experiencia y desarrollo profesional de cada uno de los evaluadores en la tabla 23, se muestran las credencias académicas de ellos.

Tabla 38. Información sobre Expertos

Información sobre el Experto 1	
Sexo	Masculino
Nombre	Ing. Jorge Rodrigo Anchatuña
Cargo	Gerente General
Años de Experiencia	25 años
Institución a la que representa	Fenix Corp.
Información sobre el Experto 2	
Sexo	Masculino
Nombre	Ing. Walter Humberto Navas Olmedo
Cargo	Docente Investigador
Años de Experiencia	30 años
Institución a la que representa	Universidad Técnica de Cotopaxi
Información sobre el Experto 3	
Sexo	Masculino
Nombre	Ing. José Simon Frías
Cargo	Gerente Propietario
Años de Experiencia	31 años
Institución a la que representa	Cereales La Pradera

Elaborado por: (Espín K. 2021)

3.2. Conclusiones del III capítulo

Para la eficacia de la investigación realizada se pudo establecer a los expertos para obtener la validación en el campo de estudio para el proyecto de investigación y en lo que respecta a las estrategias competitivas para incrementar las ventas se consideraron a expertos con las aptitudes necesarias para emitir la validación apegada a las circunstancias.

Después de que la propuesta fue aceptada y aprobada por los expertos a través de la aplicación de una evaluación de expertos, los resultados obtenidos demuestran que la validación

tuvo una aceptación positiva, por lo que concluye que el proyecto es idóneo para aplicarlo en la empresa Cereales La Pradera.

CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber analizado la información que conforman los resultados de la investigación y haber formulado la propuesta “Estrategias competitivas que mejoren la comercialización de los productos de la empresa “Cereales La Pradera”, se plantean las siguientes conclusiones de la investigación:

El estudio teórico y epistemológico de temas relacionados con estrategias competitivas bajo un enfoque cualitativo, permitió concluir que estos conceptos están vigentes y en constante evolución acorde a las nuevas tendencias del mercado.

El análisis situacional permitió identificar los factores críticos de éxito, sintetizados en una Matriz de Evaluación de Factores Externos y una Matriz de Evaluación de Factores Internos que fueron evaluada a través de criterios y ponderaciones, estableciendo su grado de relación interna-externa y su posición mediante la atracción de mercado y su competitividad, determinando que la empresa y su producto se encuentran en una “Posición Competitiva Débil”, lo cual requiere de estrategias drásticas de desarrollo e integración.

La investigación de campo permitió identificar los gustos y preferencia de potenciales clientes de los productos que comercializa la empresa “Cereales La Pradera” y otras variables de tipo geográficas y demográficas que se utilizaron como guías para el diseño de estrategias específicas y para el desarrollo de un análisis clúster, que permitió la identificación de los perfiles o segmentos de mercado.

Finalmente, mediante el análisis clúster, se pudo concluir que las variables más significativas que influyen la decisión de compra de un potencial cliente son: las promociones y medios de comunicación por la cual la empresa da a conocer el producto.

RECOMENDACIONES

La empresa debe mantenerse actualizada con respecto a tendencias de comercialización de productos según la evolución del mercado.

La empresa “Cereales La Pradera” requiere poner más énfasis en la atención a los nuevos clientes y el servicio oportuno que debe ofrecer, utilizando las estrategias y fortaleciendo las técnicas de marketing y contando con precios competitivos para que cada día siga creciendo y aumentando clientes.

La empresa debería aplicar las estrategias competitivas planteadas en este trabajo de investigación, para de esta manera posicionar y consolidar de una mejor manera el catálogo de productos, así como también superar las deficiencias analizadas mediante la corrección de los procesos internos.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (17 de Junio de 2012). *Análisis De Diagnostico Estratégico externo e interno de la empresa*. Tema Fantástico, S.A. <http://basededatoscasi.blogspot.com/>
- Ardiseny. (04 de Octubre de 2017). *El entorno de las organizaciones: Micro y Macro Entorno*. Ardiseny Diseño Web. <https://www.ardiseny.es/wordpress/el-entorno-de-las-organizaciones-micro-y-macro-entorno/>
- Arrincon, J. (2005). *Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Asociación Ecuatoriana de Molineros [ASEMOL]. (2005). *Quienes Somos*. <http://www.asemol.com/>
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentina. (2012). *La importancia de las estrategias competitivas en la empresa*. Banco Bilbao Argentina S.A. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/estrategia-competitiva.html>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (30 de noviembre del 2020). *La Economía Ecuatoriana se recuperará 3,1% en 2021*. [https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021#:~:text=Para%202021%20se%20estima%20que,Tabla%201%20y%20Gr%C3%A1fico%201\).&text=Por%20su%20parte%2C%20las%20importaciones,a%20USD%20936%2C6%20millones.](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021#:~:text=Para%202021%20se%20estima%20que,Tabla%201%20y%20Gr%C3%A1fico%201).&text=Por%20su%20parte%2C%20las%20importaciones,a%20USD%20936%2C6%20millones.)

- Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (3)8, 75-82.
<https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Boyd, D., & Koles, B. (2018). Virtual reality and its impact on B2B marketing: A value-in-use perspective. *Journal of Business Research*, 100. p. 90-598.
<https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v100y2019icp590-598.html>
- Calvo, D. (17 de Marzo de 2018). *Clúster Jerárquicos: Estrategia aglomerativa vs divisiva*. DIEGO CALVO. <https://www.diegocalvo.es/cluster-jerarquicos-estrategia-aglomerativa-vs-divisiva/>
- Camisón, C. y Villar, A. (2009). Capacidades y propensión a la internacionalización cooperativa. *Revista Internacional de Marketing*, 26(2), 124-150.
- Cannice, M., Weihrich, H., y Koontz, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf
- Cancillería del Ecuador. (2006). *Plan Nacional de Política Exterior 2020*.
- Castellano, G. (2003). PyMES INNOVADORAS. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 10-33.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/228/216>

Castellanos, J. & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51.
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>

Carreño, V. (18 de Diciembre de 2020). *Los índices de empleo y desempleo se agravaron por la pandemia. Aunque La Ley Humanitaria intentó sostener las plazas de empleo, no evitó despidos*. Centro de Derechos Económicos y Sociales. <https://cdes.org.ec/web/los-indices-de-empleo-y-desempleo-se-agravaron-por-la-pandemia-aunque-la-ley-humanitaria-intento-sostener-las-plazas-de-empleo-no-evito-despidos/>

Carrillo, S. (15 de Junio de 2019). *¿Qué son la PYMES?*. Grupo Enroke.
<https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes#:~:text=Contribuci%C3%B3n%20a%20la%20econom%C3%ADa%3A%20las,%20C%20buses%20etc.>

Constitución de la República de Ecuador. (2008). Constitución de la República de Ecuador.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN.
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat

Dávila, P. (29 de Septiembre de 2006). *Legislación Ambiental en el Ecuador Enfoque al régimen de control: permisos y autorizaciones administrativas. Licenciamiento ambiental*. United Nations Environment Programme Finance Initiative.
https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2006/quito/pablo_davila.pdf

El Telegrafo. (18 de 11 de 2020). *Ecuador contará con un centro de desarrollo tecnológico para alimentos y bebidas*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-centro-desarrollo-tecnologico-alimentos-bebidas>

- España, S. (26 de Agosto de 2020). *La pandemia deja al 83 % de los trabajadores en Ecuador en el desempleo o con condiciones precarias*. EL PAÍS. <https://elpais.com/economia/2020-08-26/el-83-de-trabajadores-en-ecuador-esta-desempleado-o-con-condiciones-precarias-por-la-pandemia.html#:~:text=La%20pandemia%20deja%20al%2083,condiciones%20precarias%20%7C%20Econom%C3%ADa%20%7C%20EL%20PA%C3%8DS>
- Fernández, S. (2011). *Análisis Conglomerados*. Estadística.net. https://www.estadistica.net/Master-Econometria/Analisis_Cluster.pdf
- Flores, D. (2018). *Análisis del ambiente competitivo del sector metalmecánico en el distrito metropolitano de Quito tomando como base una empresa procesadora de metales, Caso Procesadora de Metales S.A.* [Tesis de Maestría]. Escuela Politécnica Nacional.
- García, A., Moyano, J., & Guamán, Á. (2021). Administración de inventarios en Industria 4.0 un desafío para las pequeñas y medianas empresas- PYMEs. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 824-836. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2316/4693>
- Garrido, J. (2012). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*. [Tesis Doctoral]. Universitat Internacional de Catalunya.
- Gonzales, C. Espilco, L. y Aragón, E. (2003). Análisis de Estrategias Competitivas en Sectores Industriales del Perú. *Revista Industrial Data*, 6(2), 88-93.
- Gutiérrez, A., y Salama, A. (2012). Un estudio sobre la distribución regional de los préstamos en la Argentina por sector económico, 2000–2010. Una aplicación del análisis de cluster. *Revista de Análisis Estadístico*, 3(1), 45-59.

<http://repositorio.cedia.org.ec/bitstream/123456789/774/1/Estudio%20sobre%20la%20distribucion%20regional%20de%20los%20prestamos%20en%20Argentina.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.: 6ª ed.

Hitt, M. Ireland, R y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-7ed-Hitt-Ireland-y-Hoskisson.pdf>

Instituto Estadísticas y Censos [INEC]. (2010). *Base de Datos-Censo de Población y Vivienda 2010 – a nivel de manzana*.

Instituto Estadísticas y Censos [INEC]. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf

Instituto Estadísticas y Censos [INEC]. (Mayo de 2021). *Empleo – Mayo 2021*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-mayo-2021/>

Instituto Estadísticas y Censos [INEC]. (Mayo de 2021). *Boletín Técnico N°05-2021-IPC*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Mayo-2021/Boletin_tecnico_05-2021-IPC.pdf

- Johnson, G. Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Dirección Estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Kay, N. (2014). *Estrategia Competitiva*. Edinburgh Business School.
<https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/russian/pdf/cs-bk-taster.pdf>
- Kim, W. y Mauborgne, W. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Grupo Editorial Norma.
<https://theoffice.pe/wp-content/uploads/La%20Estrategia%20del%20Oceano%20Azul.pdf>
- Kotler, P. (2014). *Dirección de marketing*. PEARSON EDUCACION.
- Kotler, P. y Amstrong G. (2012). *Marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.
https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* Decimocuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN. <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lasso, G. (2021). *Plan de Gobierno Lasso Borrero 2021-2025*. Guillermo Lasso.
<https://guillermolasso.ec/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Gobierno-Lasso-Borrero-2021-2025-1.pdf>
- León, P. (2016). *Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía. Ltda.* [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar.
- López, A. y Lobato, F. (2006). *Operaciones de ventas*. International Thomson.

- Luna, L. (09 de Enero de 2017). *Propuesta de la política de comercio exterior 2017-2021*. Dialoguemos. La academia en la comunidad <https://dialoguemos.ec/2017/01/propuesta-de-la-politica-de-comercio-exterior-2017-202/>
- Melo, D. (2020). *Ventas*. DeGerencia. <https://degerencia.com/tema/gerencia/ventas/>
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Madrid, España: EDICIONES GESTION 2000
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones. https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Pujol, B. (2016). *Diccionario de Marketing*. Ed. Cultura
- QuestionPro. (Octubre de 2020). *Aplicación de encuestas en época de COVID*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-en-epoca-de-covid/>
- Real Academia Española (2020). *Mercado*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/mercado?m=form>
- Real Academia Española (2020). *Venta*. Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/venta?m=form>
- Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe [REDGEALC]. (16 de Mayo de 2020). *Ecuador: las TIC y su rol ante el COVID19*. <https://www.redgealc.org/contenido-general/noticias/ecuador-las-tic-y-su-rol-ante-el-covid19/>
- Rivadeneira, J. (2021). *Guillermo Lasso: el camino luego de la transición en Ecuador*. Dialogo Político. <https://dialogopolitico.org/comunicacion/ecuador-presidenciales-2021/>

- Roa, S. (18 de abril del 2021). *Así crecerá la economía ecuatoriana en 2021*. GK.
<https://gk.city/2021/04/18/crecimiento-economia-ecuatoriana-2021-fmi/>
- Ronda, G. (2010). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. Ediciones Futuro.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (26 de Octubre de 2017). *Toda una vida. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Secretaría Técnica Planifica Ecuador.
https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN]. (2018). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país*.
<https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Servicio de Rentas Internas [SRI]. (s.f.). *¿Qué son las PYMES?* <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Silva, M. (2021). *Tributo al microempresario afecta su liquidez; Más de un millón de contribuyentes*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/tributo-microempresario-liquidez-sri-emprendedores.html>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGRAW-HILL.
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Sy, C. (2019). *Competencia directa: características y ejemplos*. Lidefer.
<https://www.lifeder.com/competencia-directa/>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Ediciones UC.

- Trejo, N. Trejo, E y Zúñiga J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.
https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/volumen4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf
- Trenza, A. (19 de febrero de 2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve - Ejemplo*. AT Ana Trenza Miss Finanzas. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Thompson, I. (2019). *Ventas*. PromonegocioS. <https://www.promonegocios.net/venta/index2.html>
- Torres, M. (Junio de 2019). *Análisis PESTEL*. UDGVirtual. <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>
- Vargas, A. (1999). *La dirección estratégica*. Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.
- Vásquez, G. (2018). *LAS VENTAS EN EL CONTEXTO GERENCIAL LATINOAMERICANO*. Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/59_Vasquez.pdf
- Verdesoto, L. (21 de Junio de 2017). *¿Asociados por la corrupción?* 4Pelagatos. <https://4pelagatos.com/2017/06/21/asociados-por-la-corrupcion/>
- Villano, F. (2015). *Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015*. [Tesis de Pregrado]. Universidad Nacional José María Arguedas.

Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 119-135.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

Operacionalización de la variable independiente: Estrategias competitivas.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Estrategias Competitivas: Es una técnica en el que una organización logra tener ventajas frente a los competidores, convirtiéndose como una herramienta útil para la planificación estratégica para lograr incrementar sus ventas.	Competidores	Prodicereal Del Sur Más Corona Otros	¿Cree usted que la competencia tiene la misma capacidad para competir con nuestra empresa?	Entrevista Gerente General
	Planificación Estratégica	Misión Visión Objetivos Políticas	¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, principios y políticas de la empresa?	Entrevista Gerente General
			¿Dónde acostumbra comprar productos a base de cereales, harinas y/o granos secos, generalmente en?	Encuesta dirigida a clientes potenciales.
			¿Compraría usted productos de la marca “Cereales La Pradera” si lo encuentra en el punto de venta?	
			¿Comercializa productos a base de cereales, harinas y/o granos secos?	Encuesta dirigida a clientes actuales y distribuidores
			Indique que productos a base de cereales, harinas y/o granos secos comercializa	
	Ventas	Al por mayor Al por Menor	Indique que productos a base de cereales, harinas y/o granos secos tienen mayor rotación dentro de su local. ¿Qué marcas de productos a base de cereales, harinas y/o granos secos comercializa en su local? ¿Qué tipo de medios promocionales utiliza para vender sus productos?	
			¿Qué estrategias emplea usted para que sus productos se vendan? Acorde a su opinión, evalúe las siguientes estrategias de comercialización que debería usar la empresa para incrementar sus ventas	

Elaborado por: (Espín K. 2020)

Operacionalización de la Variable Dependiente: Ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Ventas: Es la actividad de comercializar productos a base de cereal, granos y harinas que la empresa produce para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener mayor rentabilidad y ser competitivo en el mercado.</p>	Comercialización	Seg. Geográfico. Seg. Demográfica. Seg. Psicográfica. Seg. por Conducta.	<p>Genero Sector de Residencia Edad ¿Cuál es su estado civil? Nivel de Instrucción ¿Cuál es su ocupación? ¿Cuál es el rango de sus ingresos económicos mensuales en dólares? ¿Qué actividades le gusta desarrollar en sus tiempos libres? ¿Usted consume productos a base de cereales, harinas y/o granos secos? ¿Con qué frecuencia consume productos a base de cereales, harinas y/o granos secos?</p>	Encuesta dirigida a clientes potenciales.
			<p>Nombre del propietario Dirección y ubicación del negocio Sector Su negocio lo considera Dentro de que categoría ubicaría a su negocio ¿Tiene su local suficiente capacidad de almacenamiento?</p>	

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Ventas: Es la actividad de comercializar productos a base de cereal, granos y harinas que la empresa produce para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener mayor rentabilidad y ser competitivo en el mercado.</p>	Cientes	Satisfechos Insatisfechos	<p>De las siguientes marcas de cereales, ¿cuál es la más conocida por usted?</p> <p>Acorde a su opinión, evalúe los siguientes elementos que ayudan a tomar una decisión para comprar productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.</p>	Encuesta dirigida a clientes potenciales.
			<p>Acorde a su opinión, evalúe los siguientes elementos que le ayudarían a tomar una decisión para comprar productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.</p> <p>A qué tipo de cliente atiende en su negocio. Escoja más de una opción</p>	Encuesta dirigida a clientes actuales y distribuidores
	Rentabilidad	Precio Formas de pago Calidad Medios masivos de Comunicación	<p>Acorde a su opinión, ¿Qué promociones son las que más le interesarían al momento de realizar la compra?</p> <p>¿La última vez que compró productos de la canasta de consumo a base de cereales, harinas y granos secos cuánto dinero gastó?</p> <p>¿Cuál sería el precio MÀS ALTO para una canasta de su consumo con cereales, harinas y granos secos que definitivamente si lo compraría?</p> <p>¿Cómo calificaría usted los precios de los productos de la marca Cereales La Pradera?</p> <p>¿Cómo calificaría usted los productos que vende la marca Cereales La Pradera?</p> <p>¿De qué manera le gustaría a usted conocer sobre los productos que oferta la empresa Cereales La Pradera?</p> <p>Acorde a su opinión, evalúe las siguientes estrategias de promoción que debería usar la empresa para incrementar sus ventas.</p>	Encuesta dirigida a clientes actuales y distribuidores

Elaborado por: (Espín K. 2020)

Anexo 2. Encuesta Potenciales Clientes



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad recabar información básica sobre actitudes, hábitos de consumo y preferencias por los productos a base de cereal, granos secos y harinas. La información consignada en este documento tendrá fines estrictamente académicos y se tratará respetando el principio de confidencialidad.

DATOS INFORMATIVOS GENERALES

1. Genero

- Femenino ()
- Masculino ()

2. Sector de Residencia

- Urbano ()
- Rural ()
- Suburbano ()

3. Edad

- 18-29 ()
- 30-39 ()
- 40-49 ()
- 50-59 ()
- 60 o más ()

4. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero(a) ()
- Casado(a) ()
- Divorciado(a)()
- Viudo(a) ()
- Unión Libre ()
- Separado(a) ()

5. Números de miembros en su hogar.....

6. Nivel de Instrucción

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Bachillerato ()
- Técnico - Tecnológico Superior de Tercer Nivel ()
- Tercer Nivel de Grado ()
- Cuarto Nivel o Posgrado ()

7. ¿Cuál es su ocupación?

- Patrón o Empleador ()
- Trabajador por Cuenta Propia ()
- Empleado u Obrero del Sector Público ()
- Empleado u Obrero del Sector Privado ()
- Las FF.AA y de Policía ()
- Ama de casa ()
- Jubilado ()
- Desempleado ()
- Otro:

8. ¿Cuál es el rango de sus ingresos económicos mensuales en dólares?

- Hasta \$ 400 ()
- \$ 401 a \$ 800 ()
- \$ 801 a \$ 1200 ()
- \$ 1201 a \$ 1600 ()
- Más de \$ 1600 ()

9. ¿Qué actividades le gusta desarrollar en sus tiempos libres?

- Deporte ()
- Cocina ()
- Arte ()
- Compras ()
- Asistir a eventos sociales ()
- Irse de vacaciones ()

- Asistir a clubes ()
- Reuniones con amigos ()
- Compartir momentos en familia ()
- Otro:

PREFERENCIAS DEL ENCUESTADO

10. ¿Usted consume productos a base de cereales, harinas y/o granos secos?

- Si ()
- No () (Termina la Encuesta)

11. ¿Con qué frecuencia consume productos a base de cereales, harinas y/o granos secos?

- Todos los días ()
- 2 o más veces a la semana ()
- Una vez a la semana ()
- Entre 2 y 3 veces por mes ()
- Una vez al mes ()
- No Sabe / No Contesta ()

12. De las siguientes marcas de cereales, ¿cuál es la más conocida por usted? (Escoja más de una opción)

- Del Sur ()
- Cereales La Pradera ()
- Más Corona ()
- Supermaxi/AKI ()
- Prodicereal ()
- Otros () Cuál?.....

13. ¿Dónde acostumbra comprar productos a base de cereales, harinas y/o granos secos, generalmente en? Escoja más de una opción

- Supermercados ()
- Tienda del barrio ()
- Micromercado ()
- Mercado ()
- Distribuidora ()
- Otros ()

Acorde a su opinión, evalúe los siguientes elementos que ayudan a tomar una decisión para comprar productos a base de cereales, harinas y/o granos secos. Utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 quiere decir "Muy de Acuerdo" y 5 "Muy en Desacuerdo"

	1	2	3	4	5
14. Recomendación del vendedor					
15. Recomendación de un amigo o familiar					
16. Experiencia previa					
17. Salud y Nutrición que representa					
18. Precio					
19. Calidad					
20. Promociones					

Acorde a su opinión, ¿Qué promociones son las que más le interesarían al momento de realizar la compra? Considerando 1 Muy Importante, 2 Importante, 3 Moderadamente Importante, 4 De poca Importancia y 5 Sin Importancia.

	1	2	3	4	5
21. Descuento de precios					
22. Combo de Productos					
23. Oferta 3x2					
24. Días Promocionales					

¿Con que frecuencia utiliza los medios de comunicación para informarse acerca de productos a base de cereales, harinas y/o granos secos?

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca lo he usado
25. Radio					
26. Televisión					
27. Internet					
28. Redes Sociales					
29. Medios impresos y campañas publicitarias					
30. Otros					

CONCEPTO DEL PRODUCTO

CEREALES LA PRADERA

Es una empresa laticungueña comprometida con la calidad e innovación en todas sus líneas productivas desde 1985, oferta 45 productos como cereales, granos secos y harinas, que son elaborados pensando en la salud de los consumidores, los mismos que aportan nutrientes y vitaminas, su elaboración cumple con estrictas normas de higiene, respetando la filosofía de obtener un producto 100% natural y nutritivo.



Los productos que comercializa la empresa forman parte también de la *canasta de consumo familiar* que son: *1 funda de lenteja + 1 funda de canguil + 1 funda de avena + 1 funda de maicena + 1 funda de arroz de cebada + 3 harinas de cereales y otros.*

31. ¿La última vez que compró productos de la canasta de consumo a base de cereales, harinas y granos secos cuánto dinero gastó?

- Menos de \$ 1,99 ()
- \$ 2 a \$ 4,99 ()
- \$ 5 a \$ 7,99 ()
- \$ 8 a \$ 9,99 ()
- Más de \$ 10 ()

32. Del cuadro CONCEPTO DEL PRODUCTO ¿Cuál sería el precio MÁS ALTO para una canasta de su consumo con cereales, harinas y granos secos que definitivamente si lo compraría?

- \$ 6 a \$ 6,99 ()
- \$ 7 a \$ 7,99 ()
- \$ 8 a \$ 8,99 ()
- \$ 9 a \$ 9,99 ()
- Más de \$ 10 ()

33. ¿Compraría usted productos de la marca “Cereales La Pradera” si lo encuentra en el punto de venta?

- Si ()
- No ()

34. Del cuadro CONCEPTO DEL PRODUCTO ¿Cómo calificaría usted los productos que vende la marca Cereales La Pradera?

- Excelentes ()
- Buenos ()
- Regulares ()
- Malos ()
- No Sabe/No Contesta ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Encuesta Clientes Actuales



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de aceptación y requisitos que exige el mercado distribuidor por los productos a base de cereal, granos secos y harinas. La información consignada en este documento tendrá fines estrictamente académicos y se tratará respetando el principio de confidencialidad.

DATOS INFORMATIVOS GENERALES

1. Nombre del propietario

2. Dirección y ubicación del negocio

- Parroquia.....
- Barrio.....
- Calle Principal.....
- Calle Secundaria.....

3. Sector

- Urbano ()
- Suburbano ()
- Rural ()

4. Teléfono.....

5. Su negocio lo considera

- Grande ()
- Mediano ()
- Pequeño ()

6. Dentro de que categoría ubicaría a su negocio

- Supermercado ()
- Micromercado ()
- Tienda de Barrio ()
- Tienda de abastos ()

- Otros:.....

7. ¿Tiene su local suficiente capacidad de almacenamiento?

- Si ()
- No ()

PREFERENCIAS DEL ENCUESTADO

40. ¿Comercializa productos a base de cereales, harinas y/o granos secos?

- Si ()
- No () (Pasa a la pregunta 17)

9. Indique que productos a base de cereales, harinas y/o granos secos comercializa

- Derivados de Cebada (arroz de cebada, machica, cebada perlada) ()
- Derivados de Trigo (trigo de quippe, harina integral, sémola) ()
- Derivados de Morocho (partido, fino, trillado) ()
- Variedad de Frejol (canario, negro, rojo, blanco, panamito, garbanzo) ()
- Harinas (haba, arveja, maíz, morada, plátano) ()
- Variedad de Maiz (Tostado, canguil, chulpi) ()

Utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 quiere decir "muy alta" y 5 "muy baja". Indique que productos a base de cereales, harinas y/o granos secos tienen mayor rotación dentro de su local.

	1	2	3	4	5
10. Derivados de Cebada (arroz de cebada, machica, cebada perlada)					
11. Derivados de Trigo (trigo de quippe, harina integral, sémola)					
12. Derivados de Morocho (partido, fino, trillado)					
13. Variedad de Frejol (canario, negro, rojo, blanco, panamito, garbanzo)					
14. Harinas (haba, arveja, maíz, morada, plátano)					
15. Variedad de Maiz (Tostado, canguil, chulpi)					

16. ¿Qué marcas de productos a base de cereales, harinas y/o granos secos comercializa en su local?

- Del Sur ()
- Don Chicho ()
- Condimesa ()
- Otros ()

Acorde a su opinión, evalúe los siguientes elementos que le ayudarían a tomar una decisión para comprar productos a base de cereales, harinas y/o granos secos. Utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 quiere decir "muy de acuerdo" y 5 "muy en desacuerdo"

	1	2	3	4	5
17. Recomendación del vendedor					
18. Recomendación de un amigo o familiar					
19. Experiencia previa					
20. Precio					
21. Calidad					
22. Promociones e incentivos para el distribuidor					
23. Marca					
24. Origen					
25. Garantía					
26. Presentación					

27. A qué tipo de cliente atiende en su negocio. Escoja más de una opción

- Vecinos del barrio ()
- Clientes foráneos ()
- Minorista ()
- Dueños de pequeños negocios ()
- Otros:.....

