

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “Diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbíos”

Trabajo de titulación previa la obtención del  
Título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR: Mena Obando Junior Danilo

TUTORA: Msc. Bastidas Guerrón Jeaneth Lucía

Tulcán, 2022

## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Junior Danilo Mena Obando con el número de cédula 2100691423 ha elaborado el trabajo de titulación: “Diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbíos”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

  
f.....  
MSC. BASTIDAS GUERRÓN JEANETHE LUCÍA

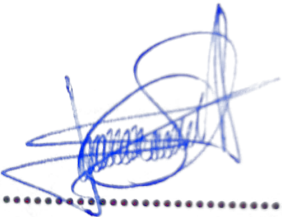
**TUTOR**

Tulcán, septiembre de 2022

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de **Licenciado** en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Mena Obando Junior Danilo con cédula de identidad número 2100691423 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f. ....  


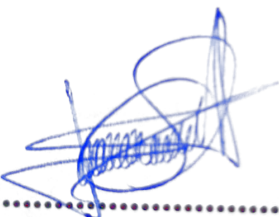
Mena Obando Junior Danilo

AUTOR

Tulcán, septiembre de 2022

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Mena Obando Junior Danilo declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbíos” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....

Mena Obando Junior Danilo

AUTOR

Tulcán, septiembre de 2022

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis mi padre Danilo Mena a mi madre Filomena Obando Ustedes han sido siempre el motor que impulsan mis sueños, mis ganas de salir a delante también un profundo agradecimiento a mi tutora, por la paciencia en las horas de elaborar este proyecto de investigación, como también agradecer a todas las personas que estuvieron atrás de este grandioso trabajo, como es mi novia Fernanda Morales, mi padrino Segundo Garcia, primos, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio.

Mil gracias por ser quien soy y por creer en mí

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional, su paciencia y su amor, para que pueda cumplir mis sueños, A mi tutora y profesores por el apoyo y la incansable paciencia.

## ÍNDICE

I. PROBLEMA .....	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	14
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.4.1. Objetivo General.....	15
1.4.2. Objetivos Específicos .....	15
1.4.3. Preguntas de Investigación .....	15
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	16
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	16
2.2. MARCO TEÓRICO .....	17
2.2.1. Teoría de la contingencia.....	17
2.2.2. Diagnóstico situacional.....	18
2.2.3. Perfil de capacidad interna (PCI).....	20
2.2.4. Análisis PESTEL.....	21
2.2.5. Factor político.....	22
2.2.6. Factor económico .....	23
2.2.7. Factor social.....	23
2.2.8. Factor tecnológico .....	24
2.2.9. Factor ecológico o ambiental.....	24
2.2.10. Factor legal .....	25
2.2.11. Teoría del Marketing Holístico.....	25
2.2.12. Mix de marketing.....	26
2.2.13. Producto.....	27
2.2.14. Precio .....	28

2.2.15. Plaza.....	29
2.2.16. Promoción.....	30
III. METODOLOGÍA.....	32
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	32
3.1.1. Enfoque.....	32
3.1.2. Modalidad.....	32
3.1.3. Tipo de Investigación.....	32
3.2. IDEA A DEFENDER.....	33
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	33
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	34
3.4.1. Método inductivo.....	35
3.4.2. Análisis estadístico.....	35
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. RESULTADOS.....	37
4.1.1. Diagnóstico situacional de AGROLAP.....	37
4.1.2. Plan de marketing.....	44
4.2. DISCUSIÓN.....	47
4.2.1. Análisis de la situación actual de AGROLAP.....	47
4.2.3. Análisis del plan de marketing de AGROLAP.....	52
4.2.4. Ubicación actual de la AGROLAP (características que contribuyen al plan de marketing).....	53
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1. CONCLUSIONES.....	57
5.2. RECOMENDACIONES.....	57
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
V. ANEXOS.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Componentes de la teoría de la contingencia.....	18
<b>Figura 2.</b> Matriz FODA .....	20
<b>Figura 3.</b> Factores del análisis PESTEL.....	22
<b>Figura 4.</b> Componentes del Marketing Holístico .....	26
<b>Figura 5.</b> Componentes del Marketing Mix .....	27

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de Variables .....	34
<b>Tabla 2.</b> Matriz de Perfil de Capacidad Interna - PCI .....	48
<b>Tabla 3.</b> Matriz de análisis PESTEL.....	50
<b>Tabla 4.</b> Matriz FODA.....	51
<b>Tabla 5.</b> Factores internos clave .....	54
<b>Tabla 6.</b> Factores externos clave.....	54
<b>Tabla 7.</b> Matriz de factores internos y externos.....	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Certificado o Acta del Perfil de Investigación .....	62
Anexo 2: Certificado del abstract por parte de idiomas .....	63
Anexo 3: Marca de AGROLAP.....	65

## RESUMEN

La presente investigación denominada “Diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbíos” tiene como finalidad mostrar un diagnóstico situacional con la intención de identificar las características positivas y negativas que tienen los factores tanto internos como externos y como contribuyen dichas características al desarrollo del plan de marketing de esta empresa. Para ello, maneja esta investigación bajo un enfoque cuantitativo el cual permitió evaluar los impactos de los diferentes indicadores que presentan las herramientas empresariales que se manejaron en el proceso investigativo (Matriz PCI; análisis PESTEL, FODA, Mix de marketing y Matriz de ubicación empresarial), además, se realizaron diferentes estudios como: bibliográfico, exploratorio y descriptivo; recopilando información a través de técnicas como la entrevista y el análisis documental. Los resultados fueron detallados conforme a las herramientas empresariales aplicadas, de la investigación se encontraron hallazgos importantes como que la asociación tiene la capacidad de aprovechar los aspectos positivos y lidiar con los factores negativos del entorno tanto internos como externos, con indicadores de 2,39 y 2,25 respectivamente, para generar estrategias con el objetivo de crecer y desarrollarse; concluyendo que existen factores que se pueden aprovechar dentro del mix de marketing como, por ejemplo, la comunicación y control gerencial que tiene la empresa, así como el aprovechamiento de las políticas gubernamentales y las cualidades positivas que tiene AGROLAP como la calidad de sus productos.

**Palabras clave:** Diagnóstico situacional, plan de marketing, herramientas empresariales, factores del entorno.

## **ABSTRACT**

This investigation called "Diagnosis for marketing plan implementation at Agroindustrial Association of Dairy Derivatives named el Placer AGROLAP which is located in Sucumbíos canton" aims to show a situational diagnosis to identify positive and negative characteristics that internal and external factors have and how these characteristics contribute to the marketing plan development of this company. This research was held under a quantitative approach which allowed to evaluate the impacts on different indicators presented by business tools that were handled in the investigative process (PCI Matrix; PESTEL analysis, SWOT, Marketing Mix and Business Location Matrix) In addition, different studies were carried out such as: bibliographic, exploratory and descriptive; gathering information through techniques such as interviews and documentary analysis. The results were detailed according to the applied business tools, so, it was found that the association has the ability to take advantage of positive aspects and deal with the negative factors of internal and external environment, with indicators of 2.39 and 2.25 respectively. It generates strategies with the aim of growing and developing; finally, concluding that there are factors that can be used within the marketing mix, such as communication and management control that the company has, as well as the use of government policies and the positive qualities that AGROLAP has such as the product quality.

Keywords: Situational diagnosis, marketing plan, business tools, environmental factors.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el hombre ha tenido la necesidad de conocer por anticipado lo que pueda ocurrir, esta ha sido una constante en la naturaleza humana para hacerle frente a la incertidumbre ante lo desconocido. El intenso ritmo de cambios está dejando a las empresas en un estado de confusión con respecto a la utilización de las estrategias adecuadas; por esta razón la presente investigación se orienta hacia el diagnóstico empresarial que posee la Asociación AGROLAP, ya que en la actualidad si no se cuenta con un plan de acción que de alguna manera permita conocer las consecuencias que sus pasos puedan tener a futuro la empresa, sin importar su tamaño, correrá grandes riesgos.

La estructura general de este trabajo investigativo está compuesta por 7 capítulos, en el capítulo I se describen los principales inconvenientes encontrados en el área de estudio, a partir de esto se dan las razones por las cuales se justifica la realización de la investigación, su importancia, los objetivos y las preguntas de investigación.

En el capítulo II se dan a conocer la fundamentación teórica dividida en los antecedentes que sirvieron como base para esta investigación, así como también el marco teórico en el que se fundamenta el desarrollo del trabajo, en este caso se tomó en cuenta a la teoría de la contingencia para la variable independiente y a Kotler como el principal autor de la variable independiente.

El capítulo III muestra la metodología aplicada, la cual tomo un enfoque cuantitativo debido a que se hace un diagnóstico situacional de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP) a través de herramientas de análisis tanto interno (Perfil de capacidad interna PCI) como externo (PESTEL) las cuales se evalúan a través de escalas. En el capítulo IV se muestran los resultados encontrados de los instrumentos aplicados, de esta manera poder establecer una discusión tomando en cuenta los principales hallazgos.

Dentro del capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones que se aprecian después del análisis de la información; en los capítulos VI y VII se muestra la bibliografía en la que se basa la investigación y los anexos necesarios para sustentar la información presentada en el trabajo investigativo.

## **I. PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente el mercado empresarial se ha vuelto más competitivo en todos los sectores económicos, es por ello, que algunas empresas se preocupan por implementar estrategias para garantizar su permanencia; entre las empresas existentes se destacan aquellas de tamaño pequeño y mediano, pues de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas son consideradas como la “espina dorsal de la economía a nivel mundial” debido a su aporte significativo en la generación de ingresos y fuentes de empleo (Cardozo, 2020). Por otra parte, se debe precisar que este tipo de empresas enfrenta adversidades que se han agudizado conforme los cambios del escenario económico internacional.

Con respecto a Latinoamérica, este tipo de empresas han incrementado en los últimos años y su peso porcentual con respecto al tejido productivo es del 99% en referencia a las empresas formales (Dini y Stumpo, 2020, p.5). Sin embargo, pese a su importancia estas empresas se enfrentan a una serie de dificultades internas y externas, las correspondientes al primer grupo están enmarcadas en “problemas de productividad, salarios, financiamiento, tecnología, marketing, calidad, costos, gestión gerencial, entre otros, los cuales deben ser atendidos desde la óptica del conocimiento, innovación, creatividad, emprendimiento, capacitación, etcétera” (González y Becerra, 2021, p.608).

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas se han convertido en la parte medular de la economía y aportan cada año a factores importantes como la generación de empleo e ingresos, pese a su importancia estas se enfrentan a las dificultades que impiden su crecimiento (Yance et al., 2017). Dentro de las dificultades internas se encuentra la deficiencia en la evolución estructural y funcional, pues carecen de acompañamiento profesional que les permita realizar una gestión adecuada basada en estudios pertinentes para fortalecer sus productos o servicios en el mercado (Rodríguez y Aviles, 2020).

En este contexto se hace énfasis en “La Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos El Placer AGROLAP”, ubicada en la provincia de Sucumbíos y catalogada como una pequeña empresa del sector lácteo, en esta se puede identificar una dificultad interna como la gestión empírica, la cual ha desencadenado una serie de consecuencias adversas para el buen funcionamiento de la empresa (Narváez, 2017, p.32).

Es importante puntualizar que la gestión actual de AGROLAP, no contempla planes o estudios actualizados que le permitan ser competitiva, proponer estrategias y direccionar a la empresa hacia sus objetivos, también, ha ocasionado el estancamiento de la empresa debido a la reducción significativa de ventas e ingresos, poniendo en riesgo la estabilidad económica y la permanencia de la misma en el mercado (Narváez, 2017, p.32).

Por lo tanto, de no llevarse a cabo esta investigación, la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP) no podrá desarrollar estrategias basadas en el diagnóstico empresarial y el mix de marketing las cuales le permita alcanzar los objetivos a largo plazo y mantenerse competitiva en el mercado.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La falta de un diagnóstico situacional impide el desarrollo de un adecuado plan de marketing en la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP)?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio sobre el diagnóstico situacional para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP) constituye un tema de importancia que surge desde la necesidad de implementar estrategias que le permitan a la asociación mantenerse competitiva frente a las exigencias del mercado; con un diagnóstico se puede conocer diferentes características de la empresa como la calidad del producto, las ventas, la imagen ante los clientes, la cuota de mercado, etc., es decir, sirve para conocer, analizar y valorar todo aquello que puede afectar a los intereses de la organización y para aprovechar las posibles oportunidades presentes en el entorno (Frías, 2015).

Por otro lado, el tema de estudio adquiere relevancia por el papel que tienen los diagnósticos situacionales para la toma de decisiones dentro del panorama empresarial el cual actualmente se enfoca en el desarrollo e implementación de estrategias de marketing que les permita generar ventajas competitivas, en base a esto, los principales beneficiarios de este trabajo investigativo son en primera instancia los socios y el talento humano de AGROLAP.

Desde luego, esta investigación proporciona un diagnóstico basado en herramientas de análisis interno y externo (Perfil de Capacidad Interna (PCI), análisis PESTEL, matriz FODA) con la intención de identificar como afecta las características de la situación actual de la

asociación al plan de marketing que implementa la misma basándose en el mix de marketing; además, este trabajo es un punto de partida para el desarrollo de diferentes herramientas administrativas que le sirvan a la asociación objeto de estudio.