28. ¿Qué tipo de medios promocionales utiliza para vender sus productos?

- Propios de boca en boca ()
- Merchandising de las empresas ()
- Redes Sociales ()

- Pautaje en medios masivos de comunicación locales ()
- Otros:.....

29. ¿Qué estrategias emplea usted para que sus productos se vendan?

- Recomendación personal ()
- Exhibición en perchas ()
- Letreros ()
- Afiches ()
- Ninguno ()

CEREALES LA PRADERA

Es una empresa latacungueña comprometida con la calidad e innovación en todas sus líneas productivas desde 1985, oferta 45 productos entre cereales, granos secos y harinas, que son elaborados pensando en la salud de los consumidores, los mismos que aportan nutrientes y vitaminas, su elaboración cumple con estrictas normas de higiene, respetando la filosofía de obtener un producto 100% natural y nutritivo.



64. ¿Compraría usted productos de la marca Cereales La Pradera para comercializar?

- Si ()
- No ()

31. ¿Cómo calificaría usted los precios de los productos de la marca Cereales La Pradera?

- Muy Altos ()
- Altos ()
- Moderados ()
- Bajos ()
- No Sabe/No Contesta ()

32. ¿Cómo calificaría usted los productos que vende la marca Cereales La Pradera?

- Excelentes ()
- Buenos ()
- Regulares ()
- Malos ()

- No Sabe/No Contesta ()

33. De los 3 productos con mayor rotación, indique en qué nivel mantiene la presencia de Cereales La Pradera

- Alto ()
- Media alto ()
- Media ()
- Media baja ()
- Baja ()
- No cuenta con el producto ()

34. ¿De qué manera le gustaría a usted conocer sobre los productos que oferta la empresa Cereales La Pradera?

- Anuncios en Redes Sociales ()
- Ferias comerciales ()
- Degustación de producto ()
- Muestras gratis ()
- Vendedor (Visita) ()

35. Como considera el nivel de promoción y publicidad que hace la empresa Cereales la Pradera para promocionar sus productos

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Deficiente ()

Acorde a su opinión, evalúe las siguientes estrategias de comercialización que debería usar la empresa para incrementar sus ventas, califique de 1 a 5 cada una de ellas siendo 1 más efectiva y 5 menos efectiva

	1	2	3	4	5
36. Ventas directas al consumidor					
37. Distribución en supermercados					
38. Distribución en micromercado y tiendas de barrio					
39. Ferias, exposiciones					
40. Internet					
41. Redes Sociales					

42. Otros					
-----------	--	--	--	--	--

Acorde a su opinión, evalúe las siguientes estrategias de promoción que debería usar la empresa para incrementar sus ventas, califique de 1 a 5 cada una de ellas siendo 1 más efectiva y 5 menos efectiva

	1	2	3	4	5
43. Publicidad Tv					
44. Publicidad Radio					
45. Redes Sociales					
46. Prensa escrita					
47. Merchandising					
48. Ferias, exposiciones					
49. Otro					

De los siguientes incentivos para el distribuidor califique de 1 a 5 cada una de ellas siendo 1 más atractivo y 5 menos atractivo

	1	2	3	4	5
50. Regalos por monto de compra					
51. Descuentos por monto de compra					
52. Rifas					
53. Premios por metas de ventas cumplidas					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Validación de Encuesta




POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Recabar información básica sobre actitudes, hábitos de consumo y preferencias por los productos a base de cereal, granos secos y harinas.

INSTRUMENTO: ENCUESTA DIRIGIDA A CONSUMIDORES

Ítem	Criterios a evaluar						Observaciones (Por favor indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Pertinencia (corresponde al concepto teórico formulado)		Relevancia (es apropiado para representar la dimensión)		Claridad en la redacción		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		
30	X		X		X		
31	X		X		X		

32	X		X		X		
33	X		X		X		
34	X		X		X		
Aspectos Generales					SI	NO	Observaciones
El instrumento contiene las instrucciones claras y precisas para responder la encuesta					X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación					X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial					X		
El número de ítems es suficiente para recopilar la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir					X		
VALIDEZ							
Aplicable				X	No aplicable		
Aplicable después de corregir							
Validado por				Patricia Hernández			
CI:				1757739204			
Firma:							
Cargo:				Docente			
Grado académico:				PhD			
Fecha:				23 de abril de 2021			


VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO: Recabar información básica sobre actitudes, hábitos de consumo y preferencias por los productos a base de cereal, granos secos y harinas.

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDA A DISTRIBUIDORES

Ítem	Criterios a evaluar						Observaciones (Por favor indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Pertinencia (corresponde al concepto teórico formulado)		Relevancia (es apropiado para representar la dimensión)		Claridad en la redacción		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		
30	X		X		X		
31	X		X		X		
32	X		X		X		



33	X		X		X		
34	X		X		X		
35	X		X		X		
36	X		X		X		
37	X		X		X		
38	X		X		X		
39	X		X		X		
40	X		X		X		
41	X		X		X		
42	X		X		X		
43	X		X		X		
44	X		X		X		
45	X		X		X		
46	X		X		X		
47	X		X		X		
48	X		X		X		
49	X		X		X		
50	X		X		X		
51	X		X		X		
52	X		X		X		
53	X		X		X		
Aspectos Generales					SI	NO	Observaciones
El instrumento contiene las instrucciones claras y precisas para responder la encuesta					X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación					X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial					X		
El número de ítems es suficiente para recopilar la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir					X		
VALIDEZ							
Aplicable				X	No aplicable		
Aplicable después de corregir							
Validado por				Patricia Hernández			
CI:				1757739204			
Firma:							
Cargo:				Docente			
Grado académico:				PhD			
Fecha:				23 abril 2021			

Anexo 5. Entrevista

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento de los clientes para establecer estrategias competitivas en la Empresa Cereales la Pradera.

- **Fecha:** 5 de Noviembre de 2020 a las 10:00
- **Lugar:** Empresa Cereales la Pradera.
- **Nombre del Entrevistado:** Sr. José Simon Frías
- **Puesto:** Gerente General

Durante la entrevista realizada el Sr. José Simon Frías mencionó que la implementación de estrategias competitivas para incrementar las ventas es una herramienta muy importante para cualquier empresa y de los buenos resultados permitiría llegar a más clientes que no han consumido los productos lo que impulsaría el desarrollo del sector manufacturero del cantón generando una rentabilidad y plazas de trabajo.

Actualmente el mercado manufacturero se encuentra en un crecimiento gradual lo que pone en manifiesto para la empresa la necesidad de innovar, mejorar los procesos y acceder a medios tecnológicos para que puedan alcanzar a nuevos mercados.

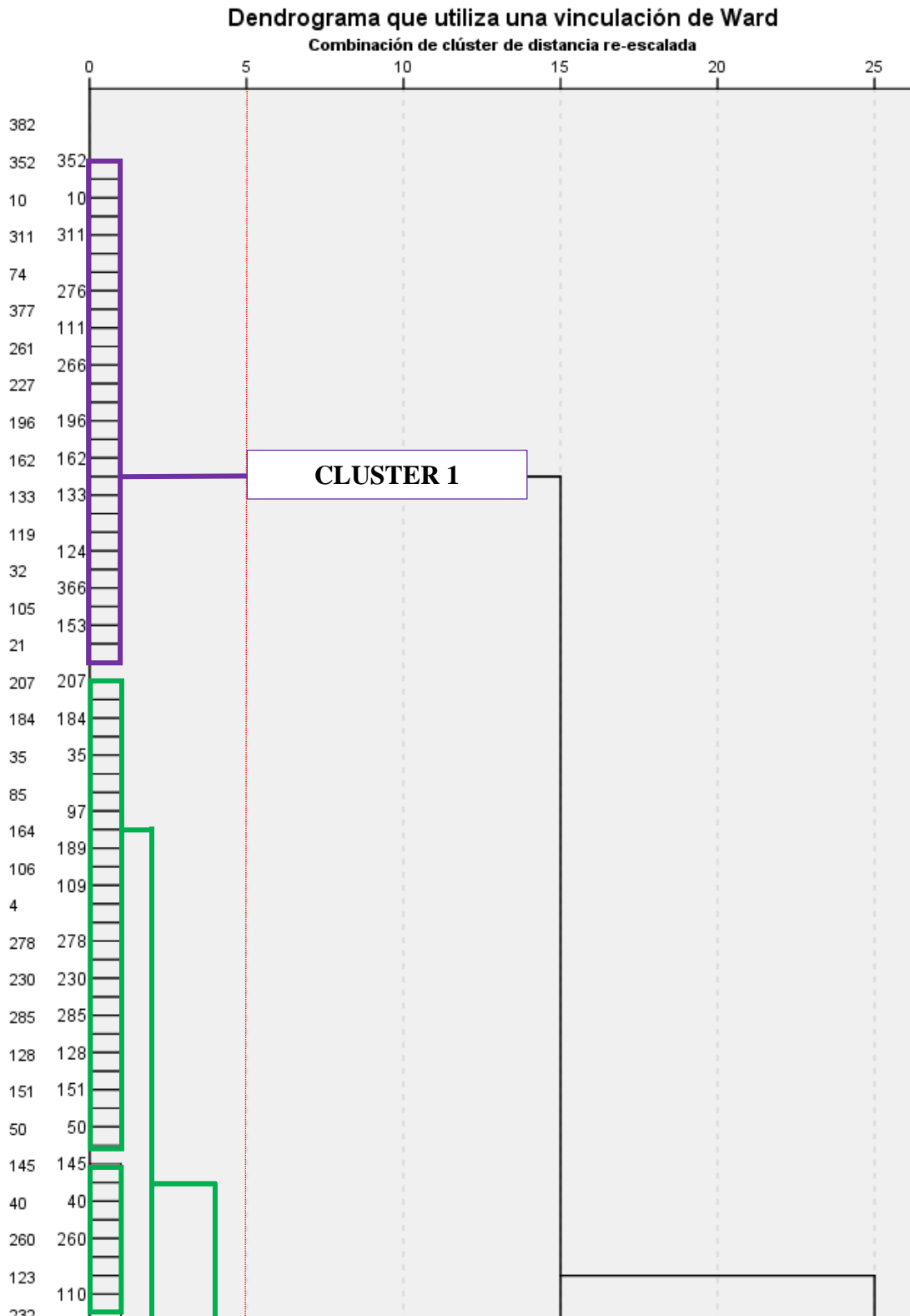
Considera que su empresa familiar a dado pasos firmes, sustentados en principios, valores buscando siempre el desarrollo armónico, social y económico de la organización.

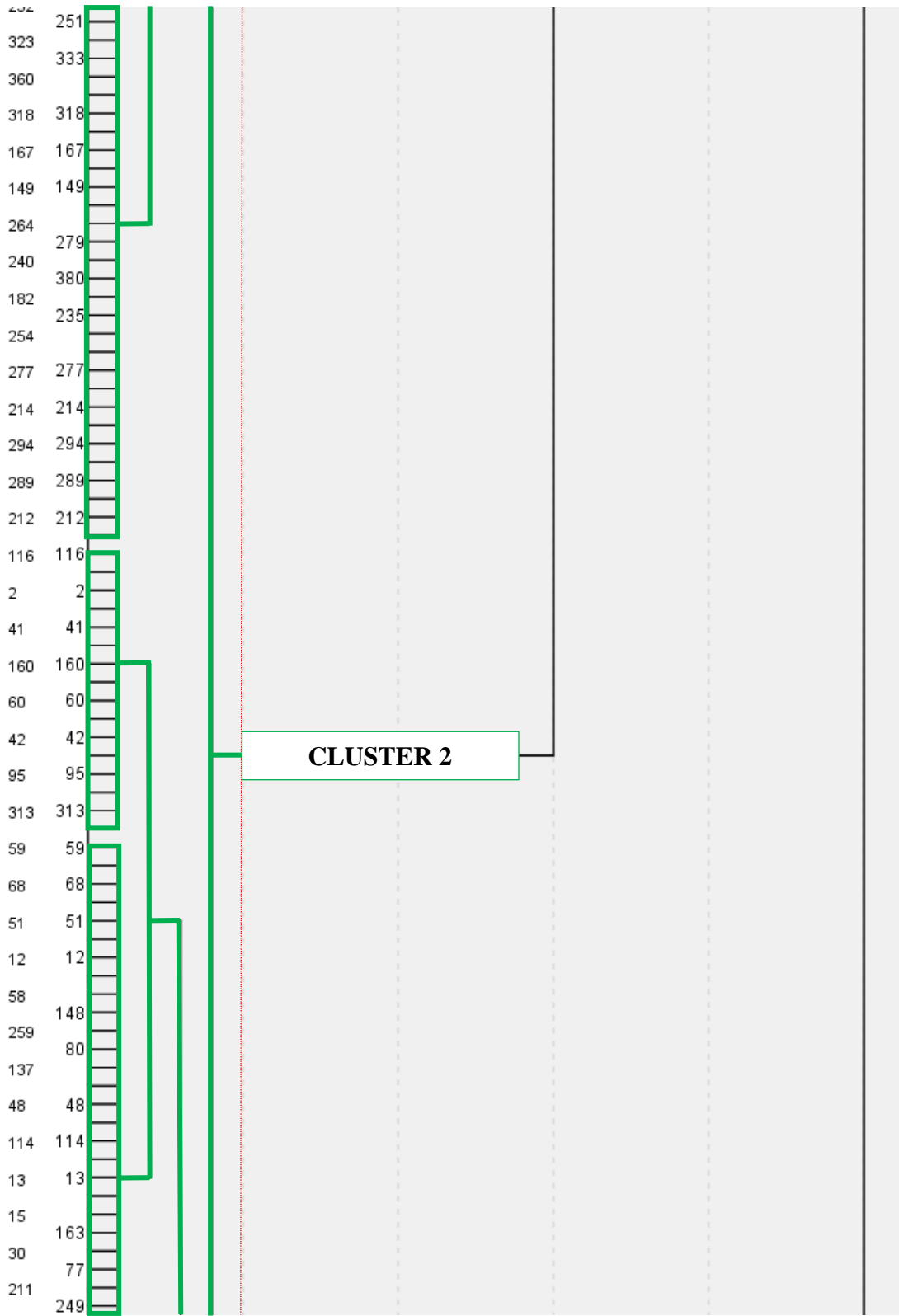
La empresa al ser líder en el mercado nacional de cereales empacados, harinas y más productos alimenticios, su compromiso es mejorar sus productos con los más altos estándares de calidad comprometiéndose a innovar sus productos y los medios para llegar a más clientes.