Finalmente, la presente investigación contribuye con el objetivo 1 del eje económico del Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025, el cual tiene el propósito de “Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales”; pues la intención es permitir que AGROLAP pueda desarrollarse como empresa dentro del mercado y de esta manera mejorar las condiciones laborales de sus empleados y generar más empleos.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Establecer un diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbíos.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP).
- Determinar el plan de marketing de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP) basado en el mix de marketing.
- Identificar las características del diagnóstico situacional que contribuyen en el plan de marketing de AGROLAP.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es la situación actual de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP)?
- ¿Cómo está desarrollado el plan de marketing de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP)?
- ¿Cuáles son las características del diagnóstico situacional que contribuyen en el plan de marketing de AGROLAP?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En este apartado se presentan algunas investigaciones que se consideraron como bases para el desarrollo del presente trabajo; el aporte de cada una de ellas menciona a continuación:

La primera investigación que contribuyó con el presente trabajo investigativo proviene de Huilcapi y Gallegos (2020) con su trabajo *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa* cuyo objetivo fue mejorar los sistemas administrativos, financieros, de producción y comercialización, de la “Empresa Bio Caña Cía. Ltda.” ubicada en el cantón Pallatanga de la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador, mediante la realización de un diagnóstico situacional; con dicho diagnóstico se pudieron lograr cambios estructurales que permiten mejorar la explotación, comercialización y exportación de productos, evitando paralizaciones por la falta de ventas; el principal aporte de esta investigación es la utilización de una herramienta de investigación y análisis empresarial como es la matriz FODA, primordial para un correcto análisis situacional con información de carácter interno y externo, con la intención de generar estrategias.

La siguiente fuente de información proviene de Camelo y Calderón (2015) de la Universidad de La Salle, con su trabajo *Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa familiar Lácteos Cambol en la localidad 16 de Puente Aranda*; el objetivo principal de esta investigación es desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico por medio de herramientas empresariales; este trabajo muestra resultados en base a un diagnóstico interno donde se puedan determinar las fortalezas y debilidades de la organización, y un diagnóstico externo donde se puedan determinar las oportunidades y amenazas de la organización; el principal aporte de esta investigación se refiere a mostrar diferentes herramientas empresariales para conocer el entorno interno y externo de una organización como es el caso de la matriz FODA enfocada al sector lácteo, la cual permitió establecer la situación actual del presente trabajo.

En otra investigación llevada a cabo por Jerves y Vintimilla (2019) de la Universidad del Azuay denominada *Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa “Lácteos San Antonio”*; la cual tuvo el objetivo de conocer la situación actual de la organización, sus debilidades y ventajas competitivas, en ella se encontraron aportes muy importantes para el desarrollo del presente trabajo como por ejemplo la presentación de

un análisis FODA generando puntuaciones con la intención de generar estrategias en base al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, y minimizando las debilidades y amenazas; además, este trabajo plantea un análisis PESTEL el cual permitió tener un panorama claro sobre el entorno externo de las empresas lácteas ecuatorianas.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

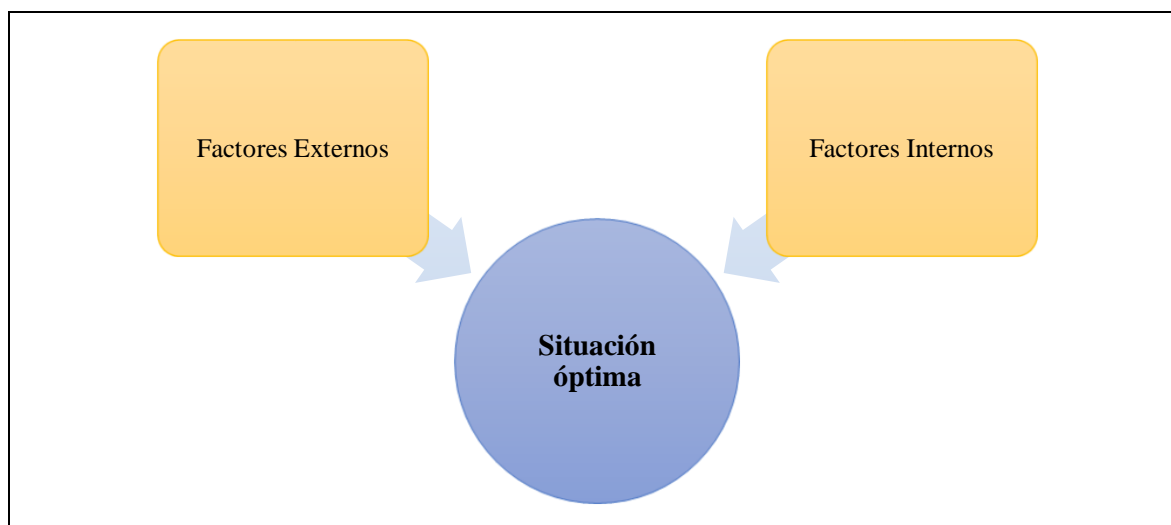
En la actualidad, las organizaciones públicas y privadas mantienen un desarrollo constante para adaptarse al entorno competitivo, uno de los principales ejes en los que deben apoyarse estas empresas son las herramientas que permiten analizar la situación actual empresarial con la intención de generar estrategias enfocadas a mantenerse competitivas en el mercado; muchos expertos en la materia coinciden en la importancia de el diagnóstico situacional.

### **2.2.1. Teoría de la contingencia**

Con el propósito de realizar un diagnóstico situacional para la empresa “AGROLAP”, se considera como base la teoría de la contingencia, cabe resaltar que esta teoría se desarrolló en base a los aportes de diferentes autores a partir del año 1916. Esta base teórica indica que un clima productivo se obtiene en base a las condiciones existentes, es por ello, que las empresas deben diseñar estructuras flexibles que se adapten fácilmente a dichas condiciones (Oña, 2020, p.709).

En palabras sencillas la teoría de la contingencia indica que la empresa u organización debe adaptarse al entorno, esto a la vez tiene implicaciones en la estructura organizacional y los sistemas de control (Lombana y Palacios, 2020). Por otra parte, la teoría en mención hace énfasis en la siguiente premisa: la situación óptima de una empresa se logra a través del análisis de situaciones o factores, mismos que se detallan continuación:

**Figura 1.** Componentes de la teoría de la contingencia



Fuente: (Torres, 2014, p.333)

Se debe puntualizar que los factores internos son más fáciles de gestionar y prever, sin embargo, los factores externos son difíciles de predecir motivo por el cual las estructuras organizacionales y la gestión empresarial deben estar a la vanguardia a través de estudios y planes que permitan afrontar dichos factores (Zapata, Mirabal y Canet, 2015). Un diagnóstico situacional permite identificar el comportamiento de dichos factores, además, la implementación de estrategias para dar respuesta a situaciones futuras.

### **2.2.2. Diagnóstico situacional**

El diagnóstico situacional es básicamente aquel por el cual se realiza la identificación, descripción, análisis y valoración de la situación de una empresa o una organización en un momento dado; sobre esto, Estrada (2014) menciona que:

Es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico” (p.7).

Dicho diagnóstico permite determinar la adecuada combinación de diferentes recursos para afrontar los problemas que se susciten en la empresa, desarrollando estrategias que

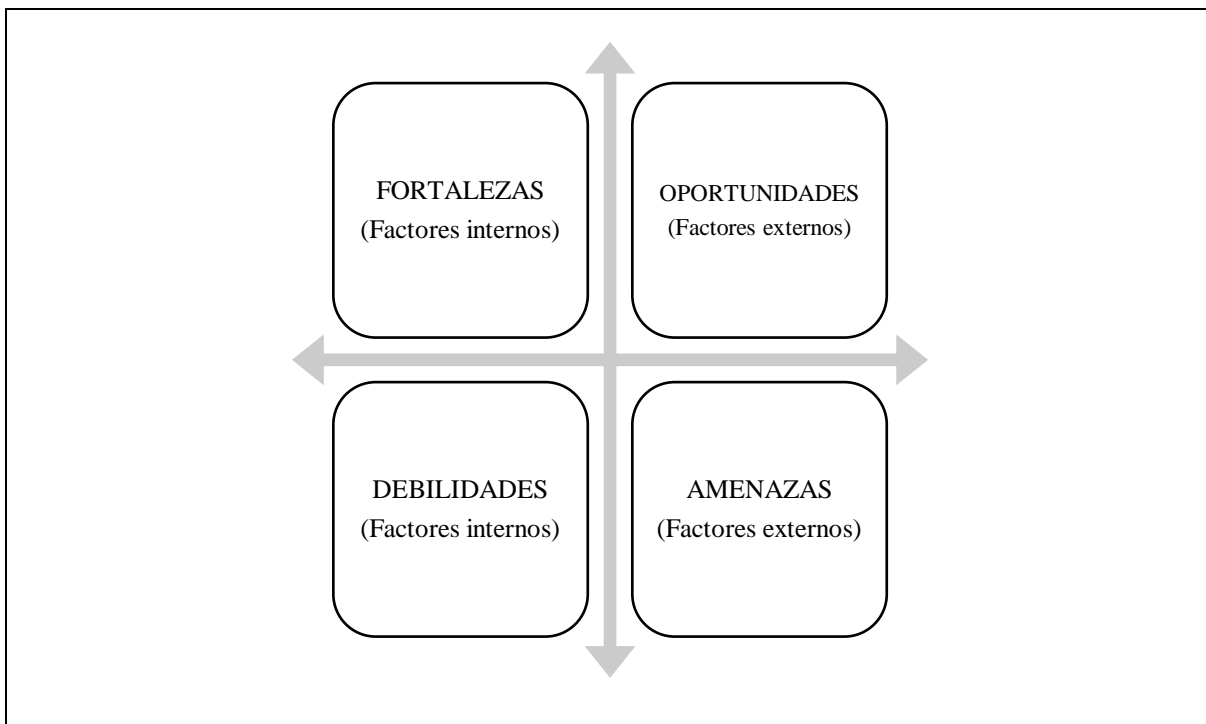
permitan solucionar dichas problemáticas con el máximo beneficio al menor riesgo posible; además, “define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado; herramienta para la toma de decisiones y el desarrollo” (Remuzgo, 2005, p.2); por otro lado, es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos tipos: los integrales y los específicos; en el caso del primer tipo se conocen principalmente por la gran cantidad de variables de negocio a las que se puede aplicar y todo esto se basa en la valoración y consideración que el consultor ha incluido en el análisis (Díaz, 2013); en tanto, “los diagnósticos específicos hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores”. (Romagnoli, 2007, p.2).

Huilcapi y Gallegos (2020) mencionan que “la metodología utilizada para los diagnósticos situacionales integrales se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)” (p.12); para Ponce (2006) el análisis FODA consiste en lo siguiente:

Realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas; también es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p.2).

Así, un análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que utiliza una empresa o una organización para intervenir profesionalmente tanto en la formulación e implementación de estrategias como para realizar un seguimiento de las mismas para su evaluación y control de resultados.

Figura 2. Matriz FODA



Fuente: grandespymes.com

Esta matriz es utilizada en las empresas para obtener un marco común bajo el cual operan, para sacar conclusiones que les permitan corregir su situación en el futuro, se considera como una de las técnicas de planificación estratégica; algunos autores como Strickland, considera al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos (Valda, 2012); lo que significa importante que los activos competitivos superen a los pasivos competitivos.

### 2.2.3. Perfil de capacidad interna (PCI)

En el mundo empresarial, no existe una definición de análisis interno de una organización; cada empresa puede determinar el enfoque y la profundidad del diagnóstico según lo requiera la situación del mercado, con la intención de generar o actualizar las estrategias implementadas; sin embargo, “existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía uno de los más utilizados es el perfil de capacidad interna de la empresa (PCI)” (León, 2021, p.1); sobre esta herramienta, Amaya (2005) manifiesta que “el PCI busca definir las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización” (p. 27); en otras palabras, el PCI es un mecanismo para evaluar las fortalezas y debilidades de

una organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Con frecuencia, la observación de la distancia existente entre lo planeado y lo desempeñado es lo que motiva la implementación de un análisis interno; por lo tanto, esto conforma un aspecto importante para el desarrollo de nuevas estrategias ya que esta herramienta permite identificar los vacíos que impiden alcanzar un óptimo desempeño; por su parte, León (2021) menciona que el PCI “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio interno, es una manera de hacer un diagnóstico involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa” (p.2); por otro lado, el PCI examina cinco categorías a saber:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva o de mercado
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica o de producción
- La capacidad del talento humano

Finalmente, el perfil de capacidad interna representa las fortalezas y debilidades que tiene la empresa y se representa gráficamente mediante calificaciones con relación a su grado mediante la escala de alto – medio – bajo; una vez determinada la matriz, “es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad” (León, 2021, p.2).

#### **2.2.4. Análisis PESTEL**

Un análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que le permite a una empresa analizar los factores macroeconómicos del ambiente en el cual opera (Quintana, 2020); en otras palabras, este tipo de análisis se concentra en analizar las condiciones externas del ambiente; por otro lado, Torres (2019) menciona que “el análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática” (p.2); básicamente, es un marco utilizado por mercadólogos para monitorear las diversas fuerzas externas de la organización las cuales tienen un impacto reflexivo empresarialmente; “este

análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos” (Torres, 2019, p.3); los factores del análisis PESTEL son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

*Figura 3. Factores del análisis PESTEL*



Fuente: Ruiz (2020)

### **2.2.5. Factor político**

En líneas generales los factores políticos del análisis PESTEL reflejan el nivel de influencia que un determinado gobierno puede tener en la economía o en una determinada industria (Quintana, 2020); en otras palabras, se refiere a cualquier tipo de influencia que el gobierno pueda tener en el sector productivo. Según Torres (2019) dentro de este factor se analizan aspectos asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la empresa y pueden ser:

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones en los tratados comerciales.
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa (p.6).