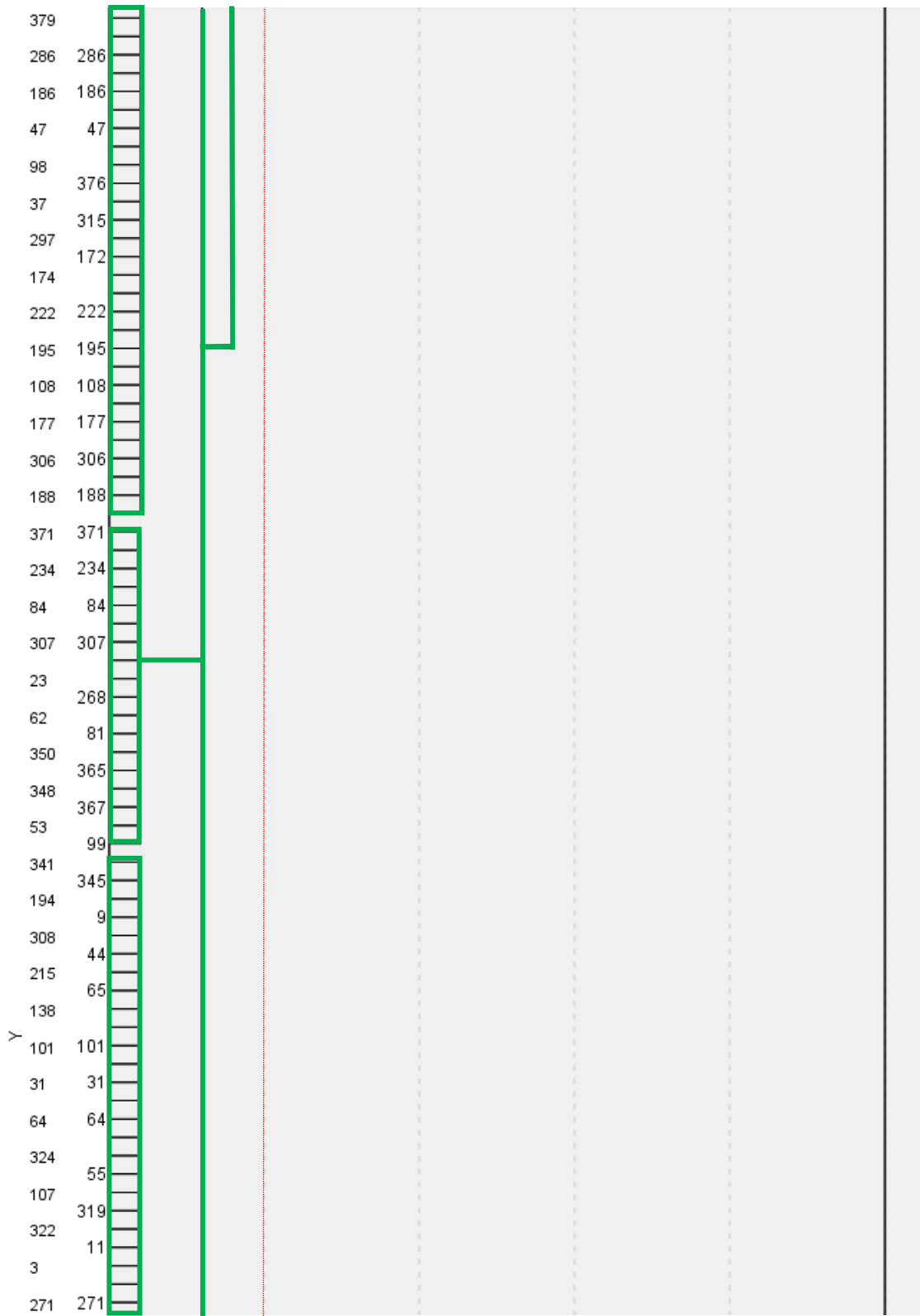
Su preocupación es la satisfacción de las necesidades de los clientes, colaboradores y proveedores.

Anexo 6. Dendrograma Potenciales Clientes

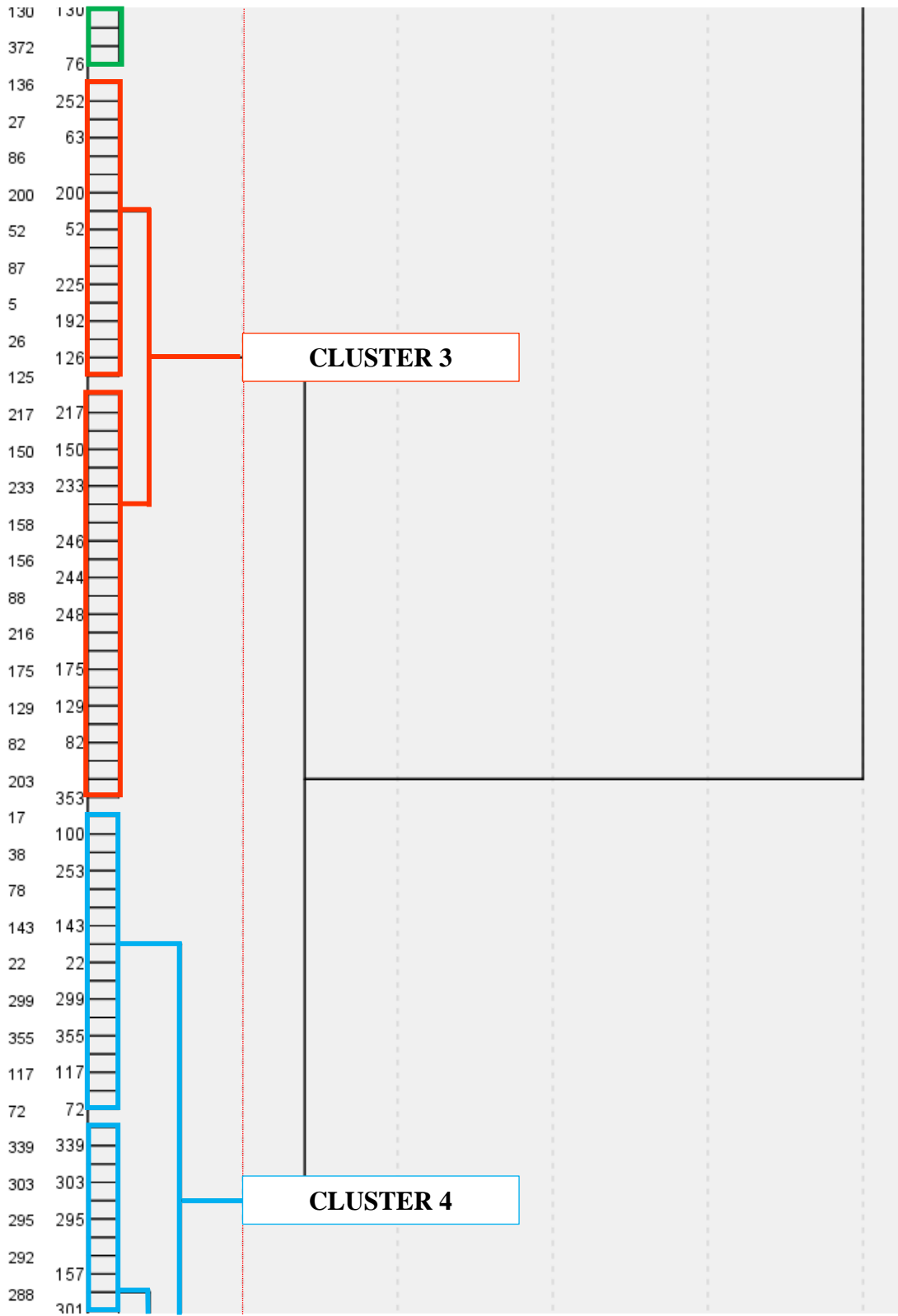
El dendrograma para potenciales clientes se creó usando una partición final de 4 conglomerados, detallados cada uno de un color y se cortó a un nivel de similitud de 5.

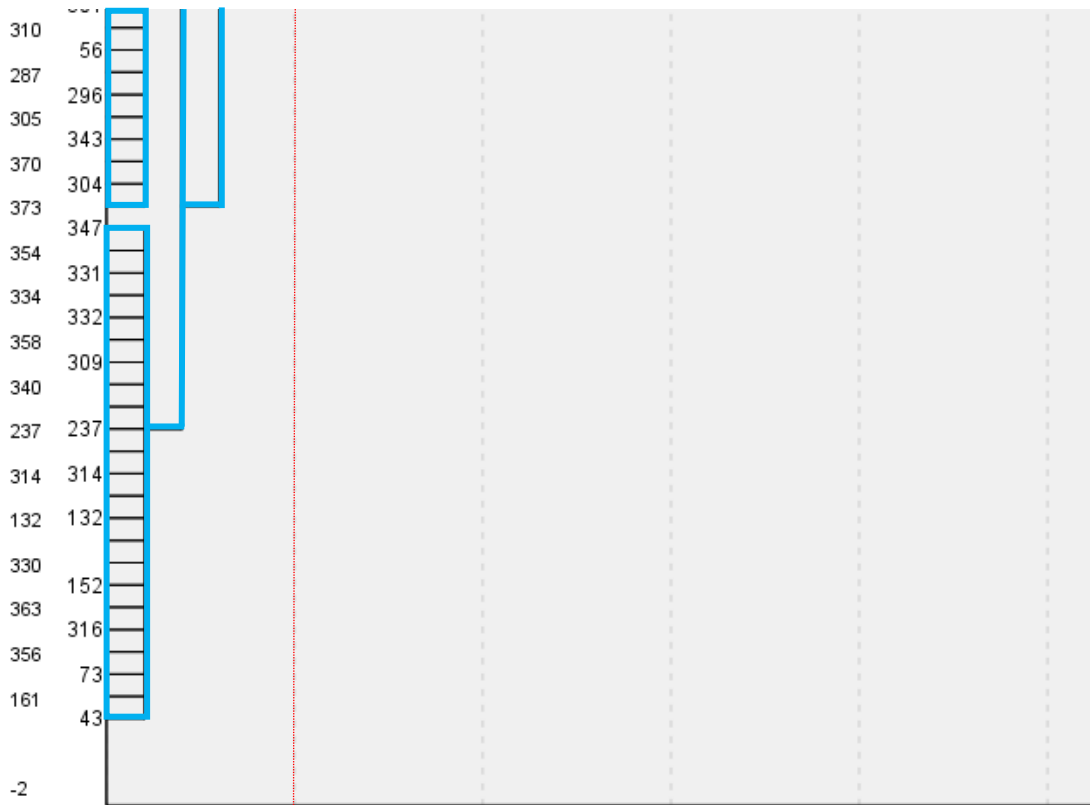






213	213
284	284
220	187
69	219
70	263
71	328
328	328
327	327
262	262
255	256
92	24
168	337
337	337
247	247
19	19
7	197
83	159
223	39
46	54
54	54
113	113
338	338
49	120
121	320
346	258
361	336
336	336
335	335
61	61
321	8
139	102
57	103
115	142
142	142
221	221
120	120





El primer conglomerado (clúster 1) se compone de veinte y ocho observaciones identificados de color morado, el segundo conglomerado (clúster 2) graficado de color verde con doscientos treinta y nueve observaciones, el tercer grupo (clúster 3) de color naranja se compone de cuarenta y un observaciones y finalmente el último grupo (clúster 4) se compone de sesenta observaciones graficado de color celeste.

Anexo 7. Segmento de Mercado Potenciales Clientes

CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE ESTUDIO

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

- **Género**

Tabla. Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	237	62,4	62,4	62,4
Válido Masculino	143	37,6	37,6	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

El 62% de las personas encuestadas son mujeres, y el otro 38% son hombres.

- **Sector de Residencia**

Tabla. Sector de Residencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Urbano	380	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Al observar los datos se puede determinar que el 100% de los individuos encuestados, su sector de residencia es el sector urbano

- **Edad**

Tabla. Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-29	163	42,9	42,9
	30-39	99	26,1	68,9
	40-49	65	17,1	86,1
	50-59	44	11,6	97,6
	60 o más	9	2,4	100,0
	Total	380	100,0	100,0

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Los individuos encuestados, en su mayoría representan edades de 18 a 29 años, seguidos por el grupo de edad de 30 a 39 años (26,1%). Las personas entre 40 a 49 años corresponden al 17,1% de la muestra, el 11,6% representa a los individuos de 50 a 59 años y los porcentajes menores representan a las personas mayores de 60 o más años.