Es así que este factor cobra importancia de acuerdo con el sector donde se este desarrollando la empresa; algo importante, de acuerdo al país y el gobierno en donde se desenvuelva el negocio es más o menos volátil por lo que puede o no afectar a las actividades empresariales (Ruiz, 2020); en el caso de esta investigación se ha tomado en consideración a indicadores como las políticas gubernamentales actuales y los tratados comerciales a nivel internacional.

#### **2.2.6. Factor económico**

El análisis de los factores económicos es fundamental a la hora de medir el poder adquisitivo de los usuarios del mercado, así como las fluctuaciones de oferta y demanda que existen en dicho mercado (Quintana, 2020); en este “se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia” (Torres, 2019, p.7); según Quintana (2020) algunos de dichos factores incluyen los siguientes:

- Crecimiento económico.
- Tasas de cambio y tasas de interés.
- Nivel de desempleo.
- Inflación.
- Características de la oferta y la demanda.

Así pues, se toma en consideración a todos aquellos aspectos que puedan afectar de manera directa a la ejecución de planes, estrategias y campañas que considere aplicar la empresa (Ruiz, 2020); cabe resaltar que dentro de esta investigación se toma en consideración a indicadores como el crecimiento económico y las características del mercado como la oferta y la demanda.

#### **2.2.7. Factor social**

Los elementos sociales del análisis PESTEL permiten a la empresa comprender el entorno, la estructura social y las actitudes generales de las personas de una determinada región, ciudad o país (Quintana, 2020); dentro de este factor se analizan los aspectos socioculturales que ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, para Torres (2019) algunos de los indicadores más importantes dentro de este aspecto son:

- Cambios en gustos o modas que repercuten el nivel de consumo.

- Cambios en el nivel de ingresos.
- La conciencia por la salud.
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida.

En el ámbito social, destacan la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales (Bittán, 2012); es así, que dentro de esta investigación se ha visto necesario recopilar información en base a indicadores como el poder de compra, las actitudes y tendencias sociales, y los estilos de vida de los consumidores.

### **2.2.8. Factor tecnológico**

Los factores tecnológicos son los que están estrechamente relacionados con la evolución de la tecnología; la rapidez con lo que el desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno, hace que la empresa, emprendimiento o proyecto, caiga rápidamente en la obsolescencia y brecha digital (Ruiz, 2020); esto por supuesto, es un aspecto que debe ser vigilado con mucha atención con la intención de mantenerse lo más actualizado posible a efecto de no perder competitividad en el mercado donde se desarrolle la empresa.

El análisis detallado de los factores tecnológicos permite a la empresa tomar decisiones importantes, como comprar o fabricar un tipo de equipo, entrar o salir de un determinado mercado, o elegir procesos de externalización para determinadas operaciones de fabricación (Quintana, 2020); otro aspecto a tomar en cuenta es la transferencia tecnológica que va de la mano con el aprendizaje continuo que debe tener el personal para la instalación, uso y aplicación de la tecnología; es así que se considera a indicadores como los cambios tecnológicos en la industria y el acceso a la nueva tecnología.

### **2.2.9. Factor ecológico o ambiental**

En las últimas décadas, las variables ambientales han cobrado una enorme relevancia en todos los ámbitos productivos; estas variables pueden referirse a los aspectos ecológicos y ambientales predominantes en el mercado o al impacto que las actividades de una empresa pueden tener en el medio ambiente; para Quintana (2020) algunos de estos factores pueden ser los siguientes:

- Condiciones climáticas.
- Políticas ambientales.
- Contaminación ambiental.
- Estándares de reciclaje.
- Actitudes frente a productos ecológicos.
- Uso de fuentes de energía renovable.

Es decir, que estos factores están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente, por ello, “es importante que las empresas tengan una responsabilidad dicho factor debido a que puede afectar de manera directa o indirecta en el desarrollo de los planes y estrategias de la empresa” (Torres, 2019, p.10); dentro de esta investigación se ha tomado en cuenta los siguientes indicadores: cambio climático, riesgos naturales y la contaminación ambiental.

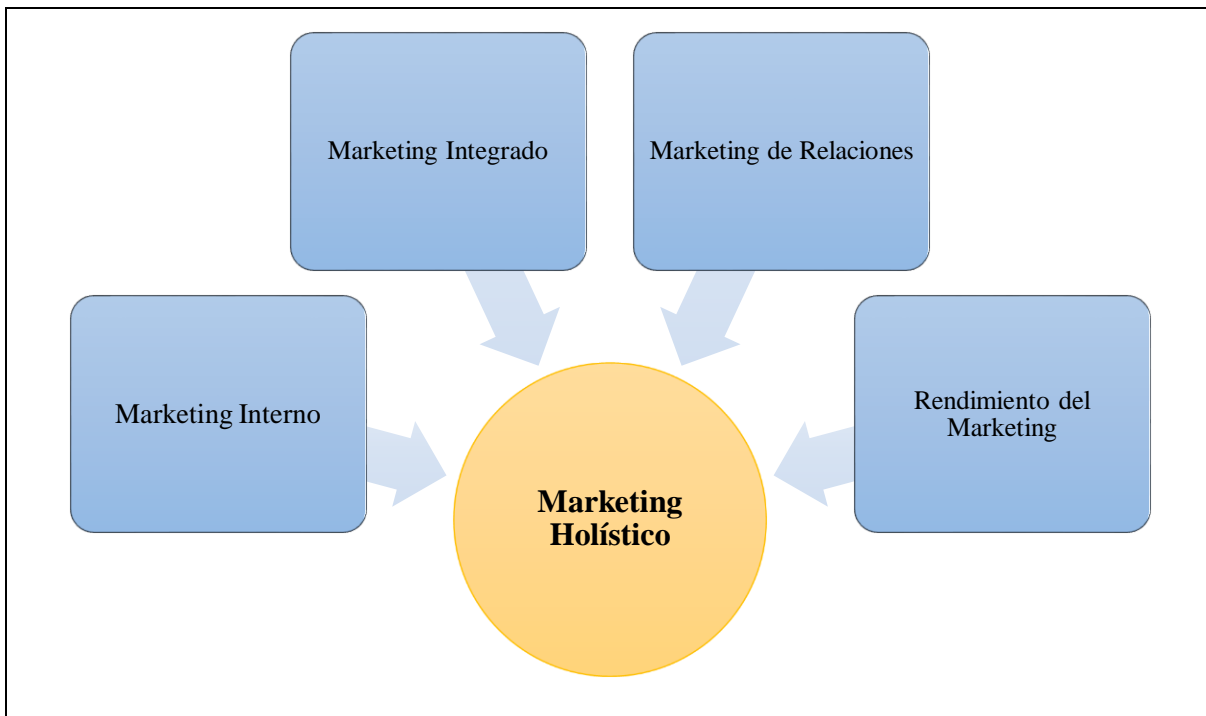
#### **2.2.10. Factor legal**

“Se analizan los cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que pueden afectar de forma positiva o negativa; son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa” (Torres, 2019, p.11); muy a menudo los factores legales se encuentran relacionados con uno o más factores del análisis PESTEL por lo que es necesario tener en consideración a los indicadores que afectan de alguna y otra manera a la empresa; para Quintana (2020) algunos indicadores a tomar en cuenta son la normativa en materia laboral, la regulación financiera, la legislación en propiedad intelectual, la legislación comercial y la regulación industrial; en el caso de la industria lechera la cual refiere a la presente investigación se toma en consideración a las normativas sobre salud y seguridad laboral, normativa sobre impuestos, y la regulación industrial y financiera.

#### **2.2.11. Teoría del Marketing Holístico**

Referente a la segunda variable de estudio que corresponde al plan de marketing, se considera la propuesta del libro Dirección del Marketing de Philip Kotler, esta propuesta es denominada marketing holístico o “llamado también marketing 360°, puede considerarse una filosofía de marketing que considera a la empresa y a todas sus partes como una sola entidad. Así le da un propósito compartido a cada actividad y persona relacionada” (ESAN, 2018). En la siguiente figura se puede apreciar de forma detallada los componentes de esta filosofía.

**Figura 4.** Componentes del Marketing Holístico



Fuente: (Kotler y Keller, 2012, p.19)

Tal como se puede apreciar el marketing interno es uno de los componentes del marketing holístico, en relación al tema de investigación, se hace énfasis en este componente donde resulta necesaria la adopción de principios de marketing por parte de todos los integrantes de una empresa, con especial énfasis en la alta dirección, pues de ellos depende que se adopten e implementen estrategias de marketing (Kotler y Keller, 2012, p.21). Cabe puntualizar que existen diversas herramientas para analizar e implementar el área de marketing en una empresa, entre las que destaca el mix de marketing o las 4P.

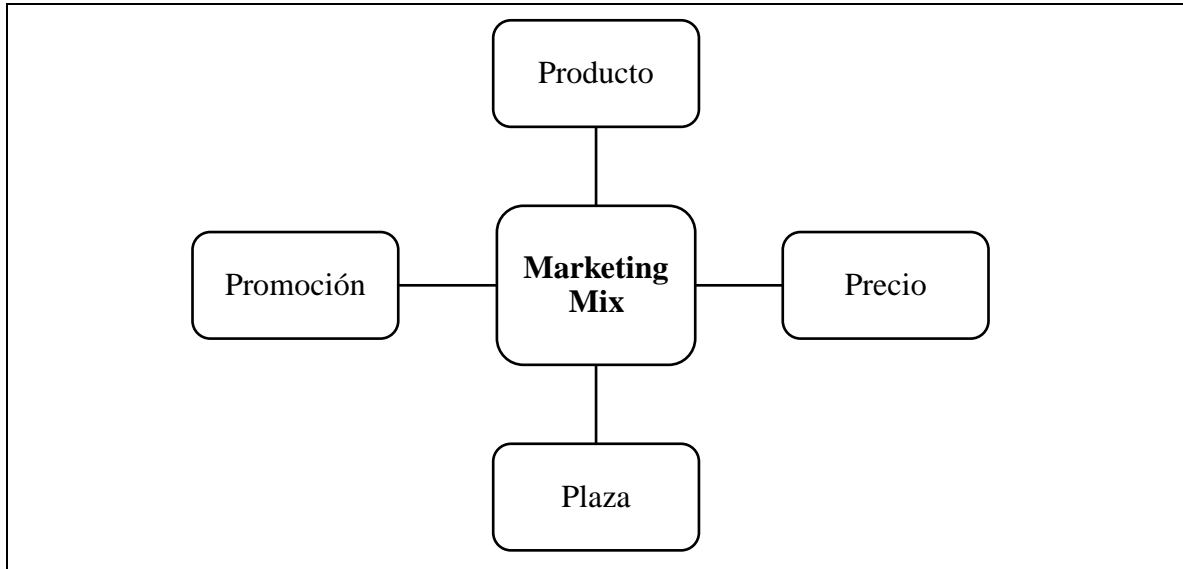
### **2.2.12. Mix de marketing**

El marketing mix o mezcla de mercadotécnica fue propuesto por Jerome McCarthy y difundido por Philip Kotler, “es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2019). Como concepto “es la combinación de diferentes instrumentos de los que dispone la empresa para conseguir los objetivos comerciales. Estos instrumentos son las diferentes políticas de marketing” (Zamarreño, 2020, p.23).

Actualmente todas las empresas ya sean de servicios o productos deben implementar este concepto como estrategia o herramienta de análisis interno para ser competitivas en el

mercado y sobresalir de la competencia; cabe resaltar que el marketing mix se compone por cuatro elementos, tal como se detalla a continuación:

*Figura 5. Componentes del Marketing Mix*



Fuente: (Kotler y Keller, 2012)

El análisis en base del marketing mix permite que las empresas obtengan múltiples beneficios como la satisfacción del cliente, posicionamiento en el mercado y un diagnóstico actual. Además, contribuye a la implementación de estrategias en base a la competencia y demandas del mercado (Huaita, 2017, p.71); esta herramienta se encuentra a disposición de todas las empresas para que estas puedan desarrollar acciones para alcanzar los objetivos de penetración y venta a un determinado mercado. En los siguientes apartados se presenta información concerniente a cada uno de los componentes del mix de marketing.

### **2.2.13. Producto**

El producto se considera como el primer elemento del mix de marketing, y se traduce como “cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler y Keller, 2012, p.224). Se debe precisar que los productos no se refieren únicamente a cosas tangibles, también se consideran aquellas de tipo intangible como los servicios. Desde otra perspectiva el producto se define como un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades” (Zamarreño, 2020, p.92).

Actualmente el mercado oferta múltiples productos para satisfacer una misma necesidad, por ello es importante y necesario dar al producto ciertas características que le agreguen valor y puedan sobrepasar las expectativas del cliente. Es importante mencionar que los productos tienen tres niveles como: el producto básico, producto formal o producto añadido y producto ampliado o aumentado (Asensio y Vázquez, 2019, p.151).

Se debe puntualizar que cada nivel permite agregar más valor al producto, por ello, lo ideal para todas las empresas es alcanzar el último nivel, además, es necesario conocer en que consiste cada nivel. El producto básico se refiere a la esencia del producto y genera valor fundamental para el cliente, el segundo nivel se refiere a las características del producto, diseño, empaque, nivel de calidad y nombre de la marca. Por último, se encuentra el tercer nivel referente al servicio posterior a la venta, garantía, apoyo para el producto, entrega y crédito (Kotler y Keller, 2012, p.224).