- **Estado Civil**

Tabla. Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Soltero(a)	172	45,3	45,3	
	Casado(a)	145	38,2	83,4	
	Divorciado(a)	35	9,2	92,6	
	Viudo(a)	5	1,3	93,9	
	Unión Libre	22	5,8	99,7	
	Separado(a)	1	,3	,3	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Al observar los datos se puede determinar que el 45,3% de los individuos que consumen productos a base de cereales, harina y/o granos secos son solteros, seguidos por el 38,2% que son casados y el porcentaje restante que abarca el 16,5% corresponde a divorciados, viudos, unión libre y separados.

- **Nivel de Instrucción**

Tabla. *Nivel de Instrucción*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Secundaria	10	2,6	2,6	2,6
Bachillerato	74	19,5	19,5	22,1
Técnico - Tecnológico				
Superior de Tercer Nivel	96	25,3	25,3	47,4
Tercer Nivel de Grado	158	41,6	41,6	88,9
Cuarto Nivel o Posgrado	42	11,1	11,1	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

La mayoría de individuos forman parte del 41,6% de encuestados que tienen un título de tercer nivel de grado, el 25,3% tienen un nivel de instrucción de Técnico - Tecnológico Superior de Tercer Nivel, mientras que el 11,1% cuentan con un título de Cuarto Nivel o Posgrado, mientras que el 22,10% de los individuos tienen un nivel de instrucción de secundaria y/o bachillerato.

- **Ocupación**

Tabla. *Ocupación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Patrón o Empleador	23	6,1	6,1	6,1
Trabajador por Cuenta Propia	100	26,3	26,3	32,4
Empleado u Obrero del Sector Público	68	17,9	17,9	50,3
Válido Empleado u Obrero del Sector Privado	78	20,5	20,5	70,8
Las FF.AA y de Policía	4	1,1	1,1	71,8
Ama de casa	30	7,9	7,9	79,7
Jubilado	8	2,1	2,1	81,8
Desempleado	40	10,5	10,5	92,4
Otros	29	7,6	7,6	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

De acuerdo con las personas encuestadas, el 26,3% corresponden a las personas que trabajan por cuenta propia, el 20,5% son empleados del sector privado, el 17,9% son empleados del sector público, el 10,5% son desempleados, el 7,9% son amas de casa, el 6,1% son empleadores, el 2,1% son jubilados, el 1,1% pertenecen a las FF.AA y de Policía y el 7,6% representan a otras ocupaciones laborales.

- **Ingresos Económicos**

Tabla. *Ingresos Económicos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Hasta \$ 400	158	41,6	41,6	41,6
\$ 401 a \$ 800	121	31,8	31,8	73,4
\$ 801 a \$ 1200	63	16,6	16,6	90,0
\$ 1201 a \$ 1600	16	4,2	4,2	94,2
Más de \$ 1600	22	5,8	5,8	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

De las 380 personas encuestadas el 41,6% perciben un sueldo mensual de hasta \$ 400, el 31,8% pertenecen al rango de ingresos de \$ 401 a \$ 800, el 16,6% tienen ingresos de \$ 801 a \$ 1200 mientras que el 4,2% ganan alrededor de \$ 1201 a \$ 1600 y el 5,8% perciben ingresos mensuales de más de \$ 1600 dólares.

- **Actividades en tiempos libres**

Tabla. *Actividades en Tiempo Libre*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deporte	116	30,5	30,5	30,5
Cocina	52	13,7	13,7	44,2
Arte	19	5,0	5,0	49,2
Compras	10	2,6	2,6	51,8
Asistir a eventos sociales	5	1,3	1,3	53,2
Irse de vacaciones	24	6,3	6,3	59,5
Asistir a clubes	1	,3	,3	59,7
Compartir momentos en familia	122	32,1	32,1	91,8
Otros	31	8,2	8,2	100,0
Total	380	100,0	100,0	

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

De acuerdo con las personas encuestadas el 32,1% corresponden a las personas que sus tiempos libres comparten momento en familia, el 30,5% le gusta realizar deporte, el 13,7% le gusta la cocina, el 15,5% aproximadamente realiza actividades entre arte, compras, asistir a eventos sociales, irse de vacaciones y asistir a clubes, mientras que el 8,2% restante realizan diferentes actividades.

VARIABLES CONDUCTALES

- **Consumo productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.**

Tabla. *Consumo de Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	352	92,6	92,6	92,6
	No	28	7,4	7,4	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

De las 380 encuestas se pudo observar que el 92,6% de los encuestados si consumen productos a base de cereales, harinas y/o granos secos, mientras que el 7,4% de personas no consumen este tipo de productos. Lo que nos indica que este tipo de productos es de uso común en la población.

- **Frecuencia de Consumo**

Tabla. *Frecuencia de Consumo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	28	7,4	7,4	7,4
	Todos los días	107	28,2	28,2	35,5
	2 o más veces a la semana	166	43,7	43,7	79,2
	Una vez a la semana	45	11,8	11,8	91,1
	Entre 2 y 3 veces por mes	23	6,1	6,1	97,1
	Una vez al mes	8	2,1	2,1	99,2
	No Sabe / No Contesta	3	,8	,8	100,0
	Total	380	100,0	100,0	

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

De las 380 personas encuestadas el 43,7% representa a las personas que consumen productos a base de cereales 2 o más veces por semana, el 28,2% todos los días, el 11,8% una vez a la semana, el 6,1% entre 2 y 3 veces por mes, el 2,1% una vez al mes, el 7,4% no consumen este tipo de productos y solamente el 0,8 % de encuestados no saben.

- **Marca de Consumo**

Tabla. *Marcas de Consumo*

		Respuestas	Porcentaje
		N	de casos
Válido	Del Sur	26	7,4%
	Cereales La Pradera	169	48,0%
	Más Corona	10	2,8%
	Supermaxi/AKI	208	59,1%
	Prodicereal	86	24,4%
	Otros	14	4,0%

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De las 380 personas encuestadas se pudo determinar que el 59,1% conocen la marca de productos Supermaxi/AKI, el 48% la marca Cereales La Pradera, el 24,4% Prodicereal, el 7,4% productos de la marca Del Sur, el 2,8% Más Corona y el 4% otra marcas de productos.

VARIABLES SOCIOCULTURALES

- **Lugar de Compra**

Tabla. *Lugar de Compra*

	Respuestas	Porcentaje	
	N	de casos	
	Supermercados	259	73,6%
	Tienda del Barrio	132	37,5%
Válido	Micromercado	79	22,4%
	Mercado	66	18,8%
	Distribuidora	43	12,2%
	Otros	3	0,9%

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

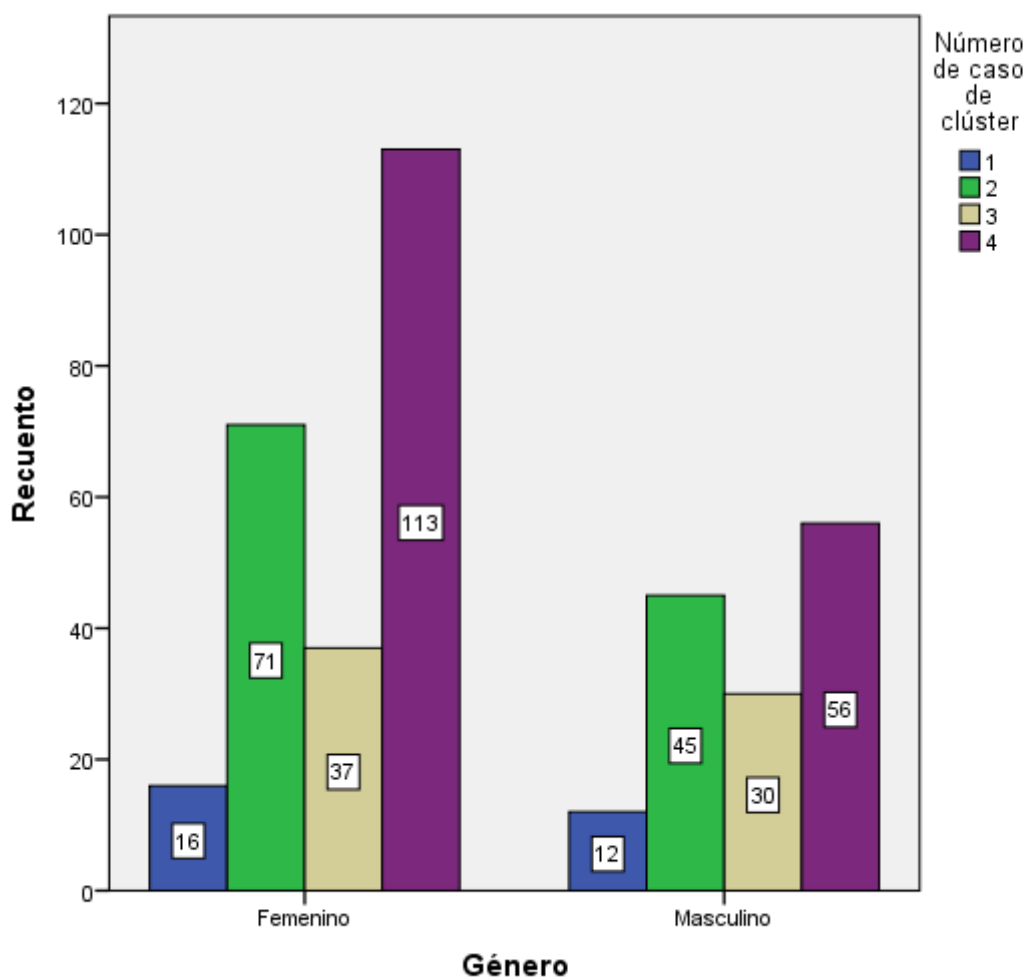
Generalmente la mayoría de los encuestados adquieren el producto en supermercados, el 37,5% compran en tienda del barrio, seguido por el 22,4% que obtienen este producto a través de un micromercado, el 18,8% en el mercado, el 12,2% directo de la distribuidora y el 0,9% de otros lugares.

DESCRIPCIÓN DE PERFILES POR CONGLOMERADOS

Para la descripción del perfil de cada clúster se ha establecido a través del programa IBM SPSS Statistics 22, la gráfica correspondiente para cada variable que forma parte del mismo, con el fin de conocer el número de individuos de estudio que forman parte de cada uno de estos conglomerados. Para lo cual se ha considerado las siguientes variables:

- **Género.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos tanto femeninos y masculinos que forman parte de cada clúster.

Figura. Género



Elaborado por: (Espín K. 2021)

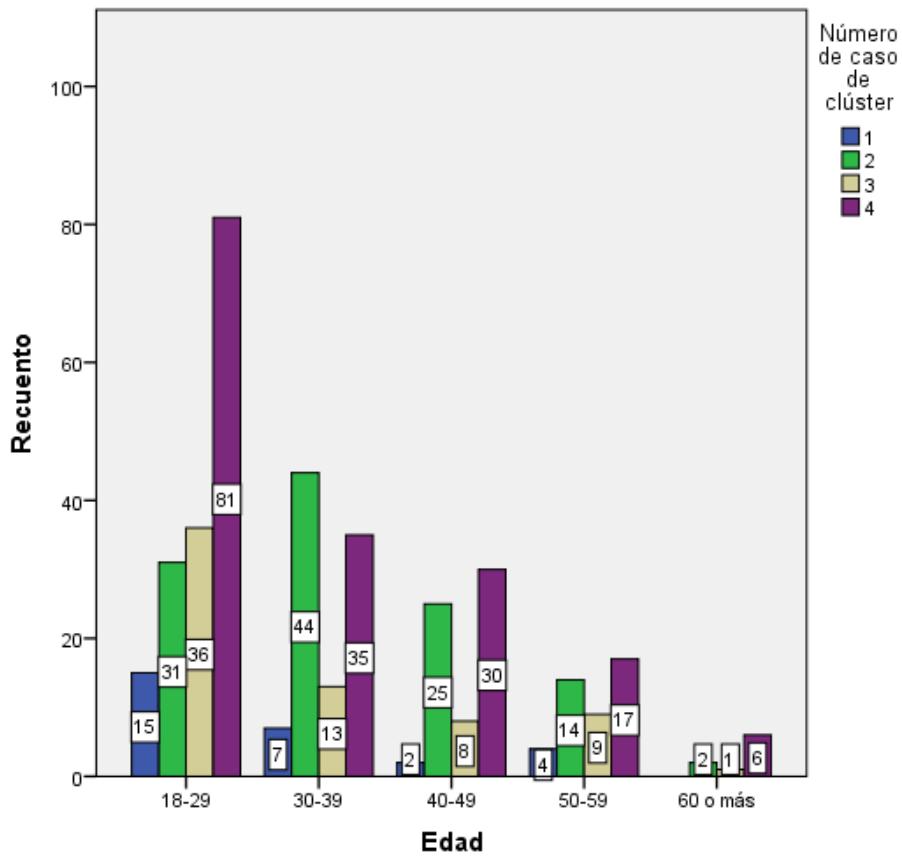
Tabla. Clasificación por conglomerados - Género

Grupos Establecidos	Femenino	Masculino
Clúster 1	16	12
Clúster 2	71	45
Clúster 3	37	30
Clúster 4	113	56
Total	237	143

Elaborado por: (Espín K. 2021)

• **Edad.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada grupo según su edad.