Los productos también tienen un ciclo de vida, este ciclo está compuesto por algunas fases como la de introducción o lanzamiento, aquí se define el producto y se comprueba su aceptación en el mercado. Posteriormente se encuentra la fase de crecimiento, donde la producción e ingresos incrementa, dichos ingresos deben ser reinvertidos. La tercera fase se denomina madurez y se considera la etapa a la cual todas las empresas quieren llegar, se incrementan ventas a menor ritmo y los costos de fabricación disminuyen. Por último, se encuentra la fase de declive donde la rentabilidad desciende y el producto debe ser perfeccionado o retirado del mercado (Asensio y Vázquez, 2019, p.153).

#### **2.2.14. Precio**

El precio se considera como el segundo elemento del marketing mix, en un sentido estricto se considera que “es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, es la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler y Keller, 2012, p.224). Actualmente este es un elemento que define en gran medida la cantidad demandada de un determinado producto, es decir, tienen gran influencia en la decisión de compra.

Cabe resaltar, además, que el precio es el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos a la empresa, puesto que los demás solo producen costos. Se considera como flexible pues se puede cambiar de forma rápida para obedecer a las demandas del mercado, por otra parte, el precio está anclado de forma directa a los demás elementos del

marketing mix, es decir, mejorar el producto, ampliar la distribución y promoción repercuten en el aumento del precio (Asensio y Vázquez, 2019, p.154).

Para que la empresa pueda fijar un precio adecuado debe considerar diversos factores como los competidores, los clientes, los proveedores y los productos sustitutivos. Sin embargo, a la hora de fijar el precio se debe lograr una coordinación con los objetivos del marketing y también con los objetivos de toda la empresa (Zamarreño, 2020, p. 117). Además, existen estrategias para la fijación de precios, estas se realizan desde tres enfoques: “la fijación de precios basada en el valor para el cliente, la fijación de precios basada en los costos, y la fijación de precios basada en la competencia” (Kotler y Keller, 2012, p.291).

Aunque estos tres enfoques son reconocidos las empresas deben considerar todas las variables como costos y demanda a la hora de fijar de forma adecuada el precio de cada uno de sus productos, esto debido a que los costos permiten determinar un costo mínimo para no generar pérdidas y la competencia, porque influye en los consumidores a la hora de determinar un costo máximo (Asensio y Vázquez, 2019, p.157). Para complementar se debe puntualizar que la fijación de precios es un trabajo complejo que se debe abordar con delicadeza, además, es necesario que las estrategias de fijación vayan cambiando en función del ciclo de vida del producto.

#### **2.2.15. Plaza**

Una vez que la empresa define que ofrecer y el valor que se desea obtener a cambio, es necesario “decidir donde distribuir dicho producto con el propósito de que este se encuentre disponible y accesible para los consumidores” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2019). Este elemento como parte del marketing mix se refiere a la plaza, misma que “incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta” (Kotler y Keller, 2012, p.52).

Desde otra perspectiva la plaza como la tercera p del marketing es la forma en la que se ponen los productos o servicios a disposición de los clientes (Sánchez, 2019). Como parte de la plaza o también conocida como distribución se deben conocer varios aspectos donde destacan los canales de distribución, estos se encuentran formados por un conjunto de intermediarios que intervienen en el proceso para que un producto determinado se dirija hasta el consumidor final (Eslava, 2017, p.115).

La importancia de los canales de distribución radica en pertenecer a la red de generación de valor de un producto, esto se da porque llenan vacíos de tiempo, lugar y posesión al separar los bienes y servicios para los usuarios finales. Los miembros del canal, además, desempeñan varias funciones fundamentales como: informar, promocionar, contactar, adecuar, negociar, distribuir, financiar y correr riesgos (Kotler y Keller, 2012, p.342). Es importante aclarar que la estrategia que se adopte en la distribución “debe ir en concordancia con el resto de la estrategia de venta, ya que las acciones de los intermediarios influyen de manera decisiva en el producto y consecuentemente en la imagen del producto y de la empresa” (Sánchez, 2017).

Además, existen niveles dentro de dichos canales lo que permite clasificarlos en canales directos e indirectos. Cuando existe un canal de distribución directo, no existen niveles de intermediarios, aquí el fabricante entrega el producto al consumidor final; en cambio al existir un canal indirecto, se tiene uno o más niveles de intermediarios para que el producto llegue a manos del consumidor final (Kotler y Keller, 2012, p.344). Los canales de distribución también tienen una estructura donde con tres determinantes básicos como los requisitos del consumidor final, la capacidad de producción del proveedor y la adecuada disponibilidad y disposición de los intermediarios para ser parte del canal (Eslava, 2017, p.76).

#### **2.2.16. Promoción**

Todas las empresas “tienen que comunicar la información necesaria sobre su producto al público objetivo a través de diversos métodos, esto se conoce como promoción y es el último elemento del marketing mix” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2019). Además, “la promoción no es una herramienta única, sino una combinación de varias herramientas donde se incluyen publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo” (Kotler y Keller, 2012, p.408).

La publicidad puede ser contemplada como un proceso de comunicación, ya que se encuentran presentes los elementos de dicho proceso. En el caso de la actividad publicitaria, “el emisor es el anunciante, las vías mediante las cuales se transmite el mensaje son los medios de comunicación, el mensaje a transmitir es el contenido publicitario y los receptores son los consumidores reales o potenciales del producto” (Gómez, 2017).

La promoción de ventas son los “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler y Keller, 2012, p.408). Las diferentes actividades realizadas “para promover las ventas dependerán del público objetivo a la que vayan dirigidas, y en función de esto se fijara objetivos y se utilizarán ciertos instrumentos” (Arenal, 2018, p.18). Se debe aclarar que la publicidad ofrece razones para comprar, mientras que la promoción de venta ofrece incentivos para realizar dicha compra.

Las ventas personales, se refieren a la “presentación personal de la fuerza de ventas de la empresa, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente” (Kotler y Keller, 2012, p.408). Este tipo de venta es una herramienta donde los vendedores ofrecen y promocionan un determinado producto o servicio de forma directa a un consumidor determinado (Zamarreño, 2020).

Posteriormente se encuentran las relaciones públicas, estas implican “el establecimiento de buenas relaciones con diversos públicos de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de aspectos desfavorables”. Finalmente se encuentra el marketing directo, son “conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente” (Kotler y Keller, 2012, p.408).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

##### 3.1.1. Enfoque

El presente trabajo se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, el cual, según Sampieri utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica. Esta investigación adopta este enfoque debido a que se hace un diagnóstico situacional de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP) a través de herramientas de análisis tanto interno (Perfil de capacidad interna PCI) como externo (PESTEL) las cuales se evalúan a través de escalas numéricas; por ello, se toma en consideración elementos de análisis como por ejemplo la capacidad comercial y financiera de la empresa, factores externos como el económico y tecnológico, y elementos del mix de marketing como el producto y el precio; además, se consideraron características como el análisis del talento humano, el factor político, el factor ecológico – ambiental y aspectos del producto como la calidad, el diseño y la marca.

##### 3.1.2. Modalidad

Por otro lado, esta investigación tiene una modalidad no experimental, para Hernández (2014) “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en la que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”; esto debido a que se analizan las variables de estudio por medio de fuentes primarias como la entrevista aplicada al gerente de AGROLAP, así como fuentes secundarias como investigaciones previas y datos del entorno ecuatoriano en cuanto a la industria láctea, lo cual permitió tener un panorama claro sobre la situación actual de la asociación y el plan de marketing que maneja la misma.

##### 3.1.3. Tipo de Investigación

- **Investigación Bibliográfica:** Para Cázares (2000) este tipo de investigación “depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos a los que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar”. La cual fue de ayuda para fundamentar teóricamente por medio de información recolectada de libros e investigaciones a las variables de estudio y sustentar el trabajo en base a diferentes autores.

- **Investigación Exploratoria:** “Sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados” (Hernández, 2014, p.91). Se considero este tipo de investigación para recopilar información de las variables de estudio para tener un contexto claro sobre el diagnóstico situacional y el plan de marketing.
- **Investigación Descriptiva:** “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, 2014, p.92). Con esta investigación se pretende explicar de forma ordenada las características importantes de las variables de estudio en especial las características del diagnóstico que contribuyen con el plan de marketing basado en las 4ps.

### 3.2. IDEA A DEFENDER

El diagnóstico de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbíos, permite la implementación del plan de marketing.

### 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Diagnóstico situacional:** El diagnóstico situacional es aquel por el cual se realiza la identificación, descripción, análisis y valoración de la situación de una empresa o una organización en un momento dado.

**Plan de marketing:** Un plan de marketing es un informe que reúne toda la investigación de mercado realizada por la empresa, en este caso se utiliza la metodología del mix de marketing (producto, precio, plaza, promoción).

**Tabla 1. Operacionalización de Variables**

Variables	Componente	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
VI: Diagnóstico situacional	Factores internos (Perfil de capacidad interna PCI)	Capacidad administrativa	Uso de planes estratégicos	Entrevista y Check list	Cuestionario y Matriz PCI
			Velocidad de respuesta a cambios		
			Comunicación y control gerencial		
		Capacidad comercial	Servicio de calidad		
			Lealtad y satisfacción del cliente		
			Participación del mercado		
		Capacidad financiera	Ventaja competitiva		
			Rentabilidad (retorno de la inversión)		
			Habilidad para competir con precios		
			Capacidad de innovación		
	Capacidad tecnológica	Uso de redes sociales			
		Valor agregado al producto			
		Capacidad del talento humano	Nivel académico del talento humano		
			Experiencia técnica		
Nivel de remuneración					
Factores externos (Análisis PESTEL)	Factor político	Políticas gubernamentales	Análisis documental	Ficha nemotécnica	
		Tratados comerciales a nivel internacional			
	Factor económico	Crecimiento económico			
		Características de mercado			
	Factor social	Poder de compra			
		Actitudes y tendencias sociales			
	Factor tecnológico	Cambios tecnológicos en la industria			
		Acceso a nueva tecnología			
Factor ecológico	Riesgos naturales				
	Contaminación ambiental				
VD: Plan de marketing	Producto	Variedad	Entrevista	Cuestionario	
		Características			
		Marca			
		Empaque			
	Precio	Precio de lista			
		Descuentos			
		Formas de pago			
	Plaza	Canales de distribución			
		Publicidad			
		Promoción			Promoción en de ventas
Relaciones públicas					

Fuente: (elaboración propia)

### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### **3.4.1. Método inductivo**

Se utilizó el método deductivo, el cual según Hernández (1997) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones (p.97). Se hizo uso de este método debido a que se hace un análisis que va de lo particular a lo general, es decir, con la información recopilada a través de los instrumentos aplicados se pudieron generar resultados los cuales permitieron determinar las características positivas y negativas de la situación actual de AGROLAP para conocer como contribuyen estos factores con el plan de marketing de la asociación; por lo que, esta investigación podrá ser usada por los representantes de AGROLAP para generar planes estratégicos y mejorar la aplicación del plan de marketing, y en general este estudio permitirá que los emprendedores e investigadores puedan hacer uso de la información tanto metodológica como de resultados como punto de partida para investigaciones futuras.

#### **3.4.2. Análisis estadístico**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó a las técnicas de entrevista y análisis documental en base a las dimensiones e indicadores de las variables de estudio; en primera instancia se aplicó un cuestionario de entrevista al gerente de AGROLAP el señor Luis Homero Sánchez, el cual con sus 10 años de experiencia al frente de esta asociación supo proporcionar información relevante en cuanto al entorno interno de la empresa y sobre el plan de marketing de la misma; por otro lado, se hizo un análisis documental para conocer el entorno externo de AGROLAP.

Una vez obtenida la información se establecieron herramientas tanto de análisis interno como la matriz de perfil de capacidad interna (PCI), así como de análisis externo como la herramienta empresarial PESTEL; en base a los resultados encontrados se pudo establecer un diagnóstico situacional en base al FODA con el que se pudo establecer las características positivas y negativas que tiene la asociación; por otro lado, se describió como esta establecido el plan de marketing de AGROLAP en base al mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción).

Finalmente, se pudo evaluar las herramientas empresariales aplicadas por medio de la medición de impactos (alto, medio y bajo) en base a la matriz de ubicación empresarial, la cual permitió conocer el propósito que AGROLAP debe seguir para mantenerse en el mercado; además, se consideraron a las características que contribuyen al desarrollo de un plan de marketing adecuado.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

En este apartado se presentan los resultados encontrados conforme a la información recopilada a partir de los instrumentos aplicados lo cual permitió obtener datos tanto de índole primario como secundario, con la intención de diagnosticar la situación actual de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer (AGROLAP) para la implementación del plan marketing.

#### **4.1.1. Diagnóstico situacional de AGROLAP**

##### **4.1.1.1. Factores internos (perfil de capacidad interna PCI)**

Dentro del análisis situacional de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer se toma en consideración a los factores internos basándose en el perfil de capacidad interna (PCI), herramienta empresarial que permite evaluar las actividades internas de una empresa apoyándose en diferentes dimensiones como: capacidad administrativa, capacidad comercial, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano; mismas que se analizan a continuación:

##### **4.1.1.1.1. Capacidad administrativa**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo define la capacidad administrativa como “la capacidad de los individuos y las organizaciones o las unidades organizativas para llevar a cabo funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible”, es decir, que la capacidad administrativa se refiere básicamente a la cabida que tiene la gestión dentro del desempeño.

En base a ello, dentro de esta investigación se toma en consideración a indicadores como la implementación de planes estratégicos, la velocidad de respuesta a cambios, y la comunicación y control gerencial; el gerente de AGROLAP a sabido mencionar sobre esto que no se han desarrollado de manera adecuada planes estratégicos enfocados en la captación de mercado, básicamente la gestión administrativa de la asociación se ha llevado de forma empírica conformando un punto negativo para el desarrollo empresarial; por otro lado, la asociación no está preparada en cuanto a la parte financiera y de talento humano para

responder con velocidad a los cambios externos del mercado, por esta razón la empresa está sufriendo un nivel bajo en ventas.

La comunicación y el control gerencial por el contrario siempre se desarrolla de forma activa según lo menciona el gerente de la empresa, indicando que los trabajadores informan sobre las ventas realizadas y problemas suscitados en las actividades diarias, además de seguir indicaciones de parte de la gerencia y la directiva de la asociación; el gerente comenta también que los altos mandos escuchan las opiniones de sus trabajadores con el fin de mejorar los productos y procesos.

#### 4.1.1.1.2. Capacidad competitiva o comercial

Para una empresa, la competitividad es la capacidad de proporcionar productos y servicios de manera más eficiente y eficaz que los competidores, en el campo de las ventas y el marketing, la competitividad de los empresarios y empresas es una de las herramientas más importantes para mantener el éxito sostenido en el mercado (Argudo, 2017); dentro de AGROLAP la capacidad comercial se puede clasificar en brindar un servicio de calidad, lealtad y satisfacción del cliente, participación del mercado y la ventaja competitiva.

Para empezar, el gerente de la asociación ha sabido mencionar que los productos que se ofertan son de calidad debido a que cuentan con características de frescura y un alto valor nutritivo, con materia prima que también es de alta calidad y la empresa cuenta con la maquinaria necesaria para su elaboración; por otro lado, la empresa cuenta con pocos clientes leales y se encuentran satisfechos con los productos ofertados, no obstante, debido a los escasos clientes que la empresa tiene se necesitan introducir estos productos a las otras provincias del Ecuador con la intención de mejorar las ventas actuales, en palabras del representante de AGROLAP “la participación en el mercado de la empresa es muy baja”, lo que representa un aspecto negativo en cuanto a su capacidad comercial; en el caso de la ventaja competitiva que tiene la empresa, el gerente a mencionado que se identifican 2: la primera la brinda el sector en donde se ubica debido a la cercanía con la materia prima ya que el cantón sucumbíos es un productor de leche y la segunda son las características del producto como el precio y la calidad, esto debido a que es accesible y agradable al consumidor.

#### 4.1.1.1.3. Capacidad financiera

La capacidad financiera debe ser entendida como el poder que tiene una empresa para poder llevar a cabo sus inversiones dentro de un determinado periodo de tiempo en referencia a los objetivos planteados con la finalidad de obtener ganancias; en este caso se toma en consideración a indicadores como la rentabilidad y la habilidad para competir con precios.

Sobre estos aspectos el gerente de AGROLAP supo mencionar que la empresa en sus inicios tenía un porcentaje de retorno positivo, no obstante, en los últimos años el nivel de retorno ha ido cayendo; esto se debe a las bajas ventas que se ha tenido; actualmente la empresa está sobreviviendo, pero la utilidad es mínima; en el caso de los precios, la empresa carece de esta habilidad sobre todo debido a que la capacidad que tiene la competencia en este ámbito.

#### 4.1.1.1.4. Capacidad tecnológica

La capacidad tecnológica se puede considerar como un factor de producción y está constituido por todos los elementos que le dan sustento al proceso productivo; dentro de esta investigación se toma en cuenta a indicadores como la capacidad de innovación, el uso de redes sociales y el valor agregado al producto (Sánchez, 2007).

Sobre el primer punto, el gerente de AGROLAP indica que no tienen una capacidad para generar innovación en los productos o procesos que se desarrollan en ella, esto debido a que innovar es un tema muy costoso y la asociación actualmente no puede cubrir dichos gastos; en el caso de las redes sociales, la asociación no tiene presencia constante en redes sociales, aunque el personal hace algunas publicaciones en Facebook con la intención de que nuevos clientes conozcan los productos; finalmente, el gerente de la empresa menciona que los productos no tienen ningún valor agregado para el consumidor.

#### 4.1.1.1.5. Capacidad del talento humano

La capacidad del talento humano es la facilidad de las personas para aprender o ejecutar una determinada actividad o tarea a través del aprendizaje y la práctica (Santander, 2022); sobre esto, dentro de la investigación se toma a indicadores como el nivel académico del talento humano, la experiencia técnica y el nivel de remuneración.

Sobre el nivel académico menciona el gerente de AGROLAP que se necesita de personal con mayor capacitación en temas administrativos, en cuanto a los procesos de producción el personal si se encuentra calificado para las tareas asignadas; los trabajadores tienen un alto grado de experiencia en lo que es la elaboración de los productos, pero les hace falta conocimiento en lo que se refiere a ventas, nuevos mercados, publicidad, entre otros; y finalmente, el gerente de la asociación considera que cada trabajador tiene una remuneración justa por las actividades que realiza.

#### 4.1.1.2. Factores externos (análisis PESTEL)

En el aspecto de los factores externos de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer se ha tomado como herramienta al análisis PESTEL, la cual permite evaluar los aspectos exteriores de una empresa basándose en diferentes dimensiones tales como: factor político, factor económico, factor social, factor tecnológico, factor ecológico y factor legal; mismos que se analizan a continuación:

##### 4.1.1.2.1. Factor político

La industria láctea en el Ecuador se ha fortalecido en los últimos años, aumentando la producción y abriendo pequeños negocios productores de leche y derivados; “uno de los principales factores políticos del cual el sector se ha podido beneficiar, es el control de las importaciones para fomentar la producción nacional” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.54); esto debido a que se encontraron dificultades y barreras políticas para el ingreso de productos importados y la industria láctea nacional esta protegida por las políticas establecidas por el gobierno; sobre esto, existen políticas que han contribuido con el desarrollo de pequeñas empresas lácteas como AGROLAP.

Para empezar, una de estas políticas gubernamentales se ve reflejada en la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado la cual “protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2022); esta ley garantiza a las empresas del Ecuador tener reglas claras con la intención de que se pueda competir en condiciones justas y poder conseguir resultados por medio de la eficiencia empresarial. Sin embargo, por esta ley “se ejerce un mayor control de calidad y de buenas prácticas, sobre todo a las empresas más posicionadas; de igual manera esta ley facilita la entrada de nuevos competidores al mercado

exigiendo que las empresas establecidas estén mejorando constantemente” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.54).

En el caso de las relaciones comerciales uno de los acuerdos más relevantes es el denominado Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE) el cual “asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos” (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022); de acuerdo a proyecciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial representará para el Ecuador un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión, además de un efecto positivo en la generación de empleos y en mejores ingresos para la población. Además, en este acuerdo fueron excluidos productos lácteos como leche, quesos frescos y queso crema; para Jerves y Vintimilla (2019) “esta exclusión beneficia al sector lácteo nacional dando prioridad a los productos ya existentes y fomentando la generación de nuevos productos” (p.54). De forma adicional, el Ecuador tiene varios acuerdos y convenios comerciales con algunos países importantes como es el caso de China.

Por supuesto para AGROLAP estas políticas y tratados comerciales benefician en gran medida a su desarrollo, por un lado, al ser una microempresa que trata de salir adelante requiere del apoyo de leyes que le permitan competir con la calidad de sus productos, además, los convenios internacionales le dejan tener una mayor demanda local.

#### 4.1.1.2.2. Factor económico

El sector lácteo se encuentra en constante crecimiento dentro del Ecuador, este genera alrededor de 1,2 millones de empleos directos e indirectos, y su aporte al PIB Agroindustrial es del 4 % tal y como lo indica el Centro de la Industria Láctea del Ecuador CIL (2021); según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), en septiembre de 2021, el sector lácteo presentó un crecimiento del 10,92 % en relación a septiembre de 2020. “Para 2022 se espera maximizar el desarrollo de la cadena láctea potenciando la articulación entre productores, industria y puntos de venta; además de trabajar en costos de producción de la cadena para obtener resultados óptimos en la rentabilidad” (CIL Ecuador, 2021).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en 2020 la producción de leche en Ecuador fue de 6.152.841 litros cada día, lo que implica que la

producción de leche cruda tuvo una reducción del 6 % en relación con el 2019. Las cifras, entonces, visibilizan las implicaciones de tipo económico, social y de consumo generadas por la pandemia de COVID-19 (CIL Ecuador, 2021); finalmente cabe mencionar que el sector lácteo ecuatoriano tiene como actividad primordial la producción de leche y sus derivados (queso, yogur, mantequilla, etc), la cual se basa en una cadena productiva que se inicia directamente en el campo y termina con la distribución de los productos cumpliendo con los estándares de calidad que exige el consumidor.

#### 4.1.1.2.3. Factor social

“El aspecto sociocultural, demográfico y las tendencias de consumo del país y del mercado en el que se desarrollan las empresas del sector lácteo son vitales para su sostenibilidad” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.57); sobre este aspecto se toma en consideración a factores como el poder de compra, las actitudes y tendencias sociales, y estilos de vida.

“El sueldo básico unificado para el 2022 corresponde a \$425 dólares, por lo tanto, existe un incremento de \$25 dólares que ayudará a mejorar la economía de los trabajadores de Ecuador” (Ecuador Legal Online, 2022); el incremento de salario para el 2022 es del 6.25%, en este porcentaje se incrementa también los salarios de las comisiones sectoriales; por otro lado, el Banco Central del Ecuador prevé que un crecimiento económico del 4% en el 2022, la cual se aproxima a la estimación que ha realizado el FMI que pronostica un crecimiento del 3,5% (Córdor, 2022); sin embargo para la CEPAL un crecimiento más realista podría estar dentro del 2,6% y este porcentaje coincide con el rango pronosticado por el Banco Mundial, que estima que el Ecuador podría crecer apenas un 1,4%.

La población del Ecuador en el año 2022 según datos actualizados del INEC en base al último censo, existen 17 millones de habitantes; lo que representa un mercado extenso para cubrir cuando se trata de un producto de necesidad básica como la leche y sus derivados; en cuanto a las tendencias de consumo, “el consumidor ecuatoriano cambió sus tendencias de consumo y empezó a optimizar su dinero; los ecuatorianos reemplazaron el consumo de productos suntuarios por el consumo de productos esenciales para el hogar” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.59); este cambio en las tendencias de los consumidores ha creado oportunidades para la industria, especialmente para los alimentos básicos para el consumo doméstico, incluidos los productos lácteos.

#### 4.1.1.2.4. Factor tecnológico

La producción de leche y en especial los procesos de postproducción, o recepción de leche en el caso de las grandes empresas, como la pasteurización y el envasado, requieren de tecnología avanzada para llevarse a cabo correctamente, precisamente, por eso ahora existen métodos tecnológicos especializados que facilitan el desarrollo de estos complejos procesos.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) el Ecuador realizó un convenio en el cual se tuvo acceso a la tecnología proveniente de Nueva Zelanda, la cual fue aprovechada por alrededor de 12000 productores de leche, “generando un incremento de calidad gracias a las buenas prácticas de los productores; las empresas procesadoras de leche obtienen grandes beneficios en cuanto a calidad y costos en su producción ya que la leche requiere de menos procesos” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.60); estos aspectos pueden ser aprovechados por AGROLAP para poder generar procesos productivos eficientes que permitan presentar al público objetivo un producto de calidad.

#### 4.1.1.2.5. Factor ecológico o ambiental

La protección del medio ambiente y la integridad de la flora y la fauna es un factor muy importante para el entorno empresarial; la industria láctea está muy ligada al medio ambiente, ya que todos sus productos provienen de animales, y la actividad industrial es la que más afecta y transforma el medio ambiente; por esta razón, las empresas lácteas deben cumplir con las normas y requisitos ambientales.

Los impactos ambientales que puede generar una empresa de lácteos, principalmente consisten en la generación de residuos, “en su mayoría líquidos, tales como el suero lácteo, que contienen componentes que pueden generar efectos negativos en el medio ambiente. De igual manera, como toda la industria, genera residuos provenientes del lavado de maquinaria, además de emisiones gaseosas” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.61). Las empresas de alimentos y bebidas deben responder a las crecientes exigencias de las autoridades reguladoras y de los consumidores respecto al respeto por el medio ambiente, ya que la conciencia sobre este aspecto es cada vez mayor y la empresa debe garantizar buenas prácticas ambientales y productos de calidad que brinden seguridad a los consumidores.

#### 4.1.1.2.6. Factor Legal

El sector lácteo en general debe cumplir con una serie de regulaciones referentes a la calidad del producto para que sea lo más apto posible para el consumo humano, es decir, que las empresas deben tener una responsabilidad civil para con sus consumidores. El artículo 54 de la Constitución, establece que “la responsabilidad civil y penal para las personas o entidades que presten servicios públicos, o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

El artículo 281, dispone que “dispone que el Estado es responsable de la prevención y protección a la población del consumo de alimentos contaminados, o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos (Constitución de la República del Ecuador, 2008); además, existen acuerdos ministeriales que procuran la calidad de los productos desarrollados en el país y eliminar las prácticas inadecuadas.

### **4.1.2. Plan de marketing**

#### 4.1.2.1. Mix de marketing

El marketing mix se encuentra compuesto por aspectos como el producto, precio, plaza y promoción; a continuación, se presentan los resultados encontrados para los aspectos en mención con respecto al estudio de la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP; es importante mencionar que dichos resultados fueron proporcionados por el gerente de la empresa.