Figura. Edad



Elaborado por: (Espín K. 2021)

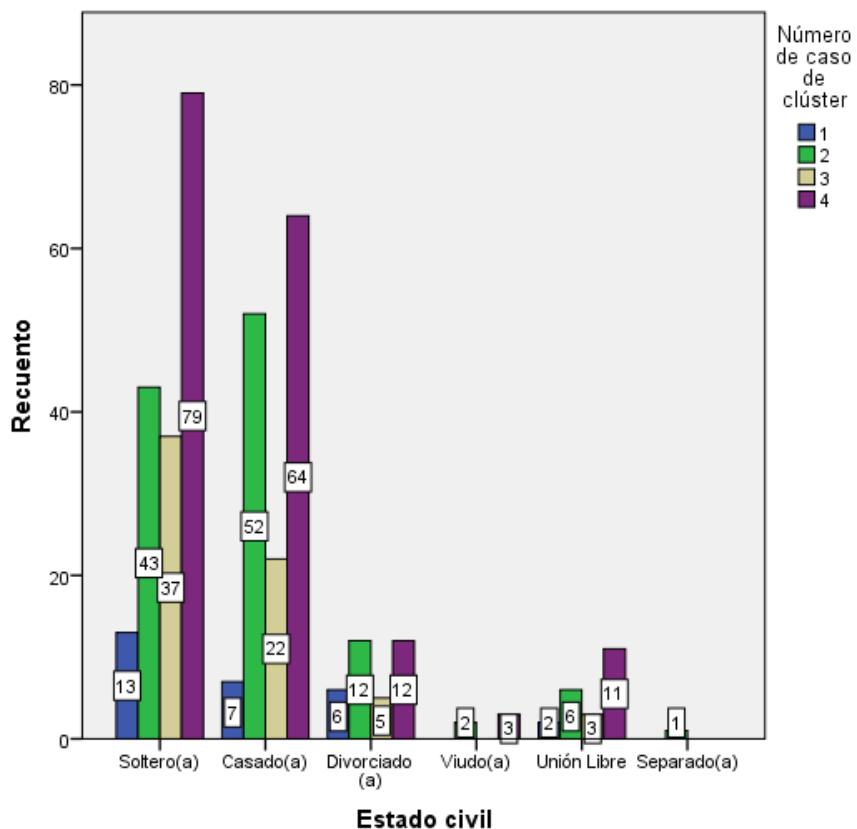
Tabla. Clasificación por conglomerados – Edad

Grupos Establecidos	18-29	30-39	40-49	50-59	60 o más
Clúster 1	15	7	2	4	0
Clúster 2	31	44	25	14	2
Clúster 3	36	13	8	9	1
Clúster 4	81	35	30	17	6
Total	163	99	65	44	9

Elaborado por: (Espín K. 2021)

• **Estado civil.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada conglomerado según su estado civil.

Figura. Estado Civil



Elaborado por: (Espín K. 2021)

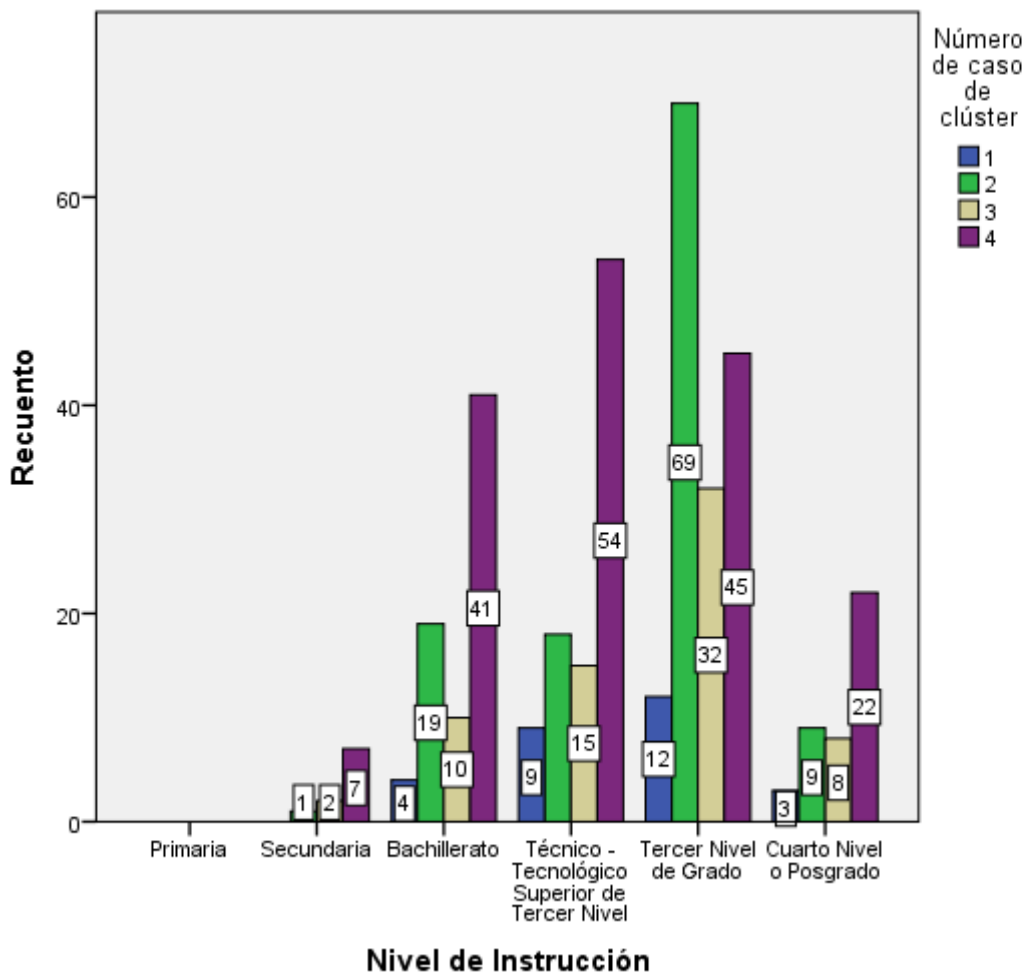
Tabla. Clasificación por conglomerados – Estado Civil

Grupos Establecidos	Soltero(a)	Casado(a)	Divorciado(a)	Viudo(a)	Unión Libre	Separado(a)
Clúster 1	13	7	6	-	2	-
Clúster 2	43	52	12	2	6	1
Clúster 3	37	22	5	-	3	-
Clúster 4	79	64	12	3	11	-
Total	172	145	35	5	22	1

Elaborado por: (Espín K. 2021)

• **Nivel de Instrucción.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada conglomerado según su nivel de instrucción.

Figura. Nivel de Instrucción



Elaborado por: (Espín K. 2021)

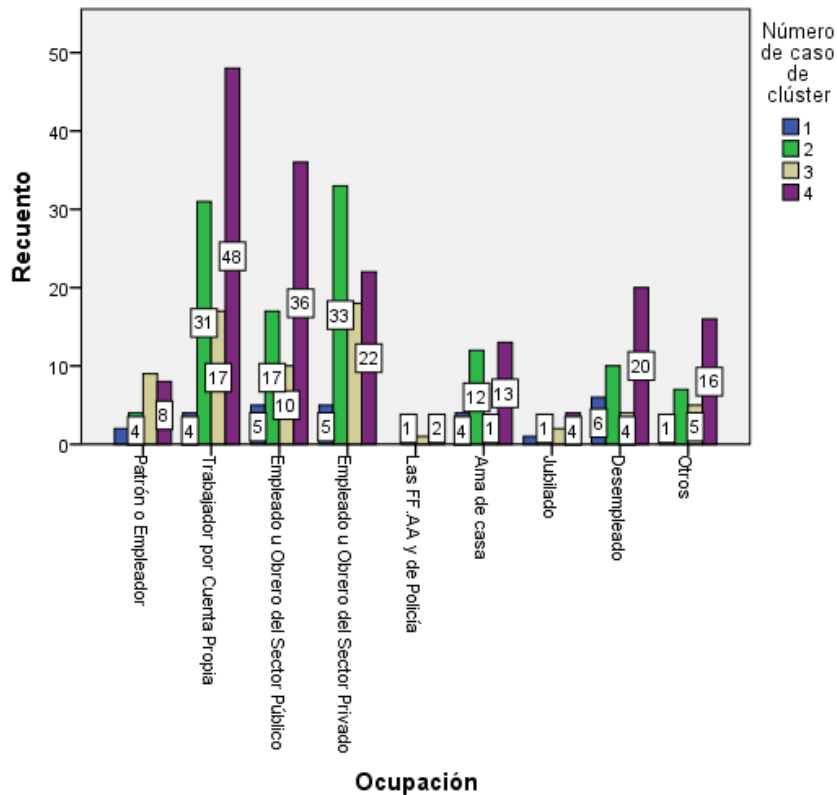
Tabla. Clasificación por conglomerados – Nivel de Instrucción

Grupos Establecidos	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Técnico/ Tecnológico	Tercer Nivel de Grado	Cuarto Nivel o Posgrado
Clúster 1	-	-	4	9	12	3
Clúster 2	-	1	19	18	69	9
Clúster 3	-	2	10	15	32	8
Clúster 4	-	7	41	54	45	22
Total	0	10	74	96	158	42

Elaborado por: (Espín K. 2021)

• **Ocupación.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada conglomerado según su ocupación laboral.

Figura. Ocupación



Elaborado por: (Espín K. 2021)

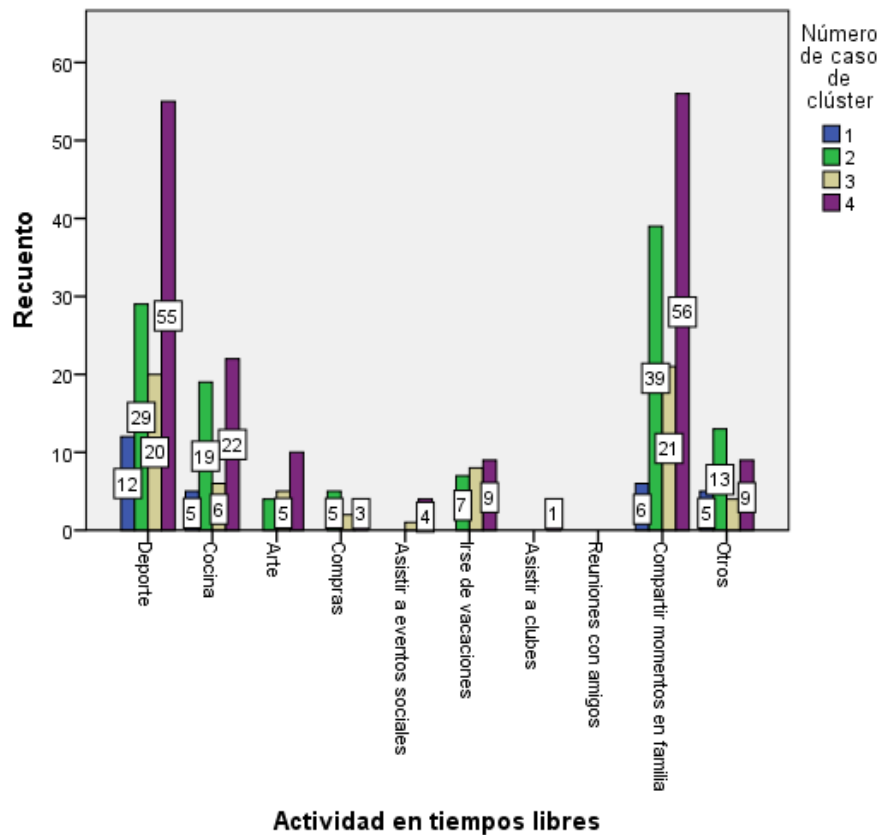
Tabla. Clasificación por conglomerados – Ocupación

Grupos Establecidos	Patrón o Empleador	Trabajador Cuenta Propia	Empleado Sector Público	Empleado Sector Privado	FF.AA. y Policía	Ama de Casa	Jubilado	Desempleado	Otros
Clúster 1	2	4	5	5	1	4	1	6	1
Clúster 2	4	31	17	33	0	12	0	10	7
Clúster 3	9	17	10	18	1	1	3	4	5
Clúster 4	8	48	36	22	2	13	4	20	16
Total	23	100	68	78	4	30	8	40	29

Elaborado por: (Espín K. 2021)

• **Actividad en tiempo libre.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada conglomerado según la actividad que realiza en sus tiempos libres.