##### 4.1.2.1.1. Producto

El producto es la primera parte del mix de marketing y se traduce como “la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p.51). Para el caso de la empresa AGROLAP, los productos ofertados son queso y yogurt, estos productos de consumo tienen características que se consideran como ventajas y desventajas. Por una parte, se encuentran aspectos como color, aroma y sabor como ventaja de competencia en el mercado, es decir, son características peculiares que aprecian los consumidores (Zamarreño, 2020).

Por otra parte, se encuentran aquellas características que no aportan de forma positiva al producto. Aquí el gerente indica la existencia de falencias en el empaque debido a un diseño común y también en la marca la cual no está bien establecida. Con respecto al empaque, este es tradicional y no presenta factores diferenciadores que llamen la atención del cliente. Esto impide el cumplimiento de su función como parte esencial del marketing, es decir, no existe innovación que proporcione una ventaja sobre los competidores que permita impulsar e incrementar sus ventas (Kotler y Armstrong, 2012, p.232).

Referente a la marca, disminuye en gran medida el valor para el cliente, pues actualmente esta es importante para todos los productos. Al no estar bien establecida trae consigo múltiples desventajas para el producto como la disminución del posicionamiento y la generación de valor para los clientes (Kotler y Armstrong, 2012, p.232). Es necesario entonces que la marca de la empresa logre comunicar el conjunto de atributos del producto como propuesta de valor para que le permita posicionarse en la mente del consumidor respecto a la competencia. Con lo descrito, se puede identificar falencias en aspectos fundamentales que ubican los productos de AGROLAP en un nivel básico.

#### 4.1.2.1.2. Precio

En segunda instancia se encuentra el precio del producto, que “es la cantidad de dinero que se cobra por un producto” (Kotler y Armstrong, 2012, p.290). También, se puede considerar como la suma de valores que los consumidores están dispuestos a dar para obtener los beneficios de un determinado producto. Con respecto a este elemento el gerente de AGROLAP indica que los productos se ofertan en el mercado a precios menores en comparación con la competencia, es decir, se utiliza una estrategia de fijación de precios basada en la competencia, esto permite que los productos sean accesibles para el consumidor. Como parte del marketing mix de AGROLAP, se debe considerar que su precio reducido se debe a que no se invierte en el empaque y marca, es decir, que al trabajar estos dos elementos el precio del producto puede incrementar.

Como parte del precio también se encuentran algunas desventajas, entre estas, la falta de estrategias como descuentos para los clientes frecuentes y el manejo tradicional con respecto a la forma de pago. El tema de descuentos, es un factor primordial para la fijación de precios y la segmentación del mercado, pues permite conocer las actitudes de compra de los

clientes sobre un precio determinado (Zamarreño, 2020, p.116). Cabe mencionar que implementar este tipo de estrategia permite que los clientes se fidelicen con la empresa.

Un factor preocupante de la empresa en mención es la forma de pago tradicional, es decir se hace en efectivo. Aunque es útil, actualmente el mercado tiene ciertas demandas que implican la implementación de otras formas de pago ágiles y apegadas a la tecnología. Lo mencionado con anterioridad se convierte en una barrera para adquirir los productos y con ello el impacto directo en los resultados económicos de la empresa (Kotler y Armstrong, 2012, p.290). Por tanto, la empresa AGROLAP debe adoptar nuevas formas de cobro apegadas a las necesidades del mercado actual.

#### 4.1.2.1.3. Plaza

La plaza “incluye las actividades de la empresa que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores” (Kotler y Armstrong, 2012, p.52). Para lograr que el producto llegue al consumidor final se utilizan los canales de distribución que pueden ser de dos tipos, directos (empresa-consumidor final) o indirectos (empresa-intermediarios y consumidor final). Para el caso de la empresa AGROLAP, se emplea un sistema de distribución multicanal, es decir, tiene dos tipos de canales, uno de distribución directo al consumidor y el otro indirecto, pues intervienen las tiendas quienes se encargan de vender al consumidor final.

Se debe resaltar que el canal indirecto necesita un esfuerzo mayor para generar valor hacia el producto, pues de cada nivel del canal depende que el producto tenga éxito en el mercado y cumpla con los objetivos de la empresa (Sánchez, 2017). Por otra parte, se debe aclarar que AGROLAP maneja una estructura de distribución propia, lo que implica que asume los costos de la misma.

#### 4.1.2.1.4. Promoción

Este componente del marketing mix “implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren” (Kotler y Armstrong, 2012, p.52). Para complementar se debe indicar la existencia de algunas herramientas de promoción como publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo.

De acuerdo con el gerente de AGROLAP, actualmente no se maneja ningún tipo de promoción para dar a conocer sus productos o incentivar a los clientes para adquirir sus productos. Estos resultados están relacionados con la marca de los productos que no está bien establecida, por ello, no se puede diseñar publicidad. Por otra parte, el precio de venta es disminuido lo que implica un margen de ganancia menor, es decir, el implementar estrategias de promoción trae consigo costos adicionales que deben ser cargados al precio de venta.

El no implementar la promoción como parte de la empresa trae consigo desventajas considerables como la relación débil o inexistente con los clientes pues la empresa no tiene la capacidad para transmitir los atributos del producto y hacer que el cliente compre, además, es un aspecto negativo para AGROLAP, porque en la actualidad las empresas buscan ser más competitivas e implementan estrategias como la promoción para mantenerse activas en el mercado.

## **4.2. DISCUSIÓN**

Los diagnósticos situacionales son una herramienta básica para conocer los diferentes elementos tanto internos como externos los cuales permiten conocer las características positivas y negativas con las cuales generar estrategias en base a herramientas empresariales, en este caso, la presente investigación pretende establecer un diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbíos.

### **4.2.1. Análisis de la situación actual de AGROLAP**

Con base a la entrevista realizada y gracias a la ayuda prestada por el gerente de AGROLAP, se pudo desarrollar el análisis interno con base en el perfil de capacidad interna (PCI) de la empresa, en donde se evaluaron las fortalezas y debilidades de la organización y el impacto que estas generan dentro de la misma.

**Tabla 2.** Matriz de Perfil de Capacidad Interna - PCI

Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)										
Dimensión	Indicador	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
Capacidad administrativa	Uso de planes estratégicos				x			x		
	Velocidad de respuesta a cambios					x			x	
	Comunicación y control gerencial	x						x		
Capacidad comercial	Servicio de calidad			x						x
	Lealtad y satisfacción del cliente			x						x
	Participación del mercado				x			x		
	Ventaja competitiva			x						x
Capacidad financiera	Rentabilidad (retorno de la inversión)				x			x		
	Habilidad para competir con precios				x			x		
Capacidad tecnológica	Capacidad de innovación				x					x
	Uso de redes sociales				x				x	
	Valor agregado al producto					x			x	
Capacidad del talento humano	Nivel académico del talento humano			x						x
	Experiencia técnica	x						x		
	Nivel de remuneración			x						x

Fuente: (elaboración propia)

En el caso de la capacidad directiva AGROLAP no ha desarrollado de manera adecuada planes estratégicos enfocados en la captación de mercado, básicamente la gestión administrativa de la asociación se ha llevado de forma empírica; por otro lado, la asociación no está preparada en cuanto a la parte financiera y de talento humano para responder con velocidad a los cambios externos del mercado, por esta razón, la empresa está sufriendo un nivel bajo en ventas; esto concuerda con lo mencionado por Camelo y Calderón (2015) los cuales indican que “la falta de estructura empresarial, ausencia de registros contables, carencia de normas y procedimientos ocasionan un bajo nivel de ventas” (p.114). La

comunicación y el control gerencial por el contrario siempre se desarrolla de forma activa, indicando que los trabajadores informan sobre las ventas realizadas y problemas suscitados en las actividades diarias, además de seguir indicaciones de la gerencia y la directiva de la asociación; sobre esto, Jerves y Vintimilla (2019) mencionan que “las empresas deben enfocarse en la comunicación constante tanto interna como externa; considerando las opiniones para mejorar continuamente sus productos, servicios y distribución” (p.132).

Los productos suministrados tienen calidad por sus características de frescura, alto valor nutritivo, fuente de materias primas de calidad uniforme y la empresa cuenta con todas las maquinarias y equipos necesarios para la producción; por otro lado, la empresa cuenta con pocos clientes fieles y están satisfechos con los productos brindados, sin embargo, debido a los escasos clientes, la empresa necesita introducir estos productos a otras provincias del Ecuador con el propósito de mejorar las ventas en números consecutivos, según el representante de AGROLAP; por otro lado, Camelo y Calderón (2015) mencionan que “la mayor ventaja competitiva que ofrecer una empresa láctea es la calidad durante todo el proceso de elaboración, para entregar un producto que cumpla con las exigencias del mercado y con el cual los clientes se sientan satisfechos” (p.15) con respecto a la ventaja competitiva, la asociación cuenta con una buena ubicación con respecto a la materia prima y los productos cuentan con características positivas como la calidad y el precio; siendo el precio “un aspecto que influye significativamente y se evidencia en la demanda creciente que muestran los productos, a pesar de desenvolverse en un mercado pequeño” (Camelo y Calderón, 2015, p.15).

Inicialmente, la empresa tenía un margen de utilidad positivo, sin embargo, en los últimos años el índice de utilidad ha disminuido gradualmente; esto se debe a las bajas ventas que tiene la empresa, ahora el negocio está vivo, pero la ganancia es muy pequeña. Por otro lado, AGROLAP no tiene la capacidad de inducir la innovación en los productos o procesos que allí se desarrollan, porque la innovación es un asunto muy costoso y la asociación actualmente no puede cubrir estos costos; en el caso de las redes sociales, la asociación no suele aparecer en estas plataformas, aunque los empleados sí publican algunas publicaciones en Facebook con el objetivo de que nuevos clientes descubran los productos. Además, AGROLAP requiere que el personal se capacite más intensamente en temas administrativos, procesos de producción y personal calificado para las tareas asignadas; los trabajadores tienen mucha experiencia en el desarrollo de productos, pero carecen de conocimientos sobre ventas, nuevos mercados y publicidad; en cuanto a este aspecto Huilcapi y Gallegos (2020) indican

que la falta de ventas “se debe en muchas ocasiones se deben a que las pequeñas empresas no cuentan con personal administrativo especializado que, puedan elaborar una planificación adecuada, estados financieros y un estudio de mercado para lograr su posicionamiento en el menor tiempo posible” (p.6).

Por otro lado, para el análisis de los factores externos se toma en consideración al análisis PESTEL y siguiendo con la metodología de impactos se establece a las características que conforman una oportunidad o amenaza con la intención de establecer de mejor manera la situación actual de AGROLAP.

**Tabla 3. Matriz de análisis PESTEL**

<b>Matriz de análisis PESTEL</b>										
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
		<b>alto</b>	<b>medio</b>	<b>bajo</b>	<b>alto</b>	<b>medio</b>	<b>bajo</b>	<b>alto</b>	<b>medio</b>	<b>bajo</b>
Factor político	Políticas gubernamentales	x						x		
	Tratados comerciales a nivel internacional		x						x	
Factor económico	Crecimiento económico		x						x	
	Características del mercado		x						x	
Factor social	Poder de compra			x						x
	Actitudes y tendencias sociales	x							x	
Factor tecnológico	Cambios tecnológicos en la industria			x						x
	Acceso a nueva tecnología			x						x
Factor ecológico	Riesgos naturales						x			x
	Contaminación ambiental						x			x
Factor legal	Responsabilidad civil		x						x	
	Regulación industrial		x						x	

Fuente: (elaboración propia)

Como se puede observar, existen muchas oportunidades que brinda el ambiente externo de AGROLAP como por ejemplo las políticas gubernamentales y los tratados comerciales que maneja actualmente el Ecuador como por ejemplo la Ley Orgánica de

Regulación y Control del Poder de Mercado la cual “protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2022); en el caso de las relaciones comerciales uno de los acuerdos más relevantes es el denominado Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea.

Otro factor positivo está conformado por el crecimiento económico constante que está teniendo el Ecuador, este genera alrededor de 1,2 millones de empleos directos e indirectos, y su aporte al PIB Agroindustrial es del 4 % tal y como lo indica el Centro de la Industria Láctea del Ecuador CIL (2021); en el caso del factor social el poder adquisitivo y las tendencias de consumo generan oportunidades de mercado para la industria láctea.

Por otro lado, en cuanto al factor tecnológico el MAGAP menciona que el Ecuador realizó un convenio en el cual se tuvo acceso a la tecnología proveniente de Nueva Zelanda lo cual conforma una oportunidad para el sector lácteo; por otro lado, el factor ambiental puede considerarse una amenaza en cuanto a las regulaciones suscitadas en este campo debido a que las industrias lácteas generan impactos ambientales debido a los residuos que se producen, “en su mayoría líquidos, tales como el suero lácteo, que contienen componentes que pueden generar efectos negativos en el medio ambiente” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.61); finalmente, en cuanto al factor legal se encuentra la responsabilidad civil y la regulación industrial al cual permite una competencia sana entre las empresas del sector lácteo.

En base a lo anterior se puede establecer un análisis FODA que resume los principales hallazgos encontrados dentro del análisis interno y externo.

**Tabla 4. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
F1: Comunicación y control gerencial efectivos.	O1: Políticas gubernamentales que favorecen a la industria láctea.
F2: Servicio de calidad.	O2: El Ecuador cuenta con tratados y acuerdos comerciales a nivel internacional.
F3: Lealtad y satisfacción del cliente.	O3: El Ecuador mantiene un crecimiento económico constante.
F4: Ventaja competitiva en base a la ubicación.	O4: Las características del mercado local favorecen al sector lácteo debido a que cumple con los estándares de calidad.
F5: El nivel académico del talento humano es acorde a las actividades que se realizan en la empresa.	
F6: El personal del área de producción cuenta con experiencia técnica.	
F7: El nivel de remuneración es acorde a las	

actividades que se realizan.	<p>O5: El poder de compra de los ecuatorianos ha crecido para el 2022.</p> <p>O6: Las tendencias de los consumidores han creado oportunidades para la industria, especialmente para los alimentos básicos como la leche, queso y yogurt.</p> <p>O7: Cambios tecnológicos y acceso a nueva tecnología.</p> <p>O8: La responsabilidad civil y regulación industrial fomenta una competitividad empresarial basada en la calidad de los productos.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1: Falta de desarrollo y uso de planes estratégicos.	A1: La industria láctea causa genera contaminación y residuos, en su mayoría líquidos, tales como el suero lácteo, que contienen componentes que pueden generar efectos negativos en el medio ambiente.
D2: Baja velocidad de respuesta a cambios.	
D3: Escasa participación del mercado.	
D4: Bajo nivel en el retorno de la inversión.	
D5: La empresa no cuenta con habilidad para competir con precios.	
D6: La empresa no tiene capacidad para innovar.	
D7: La empresa no tiene presencia en redes sociales.	
D8: Los productos de la empresa no tienen valor agregado.	

Fuente: (elaboración propia)

Como se puede observar dentro del análisis FODA existen muchos puntos positivos que favorecen a AGROLAP como sus fortalezas y oportunidades; no obstante, también tiene debilidades importantes a tener en cuenta, una de las principales es la falta de desarrollo y uso de planes estratégicos lo que impide que se puedan generar mejores estrategias de mercado.

#### 4.2.3. Análisis del plan de marketing de AGROLAP

El plan de marketing se analiza por medio del mix de marketing o también conocido como las 4p conformado por el producto, precio, plaza y promoción; para el caso de la empresa AGROLAP, los productos ofertados son queso y yogurt, estos productos de consumo tienen características que se consideran como ventajas como su precio y la calidad que representa; con respecto al empaque, este es tradicional y no presenta factores diferenciadores que llamen la atención del cliente. Esto impide el cumplimiento de su función como parte esencial del marketing, es decir, no existe innovación que proporcione una ventaja sobre los

competidores que permita impulsar e incrementar sus ventas (Kotler y Armstrong, 2012, p.232).

Con respecto a este elemento el gerente de AGROLAP indica que los productos se ofertan en el mercado a precios menores en comparación con la competencia, es decir, se utiliza una estrategia de fijación de precios basada en la competencia, esto permite que los productos sean accesibles para el consumidor; en cuanto a la plaza se emplea un sistema de distribución multicanal, es decir, tiene dos tipos de canales, uno de distribución directo al consumidor y el otro indirecto, pues intervienen las tiendas quienes se encargan de vender al consumidor final; se debe resaltar que el canal indirecto necesita un esfuerzo mayor para generar valor hacia el producto, pues de cada nivel del canal depende que el producto tenga éxito en el mercado y cumpla con los objetivos de la empresa (Sánchez, 2017).

Finalmente, AGROLAP no maneja ningún tipo de promoción para dar a conocer sus productos o incentivar a los clientes para adquirir sus productos; estos resultados están relacionados con la marca de los productos que no está bien establecida, por ello, no se puede diseñar una publicidad adecuada. En general el plan de marketing de la empresa no se encuentra bien establecido y se desarrolla de forma empírica o dicho de otra forma no se ha implementado un plan de marketing como tal, sino que se ha tratado de vender y promocionar de una forma no técnica.

#### **4.2.4. Ubicación actual de la AGROLAP (características que contribuyen al plan de marketing)**

Para determinar la ubicación de la empresa se hizo uso de las matrices de factores clave tanto interno como externo; estos tipos de matriz evalúan la importancia de cada uno de los factores en proporción con los demás; también se evalúa conforme a la estrategia actual del 1 al 4 en relación al factor, siendo 1 una respuesta deficiente y 4 una respuesta eficiente. Cabe recalcar que dentro de la matriz de los factores internos la evaluación es 3 o 4 para las fortalezas y 1 o 2 para las debilidades.

**Tabla 5. Factores internos clave**

Factores internos clave		Importancia	Evaluación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
F1	Comunicación y control gerencial efectivos.	8%	3	0,24
F2	Servicio de calidad.	6%	4	0,24
F3	Lealtad y satisfacción del cliente.	6%	4	0,24
F4	Ventaja competitiva en base a la ubicación.	6%	4	0,24
F5	El nivel académico del talento humano es acorde a las actividades que se realizan en la empresa.	6%	3	0,18
F6	El personal del área de producción cuenta con experiencia técnica.	8%	3	0,24
F7	El nivel de remuneración es acorde a las actividades que se realizan.	6%	3	0,18
<b>Debilidades</b>				
D1	Falta de desarrollo y uso de planes estratégicos.	9%	1	0,09
D2	Baja velocidad de respuesta a cambios.	7%	2	0,14
D3	Escasa participación del mercado.	8%	2	0,16
D4	Bajo nivel en el retorno de la inversión.	7%	2	0,14
D5	La empresa no cuenta con habilidad para competir con precios.	7%	2	0,14
D6	La empresa no tiene capacidad para innovar.	5%	1	0,05
D7	La empresa no tiene presencia en redes sociales.	6%	1	0,06
D8	Los productos de la empresa no tienen valor agregado.	5%	1	0,05
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,39</b>

Fuente: (elaboración propia)

En base a lo encontrado se puede establecer que la AGROLAP tiene muchas fortalezas como es el caso de la comunicación y control gerencial, la lealtad y satisfacción del cliente, y la ventaja competitiva en base a la ubicación; aunque también tiene debilidades importantes como por ejemplo la falta de desarrollo y aplicación de planes estratégicos, la escasa participación de mercado y el bajo nivel de retorno de la inversión; factores que afectan en gran medida a la empresa; siendo que 2,5 es el dato que indica equilibrio el valor de 2,39 que muestra la matriz revela un entorno interno que no es favorable.

**Tabla 6. Factores externos clave**

Factores externos clave		Importancia	Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
O1	Políticas gubernamentales que favorecen a la industria láctea.	13%	3	0,39
O2	El Ecuador cuenta con tratados y acuerdos comerciales a nivel internacional.	11%	1	0,11
O3	El Ecuador mantiene un crecimiento económico constante.	12%	3	0,36
O4	Las características del mercado local favorecen al sector lácteo debido a que cumple con los estándares de calidad.	11%	3	0,33
O5	El poder de compra de los ecuatorianos ha crecido para el 2022.	11%	3	0,33
O6	Las tendencias de los consumidores han creado oportunidades	11%	2	0,22

	para la industria, especialmente para los alimentos básicos como la leche, queso y yogurt.			
O7	Cambios tecnológicos y acceso a nueva tecnología.	11%	1	0,11
O8	La responsabilidad civil y regulación industrial fomenta una competitividad empresarial basada en la calidad de los productos.	10%	3	0,3
<b>Amenazas</b>				
A1	La industria láctea causa genera contaminación y residuos, en su mayoría líquidos, tales como el suero lácteo, que contienen componentes que pueden generar efectos negativos en el medio ambiente.	10%	1	0,1
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,25</b>

Fuente: (elaboración propia)

En el caso de la matriz de los factores externos clave se puede observar que existen muchas oportunidades para AGROLAP, no obstante, estas oportunidades no están siendo aprovechadas de manera adecuada por la empresa y las amenazas muestran que pueden afectar de manera considerable a la asociación; el total de la evaluación de esta matriz muestra un índice de 2,25 lo que indica un balance negativo.

**Tabla 7.** Matriz de factores internos y externos

Factores externos	Factores internos		
	Alto (3,0 a 4,0)	Medio (2,0 a 2,99)	Bajo (1,0 a 1,99)
Alto (3,0 a 4,0)	I	II (2,39)	III
Medio (2,0 a 2,99)	IV (2,25)	V	VI
Bajo (1,0 a 1,99)	VII	VIII	IX
I, II, IV	Crezca y desarróllese		
III, V, VII	Persista o resista		
VI, VIII, IX	Coseche o elimine		

En consecuencia, se considera a la matriz de ubicación empresarial la cual evalúa los factores internos y externos en base a cuadrantes que indican cuales son los objetivos a seguir para AGROLAP, en este caso tanto el entorno interno como externo se ubican en una evaluación media, lo que indica que la empresa puede crecer y desarrollarse; no obstante, cabe destacar que estos datos se encuentran en los límites de esta categoría, por lo que, es necesario implementar estrategias fuertes de mercado.

Es aquí donde se consideran los aspectos positivos como sus fortalezas y oportunidades para desarrollar un plan de marketing acorde a las expectativas de la asociación; actualmente las debilidades, en especial la falta de desarrollo de planes estratégicos y como lo mencionó el gerente de AGROLAP, la empresa cuenta con talento humano pero es necesario contratar personal que colabore en las áreas administrativas; esto ha

causado que el plan de marketing que maneja actualmente la asociación no se encuentre bien establecido lo que genera una caída en las ventas en los últimos meses; Camelo y Calderón (2015) mencionan que las empresas deben realizar procesos de investigación y desarrollo I+D, “basados en el mejoramiento e innovación permanente en productos, sistemas productivos y estrategias de marketing y comercialización buscando siempre darles un mayor valor agregado a los clientes y garantizando más bienestar para los empleados y aliados estratégicos” (p.47).

Finalmente, existen factores que se pueden aprovechar dentro del mix de marketing como, por ejemplo, la comunicación y control gerencial que tiene la empresa, así como el aprovechamiento de las políticas gubernamentales; uno de los principales factores relevantes son las barreras de entrada de productos extranjeros, “ya que con los impedimentos a las exportaciones se ha fomentado la producción nacional, además de que en el acuerdo comercial con la Unión Europea se excluyó a los productos lácteos, lo que ha permitido a las empresas lácteas nacionales mantener su posición” (Jerves y Vintimilla, 2019, p.146); además, se pueden aprovechar las cualidades positivas que tiene AGROLAP como la calidad de sus productos para abrirse paso en el mercado generando estrategias de marketing basadas en el aprovechamiento de las redes sociales, herramientas clave para la promoción en la actualidad.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Después del proceso de análisis y discusión durante el desarrollo de la presente investigación se muestran las conclusiones más relevantes relacionadas con la situación actual de AGROLAP y el plan de marketing de la misma.

En primera instancia se concluye que la situación actual de la empresa expresada por medio de la matriz FODA y la matriz de ubicación empresarial indica que la asociación tiene la capacidad de aprovechar los aspectos positivos y lidiar con los factores negativos del entorno tanto internos como externos, con indicadores de 2,39 y 2,25 respectivamente, para generar estrategias con el objetivo de crecer y desarrollarse.

En el caso del plan de marketing basándose en el mix de marketing planteado por Kotler se puede evidenciar muchas falencias como es el caso del producto el cual no cuenta con una marca establecida y en general no cuenta con factores que le diferencien de la empresa; el precio, por el contrario, conforma algo positivo al ser menor al que tiene la competencia; dentro de la plaza se emplea un sistema de distribución multicanal, es decir, tiene dos tipos de canales, uno de distribución directo al consumidor y el otro indirecto, pues intervienen las tiendas quienes se encargan de vender al consumidor final; por otro lado, actualmente no se maneja ningún tipo de promoción para dar a conocer sus productos o incentivar a los clientes para adquirir sus productos.

Finalmente, se concluye que existen factores que se pueden aprovechar dentro del mix de marketing como, por ejemplo, la comunicación y control gerencial que tiene la empresa, así como el aprovechamiento de las políticas gubernamentales y las cualidades positivas que tiene AGROLAP como la calidad de sus productos para abrirse paso en el mercado generando estrategias de marketing basadas en el aprovechamiento de las redes sociales, herramientas clave para la promoción en la actualidad.

### **5.2. RECOMENDACIONES**

Primeramente, se recomienda a la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer hacer uso de la información en este documento presentada para que pueda conocer los factores positivos y negativos del entorno tanto interno como externo, así como la ubicación

actual de AGROLAP para que puedan tomar medidas correctivas y generar planes de estratégicos que permitan el crecimiento y desarrollo de la asociación.

Por otro lado, se recomienda una adecuada aplicación del plan de marketing basándose en el mix de marketing o las 4ps, que le permita a la empresa adentrarse en el mercado por medio de las redes sociales dando a conocer las características de los productos que oferta AGROLAP como su calidad y bajos precios, de esta forma incrementar el nivel de ventas y por ende su índice de retorno en la inversión.