Figura. Actividad en tiempos libres



Elaborado por: (Espín K. 2021)

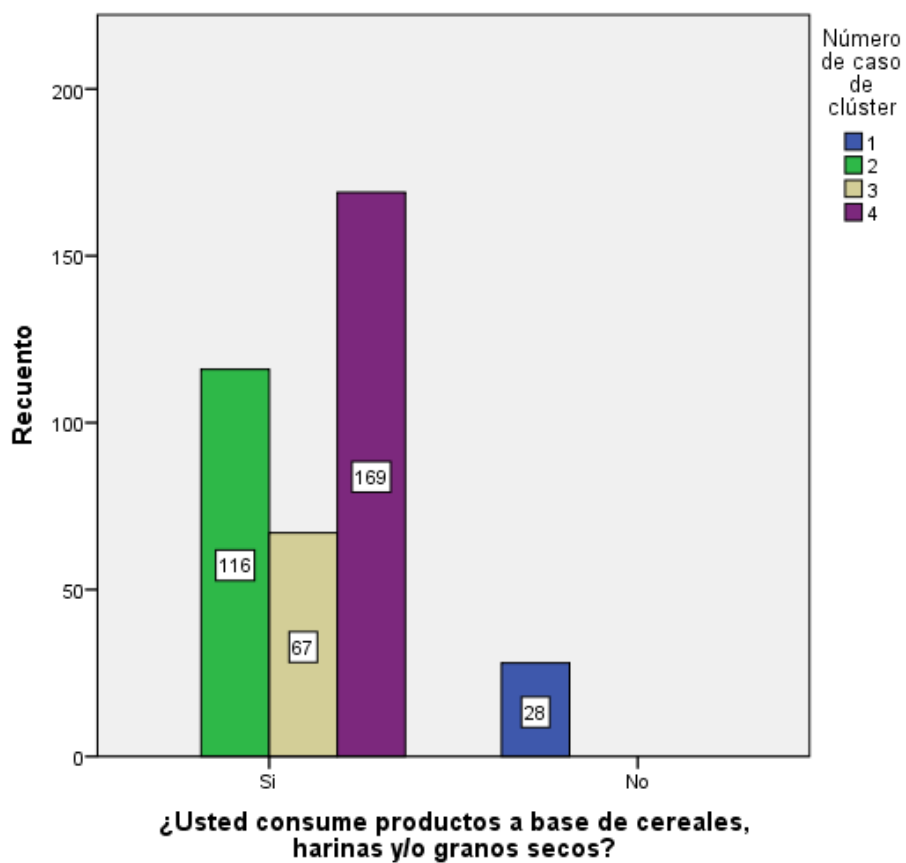
Tabla. Clasificación por conglomerados – Actividad en tiempos libres

Grupos Establecidos	Deporte	Cocina	Arte	Compras	Eventos Sociales	Irse de Vacaciones	Clubes	Reuniones con amigos	Momentos en Familia	Otros
Clúster 1	12	5	0	0	0	0	0	0	6	5
Clúster 2	29	19	4	5	0	7	0	0	39	13
Clúster 3	20	6	5	2	1	8	1	0	21	4
Clúster 4	55	22	10	3	4	9	0	0	56	9
Total	116	52	19	10	5	24	1	0	122	31

Elaborado por: (Espín K. 2021)

• **Consumo de Productos.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada conglomerado según su consumo o no de productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.

Figura. Consumo de Productos



Elaborado por: (Espín K. 2021)

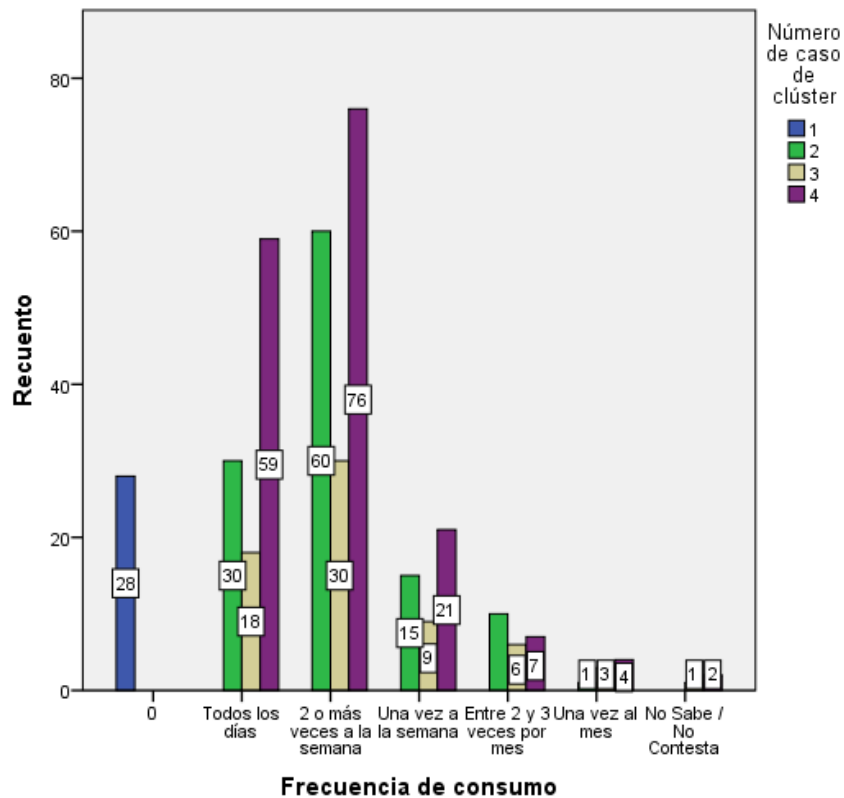
Tabla. Clasificación por conglomerados – Consumo de Productos

Grupos Establecidos	Si Consume	No Consume
Clúster 1	-	28
Clúster 2	116	-
Clúster 3	67	-
Clúster 4	169	-
Total	352	28

Elaborado por: (Espín K. 2021)

• **Frecuencia de Consumo.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada conglomerado según su frecuencia de consumo de productos a base de cereales, harinas y/o granos secos.

Figura. Frecuencia de Consumo



Elaborado por: (Espín K. 2021)

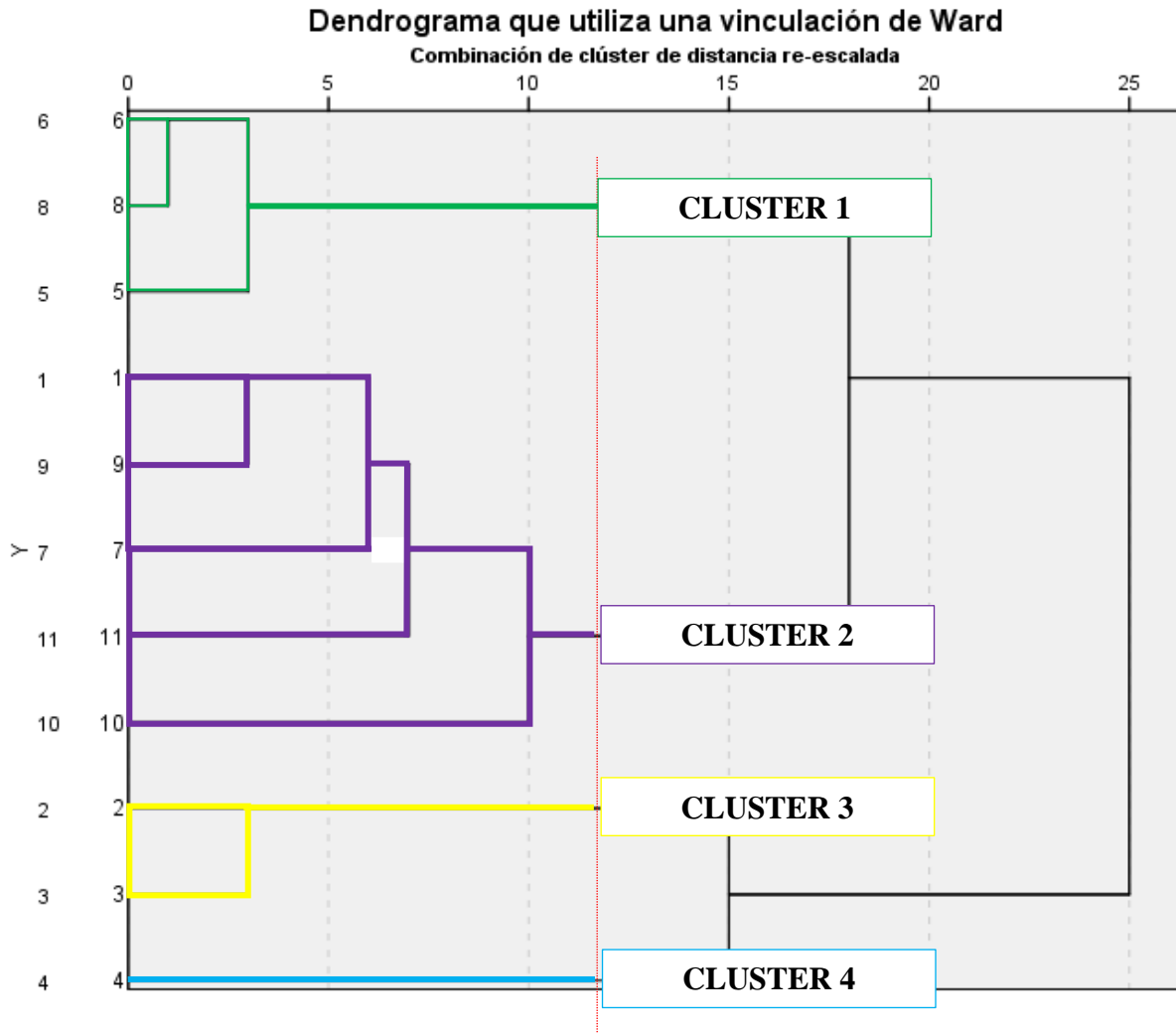
Tabla. *Clasificación por conglomerados – Frecuencia de Consumo*

Grupos Establecidos	Nunca	Todos los días	2 o más veces a la semana	Una vez a la semana	Entre 2 y 3 veces por semana	Una vez al mes	No sabe/No contesta
Clúster 1	28	-	-	-	-	-	-
Clúster 2	-	30	60	15	10	1	-
Clúster 3	-	18	30	9	6	3	1
Clúster 4	-	59	76	21	7	4	2
Total	28	107	166	45	23	8	3

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Anexo 8. Dendrograma Clientes Actuales

El dendrograma para clientes actuales se creó usando una partición final de 4 conglomerados, tomando en cuenta una similitud aproximada de 12 para cortar cada agrupación.



El primer conglomerado (clúster 1) se compone de tres observaciones identificadas de color verde, el segundo conglomerado (clúster 2) graficado de color morado se compone de cinco observaciones, el tercer grupo (clúster 3) de color amarillo se compone de dos observaciones y finalmente el último grupo (clúster 4) se compone de una observación graficado de color celeste.

Anexo 9. Segmento de Mercado Clientes Actuales

CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE ESTUDIO

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

- Sector

Tabla. Sector

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Urbano	11	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Al observar los datos se puede determinar que el 100% de los individuos encuestados, residen en el sector urbano de la ciudad de Latacunga.

VARIABLES CONDUCTALES

- Comercializa Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos

Tabla. Comercializa Productos a base de cereales, harinas y/o granos secos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	10	90,9	90,9	90,9
Válido No	1	9,1	9,1	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De los clientes actuales que maneja la empresa Cereales La Pradera, el 90,9% comercializan productos a base de cereales, harinas y/o granos secos, mientras que el 9,1% no los comercializa.

- **Tipos de productos que comercializa**

Tabla. *Tipos de productos que comercializa*

		Respuestas	Porcentaje
		N	de casos
Válido	Derivados de Cebada	8	88,9%
	Derivados de Trigo	2	22,2%
	Derivados de Morocho	8	88,9%
	Variedad de Frejol	6	66,7%
	Harinas	7	77,8%
	Variedad de Maíz	6	66,7%

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Según los resultados obtenidos, se puede determinar que el 88,9% de los actuales clientes comercializan productos derivados de cebada y morocho, al igual que el 77,8% harinas, existe comercialización del 66,7% de variedad de frejoles y un 22,2% de variedad de productos derivados del trigo.

- **Tipo de Negocio**

Tabla. *Tipo de Negocio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Grande	2	18,2	18,2	18,2
	Mediano	5	45,5	45,5	63,6
	Pequeño	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De los actuales clientes con los que cuenta la empresa Cereales La Pradera, el 45,5% son medianos, el 36,4% son pequeños y el 18,2% son considerados como grandes.

- **Categoría del Negocio**

Tabla. *Categoría del Negocio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Supermercado	1	9,1	9,1	9,1
	Micromercado	4	36,4	36,4	45,5
	Tienda del Barrio	2	18,2	18,2	63,6
	Tienda de Abastos	1	9,1	9,1	72,7
	Otros	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

De las encuestas realizadas se pudo identificar que el 36,4% de locales son considerados como micromercados, el 18,2% como tiendas de barrio, el 9,1% como supermercado y tienda de abastos, mientras que el 27.3% restante son considerados como otro tipo de negocio (Frigoríficos)

- **Capacidad de Almacenamiento**

Tabla. *Capacidad de Almacenamiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	45,5	45,5	45,5
	No	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Dentro de los clientes encuestados, se pudo determinar que el 45,5% de los locales tienen capacidad de almacenamiento mientras que el 54,5% no cuentan con espacio de almacenamiento.

- **Tipo de clientes**

Tabla. *Tipo de clientes*

		Respuestas	Porcentaje de
		N	casos
Válido	Vecinos del barrio	10	90,9%
	Clientes foráneos	9	81,8%
	Minoristas	3	27,3%
	Dueños de pequeños negocios	3	27,3%

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

El tipo de clientes que atienden los distribuidores de la empresa Cereales La Pradera, en un 90,9% vecinos del barrio, 81,8% clientes foráneos, 27,3% clientes minoristas y un 27,3% dueños de pequeños negocios.

- **Tipo de Medios Promocionales**

Tabla. *Tipo de Medios Promocionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Propios de boca en boca	9	81,8	81,8	81,8
	Redes Sociales	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fuente: Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Según el análisis de datos se puede determinar que el 81,2% de comerciantes realizan promoción de venta de sus productos por medios propios de boca en boca, mientras que el 18.2% lo realiza a través de redes sociales.

- **Estrategia de Venta**

Tabla. *Estrategia de ventas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	Recomendación personal	3	27,3	27,3
	Exhibición en perchas	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: *Resultado obtenido con el programa IBM SPSS Statistics 22*

Elaborado por: *(Espín K. 2021)*

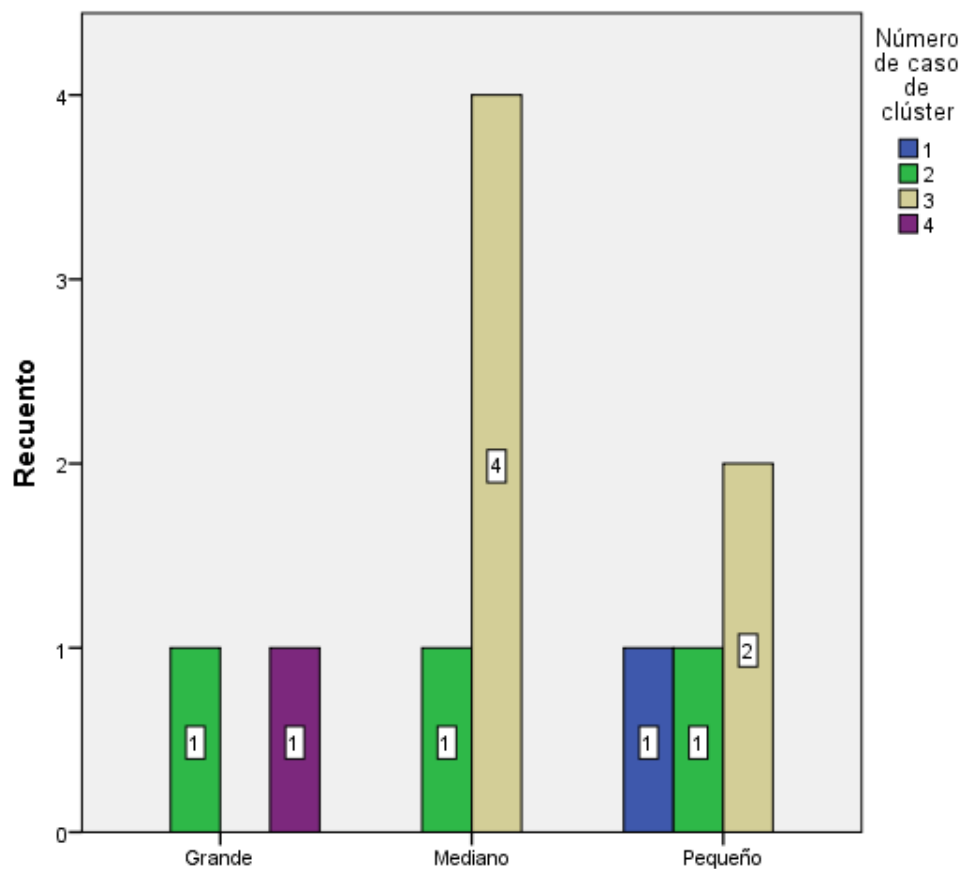
Los clientes actuales que maneja la empresa realizan su estrategia de ventas por medio de recomendación personal en un 27,3%, mientras que el 72,7% lo hacen mediante la exhibición en percha de los productos comercializados.

DESCRIPCIÓN DE PERFILES POR CONGLOMERADOS

Para la descripción del perfil de cada clúster se ha establecido a través del programa IBM SPSS Statistics 22, la gráfica correspondiente para cada variable que forma parte del mismo, con el fin de conocer el número de individuos de estudio que forman parte de cada uno de estos conglomerados. Para lo cual se ha considerado las siguientes variables:

- **Tamaño del Negocio.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada clúster, según el tamaño de negocio que maneja.

Figura. Tamaño de Negocio



Elaborado por: (Espín K. 2021)

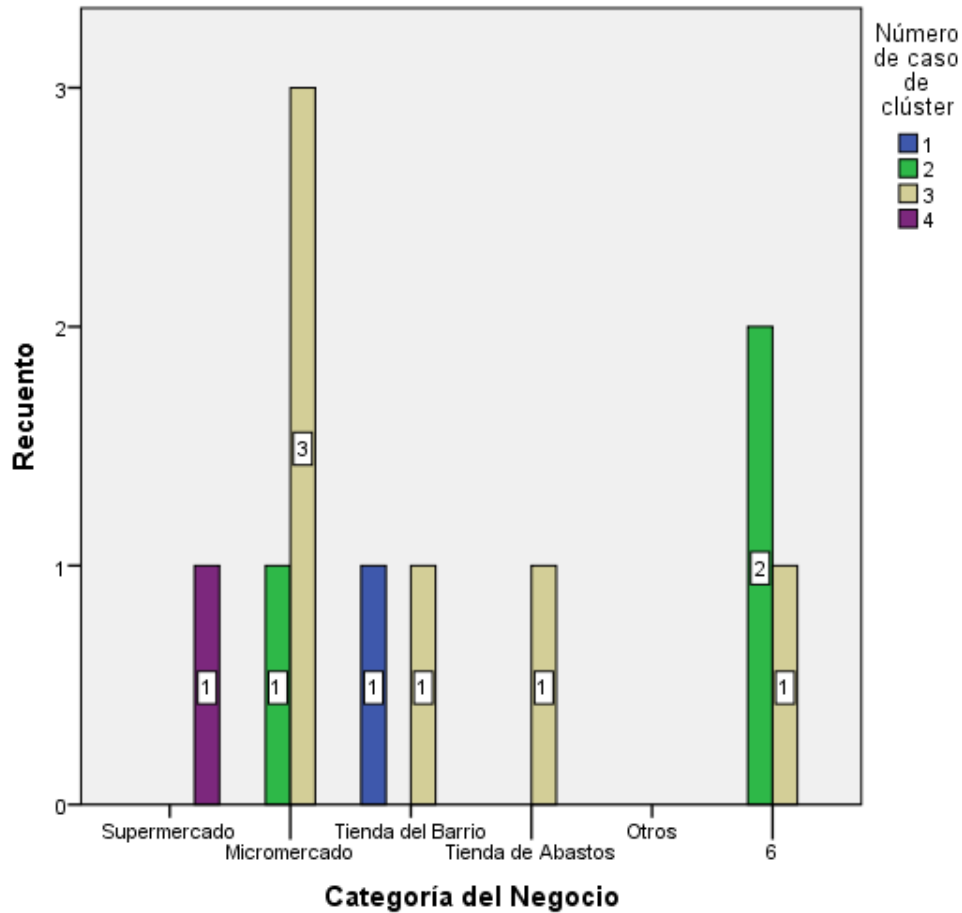
Tabla. Clasificación por conglomerados – Tamaño del Negocio

Grupos Establecidos	Grande	Mediano	Pequeño
Clúster 1	-	-	1
Clúster 2	1	1	1
Clúster 3	-	4	2
Clúster 4	1	-	-
Total	2	5	4

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- **Categoría del Negocio.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada clúster, según la categoría a la que es considera su negocio.

Figura. *Categoría del Negocio*



Elaborado por: (Espín K. 2021)

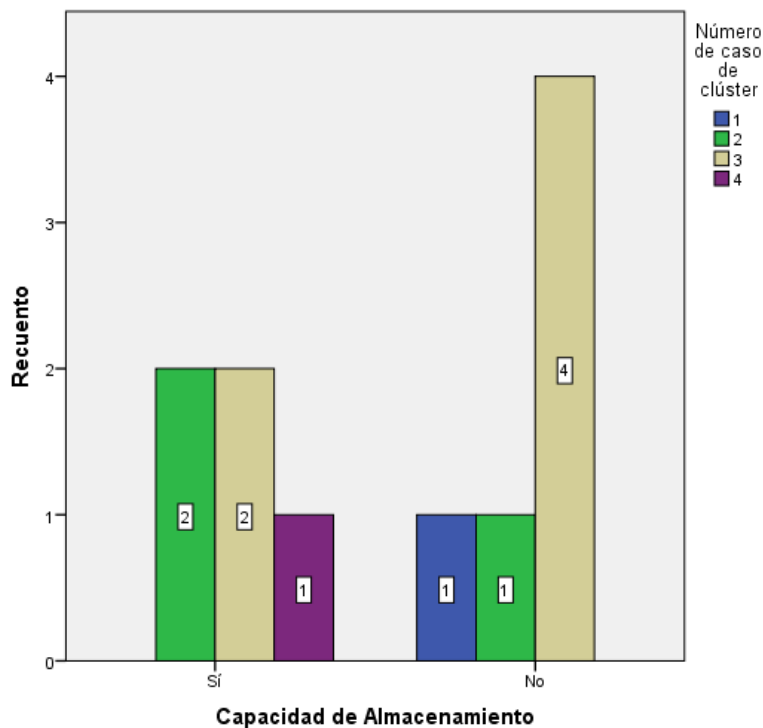
Tabla. Clasificación por conglomerados – Categoría del Negocio

Grupos Establecidos	Supermercado	Micromercado	Tienda del Barrio	Tienda de Abastos	Otros
Clúster 1	-	-	1	-	-
Clúster 2	1	-	-	-	2
Clúster 3	-	3	1	1	1
Clúster 4	1	-	-	-	-
Total	2	3	2	1	3

Elaborado por: (Espín K. 2021)

- **Capacidad de Almacenamiento.** En la siguiente figura y tabla se puede establecer el número de individuos que forman parte de cada clúster, según la capacidad de almacenamiento que tiene su negocio.

Figura. Capacidad de Almacenamiento



Elaborado por: (Espín K. 2021)

Tabla. *Clasificación por conglomerados – Capacidad de Almacenamiento*

Grupos Establecidos	Si	No
Clúster 1	-	1
Clúster 2	2	1
Clúster 3	2	4
Clúster 4	1	-
Total	5	6

Elaborado por: (Espín K. 2021)

Anexo 10. Validación Propuesta Expertos

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres el experto: ANCHASTORA JORGE RODRIGO

Título y/o Grado

- Bachiller ()
- Doctor ()
- Magister (X)
- Licenciado ()
- Otros especifique ().....

Lugar que labora: Gerente General - Fenix Corp.

TITULO DE LA TESIS

“Estrategias competitivas para el incremento de ventas de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera”

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada uno de los componentes a calificar, considerando la siguiente valoración: 4 Excelente, 3 Muy Buena, 2 Buena y 1 Mala.

Asimismo, en la corrección de los ítems indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar el proyecto de investigación.

Nº	COMPONENTES A EVALUAR	ESCALA DE VALORACION				OBSERVACIONES
		Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	
1	TITULO	4				
2	OBJETIVOS	4				
3	JUSTIFICACIÓN		3			
4	FUNDAMENTACIÓN		3			
5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	4				
6	VALIDACIÓN DE ESTRATEGIAS		3			
7	CONCLUSIONES CAPITULO II	4				
8	EVALUACIÓN DE IMPACTOS Y RESULTADOS		3			
TOTAL:		16	12			

Sugerencias: Realizar un análisis más profundo de participación del mercado de cereales la pradera por buscar nuevos mercados de mercados. Aplicarse sus tecnologías para obtener mayor participación de M.


FIRMA DEL EVALUADOR

0501662316.

jorge@adsecuador.com.

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres el experto: Navas Olmedo Walter Humberto

Título y/o Grado

- Bachiller ()
- Doctor (x)
- Magister ()
- Licenciado ()
- Otros especifique ().....

Lugar que labora: Universidad Técnica de Cotopaxi

TITULO DE LA TESIS

“Estrategias competitivas para el incremento de ventas de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera”

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada uno de los componentes a calificar, considerando la siguiente valoración: 4 Excelente, 3 Muy Buena, 2 Buena y 1 Mala.

Asimismo, en la corrección de los ítems indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar el proyecto de investigación.

N°	COMPONENTES A EVALUAR	ESCALA DE VALORACIÓN				OBSERVACIONES
		Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	
1	TITULO	x				
2	OBJETIVOS	x				
3	JUSTIFICACIÓN	x				
4	FUNDAMENTACIÓN	x				
5	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	x				
6	VALIDACIÓN DE ESTRATEGIAS	x				
7	CONCLUSIONES CAPITULO II	x				
8	EVALUACIÓN DE IMPACTOS Y RESULTADOS	x				
TOTAL:		8				

Sugerencias: Revisar el organigrama estructural, el dpto. de asesoría jurídica nace de la línea de mando debajo de la gerencia con el mismo tamaño que el auditor interno y el dpto. de secretaria igual debajo de la gerencia hacia la izquierda muy similar al dpto. de compras



FIRMA DEL EVALUADOR

0501475057

Anexo 11. Autorización de Trabajo Investigativo



Ing. MBA

Marcelo Cárdenas

Coordinador de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Presente. –

A petición verbal de la señorita Ing. Karen Estefanía Espín Bedón con cedula de identidad N° 050333791-7, CERTIFICO que cuenta con las facilidades necesarias para poder realizar su Tesis “Estrategias competitivas para el incremento de ventas de las Pymes del sector molinero del cantón Latacunga – Caso Cereales La Pradera” con RUC N° 1706791611001, ubicada en la Parroquia Belisario Quevedo de la ciudad de Latacunga.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a la interesada hacer uso del presente en la forma que creyere conveniente.

JOSÉ SIMON FRÍAS
GERENTE GENERAL