Para finalizar, se recomienda a la academia contribuir con estudios y planes estratégicos que permitan a las pequeñas y medianas empresas conocer su situación actual por medio de diagnósticos situacionales, con la intención de generar estrategias que les permita ser competitivas dentro del mercado tanto nacional como internacional.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenal, C. (2018). *Promociones en espacios comerciales*. La Rioja: Tutor Formación. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=TCZgDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=TCZgDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Argudo, C. (12 de septiembre de 2017). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Asensio, E., & Vázquez, B. (2019). *Empresa e iniciativa emprendedora* (Cuarta Edición ed.). España: Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=e-iPDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=e-iPDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Bittán, M. (12 de noviembre de 2012). *El modelo Pest como herramienta de planificación*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Camelo, A., & Calderón, D. (2015). *Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa familiar Lácteos Cambol en la localidad 16 de Puente Aranda*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Cardozo, R. (25 de 08 de 2020). *27 de junio: Día internacional de las mipymes*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/py/27-de-junio-dia-internacional-de-las-mipymes/>
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL) . (9 de diciembre de 2021). *CIL Ecuador*. Obtenido de 2021
- Cóndor, A. (03 de enero de 2022). *Para el 2022, Ecuador tendría un crecimiento económico menor al del último año*. Obtenido de <https://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/para-el-2022-ecuador-tendria-un-crecimiento-economico-menor-al-del-ultimo-ano/>
- Diaz, J. (04 de mayo de 2013). *¿Qué es un diagnóstico empresarial?* Obtenido de <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/S1900361\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/S1900361_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ecuador Legal . (01 de enero de 2022). *Ecuador Legal Online* . Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-basico-2022-ecuador/>
- ESAN. (10 de 01 de 2018). *¿Qué es el marketing holístico?* Obtenido de ESAN : <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-marketing-holistico>
- Eslava, A. (2017). *Canales de distribución logístico-comerciales*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=6zOjDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=6zOjDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Gómez, B. (2017). *Fundamentos de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=1ptMDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=1ptMDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- González, R., & Becerra, L. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIIDJournal*(1), 570-608. Obtenido de <https://www.ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/100/106>
- Huaita, C. (2017). *Estrategias de marketing mix y su relación con la satisfacción del cliente: Empresa Agua de Mesa La Samaritana, Tarapoto, 2017*. Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1007>
- Jerves, J., & Vintimilla, Á. (2019). *Análisis de la cadena de valor y propuesta de herramientas de gestión en la empresa Lácteos San Antón*. Cuenca : Universidad del Azuay .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing, Decimocuarta edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. México: Lid Editorial Mexicana. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=y\\_kuEAAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=y_kuEAAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). *produccion.gob.ec*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Narváez, C. (2017). *Manual de procedimientos administrativo, contable y financiero para la asociación agroindustrial de derivados lácteos el placer Agrolap, ubicado en la parroquia del Playón de San Francisco, cantón Sucumbíos y provincia de Sucumbíos*.

- Universiadda Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/5855>
- Quintana, C. (12 de diciembre de 2020). *Análisis PESTEL: Qué es, cómo se hace y ejemplo aplicado* . Obtenido de <https://www.oberlo.es/blog/analisis-pestel>
- Ruiz, M. (26 de julio de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?* . Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Sánchez, I. (19 de septiembre de 2007). *La Capacidad Tecnologica*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Ivon/la-capacidad-tecnologica>
- Sánchez, P. (2017). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. IC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=11YpEAAAQBAJ&dq=canales+de+distribuci%C3%B3n&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=11YpEAAAQBAJ&dq=canales+de+distribuci%C3%B3n&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Sánchez, P. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en internet*. IC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=mkwpEAAAQBAJ&dq=plaza+o+distribuci%C3%B3n&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=mkwpEAAAQBAJ&dq=plaza+o+distribuci%C3%B3n&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Santander . (02 de marzo de 2022). *¿Qué es el talento humano?* Obtenido de <https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-humano>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo . (2022). *planificación.gob.ec*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
- Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL* . UDGVIRTUAL .
- Valda, J. (10 de octubre de 2012). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/10/11/analisis-f-o-d-a/#:~:text=Algunos%20autores%20como%20Strickland%2C%20considera%20al%20an%C3%A1lisis%20FODA,los%20activos%20competitivos%20superen%20a%20los%20pasivos%20competitivos.>
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La Importancia de las Pymes en el Ecuador. *Observatorio Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Zamarreño, G. (2020). *Marketing y Ventas*. España: Editorial Elearning S.L. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=PsjIDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlink\\_s\\_s](https://books.google.com.co/books?id=PsjIDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlink_s_s)

## VII. ANEXOS

### Anexo 1: Certificado o Acta del Perfil de Investigación



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



## ACTA

### DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:

**NOMBRE JUNIOR** DANILO MENA OBANDO  
**NIVEL/PARALELO:** 0

**CÉDULA DE IDENTIFICACION** 2100691423  
**PERIODO ACADÉMICO** 2021 B

**TEMA DEL TIC:** "Diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbios"

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

**PRESIDENTE:** MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ  
**DOCENTE TUTOR:** MSC. BASTIDAS GUERRÓN JEANETHE LUCÍA  
**DOCENTE:** MSC. CÁRDENES FIERRO GISELLE MARIUXI

De acuerdo al artículo 32: Una vez entregados los documentos; y, cumplidos los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director/a de Carrera designará el Tribunal, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS 1**      **AULA:**      11

**FECHA:**      lunes, 04 de abril de 2022

**HORA:**      09H00

Obteniendo las siguientes notas:

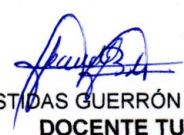
1) Sustentación de la predefensa:	5.60
2) Trabajo escrito	2.70
<b>Nota final de PRE DEFENSA</b>	<b>8.30</b>


Por lo tanto:      **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el      lunes, 04 de abril de 2022

  
MSC. MALQUÍN VERA SONIA MARILÚ  
**PRESIDENTE**

  
MSC. BASTIDAS GUERRÓN JEANETHE LUCÍA  
**DOCENTE TUTOR**

  
MSC. CÁRDENES FIERRO GISELLE MARIUXI  
**DOCENTE**

Adj.: Observaciones y recomendaciones

Anexo 2: Certificado del abstract por parte de idiomas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

<b>ABSTRACT- EVALUATION SHEET</b>				
<b>NAME:</b> Mena Obando Junior Danilo				
<b>DATE:</b> 27 de agosto de 2022				
<b>TOPIC:</b> "Diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de derivados lácteos el Placer AGROLAP ubicada en el cantón Sucumbios"				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1 Vera Játiva Edwin Andrés,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		<b>TOTAL 9</b>	



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE  
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.**

**Autor:** Mena Obando Junior Danilo

**Fecha de recepción del abstract:** 27 de agosto de 2022

**Fecha de entrega del informe:** 27 de agosto de 2022

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

**Observaciones:**

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



EDISON BOANERGES  
PEÑAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc  
Coordinador del CIDEN

Anexo 3: Marca de AGROLAP



Anexo 4: Producción de AGROLAP





DIAGNÓSTICO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE  
MARKETING PARA LA ASOCIACIÓN  
AGROINDUSTRIAL DE DERIVADOS  
LÁCTEOS EL PLACER AGROLAP  
UBICADA EN EL CANTÓN  
SUCUMBÍOS

El objetivo de este formulario es obtener información para establecer un diagnóstico para la implementación del plan de marketing para la Asociación Agroindustrial de Derivados Lácteos el Placer AGROLAP

Dirigido a: Gerente de la asociación

Confidencial: Los datos recolectados serán utilizados con fines académicos.

#### DATOS GENERALES

1. Nombre:

1.1.

2. Años ejerciendo el cargo de gerente:

2.1.

#### FACTORES INTERNOS

##### CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

3. ¿La asociación hace uso de planes estratégicos para su desarrollo empresarial? De ser así, ¿qué tipo de planes ha ejecutado?

No, nunca se desarrolló un plan estratégico para la asociación, básicamente la gestión administrativa se ha llevado a cabo de forma empírica.

4. ¿La asociación está preparada internamente para responder a cambios externos? Si/no ¿Por qué?

	<p>La asociación AGROLAP no está preparada para cambios externos, por el motivo de que las actividades realizadas dentro de esta se realizan de forma establecida y los cambios externos requieren una preparación tanto del personal, así como de forma financiera, por lo que, la asociación tiene esta debilidad; además, esta es una de las razones por la que la empresa esta teniendo bajos niveles de ventas.</p>
5.	<p><b>¿La gerencia tiene una comunicación activa con los trabajadores de la empresa?</b></p> <p>La comunicación siempre es activa en la empresa, indicando los trabajadores las ventas realizadas, problemas, indicaciones a seguir por parte mía y los que conforman la directiva de la asociación, escuchando siempre sus opiniones.</p>
<b>CAPACIDAD COMERCIAL</b>	
6.	<p><b>¿Bajo su consideración, la asociación brinda un producto de calidad?</b></p> <p>Si, porque los productos son frescos, de alto valor nutritivo, con la materia prima que es la leche cruda de alta calidad maquinaria necesaria para su elaboración y sobre todo de los ganaderos del cantón sucumbíos.</p>
7.	<p><b>¿Usted considera que la asociación tiene clientes leales y que se encuentran satisfechos con los productos ofertados?</b></p> <p>Son muy pocos los clientes leas que tenemos, por este motivo necesitamos introducir los productos a otras provincias y que nuevos clientes conozcan de los productos que fabrica la asociación AGROLAP; y los clientes que se tiene se puede decir que son leales por la razón de que se encuentran satisfechos con los productos que se ofertan.</p>
8.	<p><b>¿Según usted cual diría que es la participación de mercado que tiene su empresa?</b></p> <p>La participación en el mercado es muy baja, como se le comento necesitamos nuevos mercados para introducir los productos que se elabora</p>
9.	<p><b>¿Cuál diría usted que es la ventaja competitiva que tiene su empresa?</b></p> <p>Sobre la ventaja competitiva que tiene la empresa yo diría son 2, la primera es: el sector donde está ubicada nuestra asociación AGROLAP, ya que el cantón sucumbíos es un cantón productor de leche y esto resulta muy fácil para la recolección de la materia prima y la segunda el precio y la calidad del producto ya que manejamos precios accesibles al público.</p>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	
10.	<p><b>¿Usted considera que la empresa tiene un buen porcentaje de retorno de la inversión?</b></p> <p>La empresa en sus inicios tenía un porcentaje de retorno positivo, no obstante, en los últimos</p>

	años el nivel de retorno ha ido cayendo; esto se debe a las bajas ventas que se ha tenido; actualmente la empresa está sobreviviendo, pero la utilidad es mínima.
12.	<p><b>¿Los precios de sus productos son competitivos frente al mercado?</b></p> <p>Yo creo que nuestros productos para que sea competitivos en el mercado necesita de mucha publicidad para hacerle frente a las grandes competencias que existen.</p>
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	
13.	<p><b>¿Usted diría que existe innovación dentro de los productos o proceso que se manejan dentro de la empresa?</b></p> <p>No, la empresa no tiene capacidad para generar innovación en los productos o procesos que se desarrollan en ella, esto debido a que innovar es un tema muy costoso y la asociación actualmente no puede cubrir dichos gastos.</p>
14.	<p><b>¿Su empresa hace uso de redes sociales? De ser así, ¿en cuales tiene presencia?</b></p> <p>No, la empresa no pose ninguna red social, pero sin embargo yo o los encargados de la venta realizamos una publicación en Facebook para logra que nuevos clientes pregunten de nuestro producto.</p>
15.	<p><b>¿Los productos de su empresa tienen algún tipo de valor agregado significativo para el consumidor?</b></p> <p>No, tiene ningún valor agregado en el producto</p>
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>	
16.	<p><b>¿En general el nivel académico del talento humano es acorde a las actividades que se realizan en la empresa?</b></p> <p>No, se necesitaría mayor nivel académico en temas de administración, para que la asociación sea más sostenida económicamente; en cuanto a los procesos de producción el personal si se encuentra calificado para las tareas asignadas.</p>
17.	<p><b>¿Según usted cual es el nivel de experiencia que tiene el talento humano?</b></p> <p>Los trabajadores tienen un alto grado de nivel de experiencia en lo que es la elaboración de los productos, pero les hace falta conocimiento de lo que se refiere a ventas, nuevos mercados, publicidad entre otros.</p>
18.	<p><b>¿El nivel de remuneración es acorde al trabajo desarrollado por parte del personal?</b></p> <p>Si, cada trabajador tiene su remuneración justa por la actividad que está realizando.</p>

MIX DE MARKETING

MIX DE MARKETING		
<b>PRODUCTO</b>		
19.	¿Cuáles son los productos que su empresa oferta al público? Queso y yogurt	
20.	¿Usted diría que las características de sus productos como su color, olor y sabor le brindan una ventaja frente al mercado? Si tiene una buena consistencia un buen sabor y es muy rico para el público	
21.	¿Considera usted que la marca de su empresa representa las cualidades positivas de sus productos? No la marca de la empresa no está bien establecida	
22.	¿El diseño del empaque de sus productos está pensado en mantener la calidad y ser atractivo para sus clientes? No, el diseño del empaque se lo realizó de forma más común, como son los quesos de forma redonda.	
<b>PRECIO</b>		
20.	¿El precio de sus productos es acorde a las posibilidades de sus clientes?, ¿considera que dicho precio es competitivo frente al mercado? Si los precios son accesibles económicos a los clientes y por ende son competitivos con los demás precios de las diferentes competencias.	
21.	¿Su empresa maneja algún tipo de descuentos para sus clientes frecuentes? No, se realiza ningún tipo de descuento.	
22.	¿Su empresa maneja diferentes formas de pago? ¿Cuáles? No siempre se utiliza la de forma tradicional pago en efectivo	
<b>PLAZA</b>		
23.	¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza su empresa para llegar al consumidor final? Los canales de distribución directo al consumidor que es el directo y el otro es a las tiendas y las tiendas se encargan de vender al consumidor final ese viene hacer el canal indirecto corto.	
<b>PROMOCIÓN</b>		
24.	¿Qué tipo de publicidad maneja su empresa para dar a conocer sus productos? No tenemos publicidad	
25.	¿Se ha manejado algún tipo de promoción de ventas? No ninguna promoción	

26.	¿Se ha implementado alguna estrategia de marketing en base a las relaciones tanto con compradores como con sus proveedores y empleados? No ninguna nunca se a realizado esto.	
-----	--	--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN