



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: “Modelo de estrategias de penetración en el mercado para empresas artesanales: Caso BRAVADO”

AUTORA: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

TUTORA: Dra. Mg. Ortiz Morales Alicia Giovanna

AMBATO – ECUADOR

Julio 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Mg. Ortiz Morales Alicia Giovanna

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Modelo de estrategias de penetración en el mercado para empresas artesanales: Caso BRAVADO**” presentado por la señorita **Bayas Izurieta Jessica Lizbeth**, para optar por el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 22 de mayo del 2017



Dra. Mg. Ortiz Morales Alicia Giovanna

C.I. 1802340248

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Bayas Izurieta Jessica Lizbeth**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Atentamente,



Bayas Izurieta Jessica Lizbeth
C.I. 1805112180

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Mg. Jenny Margoth Gamboa Salinas

C.I. 1802289320

Ing. MBA. Christian Andrés Barragán Ramírez

C.I. 1803783644

Ambato, 05 de julio del 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Atentamente,



Bayas Izurieta Jessica Lizbeth
C.I. 1805112180

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre, por el apoyo y la paciencia incondicional que me ha brindado siempre.

*A la empresa **BRAVADO** de igual manera a la familia Izurieta por apoyo brindado, para el desarrollo del proyecto.*

Lizbeth Bayas Izurieta

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato que a través de sus docentes supieron trasmitirme sus conocimientos y enseñanzas para ser una profesional de bien y éxito.

Lizbeth Bayas Izurieta

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	1
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	2
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	3
DERECHOS DE AUTOR.....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
ÍNDICE DE CONTENIDO	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
ÍNDICE DE TABLAS.....	12
RESUMEN EJECUTIVO	15
ABSTRACT.....	16
1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
ÁRBOL DEL PROBLEMA	24
2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
a. OBJETIVO GENERAL.....	26
b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
3.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....	27
Reseña, mermeladas y conservas	27
Mercado	28
Plan de negocios	31
Matriz de Ansoff	36
Estrategias de penetración.....	38
5 Fuerzas de Porter.....	42
4.METODOLOGÍA	48

a. Métodos teóricos	49
Método Análisis-síntesis	49
Método Deductivo.....	50
Método Hipotético	50
Método Histórico.....	51
Enfoque Sistémico	52
b. Métodos empíricos.....	55
Encuesta.....	55
e. Población y muestra.....	56
Cálculo de la muestra.....	57
Validación de la encuesta.....	58
5.RESULTADOS ESPERADOS	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
Modelo de estrategias de penetración en el mercado	73
a. Antecedentes	73
b.Objetivos	75
b1.Objetivo General.....	75
b2.Objetivos específicos.....	75
c.Nicho de mercado.....	75
d.Análisis FODA	76
Organigrama Estructural Propuesto.....	81
e. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	82
f. Mix de Marketing	95
g. Estrategias	96
h. Presupuesto.....	102
i.Evaluación.....	105

6.CONCLUSIONES	107
7.RECOMENDACIONES	108
8.BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXO	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales destinos de exportación de las artesanías	20
Ilustración 2.Árbol de Problemas.....	24
Ilustración 3.Diagrama conceptual de un mercado	28
Ilustración 4.Proceso de gestión estratégica.....	35
Ilustración 5.Matriz Ansoff.....	36
Ilustración 6.Matriz Ansoff.....	38
Ilustración 7.Tipos de estrategias de penetración de mercado.....	39
Ilustración 8. Ecuación de la penetración de mercado.....	40
Ilustración 9. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector	43
Ilustración 10. Género.....	59
Ilustración 11. Edad	60
Ilustración 12. Pregunta No.1.....	61
Ilustración 13. Pregunta No.2.....	62
Ilustración 14. Pregunta No.3.....	63
Ilustración 15. Pregunta No.4.....	64
Ilustración 16. Pregunta No.5.....	65
Ilustración 17. Pregunta No.6.....	66
Ilustración 18. Pregunta No.7.....	67
Ilustración 19. Pregunta No.8.....	68
Ilustración 20. Pregunta No.9.....	69
Ilustración 21. Pregunta No.10.....	70
Ilustración 22. Pregunta No.11.....	71
Ilustración 23. Pregunta No.12.....	72

Ilustración 24. Modelo Genérico.....	73
Ilustración 25. Organigrama Propuesto.....	82
Ilustración 26. Mermelada de Uva	83
Ilustración 27. Tecnología para hacer mermelada (selladora)	84
Ilustración 28. Requerimiento de capital	85
Ilustración 29. Análisis de proveedores	86
Ilustración 30. Acceso a insumos.....	87
Ilustración 31. Canal de distribución	88
Ilustración 32. Identificación de marca.....	89
Ilustración 33. Ayuda del gobierno en cifras para reducir barreras	91
Ilustración 34. Página Web	98
Ilustración 35. Redes Sociales.....	99
Ilustración 36. Periódico	99
Ilustración 37. Nuevas Etiquetas.....	100
Ilustración 38. Envase nuevo reutilizable	100
Ilustración 39. Canales de Distribución	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oficios Artesanales	18
Tabla 2. Artesanía en Ecuador	19
Tabla 3. Producción de jugos y conservas	22
Tabla 4. Productores de mermelada en Ecuador	23
Tabla 5. Clasificación de los mercados	30
Tabla 6. Estrategias de Penetración	41
Tabla 7. Barrera de entrada	44
Tabla 8. Factores que contribuyen a incrementar la rivalidad entre competidores:...	44
Tabla 9. Factores que constituyen una amenaza	45
Tabla 10. Factores en el poder de negociación	46
Tabla 11. Variables del Poder de negociación de los proveedores:	47
Tabla 12. Beneficios de las empresas artesanales	48
Tabla 13. Enfoque Sistemático	52
Tabla 14. Estrategias ofensivas y defensivas	54
Tabla 15. Población del cantón Ambato	56
Tabla 16. Tasa de crecimiento poblacional.....	56
Tabla 17. Crecimiento Poblacional	56
Tabla 18. Cálculo de la muestra	57
Tabla 19. Validación con el Alfa de Cronbach	58
Tabla 20. Correlación de la prueba piloto	58
Tabla 21. Género.....	59
Tabla 22. Edad	60
Tabla 23. Pregunto No.1	61
Tabla 24. Pregunto No. 2	62

Tabla 25. Pregunto No. 3	63
Tabla 26. Pregunto No. 4	64
Tabla 27. Pregunto No. 5	65
Tabla 28. Pregunto No. 6	66
Tabla 29. Pregunto No. 7	67
Tabla 30. Pregunto No. 8	68
Tabla 31. Pregunto No. 9	69
Tabla 32. Pregunto No. 10	70
Tabla 33. Pregunto No. 11	71
Tabla 34. Pregunto No. 12	72
Tabla 35. Nicho de Mercado	76
Tabla 36. Matriz FODA	76
Tabla 37. Matriz de Análisis Competitivo	77
Tabla 38. Justificación de las ponderaciones	77
Tabla 39. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	78
Tabla 40. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	79
Tabla 41. Estrategias de Marketing Siglo XXI	80
Tabla 42. Simbología de un organigrama	81
Tabla 43. Factores que incrementan la rivalidad entre competidores aplicada en el caso de estudio	92
Tabla 44. Factores que constituyen una amenaza aplicada en el caso de estudio.....	93
Tabla 45. Factores en el poder de negociación	93
Tabla 46. Variables del Poder de negociación de los proveedores	94
Tabla 47. Costos de producción	95
Tabla 48. Margen de ganancia	95

Tabla 49. Mix de Marketing.....	95
Tabla 50. Línea de Productos.....	96
Tabla 51. Activos Totales	102
Tabla 52. Costos Fijos y Variables	103
Tabla 53. Costos.....	104

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “BRAVADO”, se dedica a la elaboración y comercialización de mermeladas artesanales de sabores exóticos, se inició en el año 2015, siendo una iniciativa del Sr. Iván Izurieta, quien vio la oportunidad de darle un plus o valor agregado a las mermeladas tradicionales. Sin embargo, esta no cuenta con las estrategias necesarias que le permitan posicionar sus productos en el mercado, lo cual ha hecho que su participación en el mismo no sea la adecuada.

Es por esto que el presente proyecto está enfocado en crear un modelo de estrategias que le ayude a salir del empirismo en el cual se sitúa actualmente, por tal motivo “BRAVADO”, como muchas otras empresas artesanales se han visto estancadas a pesar de fabricar productos de calidad.

Los resultados alcanzados en base a la investigación realizada indican que el producto es altamente demandado en el mercado, sin embargo, las personas esperan que se realicen innovaciones en los sabores, presentación, y otros atributos que las hagan más atractivas y que se diferencien de las convencionales.

La propuesta que se plantea es un modelo de estrategias de penetración en el mercado, que consiste en una serie de actividades sistemáticamente relacionadas que permitan a la empresa identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a las que se debe enfrentar previo al diseño de las herramientas adecuadas que le permitan penetrar sus productos en el mercado y posicionarlos en la mente de los consumidores.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACION, MARKETING ESTRATEGICO, EMPRESAS ARTESANALES, EMPRESA BRAVADO.

ABSTRACT

The company "BRAVADO", dedicated to the elaboration and commercialization of handmade jams of exotic flavors, began in 2015, being an initiative of Mr. Iván Izurieta, who saw the opportunity to give him an extra or added value to the jams Traditional. However, it does not have the necessary strategies that allow it to position its products in the market, which has meant that its participation in it is not adequate.

This is why the present project is focused on creating a model of strategies that will help you to get out of the empiricism in which it is currently located, for this reason "BRAVADO", as many other craft companies have been stagnant despite manufacturing quality products.

The results obtained based on research indicate that the product is highly demanded in the market, however, people expect innovations in the flavors, presentation, and other attributes that make them more attractive and different from the Conventional.

The proposal is a model of market penetration strategies, consisting of a series of systematically related activities that allow the company to identify the opportunities, threats, strengths and weaknesses that must be faced prior to the design of The right tools that allow you to penetrate your products in the market and position them in the minds of consumers.

KEYWORDS: RESEARCH, STRATEGIC MARKETING, CRAFTSMEN, BRAVADO COMPANIES.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La aparición de las empresas artesanales va desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial. En esta etapa el régimen productivo se basa en los talleres de los artesanos y en la mano de obra intensiva y no calificada empleada en la agricultura. Predominan los pequeños talleres y las granjas que utilizan el trabajo de los esclavos y emplean herramientas rudimentarias. Todavía quedan vestigios del feudalismo y el sistema comercial se basa en el intercambio local (Montero, 2011).

Básicamente este tipo de actividad, surgió con el hombre y la necesidad de fabricar bienes que le permitan hacer su vida más fácil. Las empresas artesanales en la actualidad siguen siendo parte de la economía de todos los países, pero a diferencia de las de años pasados, hoy en día se consideran artesanos a todos aquellos fabricantes que no cuentan con la tecnología suficiente como las multinacionales, o aquellas empresas que tienen procesos de producción donde predomina la mano de obra directa sobre las máquinas.

“La actividad artesanal sigue teniendo vigencia a nivel regional en muchos países, no sólo subdesarrollados, sino también del primer mundo, lo que permite a algunos grupos sociales tener una fuente de ingresos única o complementaria” (Hernández, Pineda, & Andrade, 2011).

De acuerdo con Bustos (2010) las características de las empresas artesanales son:

- Volumen de producción muy pequeño y un mercado reducido centrado en un nicho que habitualmente tiene mayor poder adquisitivo.
- Fuerza laboral altamente cualificada y polivalente en las tareas relacionadas con la fabricación, incluido el diseño de los productos.
- Flexibilidad para realizar distintas tareas, cuando son necesarias, debido al empleo de herramientas y máquinas de uso general con un ritmo pausado en la ejecución de las operaciones.
- Fabricación de productos con partes intercambiables, cuando no son productos únicos.
- Productos de alto valor agregado y precio elevado.
- Alto contacto con los clientes.

- La producción es coordinada por un propietario que mantiene el control de la empresa.
- El valor del producto tiende a mantenerse a lo largo del tiempo

Por otra parte, a nivel mundial se conoce que entre las actividades que se pueden realizar como empresa artesanal están las siguientes:

Tabla 1. Oficios Artesanales

Alfarería	Decoración del cuero	Marroquinería	Tejedura en telar
Aplicaciones en tela	Dulcería	Metalistería	Tejidos
Barnizado	Ebanistería	Mimbraría	Torneado
Bisutería	Encuadernación	Muñequería	Trabajos en bambú
Bordados a mano	Enchapado	Orfebrería	Trabajos en cacho
Calado	Estampado	Parafernalia y utilería	Trabajos en coco
Carpintería	Forja	Pintura	Platería
Cerámica y porcelana	Fundición	Pirotecnia	Trabajo en cera
Cestería	Instrumentos musicales	Sombrerería	Trabajo en totumo
Cordelería e hilandería	Joyería	Talabartería	Grabado
Costura	Juguetería	Talla	Vidriera
Curtiembre y ternaria	Marquetería	Taracea	Vitrallería.

Fuente: (Bustos , 2010)

La aparición del sector artesanal en América se origina en la producción prehispánica familiar, época en donde las mujeres elaboraban su propia ropa, accesorios y utensilios para cocinar, y hasta el día de hoy prevalece la actividad productiva de tipo familiar. Por otra parte, gracias a las condiciones económicas diversos países como España, Italia, Colombia, Venezuela, Brasil y Costa Rica han implementado programas de apoyo a este sector, para de esta manera hacerlos más competitivos con proyección a que sean exportadores y de esta manera contribuir al desarrollo económico de cada nación (Hernández, Pineda, & Andrade, 2011).

Las empresas artesanales han existido desde tiempos antiguos y se han caracterizado por ser un pilar en la economía de los países en vía de desarrollo como el Ecuador, sin embargo, debido al desconocimiento por parte de quienes las administran no han logrado tener el repunte esperado, es decir, se estacan a nivel empresarial, y económico, todo esto a su vez hace que tengan altos porcentajes de riesgo de desaparecer.

En lo que respecta al sector artesanal en el país en base al último análisis realizado por el MIPRO se observan los siguientes datos:

En Ecuador las artesanías pueden ser apreciadas en todas las regiones del país, ya que se cuenta con materia prima única que identifica a cada región. Tal es el caso de la paja toquilla para la elaboración de los sombreros cuyos cultivos se dan principalmente en la provincia de Manabí, o la tagua de la que se elabora preciosas bisuterías, adornos y hasta joyas combinadas con plata, cultivándose en los bosques tropicales de Manabí y Esmeraldas. Además de materiales provenientes del mar como la concha spondylus de color rojo coral llama la atención para la elaboración de joyas, se da mayormente en la provincia de Manabí. Otra región tradicionalmente artesanal, es la provincia del Azuay en donde se encuentran familias trabajando en la elaboración de joyas de plata y otros metales preciosos combinados con piedras y materiales originarios de nuestro país, así como la cerámica tanto utilitaria como artística (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR, 2014).

En definitiva, el Ecuador por ser un país diverso tanto cultural como geográficamente tiene una gran variedad de artesanías típicas de cada sector, entre las principales se pueden mencionar:

Tabla 2. Artesanía en Ecuador

Tagua y otros materiales vegetales o minerales	En Guayas, Manabí y Esmeraldas existen 348 talleres artesanales, representa el 73.74%; a continuación, Los Ríos y El Oro tienen el 4.24% de talleres; el 22,02% restante se lo reparten entre Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Loja y Galápagos.
Sombreros de Paja Toquilla o Mocora	Los pequeños artesanos tejen entre 6 a 8 horas seguidas para la elaboración del sombrero lo cual se puede prolongar hasta 1 mes. Los medianos artesanos, se dedican también a exportar, pero lo hacen en volúmenes inferiores. Confeccionan de 3 a 5 sombreros finos mensualmente. Las empresas grandes pueden exportar entre 2000 y 6000 sombreros mensualmente y en ocasiones muchos más.
Cerámica, Barro loza y Porcelana	En la provincia de Manabí, en los cantones de Chone, Montecristi, Paján, Rocafuerte y Tosagua, existen aproximadamente 539 talleres que representa el 32.03% de productores. La provincia del Guayas en los cantones Guayaquil, La Libertad, Milagro, Zamborondón, Santa Elena y Yaguachi se encuentran alrededor de 232 talleres que representa el 13.78% de artesanos. Azuay con 329 talleres que representan el 19.55% y Loja con 136 talleres que representa el 8.08% de la actividad ceramista y alfarera de la sierra. En la región Amazónica encontramos alrededor de 76 talleres que representan el 4.52% de producción. En la provincia del Carchi, en el cantón Mira existen alrededor de 20 talleres correspondiéndole el 1.19% del total de producción del país. En el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi existen 30 talleres que alcanzan un margen del 1.78% de la producción.

Joyería y demás manufacturas	En la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas se registraron 250 talleres de orfebrería. Los Ríos, Loja, Cañar y El Oro con el 14.05% de talleres de producción de joyas y otros artículos.
Artículos de madera, Balsa y Afines	En la provincia de Imbabura existen 468 talleres que representan el 31.35% de la actividad en madera. Guayas, Esmeraldas y Pastaza las que se dedican a la elaboración del tallado, representan el 35.70% de talleres en madera. Las provincias del Azuay, Pichincha, Cañar, Manabí, Tungurahua, Bolívar, entre otras, representan el 32.95% restante del global
Artículos de Cestería	El 64.65% de las artesanías elaboradas con fibras vegetales corresponde a la Región Interandina o Sierra. El 34.44% se encuentra en las provincias del Litoral y con una mínima producción del 0.91%, en la región Amazónica. La provincia del Cañar, en los cantones de Azogues, Biblián, Deleg, entre otros, es la zona que cuenta con 3,341 talleres que representa el 34.97% de la producción. La provincia del Azuay su actividad productiva está centrada en la elaboración de sombreros de paja toquilla, en los cantones de Chordeleg, Cuenca, Girón, Gualaceo, Sevilla de Oro, Sigsig. En la provincia de Manabí existen 1,072 talleres dedicados a trabajar con paja toquilla y representan el 11.22% de talleres. En las provincias de Esmeraldas, Guayas y El Oro, existen alrededor de 2,219 talleres. Las provincias amazónicas alcanzan un mínimo desarrollo en esta actividad solo el 0.91%

Fuente: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR, 2014)

En definitiva, el país tiene grandes empresas artesanales que producen un sinnúmero de artículos con potencial de exportación, entre los principales mercados a los cuales llegan los productos nacionales están los siguientes:

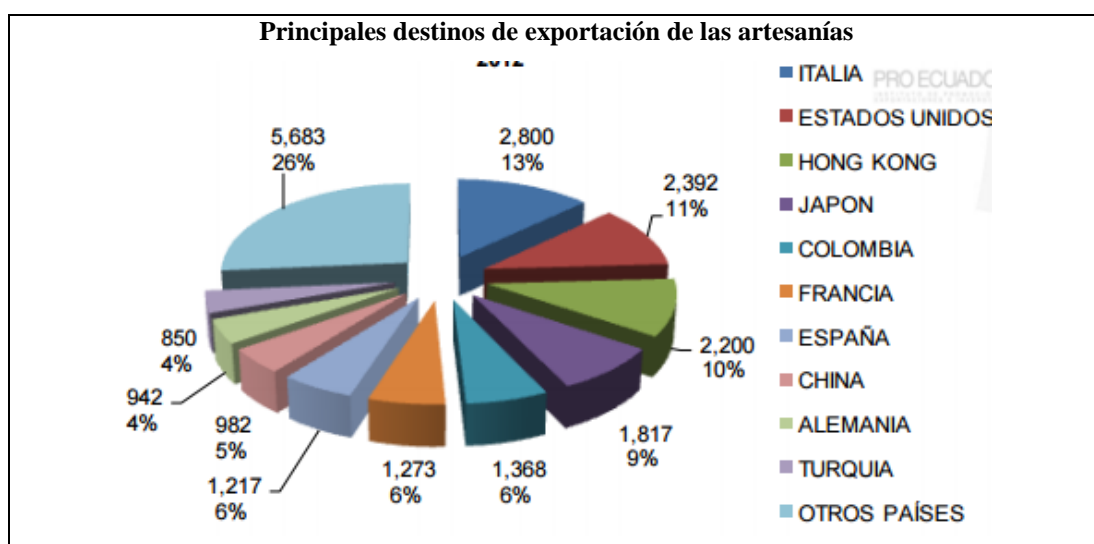


Ilustración 1. Principales destinos de exportación de las artesanías

Fuente: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR, 2014)

Finalmente las oportunidades del sector artesanal son las siguientes de acuerdo con (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR, 2014):

La elaboración de las artesanías a mano (no industriales), genera un importante desarrollo a los pequeños artesanos y cooperativas. Los materiales utilizados son exóticos a niveles internacionales o únicos en el mundo. Los únicos países productores de tagua a nivel mundial son Ecuador, Brasil, Venezuela, Perú, Colombia y Panamá, siendo Ecuador el único productor de botones de tagua a nivel mundial. Genera un impacto directo en la producción de productos con valor agregado, de los países en que su industria a esta actividad. La producción artesanal incrementa la productividad laboral y fortalece el desarrollo de la economía del país. Industria de baja complejidad tecnológica, pudiendo así diferenciando cada producto por ser único. Los materiales usados en ciertos productos artesanales varían de acuerdo a la región. En la actualidad, la artesanía ecuatoriana es apreciada en muchos países por su originalidad y costo razonable.

La elaboración de mermeladas, conservar, y otros productos derivados de frutas, hace alusiones a la agroindustria, que es una actividad que se dedica a la transformación, producción y comercialización de productos que provienen principalmente de la agricultura. El origen de esta actividad se dio debido a que muchos de los productos provenientes del agro, la pesca y la actividad forestal por lo general tienen poco tiempo de duración o vida útil, es por ello, que mediante la aplicación de técnicas, procedimientos e insumos se prolonga la durabilidad y calidad de cada uno de los derivados que se puedan obtener (Chamba, 2016).

En el Ecuador el sector agroindustrial ha tenido que atravesar por cambios drásticos que han influenciado directamente en la economía nacional, gracias a la diversidad de climas, tipos de suelos y otros factores que hacen del país una fuente de recursos naturales (frutas, verduras, etc.), que facilitan a las empresas la transformación de dichos recursos en derivados a los cuales por añadidura se les da un valor agregado, lo que hace que sean más apetecidos por el mercado nacional y extranjero. Lo antes mencionado se logra mediante procesos de conserva y mejora de los productos, lo que ha hecho que incremente considerablemente la calidad y la seguridad en el consumo de dichos alimentos (Chamba, 2016).

En lo que respecta ya a las subdivisiones del sector agroindustrial se evidencia que en el país uno de los sectores más importantes y que se ha desarrollado considerablemente en los últimos años es el de las conservas y preparados de frutas perecibles a largo

tiempo. Esto ha sido posible debido a que los procesos de producción son cuidadosos, verificables de acuerdo a las características de cada uno de los frutos empleados, y los niveles de insumos como la azúcar que se deben emplear y que pueden tener las siguientes escalas: para confituras el porcentaje de azúcar esta entre 65% y 100%; y para las mermeladas puede ser el 45 y 100% del peso de la fruta (Chamba, 2016).

Este tipo de empresas (conservas, mermeladas, jugos) se originó en la década de los 60, con la creación de la Industria Guayas, que fue la pionera en la elaboración de este tipo de productos, posteriormente aparecieron empresas como Facundo, Gustadina, las mismas que han logrado posicionarse en el mercado local e internacional. El éxito de todas estas empresas se da gracias a que el país se encuentra ubicado en una zona geográfica con un alto potencial de producción de materia prima agrícola, la misma que es empleada y aprovechada por las empresas procesadoras de conservas y mermeladas, llegando a exportar sus productos (Chamba, 2016).

Los procesos de producción de mermelada están relacionados directamente con la industria agrícola que es el principal proveedor de materias primas y demás insumos para la elaboración de dicho producto. La mermelada se encuentra junto a los jugos y concentrados de frutas, pastas y purés de frutas, pulpas, frutas deshidratadas, dentro de la industria de jugos y conservas que según la investigación de Chamba (2016) y los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador la producción de dichos productos se estructura de la siguiente forma:

Tabla 3. Producción de jugos y conservas

Categoría	%Participación en total producción (dólares)
Jugos y concentrados de frutas	55,4%
Pastas y puré de frutas	26,0%
Pulpas de fruta	10,8%
Frutas deshidratadas	5,1%
Mermeladas y dulces de frutas	2,8%

Fuente: (Chamba, 2016)

En la tabla 3, se muestra el porcentaje de participación de cada uno de los subsectores de la industria de jugos y conservas, se evidencia que las mermeladas ocupan el último lugar, es decir, no tienen el peso necesario para ser consideradas como uno de los principales componentes de la producción nacional, sin embargo, debido al esfuerzo de las empresas que están inmiscuidas en el sector, se puede mencionar que han logrado fabricar productos de exportación que son muy codiciados en el extranjero. A

continuación, en la tabla 4, se muestran los principales productores de mermelada que existen en el Ecuador:

Tabla 4. Productores de mermelada en Ecuador

Marca	Empresa	Ubicación
Snob	SIPIA S.A.	Km21 Vía Interoceánica Puenbo
Gustadina	PRONACA	Quito-Ecuador
Guayas	Conservas Guayas	Km 5 ½ Vía Daule
Facundo	DISTRIBUIDORA LATINO ANDINO	Jujan Los Ríos

Fuente: (Chamba, 2016)

Por otra parte, tomando en consideración que las empresas artesanales han venido tomando impulso en sus actividades y creciendo a paso firme, se puede mencionar que de acuerdo con (Veintimilla, 2015): “La elaboración artesanal permite variedad. (...). El azúcar también funciona como un elemento conservador, añadiendo las mermeladas a este grupo”. Es así que en base a esta primicia varios emprendedores han visto en la elaboración artesanal de productos específicamente la mermelada la oportunidad de diferenciarse de las grandes empresas y otros competidores. Adicionalmente, según Naranjo (2016): “las conservas artesanales tienen un ingrediente especial: existe una relación personal entre el productor y su producto; en su caso, evoca un recuerdo materno”; es decir, tiene el toque casero que en la actualidad buscan las personas, que se han cansado de los productos industrializados.

Según Orozco (2016) lo que permite a las empresas micro, pequeñas, medias y artesanales a posicionar sus productos a nivel nacional e internacional es la asociatividad, es decir, aliarse con más personas para de esta forma unir esfuerzos y ser más competitivos. Este es el caso de la empresa Planhofa de la ciudad de Ambato que abrió sus puertas en 1988 y cuyo principal accionista es la Unión de Pequeños y Medianos Agricultores de Tungurahua (Unapemat), y que en la actualidad con ayuda del gobierno y otras ONG actualmente facturan más de 1,2 millones anuales y distribuye su marca Frisco a nivel nacional e internacional.

En conclusión, las empresas artesanales indistintamente del tipo de producto que fabriquen se han visto beneficiadas de trabajar como asociaciones, debido a que incrementan los recursos económicos para realizar inversiones y ser más competitivos y fabricar productos de mejor calidad.

ÁRBOL DEL PROBLEMA

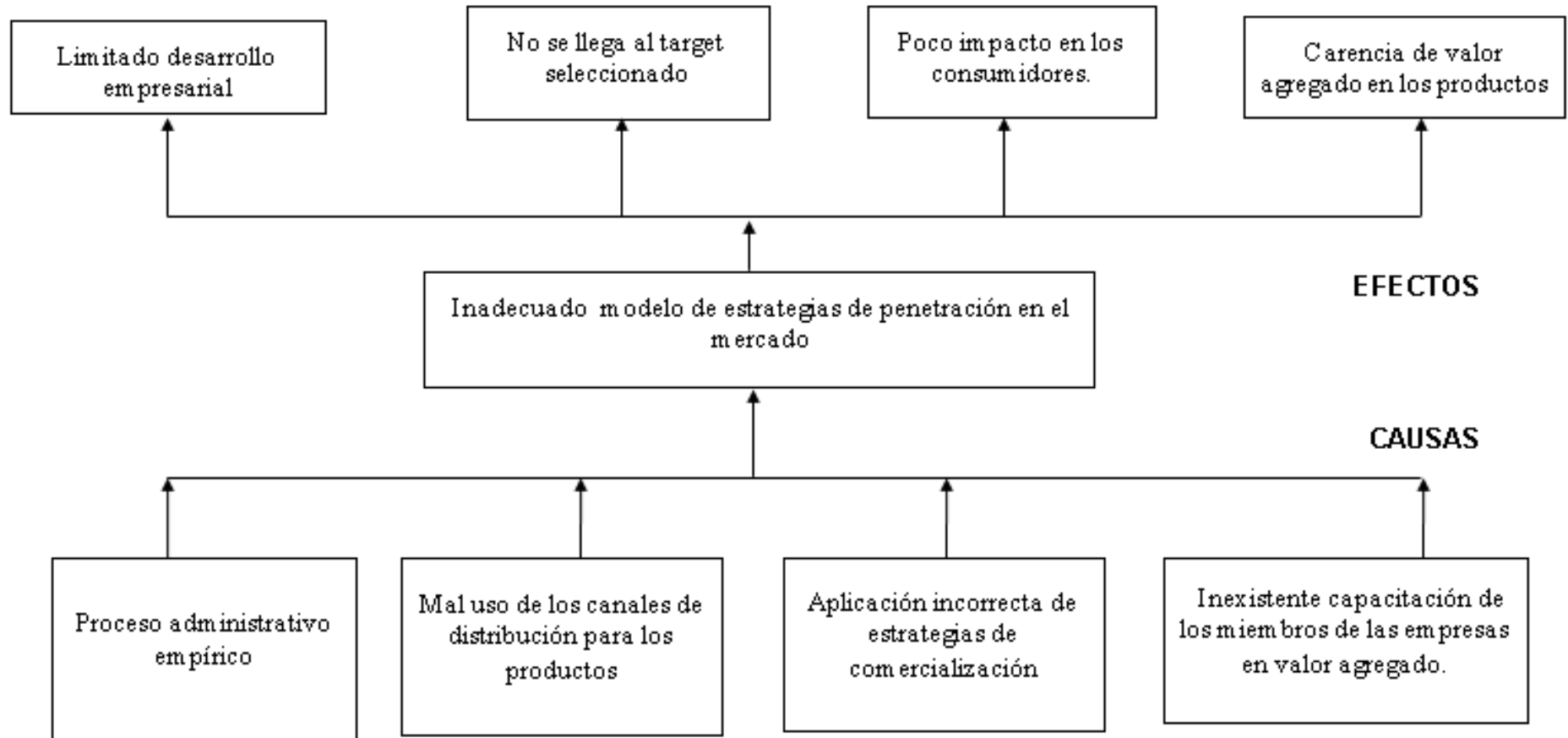


Ilustración 2.Árbol de Problemas
Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

La problemática del presente trabajo de investigación, surge por la necesidad de las empresas artesanales de un modelo o herramienta de gestión que les permita penetrar en el mercado, no contar con esto se ha convertido en una de las principales causas por las que no logran mantenerse y desaparecen.

Las empresas artesanales en su gran mayoría se manejan empíricamente, es decir, no tienen procesos administrativos definidos, ocasionado por el desconocimiento o poca importancia que le dan los propietarios a este tema; el efecto que se produce es que las oportunidades de crecimiento empresarial son limitadas y las posibilidades de posicionarse en el mercado son escasas.

Otra de las causales de la problemática planteada es, el mal uso de los canales de distribución para comercializar sus productos, en este caso mermeladas, esto quiere decir, que no se emplean los medios adecuados, para que lleguen a las personas o target deseado, esto a su vez ocasiona que la rotación de los productos terminados sea mínima o que no tengan la aceptación necesaria de los consumidores y lleguen a un punto que deban ser sacados del mercado.

En lo que respecta a la aplicación de estrategias de comercialización, las empresas consideras artesanales, las ejecutan de manera incorrecta en algunos casos y en otros no existen, esto al igual que el proceso administrativo empírico, se da por el desconocimiento o el poco interés que existe por parte de los propietarios; el efecto que se genera es que el impacto de la marca en los consumidores no es el adecuado y se reducen las ventas.

La inexistente capacitación de los miembros de las empresas artesanales en temas de valor agregado, es otra de las causas que originan el problema en estudio, debido a que algunos productos no cumplen con algunos atributos o especificaciones necesarias, para poder satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores que en la actualidad son muy exigentes y suelen ser poco fieles a una marca si consideran que esta no llena sus expectativas

Por último, en cuanto a la relación costo-beneficio se conoce que es el cociente de dividir el valor actualizado de los beneficios del proyecto (ingresos) entre el valor

actualizado de los costos (egresos) a una tasa de actualización igual a la tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA), a menudo también conocida como tasa de actualización o tasa de evaluación. Esto permite, definir si es adecuado realizar una inversión para lanzar un nuevo producto al mercado, es decir, permite establecer si habrá ganancias para los empresarios o caso contrario se generan pérdidas

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de estrategias de penetración en el mercado que contribuya en el mejoramiento de la comercialización de mermeladas en las empresas artesanales de la ciudad de Ambato.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar científicamente los temas referentes a estrategias de penetración en el mercado como factor clave para mejorar la comercialización en el sector de mermeladas de las empresas artesanales de la ciudad de Ambato.
- Diagnosticar la situación actual en el aspecto de la comercialización que se realiza en las empresas artesanales de la ciudad de Ambato.
- Diseñar un modelo de estrategias de penetración en el mercado en el aspecto de comercialización de mermeladas de las empresas artesanales de la ciudad de Ambato.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

Reseña, mermeladas y conservas

Desde la antigüedad el hombre ha tenido una gran preocupación por los alimentos, los primeros individuos fueron nómadas e iban de un lado a otro, tratando de encontrar un mejor clima y tierras más prometedoras que pudieran proporcionar los alimentos necesarios para su sostenimiento, de ahí que su principal preocupación era la conservación de los alimentos que eran perecederos, y a su vez, para su almacenamiento para las épocas de escasez, por ejemplo, aprendieron a conservarlos untándoles sales minerales para desacelerar la putrefacción de la carne, poniéndole en hielo a las frutas para evitar su descomposición, entre otros.

En la antigüedad, la elaboración de mermeladas y jaleas, han permitido al hombre, aprovechar a las frutas perecederas de cada estación del año. Las mermeladas o dulces de frutas en sus orígenes eran consideradas como productos de lujo, ya que se consideraba todo un arte la producción de un alimento que no se descomponga con el tiempo (Jiménez A. , 2012).

La historia de la mermelada está ligada al descubrimiento y desarrollo de los diferentes tipos de edulcorantes existentes en la actualidad, en primer lugar, fue la miel, luego el azúcar extraído de la caña y así llegando al siglo XXI y el sinnúmero de productos endulzantes que existen.

El final del siglo XIX surge el primer método de conservación, el cual se forjó de manera industrial, y que fue la conserva enlatada, y los primeros productos conservados a base de cocción fueron las frutas, esto se debió a la gran crisis de sobreproducción generada en Gran Bretaña, y a raíz de esto se crearon las grandes empresas de conservas de fruta con azúcar.

La mermelada se caracteriza por la inclusión de la pulpa de fruta; en cambio, la confitura de fruta entera es a veces llamada conserva y difiere de la jalea en que esta última solo usa el zumo de la fruta, generalmente muy colado para hacerla lo más cristalina posible.

En la actualidad existen mermeladas de prácticamente todos los tipos de frutas; por nombrar algunas, se tiene: de ciruela, manzana, fresa, plátano, arándano, mora, cereza, naranja, limón, membrillo, melocotón, albaricoque, entre otras.

Aunque la fruta es el componente básico, existen empresas que se dedican también a la fabricación de algunas mermeladas elaboradas con hortalizas, como el tomate y la zanahoria, remolacha (Pérez Romero L. , 2014).

A continuación, al ser una investigación que busca introducir un nuevo producto o empresa al mercado es indispensable conocer las herramientas o estrategias necesarias que permitan lograr este fin y se pueda posicionar la marca. En primera instancia se define que es el mercado:

Mercado

De acuerdo con (Business Knowledge Center, 2010) en marketing el mercado se refiere a:

Al grupo de consumidores u organizaciones que está interesado en el producto, tiene los recursos para comprarlo, y está permitido por la ley y otras regulaciones adquirirlo. La definición de mercado comienza con la población total y se estrecha progresivamente, como se muestra en el siguiente diagrama.



Ilustración 3.Diagrama conceptual de un mercado
Fuente: (Business Knowledge Center, 2010)

En la imagen número uno se distingue varios tipos de mercado, los mismos que serán contextualizados a continuación:

- Población total.
- Mercado potencial son aquellos individuos que tienen el interés de adquirir el producto o servicio.
- Mercado disponible son los que están en el mercado potencial y que tienen el poder adquisitivo para comprar el producto o pagar por el servicio.
- Cualificado disponible en el mercado son los que están en el mercado disponible y que legalmente están autorizados a comprar el producto.
- Mercado objetivo, comprende el segmento del mercado cualificado disponible al que la empresa dirige sus productos y servicios.
- Mercado penetrado, hace referencia a quienes han comprado los bienes o servicios.

En definitiva, el mercado puede ser un lugar físico o un lugar virtual, donde se chocan las dos fuerzas que conciben el proceso de intercambio, la oferta y la demanda.

Concluyendo el concepto anterior, de acuerdo con (Fisher, 2010) existen tres elementos:

1. La presencia de una o varias personas con necesidades por satisfacer.
2. La presencia de uno o varios productos que puedan satisfacer dichas necesidades.
3. La presencia de personas encargadas de ubicar los productos a vista y disposición de las personas con necesidades

Dentro del concepto de mercado está inmerso el concepto de intercambio, en otras palabras, un mercado está conformado por los clientes que comparten un deseo específico o una necesidad; para lo cual están predispuestos a realizar intercambio, es decir, comprar un bien o servicio a cambio de una cantidad monetaria, y así poder satisfacer dicha necesidad.

“El volumen del mercado, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestos a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean” (Kottler, 2010).

Adicionalmente se pueden mencionar los siguientes conceptos más comunes haciendo referencia del mercadeo de acuerdo con (Pérez Romero L. A., 2012):

1. Hace referencia a un lugar físico o virtual en donde se reúnen compradores y vendedores, ya sean estos mayoristas o minoristas; ofreciendo bienes, productos o servicios en venta, para cerrar el negocio se realizan transferencias de dinero o a su vez títulos de propiedad.
2. Demanda agregada, la cual es generada por los compradores potenciales con la necesidad de un producto o de un servicio.
3. Individuos con distintas necesidades por satisfacer, pero lleno de ganas y dinero para gastar.

Asimismo, según (Sharma, 2012) los mercados pueden ser:

Tabla 5. Clasificación de los mercados

Tipo	Descripción
A. Sobre la base de la zona:	Puede haber mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.
B. Sobre la base de tiempo:	Pueden ser a corto plazo y los mercados de largo periodo.
C. Sobre la base de Transacciones:	Pueden ser "punto" y los mercados de futuros.
D. Sobre la base del Reglamento:	Pueden ser regulados y no regulados.
E. Sobre la base del volumen de negocios:	Puede haber dos tipos de mercados a saber, "al por mayor" y "menor".
F. Sobre la base de la naturaleza de las mercancías:	Puede haber mercados de materias primas, mercados de capitales.
G. Sobre la base de la naturaleza de la competencia:	Puede haber variedad de mercados para un producto o servicio. Sin embargo, sólo dos son los más importantes a saber, perfecta e imperfecta.

Fuente: (Sharma, 2012)

Elaborado: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

A continuación, se pone en consideración que es un plan de negocios:

Plan de negocios

En primera instancia, se define que es un plan de negocios, esto debido a que sea micro, pequeña, mediana o grande la empresa que busca entrar en un mercado, es necesario que se realice una planificación que le permita conocer las oportunidades y amenazas que tiene el bien o servicio que fabrican, y de esta manera reducir los riesgos que puedan existir en esta transacción. Además, es necesario identificar todas las fases de un plan de negocios de manera que al momento de ejecutar cada una de las actividades estas haya sido previamente analizada y se ejecuten de la manera correcta para lograr los objetivos planteados.

Un plan de negocio es una herramienta que permite al emprendedor o inversionista realizar un proceso de planeación que contribuye a seleccionar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos, como también es un medio para concretar ideas, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor (Hurtado, 2011).

Un plan de negocios o modelos de emprendimiento de las incubadoras y gobiernos, se centran en que las personas planeen su negocio, mejoren sus productos, tengan una buena imagen, hagan presupuestos etc. sin embargo nada de esto tiene sentido y resultados a mediano plazo si las personas no están alineadas a un objetivo compartido y cuentan con formas de trabajo y toma de decisiones armoniosas y participativas (Irigoyen, 2016).

Los autores Valencia & Pinto (2013) proponen la siguiente estructura para la elaboración de un plan negocio:

1. Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones.
2. Descripción y visión del negocio: información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. Análisis del mercado: descripción del sector en que el negocio compite o competirá.

4. Planeamiento estratégico: una estrategia de planeamiento que permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son las fortalezas y debilidades.
5. Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
6. Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, entre otros necesarios.
7. Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se va a tener.

Como concepto científico se tiene que el plan de negocios, también conocido como plan económico o financiero, es definitiva se constituye como una herramienta que consiste en el proceso completo de planificación sistemático y sobre todo eficaz de todas las actividades que se deben llevar a cabo por parte de una empresa para comercializar sus bienes o servicios, de forma que se optimicen los recursos y se consigan resultados positivos durante el ciclo de vida útil del proyecto.

Por otra parte, son, la naturaleza y la estructura del negocio las que determinan el grado de profundidad y complejidad del análisis requerido de la actividad de planeación o planificación (Borello, 2012).

Los pasos a seguir para realizar un plan de negocios de acuerdo con (Balanco, 2014) son los siguientes:

1. **Análisis de la industria:** hace referencia a los estilos, perspectivas de demanda, acceso y crecimiento, efectos de la innovación de la tecnología, efectos de la economía, papel del gobierno, salud financiera de la industria.
2. **Análisis del mercado:** reconoce y analiza a todas las posibles tendencias que predominan en el mercado, tales como: su tamaño, la competencia, la intervención del mercado proyectado, y el modo en que se tomarán las decisiones respecto de los productos y servicios que a futuro se brindará.
3. **Productos y servicios:** se encarga de especificar: los insumos, las ventas, los costos y las ganancias, la ampliación de los servicios, el posicionamiento de los productos.

4. **Descripción de negocios:** se encarga de detallar a la empresa, dentro de lo cual va incluido: su marca, su identidad, su visión y misión, su ética, sus metas y su principalmente su estructura legal.
5. **Estrategia de marketing:** se encarga de advertir cómo van a ser utilizados: la ubicación, los canales de distribución, las ventas, la fijación de precios, el posicionamiento en el mercado; conjuntamente muestra la descripción de cada una de los instrumentos de ventas o marketing que van a ser utilizados para la intervención en el mercado.
6. **Operaciones y administración:** se encarga de proporcionar los detalles sobre cómo se planea la futura administración del negocio, dentro de lo cual está incluida la estructura organizacional, las responsabilidades y los servicios profesionales.
7. **Plan financiero:** se encarga de incluir: proyecciones financieras y proformas (costos de arranque, balance general, estados de resultados, estados financieros anteriores, flujo de caja y análisis de sensibilidad).
8. **Plan de implementación:** identifica el modelo de gestión: realiza la investigación y desarrollo sobre el modelo de gestión, con el objetivo que éste cumpla con la normatividad vigente evitando complicaciones, el cual se aplicará garantizando a la empresa el correcto funcionamiento administrativo y de dirección.
9. **Plan de contingencia:** se encarga de identificar todos los posibles riesgos potenciales, y su plan para ser mitigados.
10. **Resumen ejecutivo:** es el informe final: siempre se escribe al final, pero aparece como la primera página del plan.

Para el cumplimiento de estos objetivos se deben examinar los recursos útiles pertenecientes a la empresa, y que puedan ser proporcionados; de ningún modo se debe contar con recursos que la empresa no los posee o no son capaces de facilitar.

Haciendo referencia a lo anterior, en base a lo expuesto por (Malhotra, 2007).se incluye:

- Un análisis preciso del mercado y de las diversas estrategias de mercadeo, que servirán de guías para lograr las proyecciones de ventas y los instrumentos a utilizar.

- Un sistema de distribución, publicidad, promoción, servicios, precios, entre otros.
- Los estudios restantes, conducen a la determinación en forma definitiva de la viabilidad del proyecto

En definitiva, para un perfecto progreso del plan de negocios, es primordial contar con un estudio preciso de mercado y determinar a ciencia cierta todas las oportunidades y amenazas que existen en el mismo.

Seguido de esto se define que son las estrategias de penetración, sin embargo, por motivos de análisis es importante partir diciendo que una estrategia es:

Estrategia se puede definir como el conocimiento de los objetivos, la incertidumbre de los acontecimientos y la necesidad de tener en cuenta el comportamiento probable o real de otros. La estrategia es el modelo de decisiones en una organización que muestra sus objetivos y metas, reduce las políticas clave, y planes para la consecución de estos objetivos, y define el negocio de la compañía es continuar, el tipo de organización económica y humana que quiere ser, y la contribución que planea hacer a sus accionistas, clientes y la sociedad en general (Management Study Guide, 2014).

Definir una estrategia es un proceso en el cual los gerentes definen actividades y herramientas que les permitan lograr un mejor rendimiento de sus empresas, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

La gestión estratégica es un proceso continuo que valora a la empresa y a los sectores en los que se involucra; así como también, evalúa a sus competidores; y fija las metas que le permitan diferenciarse en el mercado y lograr los objetivos planteados.

El proceso de gestión estratégica comprende los siguientes pasos:

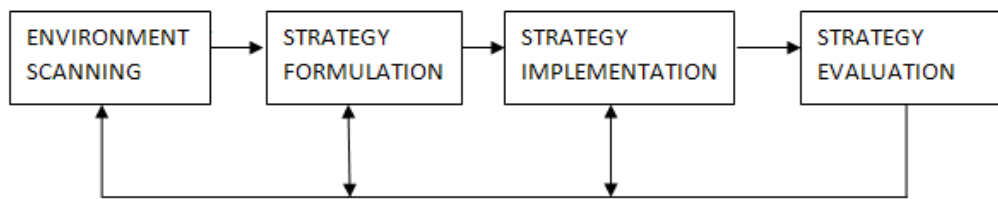


Ilustración 4.Proceso de gestión estratégica
Fuente: (Management Study Guide, 2014)

De la imagen dos se contextualizan los siguientes conceptos:

Análisis ambiental. - hace referencia al procedimiento mediante el cual se recolecta, controla y proporciona la información para los propósitos estratégicos, esto permite realizar un análisis interno y externo de las empresas para conocer su situación, para posteriormente evaluarlo y mejorarlo si así lo requiere.

Formulación de la estrategia. - es el proceso mediante el cual se decide el mejor curso de acción para lograr los objetivos que se planteó la organización y por lo tanto el propósito de la misma. Una vez hecho un análisis del entorno se pueden formular estrategias funcionales y corporativas.

Implantación de la estrategia. - esto implica hacer que la estrategia funcione como es debido, es decir, poner en marcha las acciones que se establecieron previamente. Esta fase incluye el diseño de la estructura de la organización, la distribución de los recursos, el desarrollo de procesos de toma de decisiones y la gestión de recursos humanos.

Evaluación de la estrategia. - es la parte final del proceso de gestión de la estrategia y tiene como actividades clave a: la valoración de los factores internos y externos que son la raíz de las estrategias actuales, la medición del rendimiento, y toma de acciones correctivas. Una correcta evaluación hace que la estrategia de la organización, así como su implementación cumpla con los objetivos para la que se los planteo.

Una vez que se conoce que son las estrategias se procede ya a definir que son las estrategias de penetración, que constituyen como tema central de la investigación. Es

por ello que, se debe tener en consideración que las estrategias de penetración forman parte de la Matriz de Ansoff o también conocida como matriz de producto-mercado.

Matriz de Ansoff

Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957), y muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos (Estrategia Magazine, 2012).

Su objetivo es ayudar a directivos y emprendedores a valorar distintas alternativas de crecimiento mediante cuatro opciones que son representadas en una tabla de 2x2: productos nuevos, productos existentes, mercados nuevos y mercados ya existentes. En definitiva, su uso es idóneo para directivos que necesiten decidir sobre sí mejorar lo que ya tienen o crear algo nuevo valorando el riesgo y las oportunidades de cada alternativa (Parada, 2014).

La matriz se desarrolla de la siguiente manera:



Ilustración 5.Matriz Ansoff
Fuente: (Estrategia Magazine, 2012)

De la imagen número tres se definen las siguientes estrategias:

Estrategia de penetración de mercados: consiste en obtener la mayor cuota de mercado con los productos existentes en todos los mercados en los que se opera, para lo cual se realizan acciones que incrementen el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada); capturen a nuevos clientes (publicidad, promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba del producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta estrategia garantiza más seguridad y reduce el riesgo de cometer errores, ya que se trabaja con un producto que ya se conoce, al igual que el mercado.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: se plantea la opción de desarrollar nuevos mercados en base a las características y atributos de los productos que comercializa actualmente, para lo cual es indispensable identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos o canales de distribución. Un ejemplo de este tipo de estrategias puede ser la apertura de mercados nacionales y extranjeros, implementación de canales on-line para la venta, entre otros.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: se desarrollan nuevos productos o mejoras en los atributos actuales de los mismos para los mercados actuales. Esto se da debido a que los mercados están en continuo cambio y es necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades que se puedan presentar.

Estrategia de diversificación: consiste en el análisis de oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Sin embargo, se debe tener en consideración que esta estrategia ofrece menor seguridad, ya que al ser nuevos productos la empresa no está familiarizada totalmente y tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Producto existente	Producto Nuevo	
Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo de nuevos productos	Mercado existente
Objetivo: tratar de vender más a los mismos. Como: <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fidelización. • Aumentar inversión publicidad. • Nuevas ofertas y promociones. • Nuevos canales de venta. 	Objetivo: vender algo nuevo a los mismos clientes. Como: <ul style="list-style-type: none"> • Acción de crowdfunding. • Escuchar activamente a los clientes. • Acciones de open innovation. • Mix de bienes y servicios. 	
Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación	Mercado Nuevo
Objetivo: tratar de vender lo que ya tenemos a nuevos clientes. Como: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados geográficos. • Nuevos canales de distribución. • Precios y envases diferentes. • Generando nuevas alianzas. 	Objetivo: crear nuevos productos para nuevos clientes. Como: <ul style="list-style-type: none"> • Fusiones y adquisiciones. • Nuevas alianzas clave. • Acciones de vigilancia competitiva. 	

Ilustración 6.Matriz Ansoff

Fuente: (Parada, 2014)

Una agenda de investigación de la gestión estratégica, puede ser enriquecida al concebir la posibilidad de inclusión del sujeto y estudiar su proceder de decisión y acción, y sus alternativas, frente a la adaptabilidad e interacción con su mundo circundante que pretenda procurarse y así iniciar la comprensión sobre el papel que tiene la concepción de la temporalidad en la relación entre agentes y su entorno (Montoya & Montoya, 2009).

En conclusión, lo que trata de encontrar la matriz Ansoff es el vínculo que tienen los productos y mercados en los que opera una empresa, para esto se realizan seguimientos a través de los productos-mercados que ha ido atendiendo desde su posición original. (Martínez, 2006)

Adicionalmente, y basado en el tema central de la investigación, se procede a definir con mayor exactitud que son las estrategias de penetración:

Estrategias de penetración

Las estrategias de penetración en el mercado radican en la creación de puntos de comercialización de bienes o servicios. Es indispensable señalar que para el desarrollo de este tipo de estrategias, es necesario revelar un mercado que permita determinar las fortalezas y las debilidades de la empresa, desarrollar las capacidades de la misma y

definir claramente sus objetivos; por otra parte es necesario diseñar las estrategias y los planes para conseguir las metas planteadas, y finalmente, se debe ejecutar un análisis para realizar los correctivos necesarios de la empresa (Córdoba, 2011).

Objetivo: Aumentar las ventas actuales en los mercados.

- Desarrollando la demanda primaria.
 - Aumentar la cuota de mercado
 - Adquirir mercados
- Defensa de una posición de mercado.
 - Racionalización del mercado.
 - Organización del mercado

Ilustración 7.Tipos de estrategias de penetración de mercado.

Fuente: Benítez, Andino, Cadena, & Palomeque (2014)

Elaborado: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Se observan estrategias de penetración de mercado que pueden ser utilizadas por parte del emprendedor e inversionista, se debe tener bien claro el objetivo de la organización para demostrar el “Aumento de ventas actuales en los mercados”.

Este esclarecimiento sobre el desarrollo de las estrategias de penetración para una empresa, incita a los propietarios, copropietarios, socios y a los especialistas en talento humano, a concebir nuevas técnicas y tácticas de crecimiento. Según los autores Hellriegel, Jackson, & Slocum (2010): “para lograr una estrategia competitiva es necesario conocer a toda la organización como un sistema integrado”.

Otro punto importante que cabe señalar dentro de las estrategias de penetración, es que se debe incluir a todas las actividades de las cadenas de comercialización, ya que tiene como principal objetivo el de revelar las necesidades del cliente o consumidor final, para de esta manera poder satisfacer dichas necesidades ofertando un determinado bien o servicio (Velasquez, 2012).

Además, la penetración en el mercado, radica en darle un sitio a un producto o a un servicio en la mente de los consumidores, de esta manera hacer que las personas prefieran “lo nuestro”, antes que a la competencia (Monferrer Tirado D. , 2013).

Este concepto de estrategia se encamina al sitio que ocupa un producto o un servicio con respecto al grado de aceptación por parte de los consumidores, conocido como posicionamiento en el mercado. Armstrong & Kotler (2013) mencionan que:

El posicionamiento completo de una marca se conoce como la propuesta “valor de la marca” es decir, la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca, es la respuesta a la pregunta del cliente “¿Por qué debo comprar su marca?”.

Definitivamente, se puede decir que la penetración y el posicionamiento del producto en el mercado, es acerca del liderazgo del servicio a brindar, en otras palabras, se trata de estar un paso delante de la competencia, lo cual representa influencia de valor agregado en la compra.

Asimismo, el oportuno posicionamiento de una marca asiste al esclarecimiento de las estrategias de marketing, ya que permite transmitir los beneficios que ofrece un producto o un servicio a los consumidores (Keller & Kotler, 2012).

Finalmente, todo lo expuesto busca analizar e interpretar los componentes de la administración de una empresa artesanal, de esta forma mejorar su situación actual, en comparación a otros negocios de este tipo, mediante el diseño y la aplicación de estrategias o herramientas administrativas que, al ser desarrolladas de una forma correcta, las convierten en empresas competitivas.

En la imagen número seis se muestra una ecuación que permite medir la participación en el mercado:

$$\text{Penetración de mercado} = \frac{\text{Clientes que han comprado el producto en la categoría}}{\text{Mercado de ese producto (en número de personas)}}$$

Ilustración 8. Ecuación de la penetración de mercado
Fuente: Doncel (2007)

Adicionalmente, se conoce que existen dos métricas o formas básicas para medir la estrategia de penetración de mercado, y son períodos de un año, o de seis meses, lo cual permite medir la táctica aplicada y tomar la decisión más oportuna o adecuada

por parte del empresario, utilizando el siguiente dogma de aplicación: “quitar clientes a la competencia o atraer a clientes potenciales, esto es medir a los clientes en términos de población”.

De acuerdo con (Perez, 2013) las estrategias de penetración son aplicables cuando:

- a. Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- b. Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- c. Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de las ventas de la industria ha ido aumentando.
- d. Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para la comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- e. Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

Algunos ejemplos de estrategias de penetración en el mercado son las siguientes:

Tabla 6. Estrategias de Penetración

Estrategias	Descripción
De Precios más bajos	Consiste en ofrecer productos o servicios de menor calidad que la competencia a precios igualmente menores. Funciona bien cuando los compradores se fijan fundamentalmente en el precio, pero tiene el inconveniente de que puede provocar una guerra basada en éste. Esta situación de guerra de precios únicamente puede resolverse a través de actuaciones que eleven el nivel de calidad de los productos. Esta estrategia es frecuentemente seguida por el retador de mercado cuando la demanda está en una etapa de madurez.
De producto	Plan que se diseña para comercializar un producto. Se basa en las características del producto, del mix de productos de la compañía, de la cuota de mercado que se desea alcanzar, de las ventas previstas, del nivel de beneficio que se tenga como objetivo, etc.
De productos innovadores	"Una de las estrategias que adoptan las compañías que pretenden atacar al líder del mercado. Esta estrategia consiste en introducir en el mercado productos más innovadores que los ya existentes para amenazar al liderazgo"
De promoción intensiva	Una de las estrategias que adoptan las compañías que pretenden atacar al líder del mercado. Consiste en hacer una inversión en promoción y publicidad superior a la realizada por el líder. La compañía «agresora» pretende así ganar cuota de mercado.
Del canal de distribución	Estrategia empleada dentro del canal de distribución por una empresa para atender mejor a su público objetivo. Se ha de tener en cuenta que la utilización de uno u otro canal de distribución se determinarán por la naturaleza de los bienes o servicios transmitidos.
Innovadora en la distribución	Consiste en usar vías de distribución distintas a las tradicionales.

Competitivas en los canales	En el diseño de los canales de comercialización hay que tener en cuenta las estrategias de distribución de la competencia, porque su análisis puede dejar ver amenazas u oportunidades de negocio que deberán tenerse en cuenta, no sólo para el diseño de los canales, sino también para toda la estrategia de competitividad del negocio o producto.
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: (Perez, 2013)

Sin embargo, en base a las necesidades de la investigación se considera como más importantes a las siguientes estrategias:

De precios más bajos: “Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes” (Thomson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

De productos innovadores: “Define el papel de la innovación y establece la dirección que tomará la ejecución de la innovación. Sin embargo, el papel de la innovación en ayudar a las organizaciones a alcanzar la meta de crecimiento es a menudo poco claro y el crecimiento de los ingresos provenientes de la innovación no es suficiente, a no ser que sean manejados con gran rigor” (Koetzier & Schorling, 2013).

5 Fuerzas de Porter

Se puede mencionar adicionalmente que a más de las estrategias de penetración se habla que otro pilar fundamental para el éxito de las empresas son las estrategias competitivas; para lo cual es necesario que se conozca el negocio, el mercado, los competidores y demás involucrados en el entorno en el cual operan las empresas, es por eso que se habla de las cinco fuerzas de Porter, a continuación, se dará a conocer cada una de ellas:

De acuerdo con (50 Minutos , 2010) el modelo de las cinco fuerzas de Porter es:

Una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple eficaz permite identificar la competencia- en el más amplio sentido de la palabra- de una empresa. Así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

Las cinco fuerzas de Porter que se constituyen en el punto clave para el éxito de las estrategias de penetración en el mercado son:

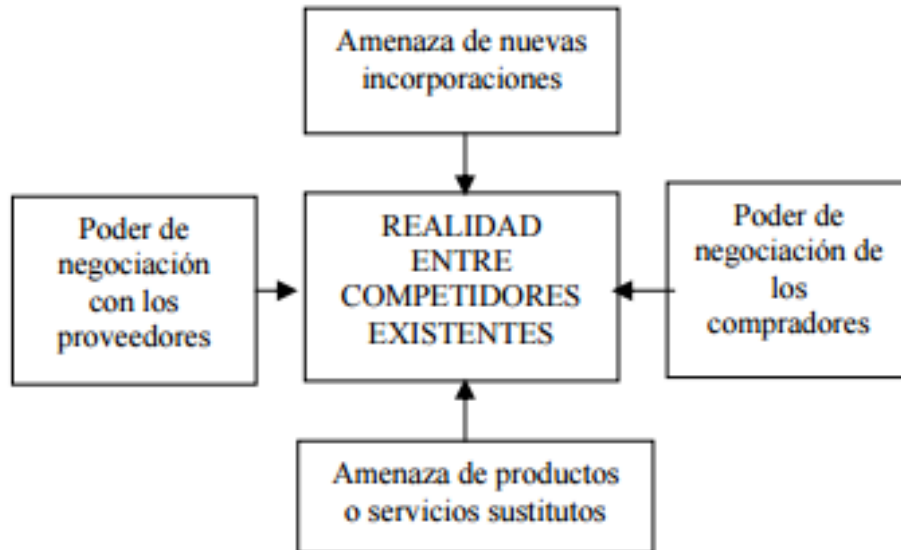


Ilustración 9. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector
Fuente: (Baena & Sánchez, 2003)

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia- en el más amplio sentido de la palabra – de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de general beneficio (Smith, 2016).

El modelo de las cinco fuerzas revela que la competitividad va más allá de los simples competidores y comprende tanto los proveedores como los clientes, los productos o servicios sustitutos y los potenciales competidores; además, determina como es la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan el sector y las que formulan las estrategias para ser competitivas (Branch, Arango, & Pérez, 2008).

Amenaza de entrada de los competidores potenciales

La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entradas que se puedan presentar en el mercado, es decir, si en una determinada zona geográfica existen más oportunidades que amenazas habrá mayor interés por parte de otras empresas,

ocasionado así que incremente el número de competidores. Por lo antes expuesto, el número de competidores se puede ver condicionado por:

Tabla 7. Barrera de entrada

Barrera	Descripción
Economías de escala	Sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, y dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
Curva de experiencia	El know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto
Inversiones de capital	Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.
Desventaja en Costos independientemente de la Escala	Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.
Acceso a canales de distribución	En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios, aumento de márgenes de utilidad del canal, etc.
Diferenciación del producto	Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
Barreras gubernamentales	Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Fuente: (Herrera & Baquero, 2010)

Competidores existentes

Se constituye en el pilar determinante del modelo de Porter, debido a que permite a las empresas diseñar las acciones necesarias para posicionarse en el mercado y proteger su posición competitiva a costa de sus competidores. Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son:

Tabla 8. Factores que contribuyen a incrementar la rivalidad entre competidores:

Barrera	Descripción
Concentración	Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.
Diversidad de los competidores	Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.
Costos fijos elevados	Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

Diferenciación entre los productos	Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.
Costos de cambio	Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.
Grupos empresariales	La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.
Crecimiento de la demanda	La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.
Barreras de salida	La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como: Activos especializados: Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad. Barreras emocionales: La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario. Restricciones gubernamentales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.
Equilibrio entre capacidad y producción	Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.
Efectos de demostración	Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás

Fuente: (Baena & Sánchez, 2003)

Productos sustitutos como amenaza

Se entiende por productos sustitutos aquellos bienes que desempeñan las mismas funciones, es decir, pueden satisfacer las mismas necesidades. Estos representan una amenaza para la empresa ya que pueden ser más baratos o tener mayor rendimiento y calidad y los clientes podrían preferirlos, ocasionando reducción en las ventas y pérdidas económicas. Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

Tabla 9. Factores que constituyen una amenaza

Barrera	Descripción
Disponibilidad de sustitutos	Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
Nivel percibido de diferenciación del producto	Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.
Costos de cambio para el cliente	Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela

Fuente: (Tarquino, 2014)

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación determina la competencia entre empresas, debido a que de acuerdo a los requerimientos de los clientes y a su poder de adquisición, las empresas se enfrentan con estrategias de precios u otro tipo con el único objetivo de captar más ventas. Los principales factores en el poder de negociación son:

Tabla 10. Factores en el poder de negociación

Barrera	Descripción
Concentración de clientes	Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos.
Volumen de compra	Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores: Costos de cambio: Se quiere identificar que, si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad. Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector. Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.
Diferenciación	Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
Información acerca del proveedor	Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.
Identificación de la marca	Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo, Kleenex y Coca Cola.
Productos sustitutos	Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Fuente: (Baena & Sánchez, 2003)

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia al poder que tienen los proveedores en la definición del posicionamiento de una empresa ya que son quienes suministran los insumos y materias primas para la elaboración o fabricación de sus productos, dicho poder se genera debido a que si cada una de las empresas que proveen a un determinado negocio de materiales que no son de calidad, el resultado será un producto pésimo que no satisface las necesidades de los consumidores y por ende estos dejarán de comprarlo, generando pérdida en la participación en el mercado y reduciendo el posicionamiento

de una marca en la mente de los consumidores. El poder de negociación de los proveedores depende de:

- Condiciones de mercados
- Todos los proveedores que hay en el mercado.
- La importancia del producto que proporciona.

Por otra parte, la fuerza se verá disminuida si los productos que se ofrecen son de calidad estándar, o se los puede conseguir en mejores condiciones donde otro proveedor. De tal forma, los compradores tienen una amplia gama de proveedores a su disposición y es por ello que se les debe garantizar calidad y términos y condiciones atractivas que fomenten la relación cliente-proveedor. Las variables más relevantes son:

Tabla 11. Variables del Poder de negociación de los proveedores:

Barrera	Descripción
Concentración de proveedores	Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.
Importancia del volumen para los proveedores	De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor
Diferenciación de insumos	Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores
Costos de cambio	Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.
Impacto de los insumos	Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Fuente: (Villalobos, 2012)

En conclusión, la relación adecuada de estas fuerzas hace más atractivo el sector donde opera la empresa, por otra parte, mientras más poderosas sean cada una de ellas la posibilidad de obtener beneficios disminuye.

Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. Si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios. Aun siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar (Baena & Sánchez, 2003).

Por último, y al ser el objeto de estudio una empresa artesanal se define a la misma como: “pequeños patrimonios agrícolas o negocios artesanales explotados por una familia, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento o mejora y con la única intención de subsistir económicamente y conservar el trabajo para algunos de sus hijos” (Velasco , 2015).

De acuerdo con el portal (Artesanos Ecuador, 2015) los beneficios de las empresas artesanales son los siguientes:

Tabla 12. Beneficios de las empresas artesanales

Laborales	Sociales	Tributarios
<p>Exoneración de pago de décimo tercero, y cuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices</p> <p>Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices</p> <p>Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas</p>	<p>Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices</p> <p>Acceso a las prestaciones del seguro social</p> <p>Extensión del seguro social al grupo familiar</p> <p>No pago de fondos de reserva</p>	<p>Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)</p> <p>Declaración semestral del I.V.A</p> <p>Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías</p> <p>Exoneración del pago del impuesto a la renta</p> <p>Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales</p> <p>Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesana</p>

Fuente: (Artesanos Ecuador, 2015)

Elaborado: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

3. METODOLOGÍA

A la metodología se la puede definir como la descripción, análisis y valoración crítica de los métodos de investigación, es decir, los instrumentos que permiten llevar a cabo un trabajo investigativo.

Sin un esquema bien definido es imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. Por otra parte, también se la puede ver como el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos para poner a prueba las hipótesis (Arias, 2012).

a. Métodos teóricos

Los métodos teóricos son el resultado de trabajos de campo o empíricos que generan datos relevantes o de importancia para futuras investigaciones, gracias a que buscan analizar e interpretar un acontecimiento o problema específico, para buscar las rutas o alternativas de solución (Díaz Narváez, 2009).

Pueden ser de varios tipos y cada uno tiene una función específica en la presente investigación:

Método Análisis-síntesis

Se toma como base el método analítico, que tiene como finalidad comparar varios conceptos, a través de un procedimiento sistemático y organizado de todos los elementos que intervienen en los modelos de estrategias de penetración en el mercado para empresas artesanales, y de esta manera determinar el modelo o las estrategias que se apeguen a las necesidades de la empresa en estudio, caso BRAVADO, para poder comercializar sus productos y abrirse mercado a nivel local nacional.

De acuerdo con la (Universidad Nacional Autónoma de México, 2010), las reglas de este método son:

- Observación de un fenómeno, sus hechos, comportamiento, partes y componentes. Es decir, se analizará los modelos de estrategias de penetración en el mercado y como pueden influir en la comercialización de los productos de las empresas artesanales, específicamente BRAVADO.
- Descripción e identificación de todos sus elementos, partes componentes para poder entender el modelo y poder ponerlo en práctica en las empresas artesanales.
- Examen crítico que consiste en la revisión rigurosa de cada uno de los elementos del modelo completo para poder identificar sus beneficios, así como también las falencias.
- Enumeración consiste en la desintegración de los componentes del modelo de estrategias a fin identificarlos, registrarlos y establecer sus relaciones con los demás, para dar solución al problema.

- Conclusión y análisis los resultados obtenidos, estudiarlos y dar una explicación del fenómeno observado.

Método Deductivo

Conforme a las necesidades de la investigación se procede al empleo del método deductivo, que tiene como objetivo descomponer las variables en estudio, en este caso los Modelos de Penetración en el mercado y las empresas artesanales, para conocer sus características básicas, la evolución que han tenido a través del tiempo, el tipo de modelos y de empresas que existen, entre otros factores; los mismos que permiten al investigador relacionarlos entre sí para dar solución a la problemática que se identificó y que es la demanda de una herramienta que les permita gestionar sus productos en el mercado de manera eficiente que reduzca el riesgo de gastar recursos en vano (Pérez, 2016).

Mediante este método de razonamiento se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular (Universidad Nacional Autónoma de México, 2010).

En conclusión, el método deductivo busca, en base a estudios anteriores, recopilar los datos más relevantes que permitan identificar las oportunidades que brindan las estrategias de penetración a las empresas artesanales.

Método Hipotético

Este método consiste en proponer una hipótesis, la misma que debe ser verificada y comprobada para explicar la relación entre las variables de estudio.

En esta investigación se plantea verificar si los modelos de estrategias de penetración permiten a las empresas artesanales captar clientes, es decir, comercializar eficientemente sus productos, tomando en cuenta que son empresas pequeñas que en ocasiones son administradas de forma empírica y no tienen los procedimientos

técnicos necesarios que garanticen la gestión de sus marcas en el mercado. Y es por eso que se busca conocer si tienen relación directa este tipo de herramientas y como beneficiaran a este tipo de negocios (Pascual, 2011).

El método hipotético tiene varios pasos esenciales:

Observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación) (Echegoyen Olleta, 2013).

En la investigación el método hipotético garantizara que la relación entre el modelo de estrategias de penetración en el mercado y las empresas artesanales sea medible, es decir, que se compruebe a través de un medio numérico dicha influencia.

Método Histórico

A través de este método se pretende conocer como las empresas han desarrollado estrategias de penetración en el mercado a lo largo de la historia, esto quiere decir, los cambios que han debido realizarse para que sean más eficientes o las falencias que se han detectado en determinada herramienta o actividad. Por otra parte, se considera importante poner en consideración la evolución de las empresas artesanales, esto debido a que la empresa objeto de estudio pertenece a este sector.

“Procedimiento de investigación y elucidación de los fenómenos culturales; consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos por su forma e inferir de ello una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, acerca de su origen común” (Diccionario filosófico, 2010).

En definitiva, este método en base al origen del problema y sus componentes busca determinar la manera como se puede inferir en ellos.

Enfoque Sistémico

Este método hace referencia al conjunto de procedimientos y elementos que se deben relacionar de manera integral, para dar solución a un problema detectado, es por eso y en base a los requerimientos de la investigación el modelo de estrategias de penetración en el mercado para empresas artesanales se propone un esquema, que puede ser utilizado por cualquier empresa de este tipo y que le permitiera ser más eficientes al momento de buscar entrar al mercado.

El modelo inicia por conocer la situación de la empresa, es decir, conocer sus fortalezas, debilidades, así como también las oportunidades que brinda el segmento al que se dirige, se fijan también los objetivos que se buscan alcanzar, por último se define el target, como segunda etapa la selección del mercado, para lo cual se realiza una investigación de mercado, dentro de esto se analizan las posibles alternativas, se procede a la selección del mercado a través de métodos cualitativos y cuantitativos, en último, se analiza toda la información y se define el mercado objetivo; la tercera etapa consiste en definir la estrategia, esta puede ser directa, indirecta, mixta y corporativa, sin embargo, esto depende del negocio por lo cual se deben analizar cada una de ellas y proponer la que más se apegue a la necesidad de BRAVADO; seguido a esto se fijan los objetivos de comunicación, se diseña el mix comercial y se realizan actividades de ejecución y control.

El modelo propuesto es el siguiente:

Tabla 13. Enfoque Sistemático

Etapa	Actividad	Descripción
1) Etapa Previa	Análisis FODA	Determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
	Análisis de Recursos	Determinar los recursos propios que tiene la empresa.
	Fijar objetivos	Se plantea lo que se busca lograr con las estrategias.
	Análisis del mercado	Se definen las oportunidades y si es viable y factible el proyecto.
2) Etapa de Selección del mercado	Investigación de mercado	Se analizan mercados alternativos.
	Selección del mercado	Analizando Variables Cualitativas y Cuantitativas.
	Análisis del mercado	Se define el mercado objetivo.
3) Definir la estrategia de inserción en el mercado	Directa	Producir y vender.
	Indirecta	Vender a través de terceros.
	Mixta	Combinación de forma directa e indirecta.

	Corporativa	Vender a través de consorcios.
4) Fijar objetivos de Comercialización	Participación del mercado.	
5) Diseño del mix comercial	Precio, producto, comunicación distribución.	Definir cada una de las características del mix comercial.
6) Ejecución y control		

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Se empleará también las siete estrategias de penetración en el mercado del siglo XXI, expuestas por (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012):

- Estrategia de bajos costos. – Esto es la mezcla de los beneficios del producto estableciendo diferenciación, posicionamiento y creatividad de parte del fabricante, para establecer el éxito del modelo de negocio.
- Crear una experiencia única para el consumidor. – Se enfoca a la perspectiva del cliente de las variables de atributos, beneficios, creencias y valores, en otras palabras, valor agregado al producto y probablemente aumentar el costo de comercialización.
- Reinventar el modelo de negocio. – Se refiere a la invención creativa de fortalecimiento a la marca con la inclusión de líneas de productos y la distribución selectiva en sitios en lugares estratégicos.
- Ofrecer máxima calidad en el producto. – Es el posicionamiento de la marca a los consumidores mediante la concientización que el producto es de alta calidad y además ofrece valor agregado, es decir, los clientes se mantienen cautivados.
- Centrarse en nichos de mercado. – En primera instancia centrarse la promoción de ventas a cierto segmento de mercado para incitar a la compra del producto.
- Ser innovador. – Es el crecimiento estratégico con ventaja competitiva, por consiguiente, posiciona al producto en la mente los consumidores con variables de creatividad, innovación, autenticidad y trabajo de equipo.
- Ser el mejor diseño. – Es la estrategia comercial dinámica de preferencia y gusto por comprar, permitiendo la generación de novedades y expectativas dentro de los clientes.

Esta novedosa herramienta empresarial ayuda a desarrollar estrategias ganadoras, en este caso para empresas artesanales, tenemos que estar conscientes que el mundo

constantemente cambia, con nuevas tecnologías y novedosos medios de comunicación, lo que nos obliga a replantear los escenarios de comercialización de productos y servicios, lo que nos mantiene en alerta de cambios, así poder adaptarnos y no quedarnos en el pasado, ganado la indiferencia de los clientes.

Las 6 estrategias se catalogan ganadoras ante nuevos escenarios y mercados competitivos, y en diferentes modelos de negocio el resultado es de un éxito total y gozan de garantías totales, lo cual nos da un grado de seguridad al momento de utilizar estas estrategias en una empresa nueva en el mercado como es el caso de BRAVADO.

Además, se diseñarán estrategias ofensivas y defensivas que consisten en:

Tabla 14. Estrategias ofensivas y defensivas

Estrategias	Ofensivas	Defensivas
Producto	Ofrecer extensiones del producto que garantice calidad, innovación y ventaja competitiva.	Descontinuar gradualmente los artículos débiles que no ofrecen rentabilidad.
Precio	Precios adecuados para establecer valor para el cliente.	Reducir precios
Distribución	Establecer nuevos sitios de distribución.	Volverse selectivo, esto es descontinuar puntos de venta o distribuidores no rentables
Publicidad	Crear conciencia en los consumidores e interés en un mercado competitivo	Reducir el nivel de publicidad para retener a los clientes leales.
Promoción de ventas	Reducir las promociones para aprovechar la alta demanda de los consumidores	Reducir a nivel mínimo la promoción de ventas.

Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012):

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Ante lo expuesto, las estrategias ofensivas y defensivas dentro del mercado se aplican para mantener ventaja competitiva, con la finalidad que el producto mantenga excelente posicionamiento.

Finalmente, se utiliza el “Modelo de Justificación y Alcances del diagnóstico” con el fin de medir la aceptabilidad del nuevo producto expuesto por (Pimentel, 2011) :

- Diagnóstico de la estructura organizativa de la administración.
- Inventario y caracterización de las unidades organizativas y productivas.
- Fortalezas y debilidades de la organización actual.
- Determinación de los cuellos de botella en los puestos de trabajo.
- Situación del sistema de información de la organización.

- Detección de necesidades y propuestas de las líneas de mejora.
- Obtención de puntos y áreas de mejora.
- Definición del mapa de procesos en las áreas de la organización.

Marketing ofensivo se adelanta a las acciones de la competencia y el mercado, utilizando la innovación y creatividad en ideas fuera de lo común, se diseñan tácticas que ayudan a las organizaciones a lanzar productos nuevos y a posicionarse en nuevos mercados con técnicas agresivas defendiendo su posición, es una excelente estrategia para las empresas nuevas protegiéndoles de amenazas y garantizando un lugar en el mercado diferenciándose de otras empresas creando un sello distintivo.

Marketing defensivo su táctica no está agresiva ni directa, dando un valor agregado a la marca de la empresa posesionándola en la mente de los consumidores, ese valor marca la identidad de marca o la percepción que tengan los clientes de la empresa o su estrategia de precios todo esto se da por medio de la publicidad.

b. Métodos empíricos

“Los métodos empíricos son aquellos que permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas” (Ortíz Ocaña, 2009). Es decir, permiten tener contacto directo con el objeto de estudio, para la investigación, el método a utilizar es la encuesta como herramienta de percepción.

Encuesta

La encuesta es “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García, 2010).

Para la investigación se diseñará una encuesta con la finalidad de recolectar información sobre la aceptación de los productos de empresas artesanales en la ciudad de Ambato, así como también otros datos que permitan diseñar las estrategias más apropiadas para comercializar sus productos.

e. Población y muestra

La población que se toma como referencia para la investigación es la siguiente:

Tabla 15. Población del cantón Ambato

Años	Población
2010	165185

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Fuente: Redatam (2010)

Sin embargo, al ser datos del año 2010, es indispensable que se realice una proyección hasta el año en curso, para lo cual se emplea la tasa de crecimiento poblacional que es del 1,25% de acuerdo con la Norma 32 para diseños de alcantarillado y agua potable en población urbana, elaborada por SENAGUA.

A continuación, se pone en consideración el crecimiento poblacional de la ciudad de Ambato:

Tabla 16. Tasa de crecimiento poblacional

Año	N° de Habitantes	Intervalo de Tiempo	Tasa de Crecimiento
2001	154195	11	1,77%
2010	165185	9	0,74%
Tasa crecimiento promedio poblacional			1,25%

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Fuente: SENAGUA (2016)

El crecimiento poblacional se lo realiza multiplicando la tasa de crecimiento y el número de habitantes de cada año, de la siguiente manera:

Tabla 17. Crecimiento Poblacional

Años	Población	TCP	Incremento
2010	165.185	1,25%	2065
2011	167.250	1,25%	2091
2012	169.340	1,25%	2117
2013	171.457	1,25%	2143
2014	173.600	1,25%	2170
2015	175.770	1,25%	2197
2016	177.968	1,25%	2225
2017	180.192	1,25%	2252

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

De tal forma se determinó que el número de habitantes de la ciudad de Ambato es de 180.192 personas.

Cálculo de la muestra

Una vez, determinada la población, se procede a calcular la muestra, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P Q N}$$

Tabla 18. Cálculo de la muestra

Simbología	Significado	Valores Estadísticos
N	Población por Familias [Cinco Personas]	180.192
P	Probabilidad de Ocurrencia	0,5
Q	Probabilidad de no Ocurrencia	0,5
E	Error Estadístico	0,05
Z	Valor de la campana de gauss o distribución normal	1,96

Fuente: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P Q N}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 180.192}{(180.192 - 1)0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 383$$

En conclusión, se determina que la muestra del presente trabajo es de **383** personas.

Validación de la encuesta

La validación de la encuesta consiste en la aplicación de la ciencia estadística, partiendo de la codificación de la encuesta para así aplicar el respectivo cálculo de la media, varianza, covarianza, coeficientes de correlación que permite la aplicación de la herramienta en el área de estudio (Grande & Abascal, 2014).

Tabla 19. Validación con el Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,927	,960	14

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

La encuesta piloto relacionado al tema “Modelo de estrategias de penetración en el mercado para empresas artesanales: Caso BRAVADO”, obtuvo el 96% de confiabilidad de aplicación de esta herramienta de recolección de información en la zona de influencia de actividades destinadas.

Tabla 20. Correlación de la prueba piloto

Estadísticas de elemento de resumen							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Correlaciones entre elementos	,632	-,421	,946	1,367	-2,248	,065	14

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

La correlación máxima de la encuesta piloto es del 94.6%, lo cual significa que los estadísticos descriptivos cumplen con las condicionantes de análisis en donde permite la ejecución de la herramienta de percepción.

4. RESULTADOS ESPERADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla 21. Género

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Masculino	203	53%	53%	53%
Femenino	180	47%	47%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

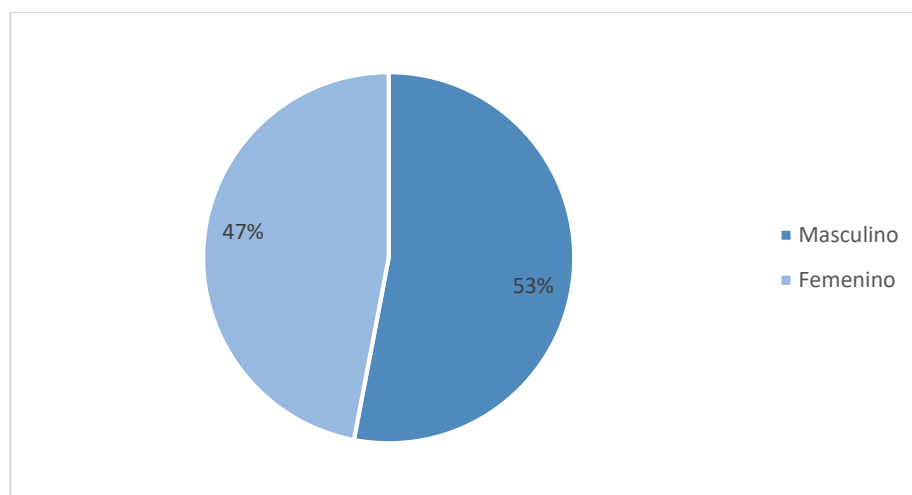


Ilustración 10. Género

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del total de encuestados se observa que el 53% son hombres, el 47% restante mujeres, en este caso existe predominio por parte del género masculino.

Es importante conocer el género de las personas encuestadas ya que permite conocer los gustos y preferencias de cada uno de los segmentos y de esta manera poder definir el mix de marketing que se debe aplicar para que el impacto sea el adecuado y se pueda diseñar las estrategias de penetración en el mercado adecuadas.

Tabla 22. Edad

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
18-28 años	163	43%	43%	43%
29-38 años	104	27%	27%	70%
39- 48 años	78	20%	20%	90%
49 años o mas	38	10%	10%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

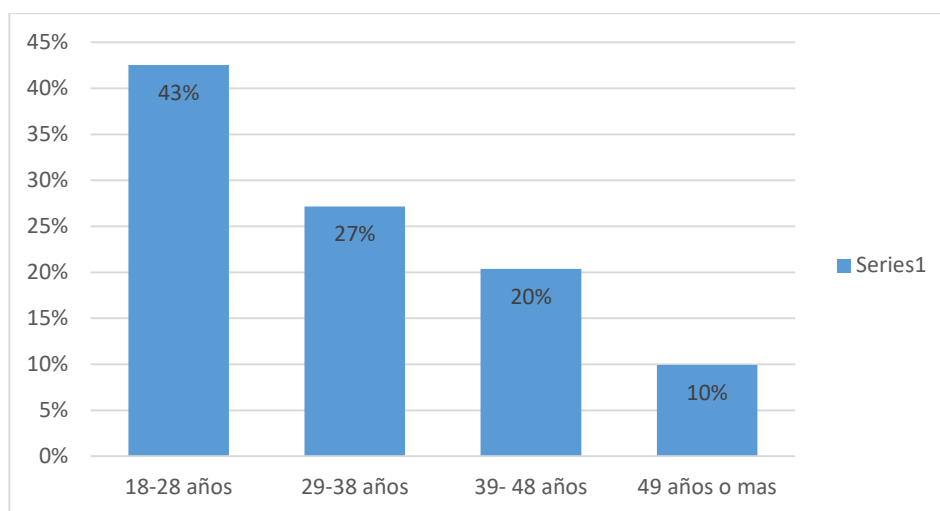


Ilustración 11. Edad

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados el 43% están entre los 18 y 28 años; el 27% oscila entre 29 y 38 años; el 20% representa a persona que tienen entre 39 y 48 años; finalmente, el 10% está conformado por aquellos que tienen 49 años o más.

En cuanto a la edad, es importante conocer el número de cada segmento, al igual que la edad permite definir de manera más eficiente las estrategias tomando en consideración que no todos los grupos tienen las mismas necesidades, gustos y preferencias.

1) De los siguientes sabores ¿Cuál le gustaría probar en una mermelada?

Tabla 23. Pregunto No.1

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Durazno	25	7%	7%	7%
Fresa	23	6%	6%	13%
Piña	22	6%	6%	18%
Frutas con chocolate	53	14%	14%	32%
Uva	48	13%	13%	45%
Sandía	34	9%	9%	54%
Frutos rojos	95	25%	25%	78%
Combinaciones exóticas	83	22%	22%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

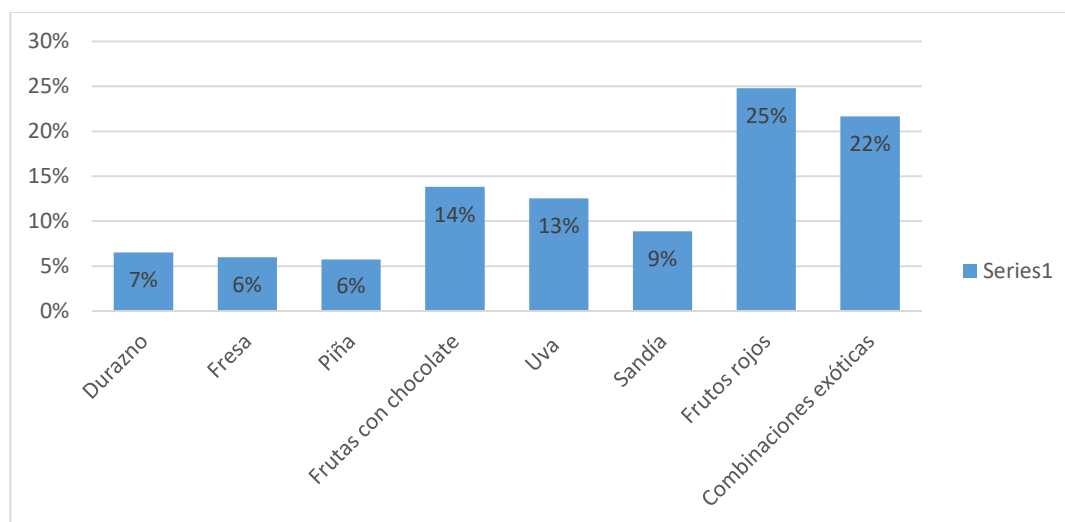


Ilustración 12. Pregunto No.1

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

De las 383 personas Encuestadas, el 25% señalaron que les gustaría probar el sabor a base de frutos rojos; el 22% prefieren que sea de combinaciones exóticas; el 14% se inclinan por que sea de frutas con chocolate; el 13% manifestó que la uva debería ser el ingrediente predilecto en su mermelada; el 9% indico que la sandía está por encima de las demás opciones; el 7% opta por el durazno; el 6% escogió a la piña y la fresa.

Se observa claramente que el mercado prefiere probar nuevos sabores que no se comercializan actualmente en el mercado, por lo cual representa una oportunidad para BRAVADO, el poder fabricar mermeladas con estos sabores.

2) ¿Con que frecuencia compra usted mermelada?

Tabla 24. Pregunto No. 2

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Nunca	51	13%	13%	13%
de 1 a 3	236	62%	62%	75%
de 3 a 5	62	16%	16%	91%
5 o mas	34	9%	9%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

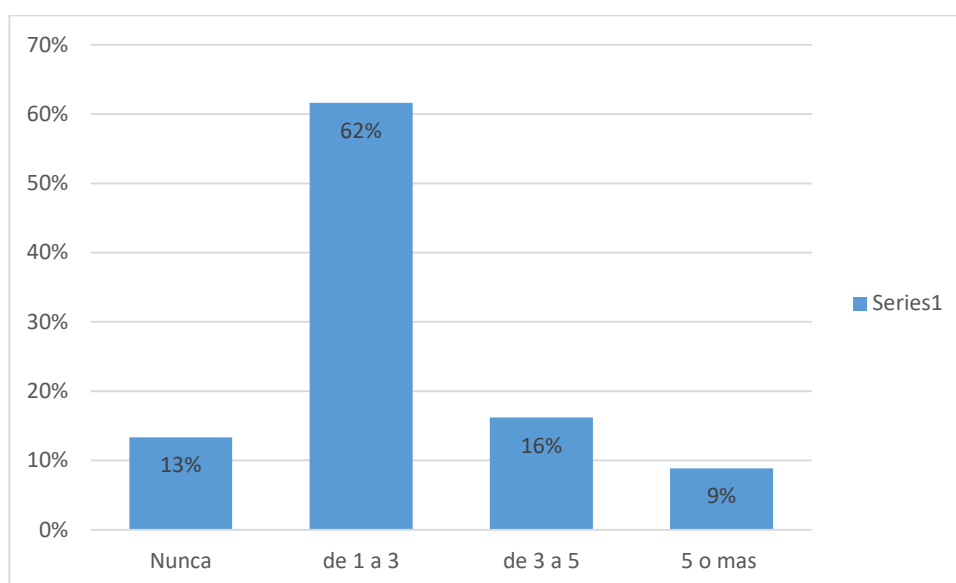


Ilustración 13. Pregunta No.2

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 62% consume en un promedio entre 1 y 3 mermeladas; el 16% señalo que su consumo es entre 3 y 5; el 13% indico que nunca los compra; y finalmente, el 9% compra más de 5.

La frecuencia de consumo permite tener una idea del número de unidades que demanda el mercado, para de esta forma tener un valor estimado para la producción del producto y poder comercializarlo en el mercado.

3) ¿Qué marca de mermelada consume habitualmente?

Tabla 25. Pregunto No. 3

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Snob	171	45%	45%	45%
Arcor	67	17%	17%	62%
Facundo	32	8%	8%	70%
Supermaxi	37	10%	10%	80%
Artesanles	43	11%	11%	91%
Gustadina	33	9%	9%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

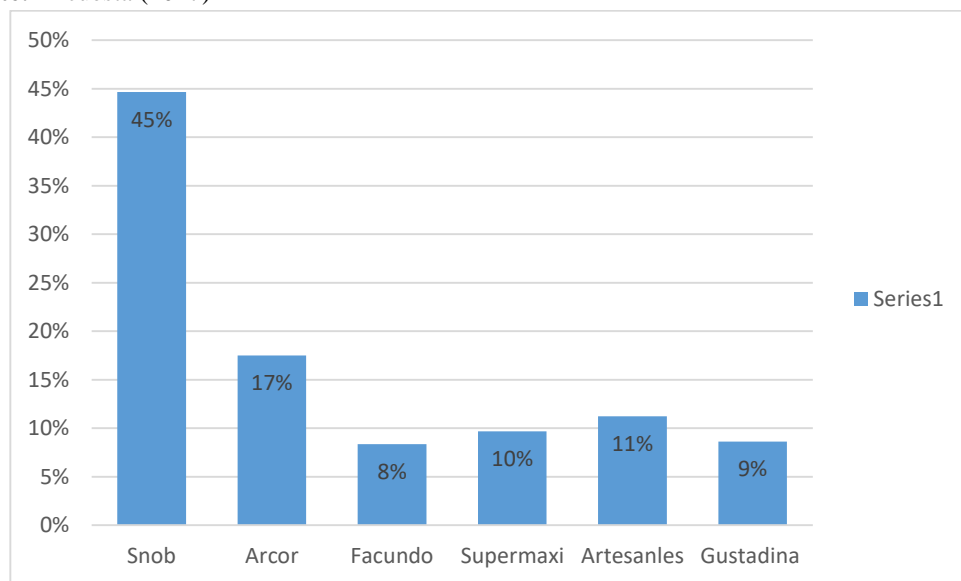


Ilustración 14. Pregunta No.3

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 45% señaló que la marca de mermeladas que consume es SNOB; el 17% prefiere Arcor; el 11% indicó que consumen mermeladas artesanales; el 9% manifestó que compran Gustadina; el 8% se inclina por Facundo; y el 10% restante por las fabricadas bajo el nombre de Supermaxi.

Se observa que el líder en el mercado es SNOB, esto quiere decir que es el principal competidor de BRAVADO, se debe diseñar estrategias que le permitan ser más competitiva, es decir, brindar calidad a un precio justo y que le permita llegar al mercado hasta posicionarse.

4) ¿Qué es lo más importante para usted al momento de comprar una mermelada?

Tabla 26. Pregunto No. 4

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Precio	89	23%	23%	23%
Calidad	136	36%	36%	59%
Presentación	48	13%	13%	71%
Sabor	79	21%	21%	92%
Consistencias	31	8%	8%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

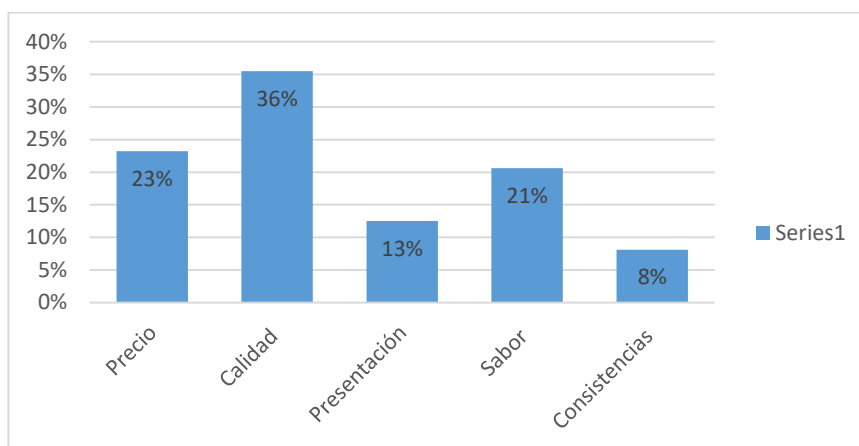


Ilustración 15. Pregunta No.4

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

El 36% de los encuestados manifestaron que lo más importante al momento de comprar una mermelada es la calidad; el 23% prefiere el precio; el 23% se inclina por el sabor; el 13% indicó que la presentación es lo que realmente les importa; y el 8% la consistencia del producto.

Queda claro entonces que la calidad es el atributo más importante hay que tener en cuenta que para lanzar un nuevo producto al mercado, este debe cumplir una serie de requerimientos que le permita ser aceptado sin embargo, se debe también tener presente que el precio puede afectar las ventas de un determinado producto, es por eso que se debe diseñar una estrategia de precios que esté acorde al poder adquisitivo de las personas, ya que de nada sirve tener un producto de calidad a un precio elevado que no esté alcance del bolsillo de los consumidores.

5) ¿Normalmente en qué lugares usted compra mermeladas?

Tabla 27. Pregunto No. 5

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Ferias gastronomicas	91	24%	24%	24%
Tiendas	151	39%	39%	63%
Mercados	44	11%	11%	75%
Supermercados	97	25%	25%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

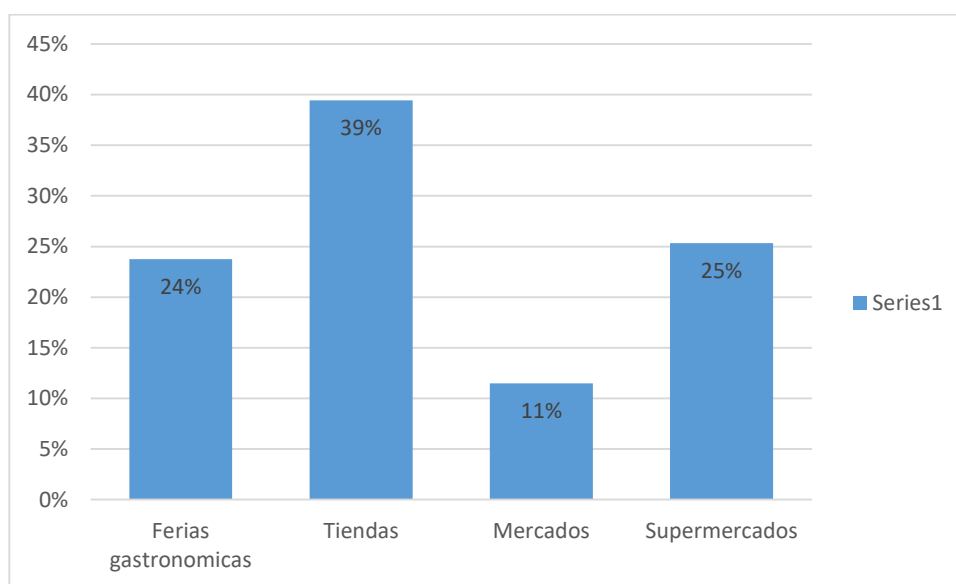


Ilustración 16. Pregunta No.5

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, el 39% compra mermeladas en tiendas; el 25% lo hace en supermercados; el 24% en ferias gastronómicas; y el 11% en mercados.

Se evidencia claramente que el principal canal de distribución para las mermeladas de BRAVADO son los supermercados, ya que la mayoría de personas las piden en este tipo de negocios, es por eso que se debe impulsar la marca con estrategias promocionales en los puntos de vista, de igual forma es importante, que se comercialice en tiendas debido a la gran afluencia de personas en los mismos; por último, aprovechar las ferias gastronómicas para incrementar la participación en el mercado.

6) ¿Consumiría usted una mermelada artesanal?

Tabla 28. Pregunta No. 6

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Si	278	73%	73%	73%
No	105	27%	27%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

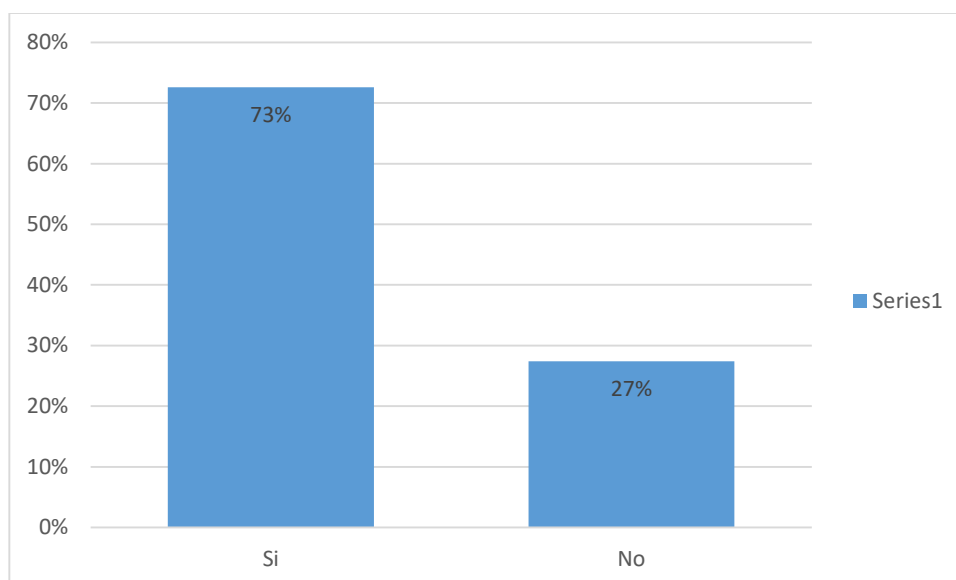


Ilustración 17. Pregunta No.6

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

El 73% de los encuestados si consumirían mermeladas artesanales, el 27% restante no lo haría.

Esto representa una gran oportunidad para la empresa, tomando en consideración también que en la actualidad mucha gente empezó a preocuparse por temas de salud y han reducido el consumo de productos que contienen excesiva cantidad de azúcar, grasa, sal, entre otros; es por esto que al ser una marca artesanal que fabrica mermeladas sanas con insumos orgánicos tienen la oportunidad de abrirse mercados e ir creciendo conforme evolucione el mercado.

7) ¿Qué características le agradaría a usted que tengan las mermeladas artesanales?

Tabla 29. Pregunto No. 7

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Diseño atractivo	106	28%	28%	28%
Variedad de sabores	216	56%	56%	84%
Que sea orgánica	61	16%	16%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

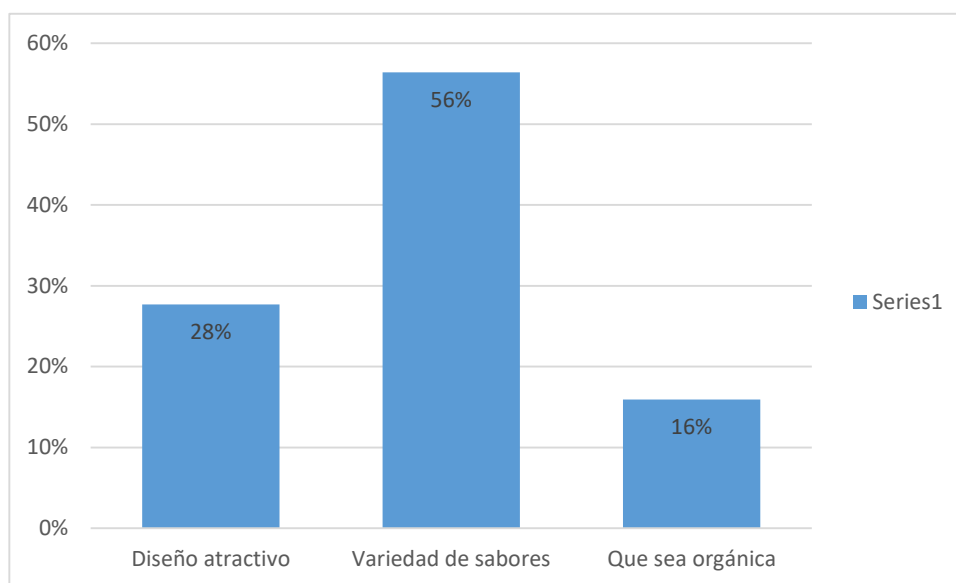


Ilustración 18. Pregunta No.7

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de personas encuestadas, el 56% señalaron que la característica principal debe ser la variedad de sabores; el 28% indicó que prefiere un diseño atractivo y el 16% que sea orgánica.

Para introducir un nuevo producto al mercado es importante conocer que los consumidores cada vez son más exigentes, es por ello que se le debe dar varias opciones dentro del producto para que sean cubiertas más necesidades o requerimientos de cada uno, sin embargo, las estrategias de penetración deben trabajarse en conjunto cuidando todos los detalles para que el lanzamiento sea eficiente y el producto pueda posicionarse en la mente de las personas.

8) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada artesanal?

Tabla 30. Pregunta No. 8

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
\$ 5.00	63	16%	16%	16%
\$ 3.00	82	21%	21%	38%
\$ 2.00	238	62%	62%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

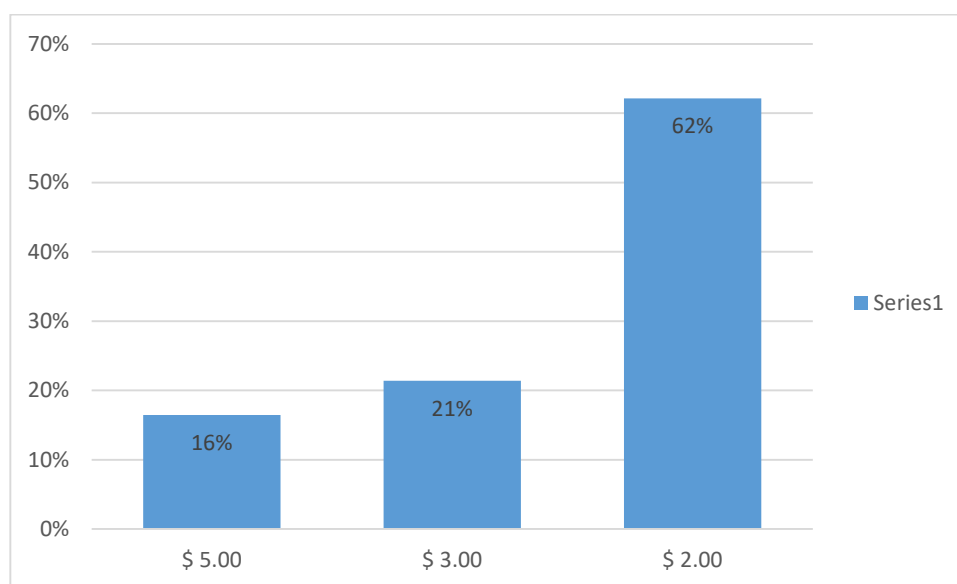


Ilustración 19. Pregunta No.8

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, el 62% considera que el precio oportuno es de \$2,00; el 21% indicó que no le molestaría pagar \$3.00 y únicamente el 16% considera que el precio debe ser de \$5.

Si tomamos en cuenta que la mayoría de personas optaron por el precio de \$2.00, es necesario que la empresa establezca los costos que conllevan fabricar y comercializar las mermeladas, para que de esta manera se saquen los márgenes de ganancias justos, que beneficien a BRAVADO, y sean accesibles para los consumidores.

9) ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información de este producto?

Tabla 31. Pregunto No. 9

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Periódicos	31	8%	8%	8%
Revistas	75	20%	20%	28%
Radios	43	11%	11%	39%
Catalogos	42	11%	11%	50%
Redes sociales / pagina web	164	43%	43%	93%
Mailing	28	7%	7%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

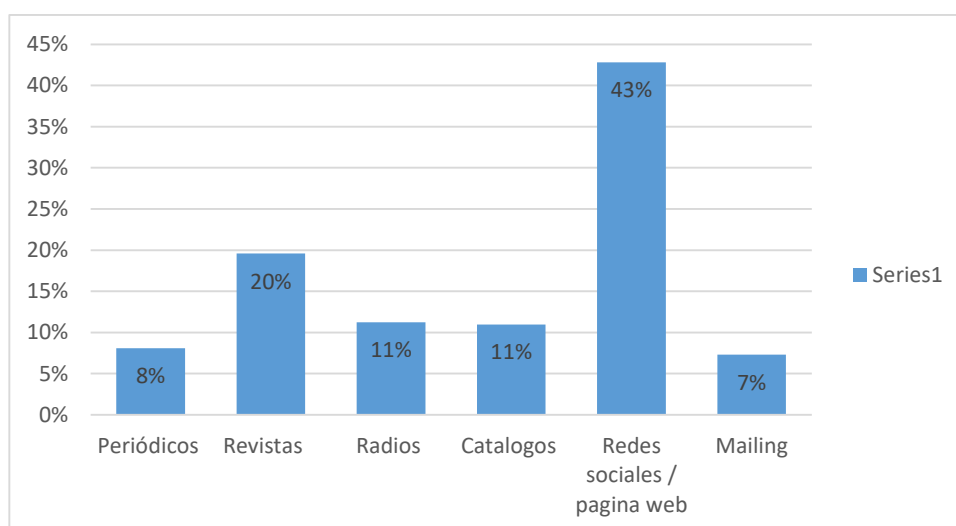


Ilustración 20. Pregunta No.9

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

El 43% de encuestados consideran que las redes sociales y páginas webs son el medio por el que gustaría recibir información de este producto; el 20% prefiere informarse a través de revistas; la radio y los catálogos lo siguen ambos con el 11%; el 8% cree que el medio adecuado es el periódico; y finalmente, el 7% a través del mailing.

En un mundo globalizado es un error grave no apoyarse en los medios digitales para promocionar una marca, es por eso que se utilizara las redes sociales para publicitar, además el costo es inferior y el impacto puede ser más alto en comparación a medios tradicionales como el periódico o la radio.

10) De las siguientes presentaciones cual considera usted la más apropiada para la presentación de la mermelada

Tabla 32. Pregunto No. 10

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Sachet	167	44%	44%	44%
Frasco Squisi	101	26%	26%	70%
Vidrio	48	13%	13%	83%
Plástico	67	17%	17%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

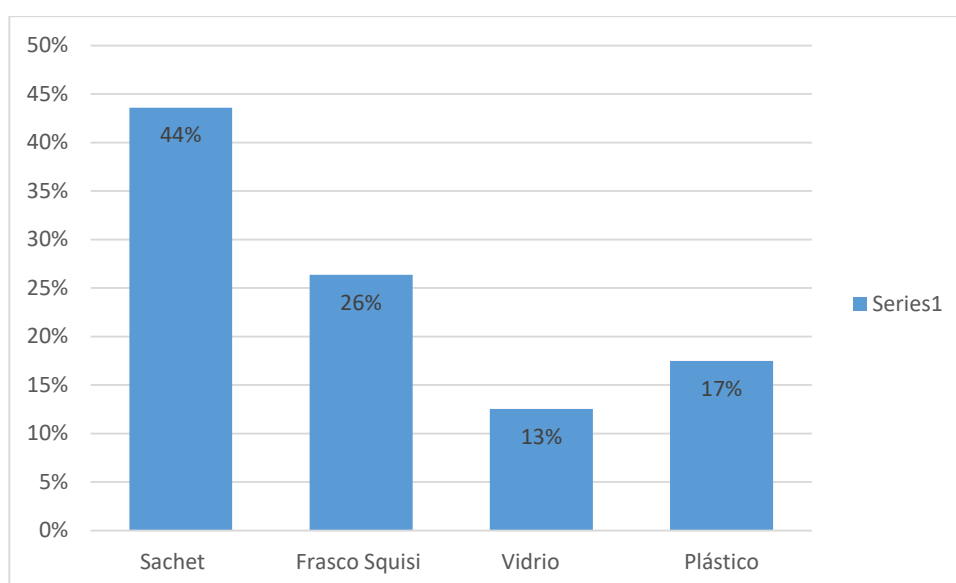


Ilustración 21. Pregunta No.10

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de personas que respondieron la encuesta, 44% cree que el envase adecuado es el sachet; el 26% prefieren squisi; el 17% eligió los envases plásticos y por último el 13% cree que deben ser de sachet

Al ser un producto nuevo, es indispensable hacer un envase llamativo que lo haga más visible a los ojos de los consumidores, una vez que se capta la atención los otros atributos juegan su parte para hacer que el producto sea acogido y se posicione en el mercado.

11) ¿Qué productos usualmente consume usted?

Tabla 33. Pregunto No. 11

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Manjar de leche	139	36%	36%	36%
Mantequilla	112	29%	29%	66%
Miel	55	14%	14%	80%
Crema de cacao	77	20%	20%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

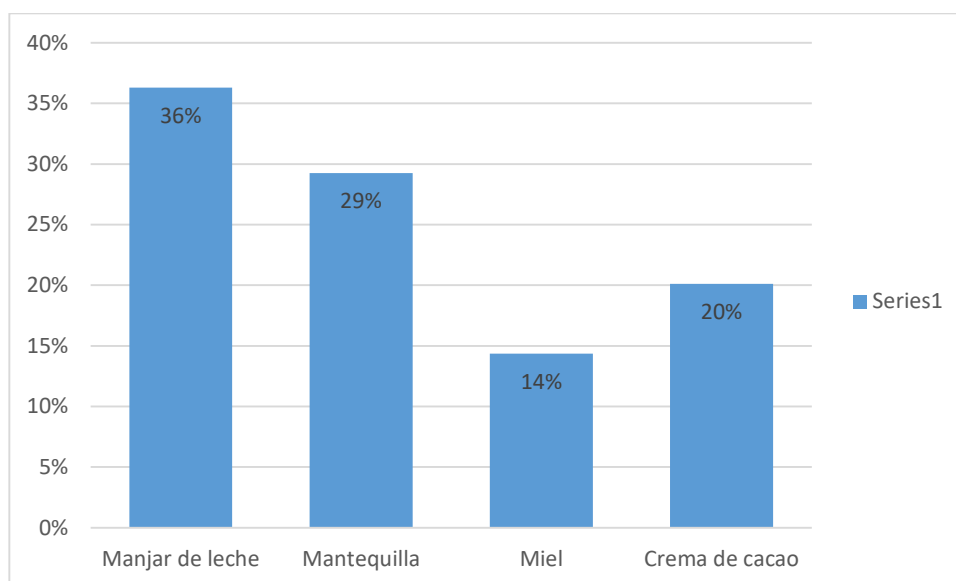


Ilustración 22. Pregunta No.11

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

El 36% de encuestados consume habitualmente manjar de leche; el 29% mantequilla; el 20% indico que la crema de cacao; y por último el 14% señalo la miel como su producto preferido.

Al ser un producto nuevo se corre el riesgo que no tenga la aceptación deseada, gracias a la investigación podemos tener un producto sustituto el cual podemos fabricar en la empresa BRAVADO, armando la Matriz BCG para la línea de productos dentro de la empresa.

12) ¿Conoce usted a la empresa BRAVADO?

Tabla 34. Pregunto No. 12

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Si	95	25%	25%	25%
No	288	75%	75%	100%
TOTAL	383	100%	100%	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

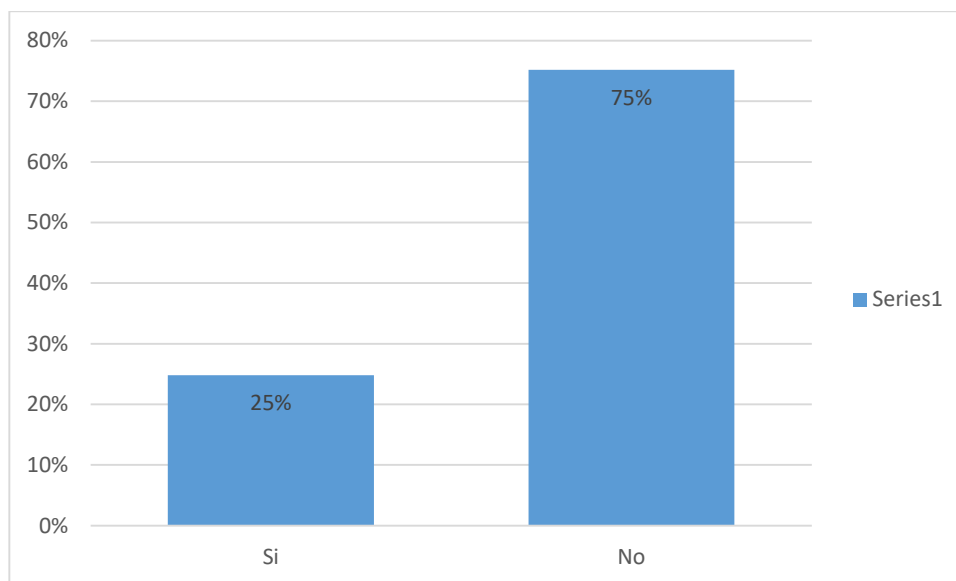


Ilustración 23. Pregunta No.12

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

Fuente: Encuesta (2017)

Análisis e interpretación

El 75% de encuestados no conocer a la empresa, únicamente el 25% ha escuchado o sabe de este negocio.

En conclusión, la empresa no es tan conocida a nivel nacional, sin embargo, con las estrategias adecuadas y un producto de calidad puede ir ganando mercado.

Modelo de estrategias de penetración en el mercado

El modelo que se propone consta del siguiente ciclo.

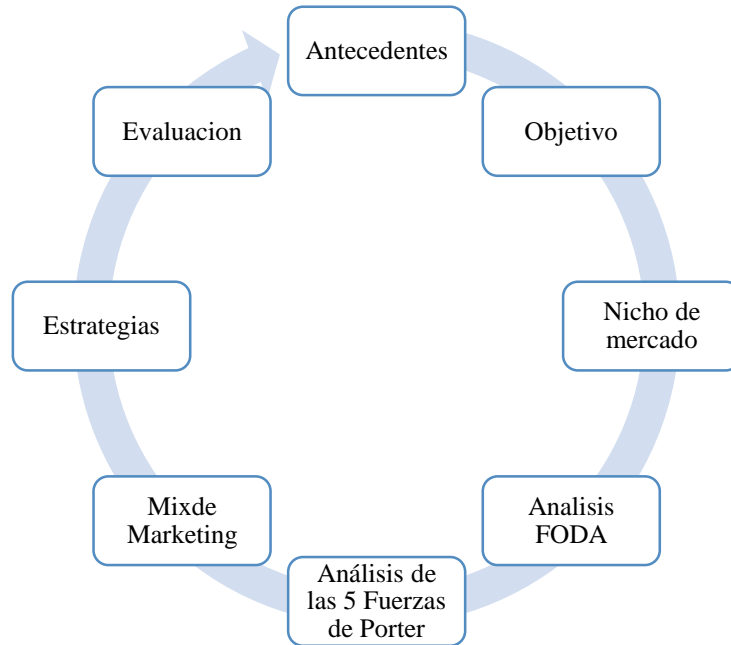


Ilustración 24. Modelo Genérico
Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

a. Antecedentes

La empresa BRAVADO fundada en la ciudad de Ambato y se encarga de la fabricación y comercialización de mermeladas, y actualmente se enfoca en desarrollar una línea de productos gourmet. En el tema de mermeladas cabe destacar que la empresa se caracteriza por la innovación en el tema de los sabores, esto significa que además de los tradicionales o que se encuentran en todas las perchas de tiendas y supermercados, tiene el objetivo de hacer nuevas creaciones que la puedan diferenciar de sus competidores (Pro Ecuador, 2015).

Como es de conocimiento de propios y extraños las mermeladas son uno de los alimentos que más se consumen a diario en los hogares del país, se usa para untarlos en pan, helados, y otros postres, es por ello que, representan una gran oportunidad para la empresa BRAVADO fabricar y comercializar este producto para cubrir con la alta demanda que existe a nivel local y porque no a nivel nacional. Se debe tener presente

que en base a la información recolectada en los capítulos anteriores se pudo conocer que al ser una empresa artesanal presenta falencias en el área administrativa y de comercialización debido a que los encargados de administrar el negocio lo hacen de manera empírica y no aplican herramientas o estrategias para ser más competitivos en el mercado.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que toda empresa indistintamente del tipo que sea y que busque introducir un nuevo producto o servicio al mercado, debe necesariamente apoyarse en herramientas administrativas o de gestión que le permitan en primer lugar optimizar los recursos, planificar de manera adecuada las actividades a seguir, y diseñar las estrategias necesarias para posicionar su marca en la mente de los consumidores que cada vez son más exigentes y tienden a ser eventuales, es decir, compran de vez en cuando si sienten que pueden encontrar algo mejor o con mayores beneficios (Ordóñez, 2010).

Por lo antes expuesto, y debido a la necesidad de la empresa BRAVADO, se propondrá un modelo de estrategias de penetración en el mercado, con la finalidad de dar a conocer sus productos y hacer que ganen un espacio en el mercado, no obstante, se debe tener en cuenta que existen otro tipo de estrategias y herramientas de gestión que si se las complementa de la manera adecuada, incrementaran la efectividad del modelo propuesto, esto significa que se empleara un análisis FODA y el Diamante de Porter, ambas ayudaran a tener más información sobre el negocio, el mercado y los competidores para diseñar las estrategias de manera eficiente.

Por último, un modelo genérico planteado podrá ser adaptado para todas las empresas artesanales que deseen contar con una herramienta de gestión que sea un aporte en la comercialización de sus productos y que ayude a optimizar los recursos que en un proceso empírico suelen ser desperdiciados y representan una pérdida económica para los empresarios.

b. Objetivos

b1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de estrategias de penetración en el mercado a través de un análisis interno y externo de la empresa BRAVADO para posicionar sus productos en el mercado.

b2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa BRAVADO para definir las estrategias de penetración adecuadas.
- Analizar las cinco fuerzas de Porter para determinar el nivel de competencia dentro del mercado para desarrollar una estrategia de negocio.
- Diseñar estrategias de penetración en base a las necesidades de la empresa BRAVADO para posicionar su marca en el mercado.

c. Nicho de mercado

Se considera como nicho de mercado al grupo de personas al que se dirigen las empresas con sus productos, suelen presentar características similares, lo cual permite que los encargados del área de marketing en base a un perfil de consumo diseñar las estrategias que logren un impacto adecuado en el target seleccionado (Chirinos, 2011).

El nicho de mercado al que se enfoca será a un target medio – alto, debido a que el mismo posee el nivel adquisitivo alto para poder obtener los productos de la empresa BRAVADO, los resultados se obtuvieron de las encuestas realizadas, analizadas e interpretadas anteriormente. Es por ello que demanda de estrategias que marque la exclusividad de un producto gourmet.

Según Villacís (2012): “El estudio identificó hogares en cinco estratos: el estrato A que representa el 1,9%, el estrato B que representa el 11,2%, el estrato C que representa el 22,8%, el estrato D con el 49,3% y el estrato E con el 14,9% en nivel bajo”. Para el caso BRAVADO el producto se dirige para los estratos A, B y C.

Tabla 35. Nicho de Mercado

Variable	Descripción	Dato	Fuente	Año
Geográfica	Población Tungurahua	504.583	INEC	2010
Geográfica	Población Ambato	329.856	INEC	2010
Demográfica	Estrato A 1,9%	6267	INEC	2010
Demográfica	Estrato B 11,2%	36944	INEC	2012
Demográfica	Estrato C 22,8%	75207	INEC	2012
Demográfica	Estrato A B C	118418	INEC	2012
	COBERTURA 15%	17763	BRAVADO	2017

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Fuente: Censo de Población y Vivienda INEC (2010)

d. Análisis FODA

A través de una matriz FODA se conoce la situación interna y externa de la empresa BRAVADO, a continuación, se presenta el análisis:

Tabla 36. Matriz FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • 100% productos naturales. • Innovación en productos. • Invencción de nuevos sabores. • Infraestructura y equipos adecuados. • Apertura al cambio (procesos administrativos y productivos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración empírica. • Desconocimiento de estrategias o herramientas administrativas. • Ineficientes estrategias publicitarias y promocionales. • Desconocimiento del mercado. • Los procesos no tecnificados.
EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Protección gubernamental a las empresas nacionales. • Exoneración de cargas tributarias, laborales, entre otras. • Apoyo técnico a empresas artesanales por parte del gobierno. • Restricciones y salvaguardia a ciertos productos considerados similares a sustitutos. • Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores (apertura a probar nuevos sabores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal. • Gran número de competidores. • Incertidumbre económica • Incremento de desempleo en el país (pérdida de poder adquisitivo). • Escaso acceso a línea de crédito para inversiones en pro de mejorar las empresas.

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Previo al análisis FODA, se realizan las siguientes matrices.

Tabla 37. Matriz de Análisis Competitivo

Factores Claves de éxito	Ponderación	SNOB		Arcor		BRAVADO	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Gama de productos	0,20	3	0,60	3	0,6	2	0,4
Calidad	0,20	4	0,80	3	0,6	4	0,8
Tecnología	0,30	4	1,20	4	1,2	3	0,9
Experiencia	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,3
Competitividad	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
TOTAL	1,00		3,80		3,3		2,85

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Por lo tanto, se observa que SNOB es el principal competidor al que se debe enfrentar la empresa BRAVADO, debido a que tiene varios factores claves de éxito como: una amplia gama de productos, calidad, tecnología, experiencia y competitividad, que le han permitido posicionar sus productos en el mercado.

Tabla 38. Justificación de las ponderaciones

Factores claves de éxito	SNOB	Arcor	BRAVADO
Gama de productos	3 debido a que tiene varios sabores y presentaciones de sus productos.	3 debido a que tiene varios sabores y presentaciones de sus productos.	2 debido a que al ser una empresa nueva está creando nuevos sabores, sin embargo, no tiene una gama muy amplia de productos.
Calidad	4 sus productos son de calidad y son reconocidos a nivel nacional.	3 la calidad puede verse mermada en algunos sabores.	4 al ser una empresa nueva y artesanal que tiene materia prima de primera, se garantiza que los productos sean de calidad y se cuidan todos los detalles en la presentación del mismo.
Tecnología	4 al ser una empresa que opera a nivel nacional tiene tecnologías de punta.	4 al ser una empresa que opera a nivel nacional tiene tecnologías de punta	3 al ser una empresa artesanal no cuenta con maquinaria muy sofisticada, sin embargo, cuenta con equipos de envasado y rellenado que facilitan cierta parte de los procesos.
Experiencia	4 al ser una empresa con largos años de trayectoria tiene	3 a pesar de ser una empresa con varios años en el mercado, en cuando a ser	2 al ser una empresa prácticamente nueva aún tiene un largo camino que recorrer para ganar la

	bien controladas sus variables internas y externas, lo que hace que su experiencia sea la adecuada para ser una de las empresas líderes en el mercado de las mermeladas.	experiencia se puede mencionar que aún no lograr posicionarse en el mercado como SNOB, esto se ve a simple vista ya que no se encuentra la marca en todos los supermercados y tiendas.	experiencia que tienen sus competidores.
Competitividad	4 ya que tiene todos los recursos necesarios para ser una de las empresas más reconocidas a nivel nacional.	3 aún no se constituye como empresa líder en el mercado, es por eso que no se la puede considerar con una empresa totalmente competitiva.	3 debido al realce que se le da al tema de las empresas artesanales, es decir, tienen beneficios y ventajas que se les puede explotar con la finalidad de ser más competitivas.

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Tabla 39. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
100% productos naturales.	0,14	4	0,56
Innovación en productos.	0,14	4	0,56
Invencción de nuevos sabores.	0,12	3	0,36
Infraestructura y equipos adecuados.	0,12	3	0,36
Apertura al cambio (procesos administrativos y productivos).	0,14	4	0,56
DEBILIDADES	PESO FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Administración empírica.	0,08	4	0,32
Desconocimiento de estrategias o herramientas administrativas.	0,08	4	0,32
Ineficientes estrategias publicitarias y promocionales.	0,06	3	0,18
Desconocimiento del mercado.	0,06	3	0,18
Los procesos no están debidamente tecnificados.	0,06	3	0,18
	1,00		3,58

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Con la ponderación realizada en la Matriz EFI se obtiene un valor de 3,58 en el Perfil de Capacidad Interna siendo mayor al valor de 3,5 ($4+3/2=3,5$), lo que quiere decir que la empresa BRAVADO tiene mayores fortalezas en relación con sus debilidades.

Tabla 40. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Protección gubernamental a las empresas nacionales.	0,14	4	0,56
Exoneración de cargas tributarias, laborales, entre otras.	0,14	3	0,42
Apoyo técnico a empresas artesanales por parte del gobierno.	0,12	3	0,36
Restricciones y salvaguardia a ciertos productos considerados similares a sustitutos.	0,14	4	0,56
Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores	0,12	3	0,36
AMENAZAS	PESO FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Competencia desleal.	0,08	4	0,32
Gran número de competidores.	0,06	3	0,18
Incertidumbre económica	0,06	2	0,12
Incremento de desempleo en el país	0,06	2	0,12
Escaso acceso a línea de crédito	0,08	3	0,24
	1,00		3,24

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Con la ponderación realizada en la matriz EFE se obtiene un valor de 3,24 en el Perfil de Oportunidades y Amenazas siendo mayor al valor de 3 ($4+3+2/3=3$), esto significa que las oportunidades son mayores a las amenazas; por consiguiente, se concluye que las oportunidades son un factor de aprovechamiento y crecimiento económico y empresarial.

Tabla 41. Estrategias de Marketing Siglo XXI

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • 100% productos naturales. • Innovación en productos. • Invención de nuevos sabores. • Infraestructura y equipos adecuados. • Apertura al cambio (procesos administrativos y productivos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración empírica. • Desconocimiento de estrategias o herramientas administrativas. • Ineficientes estrategias publicitarias y promocionales. • Desconocimiento del mercado. • Los procesos no están debidamente tecnificados.
Oportunidades	F-O (max-max)	D-O (min-max)
<ul style="list-style-type: none"> • Protección gubernamental a las empresas nacionales. • Exoneración de cargas tributarias, laborales, entre otras. • Apoyo técnico a empresas artesanales por parte del gobierno. • Restricciones y salvaguardia a ciertos productos considerados similares a sustitutos. • Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores (apertura a probar nuevos sabores). 	<p>Ofrecer máxima calidad de los productos (100% naturales y sabores diferentes).</p> <p>Ser el mejor diseño (envases reutilizable y atractivo)</p>	<p>Reinventar el modelo de negocio (fortalecimiento de la marca y canales de distribución)</p> <p>Creación de una experiencia única para el cliente.</p>
Amenazas	F-A (min-max)	D-A (min-min)
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal. • Gran número de competidores. • Incertidumbre económica • Incremento de desempleo en el país (pérdida de poder adquisitivo). • Escaso acceso a línea de crédito para inversiones en pro de mejorar las empresas. 	<p>Innovación de los productos para diferenciarlos de la competencia.</p>	<p>Enfoque en un nicho de mercado (segmentar el mercado para crear perfiles de consumo con características homogéneas)</p>





Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Organigrama Estructural Propuesto

El organigrama que se propone para la empresa BRAVADO, consiste en una estructura de tres niveles: Ejecutivo, en el que se ubica la Gerencia, encargada de la parte administrativa, es decir, la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que se realicen; en el Nivel Operativo: se incluyen el departamento de Producción, Financiero, Marketing , encargados de los diferentes procesos específicos como por ejemplo, estructurar los procesos de producción, llevar los registros contables, y organizar las ventas. Se estructura bajo este concepto debido al que ser una empresa pequeña no cuenta actualmente con los recursos necesarios para implementar una estructura organización muy amplia.

La simbología que se aplica será la siguiente en base a (Pollo, 2008):

Tabla 42. Simbología de un organigrama

Nombre	Símbolo	Descripción
Entograma		Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción. Se recomienda que todos los entogramas tengan la misma medida.
Líneas de autoridad o dependencia jerárquica		Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los Entogramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.
Líneas de dependencia funcional		Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entogramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.
Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o de staff		Si bien las situaciones normales definen relaciones jerárquicas entre posiciones de una organización, pueden existir también relaciones funcionales, en razón de asistencia técnica o asesoramiento o staff, las cuales se grafican con línea punteada horizontal.

Fuente: Organigramas (Pollo, 2008)

En base a esta simbología se propone el siguiente organigrama, el mismo que está integrado por tres niveles, Ejecutivo, Operativo y Auxiliar:

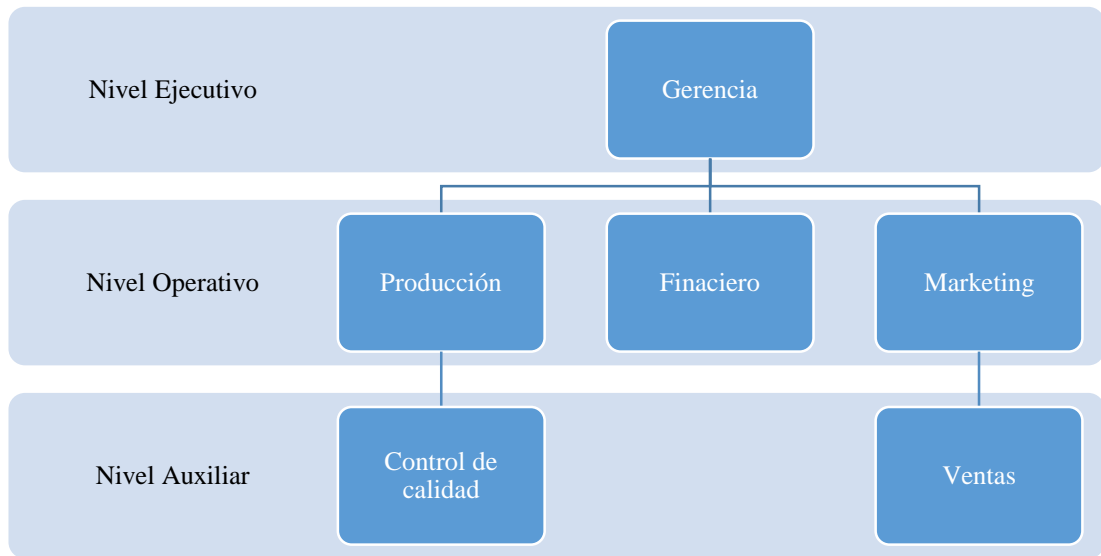


Ilustración 25. Organigrama Propuesto
Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

e. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia- en el más amplio sentido de la palabra – de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de general beneficio (Smith, 2016).

Como se mencionó en la fundamentación teórica las cinco fuerzas de Porter ayudan a conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos. Adicionalmente, permite detectar nuevas amenazas o encontrar oportunidades que sirvan para diseñar nuevas estrategias y hacer a una empresa más competitiva frente a sus competidores.

Amenaza de entrada de los competidores potenciales

Barrera de entrada

Economías de escala

“La importancia de las economías de escala se fundamenta principalmente en que los mercados no son perfectos (es decir, considera a cada país con sus propias diferencias

y limitaciones), y asume que en la realidad los países no cuentan con malas mismas dotaciones iniciales y, por tanto, las condiciones de comercio son distintas en cada uno de ellos” (Berumen, 2006).

- *Descripción*

En el Ecuador existen varias marcas de mermeladas, esto hace que cada una de estas busquen la manera de abaratar los costos de producción y así reducir el precio de venta al público (PVP), esto logran comprando mayor cantidad de materias primas e insumos. Por otra parte, a nivel artesanal la cosa es distinta debido a que en la gran mayoría de este tipo de empresas los procesos productivos son rudimentarios y la producción es mínima, razón por la cual abaratar costos resulta complejo (PRO ECUADOR, 2013).

- *Solución*

La diferenciación será la encargada de mantener al producto en el tiempo, es decir que, si se elabora un producto innovador y de calidad, este podrá posicionarse en el mercado y desplazar a los de la competencia. Para lograr esto, la empresa BRAVADO, desarrollo combinaciones de “exóticos sabores” en la elaboración de las mermeladas, además, la presentación del producto será más atractiva.

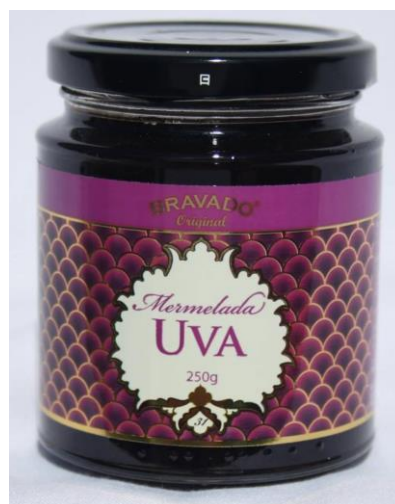


Ilustración 26. Mermelada de Uva
Fuente: Bravado (2017)

Curva de experiencia

Es el instrumento clave para facilitar a los gerentes la conducción más formal de la estructura del costo competitivo. La curva de experiencia ofrece unas relaciones empíricas entre los cambios en el costo directo de manufactura y el volumen acumulado de producción (Andrade , 2012).

- *Descripción*

En cuanto a la curva de experiencia la empresa BRAVADO al ser nueva en el mercado aún no cuenta con el conocimiento de sus competidores que llevan ya varios años en el mercado.

- *Solución*

Basado en el estudio de la Matriz de Análisis Competitivo, matrices EFI, EFE y FODA, se determinan los factores claves de éxito que permiten ser más competitivos, adicionalmente, se puede mencionar que, a pesar de no contar con años de experiencia en el mercado, la inversión en tecnologías y recursos humanos pueden hacer que la empresa gane los conocimientos necesarios para ser exitosa a pesar de ser nueva.



Ilustración 27. Tecnología para hacer mermelada (selladora)
Fuente: (Think&Start, 2012)

Requisitos de capital

El requisito de capital hace referencia a la necesidad que tienen los negocios de dinero que les permita realizar una actividad económica de fabricación o comercialización de bienes o servicios.

- *Descripción*

Es evidente que todas las empresas indistintamente del tipo que sea requieren hacer inversiones que les ayuden a ser más competitivos en el mercado, y más aun sabiendo que sus competidores llevan años de experiencia.

- *Solución*

La empresa BRAVADO debe obligatoriamente invertir en todas sus áreas para mejorar sus procesos y poder competir en el mercado.

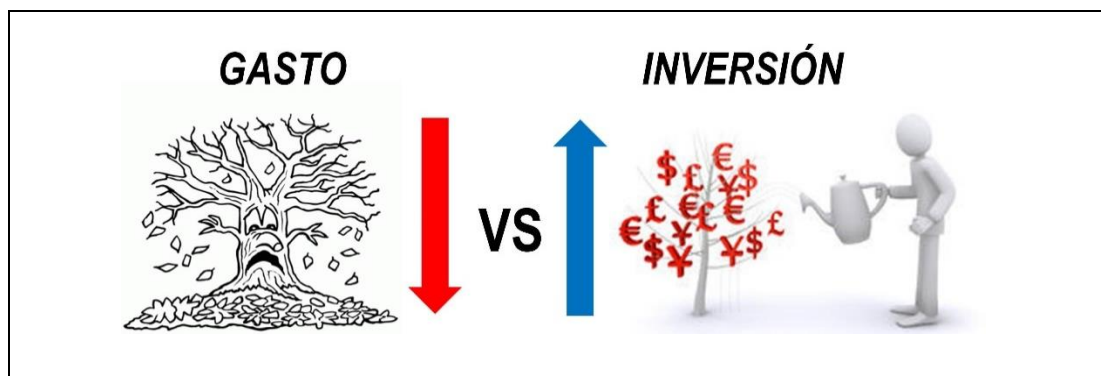


Ilustración 28. Requerimiento de capital
Fuente: (*Think&Start, 2012*)

Costos al cambiar de proveedor

Son los costos psicológicos, físicos y económicos a los que los consumidores se enfrentan cuando cambia de proveedor, además, los costos de cambio serán mayores cuando el producto sea tecnológicamente complejo y requiera un mayor nivel de servicios ofrecidos al cliente.

Los costos de cambio de proveedor tienden a ser mayores en el caso de los servicios que en el de los productos, aunque tales costos tienden a darse más en los mercados

organizacionales, en los mercados de bienes de consumo también pueden jugar un papel importante (**Barroso & Picón, 2004**).

La empresa debe considerar si sus proveedores son capaces de abastecerlas de materias primas e insumos para poder cubrir la nueva demanda que se pretende generar.

- **Descripción**

El costo de cambiar de proveedor consiste en la cantidad monetaria que representa para la empresa contactar a uno nuevo, debido a que pueden incrementar gastos de transporte, logística, entre otros.

- **Solución**

La empresa BRAVADO, debe realizar un análisis de todos quienes le proveen para determinar si cumplen con sus requerimientos y evitarse contratiempos.



Ilustración 29. Análisis de proveedores
Fuente: (*Think&Start, 2012*)

Acceso a insumos

Un “insumo es cualquiera de los factores de producción que se incorporan a la creación de un bien o servicio”. (**Economía, 2013**). El acceso a insumos, consiste en la disponibilidad de los insumos necesarios para el proceso productivo de una empresa.

▪ **Descripción**

El acceso a las materias primas e insumos no representa un inconveniente para la empresa BRAVADO, ya que la mayoría de estos se encuentran en toda la provincia, únicamente, sería necesario escoger los proveedores que garanticen la calidad y cantidad de producto para sus procesos productivos.

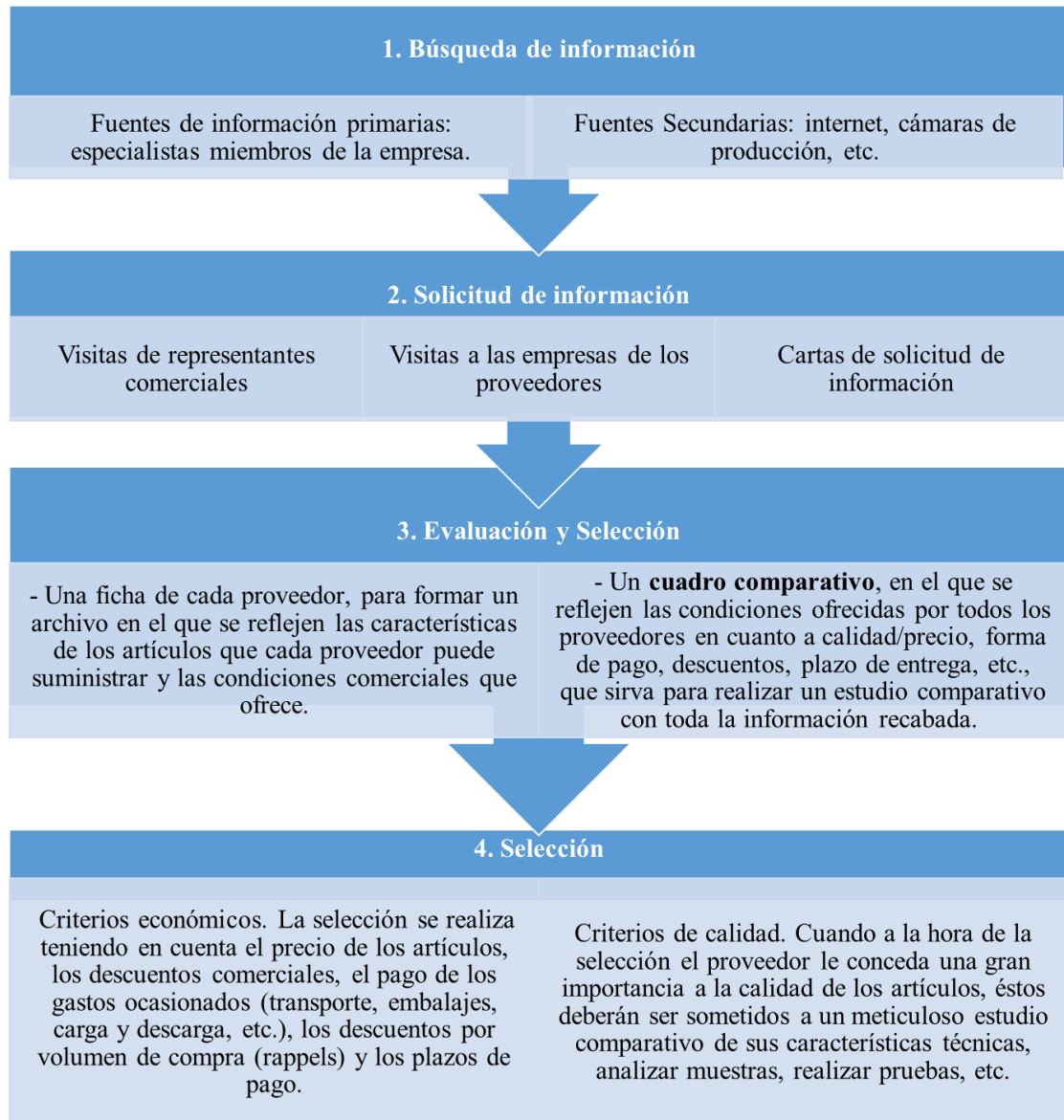


Ilustración 30. Acceso a insumos
Fuente: (Think&Start, 2012)

Acceso a canales de distribución

Los canales de distribución son la: “Ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, aunque se detiene en varios puntos de esa trayectoria” (Baca Urbina, 2010).

- **Descripción**

En cuanto a los canales de distribución de acuerdo a las leyes que existen en el país, el 15% de las perchas de los centros comerciales deben ser ocupadas por productos de empresas artesanales. Esto está establecido en el Manual de Buenas Prácticas comerciales para supermercados y proveedores dictaminado por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, amparada en lo dispuesto de los Art. 37 y 44 numeral 6 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, que en el Artículo 19 indica:

Art. 19.- **OBLIGACION DE EXHIBICIÓN EN GÓNDOLAS.** - (...). El 15% del total de las cabeceras o finales de góndolas y estantería, deberán estar ocupadas por los proveedores comprendidos en los literales a, b y c del artículo 9 de este manual, ya sea por razones de comercialización o de promoción (Superintendencia del Control del Poder del Mercado, 2014).

El artículo 9, habla sobre los proveedores de la Economía Popular y Solidaria.

- **Solución**

En base a la ley, el canal de distribución seleccionado será el corto, el mismo que este estructurado de la siguiente manera:



Ilustración 31. Canal de distribución
Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Identificación de marca

Es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores (**Asociación Americana de Marketing, 2010**)

Descripción

En varios casos la identidad de una marca juega un papel importante al momento de introducir un producto al mercado, razón por la que desde un inicio todas las empresas deben a más de brindar productos de calidad, requieren crear una imagen que atraiga a los clientes potenciales y fidelizarlos.

- ***Solución***

Es por ello que la empresa BRAVADO, a través de sus productos considerados exóticos busca abrirse mercado y posicionarse.



Ilustración 32. Identificación de marca
Fuente: BRAVADO (2016)

Los colores representan una infinidad de características y atributos para las personas, los empleados para la marca BRAVADO son los siguientes y expresan lo siguiente:

- ***Amarillo:*** *representa energía, resplandor y brillantez.*

- **Rojo:** *representa atracción, adrenalina, amor y pasión.*
- **Tomate:** *manifiesta alegría, creatividad y éxito.*
- **Dorado:** *estabilidad, protección y seguridad.*
- **Negro:** *es el color más representativo de la elegancia.*

Barreras gubernamentales

“Se refiere a las disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso libre de mercancías a un país determinado, poniendo requisitos de ingreso a los productos o servicios como: determinadas reglas o ciertas características” **(Pro Ecuador, 2015)**.

▪ ***Descripción***

Se puede mencionar que actualmente para las empresas nacionales no existen barreras por parte de gobierno, sin embargo, existe una notoria reducción del poder adquisitivo de las personas y esto ocasiona que se deje de comprar ciertos productos que pueden resultar innecesarios o que pueden ser sustituidos por otros.

Como se menciona en el país, no existen barreras para las empresas locales, y de acuerdo con el Plan Nacional del Buen Vivir, elaborado por la SEMPLADES, en el objetivo No.10, “Impulsar la transformación de la matriz productiva”; el gobierno busca fomentar el desarrollo de todas las actividades económicas del país, enfocándose en la consecución de una estructura productiva orientada al conocimiento y a la innovación.

Además, la Secretaria de Economía Popular y Solidaria, a través de la ley “LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”, en el Art. 4 manifiesta que la ley comprende: “reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley” **(Ministerio de Inclusión Económica y Social , 2012)**.

Por otra parte, existen también ayudas técnicas que deben ser aprovechadas para ser más competitivos, este es el caso de la asistencia que ofrecen entidades como el MIPRO, MAGAP, entre otros; dependiendo del tipo de empresa y negocio que solicite el apoyo.

- **Solución**

Buscar asistencia técnica por parte de las entidades gubernamentales para mejorar los procesos de producción, o captar recursos económicos para financiar nuevos productos.









Ilustración 33. Ayuda del gobierno en cifras para reducir barreras

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (2016)

Competidores existentes

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son:

Tabla 43. Factores que incrementan la rivalidad entre competidores aplicada en el caso de estudio

Barrera	Descripción	Imagen
Concentración	En base a los datos obtenidos de la encuesta la marca más conocida es SNOB, es decir, cubren la mayor parte del mercado.	
Diversidad de los competidores	En el mercado nacional se encuentra una gran cantidad de productores de mermeladas, de varios tipos, precios, sabores y características, cada uno tiene su segmento de mercado.	
Diferenciación entre los productos	La diferencia principal de los productos no es que su materia prima es 100% natural, más bien son los sabores exóticos lo que lo hacen diferente a todas las mermeladas que se comercializan actualmente.	
Crecimiento de la demanda	En la actualidad, el poder adquisitivo de los ecuatorianos se ha visto afectado considerablemente, es por ello que la demanda de ciertos productos considerados suntuarios ha reducido, es por ello que se debe diseñar estrategias que permitan a BRAVADO introducir sus productos en el mercado.	
Equilibrio entre capacidad y producción	Para evitar esto se debe analizar de manera correcta la capacidad instalada de la empresa BRAVADO para poder comercializar mermeladas en base a su capacidad, a pesar de que la demanda pueda ser mayor.	
Efectos de demostración	La empresa BRAVADO empezara a comercializar sus productos a nivel provincial, para posteriormente abrirse mercados a nivel nacional y si el existo es rotundo empezar a exportar.	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Productos sustitutos como amenaza

Los productos sustitutos que representan una amenaza para la empresa:

Tabla 44. Factores que constituyen una amenaza aplicada en el caso de estudio



Barrera	Descripción	Imagen
Disponibilidad de sustitutos	En el mercado local hay varios productos sustitutos como: manjar de leche, mantequilla, queso crema entre otros, sin embargo, las mermeladas resultan más económicas.	
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Depende exclusivamente de la empresa BRAVADO fabricar y comercializar mermeladas de calidad para que los clientes las prefieran a pesar de los sustitutos que puedan existir en el mercado.	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Poder de negociación de los clientes

Los principales factores en el poder de negociación son:

Tabla 45. Factores en el poder de negociación

Barrera	Descripción	Imagen
Concentración de clientes	Es un producto con un alto porcentaje de demanda, que puede estar concentrada en las principales marcas, sin embargo, si se innova en el tema de sabores se puede lograr una ventaja competitiva para poder competir contra los demás fabricantes de este tipo de productos.	
Volumen de compra	Para la empresa BRAVADO lograr vender grandes volúmenes de mermeladas le representa la oportunidad de mejorar en varios aspectos, así, por ejemplo, invertir en	



	tecnologías para nuevos procesos, capacitación del personal, reducción de costos, entre otras.	
Diferenciación	La diferenciación permitirá a la empresa BRAVADO reducir el poder de negociación de los clientes, es decir, van a ser conscientes de la calidad e innovación en los productos a tal punto que accederán a los mismos sin ninguna clase de objeción u otro tipo de inconformidad.	
Identificación de la marca	Para la empresa es trascendental a más de ofertar calidad crear una imagen que llegue a la mente de los clientes, de manera que sientan una sensación de afecto y estima por la marca, prefiriéndola frente a los competidores.	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Poder de negociación de los proveedores

Las variables más relevantes son:

Tabla 46. Variables del Poder de negociación de los proveedores

Barrera	Descripción	Imagen
Concentración y volumen de proveedores	La concentración de proveedores no representa un impedimento para la empresa BRAVADO, debido a que en la provincia existen los necesarios que satisfagan la demanda que tiene la empresa.	
Diferenciación de insumos	La variedad de proveedores que hay en la provincia genera que cada uno de ellos oferte mejores materias primas e insumos, esto beneficia directamente a la empresa ya que si desde el proveedor se garantiza calidad, el producto terminado será de óptimas condiciones.	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

f. Mix de Marketing

Tabla 47. Costos de producción

PRODUCTO	UVA	MERMELADA ESPECIAL
COSTO MATERIA PRIMA	\$0,36	\$ 0,44
COSTO MANO DE OBRA	\$0,30	\$ 0,30
COSTO ENVASES	\$0,42	\$ 0,42
COSTO ETIQUETAS	\$0,15	\$ 0,15
OTROS	\$0,20	\$ 0,20

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Tabla 48. Margen de ganancia

COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 1,43	\$ 1,51	
MARGEN DE GANANCIA PARA PRODUCTOR	100%	\$ 1,43	\$ 1,51	100%
TOTAL PRECIO A DISTRIBUIDOR		\$ 2,86	\$ 3,02	
DESCUENTO PARA DISTRIBUIDOR	43%	\$ 2,15	\$ 2,00	40%
PVP		\$ 5,00	\$ 5,00	

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Tabla 49. Mix de Marketing

Producto	Precio
Mermeladas artesanales Varios sabores Contenido (250gr).	\$ 5,00
Comunicación	Distribución
Medios de comunicación tradicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Prensa. Medios de comunicación no tradicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Internet (redes sociales) • Publicidad PDV 	Canal de distribución corto: Fabricante---Intermediario----consumidor

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

g. Estrategias

Las estrategias de penetración que se emplearan son las siguientes:

- **De precios más bajos**

“Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes” (Thomson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) .

Al ser un producto artesanal, y tener una producción pequeña, en la empresa BRAVADO no aplica este tipo de estrategia.

- **De producto innovadores**


“Define el papel de la innovación y establece la dirección que tomará la ejecución de la innovación. Sin embargo, el papel de la innovación en ayudar a las organizaciones a alcanzar la meta de crecimiento es a menudo poco claro y el crecimiento de los ingresos provenientes de la innovación no es suficiente, a no ser que sean manejados con gran rigor” (Koetzier & Schorling, 2013).






La estrategia comprende en la creación de nueva línea de mermeladas en base a los gustos y preferencias de las personas encuestadas, así podemos observar que:


a) Línea nueva de productos

Esta línea consiste en mermeladas gourmet que son el resultado de mezclar de varios ingredientes, tales como:

Tabla 50. Línea de Productos

Mermelada	Ingredientes	Contenido	Imagen
Mermelada de naranja	Naranjas frescas seleccionadas y cascaritas de naranjas finamente picadas, azúcar , caviar de vainilla natural, pectina natural	250gr	

<p>Mermelada de papaya y limón</p>	<p>Papayas y limones frescos seleccionadas , azúcar , caviar de vainilla natural, pectina natural</p>	<p>250gr</p>	
<p>Mermelada de mandarina & whisky</p>	<p>Mandarinas frescas seleccionadas y Whisky, azúcar , caviar de vainilla natural, pectina natural</p>	<p>250gr</p>	
<p>Mermelada de cerveza</p>	<p>Cerveza , azúcar , caviar de vainilla natural, pectina natural</p>	<p>250gr</p>	
<p>Uva</p>	<p>Uvas frescas seleccionadas , azúcar , caviar de vainilla natural, pectina natural</p>	<p>250gr</p>	
<p>Frutas con chocolate</p>	<p>Frutas frescas seleccionadas , cacao en polvo azúcar , caviar de vainilla natural, pectina natural</p>	<p>250gr</p>	

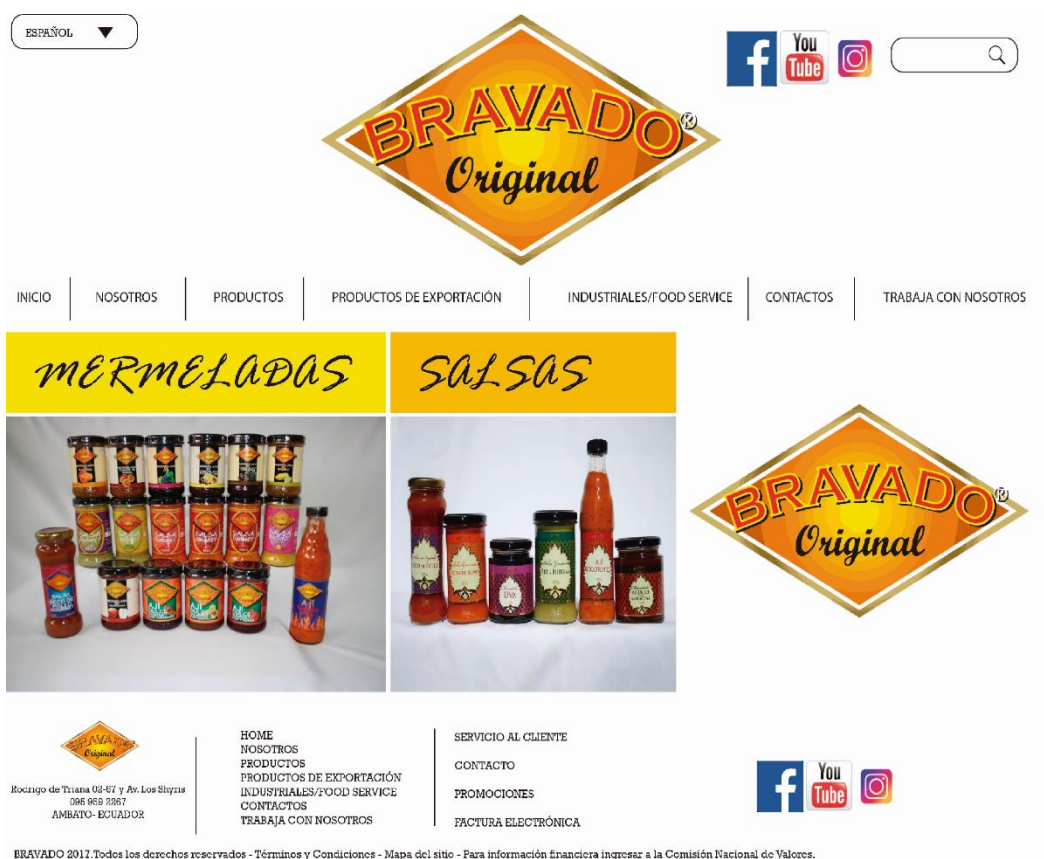
Frutos rojos	Frutas frescas seleccionadas, azúcar , caviar de vainilla natural, pectina natural	250gr	
--------------	------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

- De promoción intensiva

Las estrategias de publicidad que se desarrollan son:

Páginas web:



The screenshot shows the website for BRAVADO Original. At the top left, there is a language selector set to 'ESPAÑOL'. In the top right, there are social media icons for Facebook, YouTube, and Instagram, along with a search bar. The main navigation menu includes: INICIO, NOSOTROS, PRODUCTOS, PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN, INDUSTRIALES/FOOD SERVICE, CONTACTOS, and TRABAJA CON NOSOTROS. Below the navigation, there are two main product categories: 'MERMELADAS' and 'SALSAS', each with a corresponding image of the products. The BRAVADO Original logo is prominently displayed in the center and on the right side. At the bottom, there is a footer with contact details: 'Rodrigo de Titiana 02-67 y Av. Los Shyris 096 969 2267 AMBATO- ECUADOR'. A central column lists menu items: HOME, NOSOTROS, PRODUCTOS, PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN, INDUSTRIALES/FOOD SERVICE, CONTACTOS, and TRABAJA CON NOSOTROS. To the right, it lists: SERVICIO AL CLIENTE, CONTACTO, PROMOCIONES, and FACTURA ELECTRÓNICA. Social media icons are repeated in the bottom right. A small disclaimer at the bottom reads: 'BRAVADO 2017. Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones - Mapa del sitio - Para información financiera ingresar a la Comisión Nacional de Valores.'

Ilustración 34. Página Web

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Redes sociales:

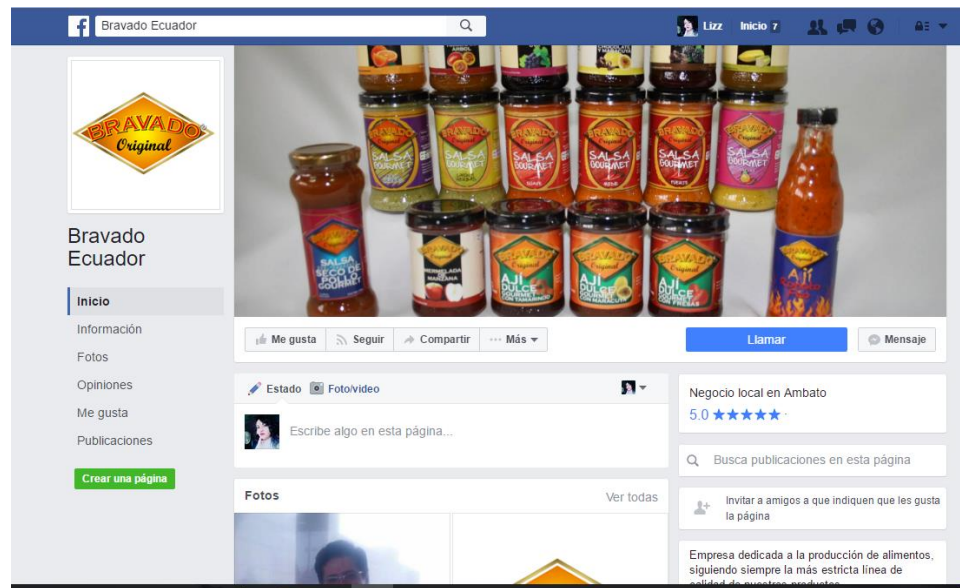


Ilustración 35. Redes Sociales
Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Periódico



Ilustración 36. Periódico
Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

Nuevo envase

Adicionalmente, el producto será envasado en frascos de cristal reutilizables, con atractivos diseños y otro tipo de utilidad para que los clientes de las mermeladas se sientan motivados a comprar el producto:

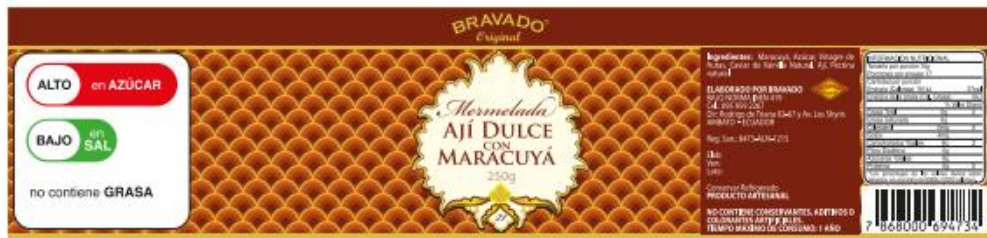
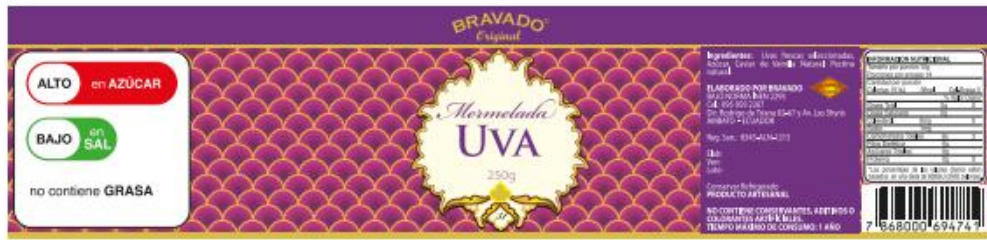


Ilustración 37. Nuevas Etiquetas
 Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)



Ilustración 38. Envase nuevo reutilizable
 Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

- **De canal de distribución**

El canal de distribución que se empleara es el indirecto corto, en base a los datos de la encuesta las personas prefieren comprar el producto de BRAVADO en supermercados, ferias gastronómicas y tiendas






Fabricante	Intermediario	Cliente
	 <p data-bbox="746 824 1023 860">Ferias gastronómicas</p>  <p data-bbox="783 1115 986 1151">Supermercados</p>  <p data-bbox="836 1391 932 1426">Tienda</p>	

Ilustración 39. Canales de Distribución
 Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

El canal intermedio corto, permite que la empresa no requiera de un punto de venta directo, esto implica que se ahorra recursos (adecuación del local, equipos, personal, etc.). Al distribuirlo a través de este canal, llega a más personas a un menor costo.

h. Presupuesto

RENTABILIDAD MÍNIMA

Z: Rentabilidad Esperada

I. USA: %Inflación Estados Unidos = 2,075%

I. ECUADOR %: Inflación Ecuador = 1,12%

K: Constante de rendimiento de inversión 13%

A.T: Activos Totales

Tabla 51. Activos Totales

ACTIVOS TOTALES	
Maquinaria	\$15.000,00
Equipos	\$5.000,00
Materia Prima	\$500,00
Insumos	\$250,00
TOTAL	\$20.750,00

Fuente: Bravado (2017)

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth

$$z = (\%I. USA + \%I. ECUADOR + k) * AT$$

$$z = (0,0208 + 0,0112 + 0,13) * \$ 20.750,00$$

$$z = (0.162) * \$ 20.750,00$$

$$z = 3361,50$$

CALCULO DE UTILIDAD PARA PRECIO DE VENTA

$$u = \frac{(c.v.u. + Zmes)}{Cft.mes}$$

Donde:

Cvu: Costos variables unitarios

Zmes: Rentabilidad mínima mensual

Cft: costos fijos totales mes

Tabla 52. Costos Fijos y Variables

Descripción	Unitario
Costos Fijos Mensual	\$800,00
Costos variables	\$1,23
• Materia prima	\$0,36
• Mano obra	\$0,30
• Envase	\$0,42
• Etiquetas	\$0,15

Fuente: Bravado (2016)

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

$$u = \frac{(1,23 + 280,13)}{\$800,00}$$

$$u = \frac{(281,36)}{\$800,00}$$

$$u = 0,2871 = 28,71\% \text{ SOBRE COSTO TOTAL (mínimo)}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio Venta Público} - \text{Costos variables unitarios}}$$

$$PE = \frac{\$ 800,00 * 12 \text{ meses}}{\$ 5,00 - \$ 1,23}$$

$$PE = \frac{9600}{\$ 3,77}$$

$$PE = 2546 \text{ unidades}$$

$$PE = 2546 \text{ unidades} * \$5,00 = \$12730$$

VENTA ÓPTIMA

$$Vop = \frac{\text{Costos Fijos Totales} + z}{1 - (a + b + c + d + e + \dots n)(a \cdot b \cdot c \cdot d \cdot e \dots n)}$$

$$Vop = \frac{\$9600 + 3361,50}{1 - (0,0029 + 0,0024 + 0,0034 + 0,0012)(0,0029 * 0,0024 * 0,0034 * 0,0012)}$$

$$Vop = \frac{\$9600 + \$3361,50}{1 - (0,0099)(2,83968E - 11)}$$

$$Vop = \$13.091,10$$

Tabla 53. Costos

Descripción	Valor	%
· Materia prima	\$0,36	29%
· Mano obra	\$0,30	24%
· Envase	\$0,42	34%
· Etiquetas	\$0,15	12%
TOTAL	\$1,23	100%

Fuente: Bravado (2016)

Elaborado por: Bayas Izurieta Jessica Lizbeth (2017)

PARTICIPACION DEN EL MERCADO

$$S = \frac{(T)}{M} * 100$$

T: Capacidad de ofertar: 1500 unidades

M: Potencialización: 11842 (nicho o segmento)

$$S = \frac{1500}{11842} * 100$$

$$S = 0,1266$$

$$S = 12,66\%$$

CALCULO DE INVERCION EN PUBLICIDAD

Para determinar la inversión en publicidad, se obra por sacar un porcentaje de las ventas proyectadas.

Para hacer un estimado de las ventas se realiza:

$$V = M * PVP$$

$$V = 17763 * \$5$$

$$V = \$ 88.815,00$$

El porcentaje destinado para publicidad será del 3% de las ventas estimadas:

$$PP = V * 3\%$$

$$PP = \$ 88.815,00 * 3\%$$

$$PP = \$ 2664,45$$

La cual será destinada para la publicidad que se planteó anteriormente.

i. Evaluación

La evaluación del modelo se la realizará de manera periódica, para lo cual se usará:

- En cuanto al producto se medirá los resultados en base a las ventas de cada uno de los subproductos de la línea BRAVADO, asimismo, a través de herramientas de recopilación de datos se procederá a consultar a los clientes su experiencia con el producto evaluar toda la información y decidir si debe continuar o ser descontinuado.
- En lo que respecta a la página web y redes sociales, gracias a las características propias de cada una de ellas se obtienen estadísticas del número de visitantes a las redes de la empresa, numero de likes, seguidores, entre otro. Adicionalmente, se puede interactuar con los clientes para conocer su

experiencia con el producto, así como también solicitar sugerencias, reclamos u otro tipo de inconvenientes.

- Se podrá aplicar EL ROI (RETURN ON INVESTMENT), que se calcula mediante:

$$\text{ROI} = (\text{BENEFICIO} - \text{INVERSIÓN}) / \text{INVERSIÓN}$$

El ROI es de gran utilidad para evaluar esta rentabilidad. Se convierte en la relación entre la inversión de marketing y los beneficios generados, bien sean ventas directas u obtención de clientes potenciales.

5. CONCLUSIONES

Se puede decir que las estrategias de penetración en el mercado permiten a las empresas incrementar su participación en el lugar en el que operan y con sus productos actuales, es decir, con su línea de producción actual y de esta forma lograr vender más a través de mecanismos que le hagan más atractiva en comparación con sus competidores.

Se observó que las empresas artesanales en el Ecuador tienen ciertos beneficios como la exoneración de ciertos tributos y disposiciones laborales, que de cierta manera le permiten ser más competitivas y enfocarse en la parte administrativa y estratégica, para poder introducir sus productos en los mercados nacionales e internacionales, tomando en cuenta que actualmente el país exporta varios artículos.

Se evidencio que existe desconocimiento de temas administrativos y estratégicos, esto ha hecho que las empresas artesanales en ciertas ocasiones hayan perdido participación en el mercado. Pese a que fabrican bienes de calidad, estos no son bien promocionados, es decir, no se emplean las estrategias adecuadas para que puedan llegar a más consumidores.

Los modelos de estrategia de penetración son parte de la Matriz de Ansoff, y permiten a las empresas establecer las actividades claves que les ayuden a introducir un producto en el mercado, o atraer más clientes de la competencia, es por ello que a más de garantizar la calidad de un producto es necesario conocer el sector y las necesidades de los clientes, para poder diseñar las estrategias adecuadas.

La empresa BRAVADO tiene una gran oportunidad en el mercado, debido a que los sabores de sus productos son innovadores, es decir, se diferencian de todos los que se comercializan actualmente, sin embargo, no han sabido aprovechar esta ventaja y se han visto opacados por las grandes empresas de mermeladas.

6. RECOMENDACIONES

Es recomendable que se analice correctamente el tipo de estrategia que se pretende ejecutar en la empresa, debido a que no todas responden de la misma manera, esto significa que en ocasiones una determinada empresa tuvo excelentes resultados, no obstante, otra competidora no corrió con la misma suerte y tuvo un rotundo fracaso. Es por ello que es importante el diseño de estrategias de innovación de productos, promoción intensiva y canales de distribución.

Se debe buscar asesoría técnica en el gobierno local para aprovechar al máximo todos los beneficios que este otorga a este tipo de empresas, para ser más competitivas y poder introducir sus productos en el mercado.

Es necesario capacitar en todas las áreas a todos aquellos artesanos, para que se reduzca el riesgo de cometer errores en la administración de sus negocios, así como también darles el soporte técnico necesario para gestionar su negocio de manera eficiente.

Es indispensable la aplicación de un modelo de estrategias de penetración en el mercado, para lo cual es indispensable realizar en primera instancia un FODA, seguido de un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, para conocer el negocio, el mercado, los competidores, los proveedores y los clientes y de esta manera diseñar las estrategias más adecuadas.

Seguir innovando los sabores de los productos para dar a los clientes una mejor experiencia, de manera que se los fidelice y se atraiga a nuevos consumidores.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Zuleta Sanchez, L. P., & Diaz Riaño, D. C. (2011). *Plan de empresa para una productora de mermelada a base de verduras*. Bogota: Universidad de la Salle.
- 50 Minutos . (2010). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Economía y Empresa.
- Andrade , S. (2012). *Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular*.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Espíteme.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Onceava ed.). México: Pearson Educación.
- Artesanos Ecuador. (2015). *Artesanos Ecuador*. Obtenido de Manos Ecuatorianas: <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15>
- Asociación Americana de Marketing. (2010 de 2010). *AMA*. Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Baca Urbina, C. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Sexto ed.). México: McGrawHill.
- Baena , E., & Sánchez , J. J. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas . *Scientia et Technica*, 61-66.
- Balanco, D. (2014). *Cómo Prepara un Negocio Exitoso*. México: McGraw Hill.
- Barroso, C., & Picón, J. (2004). *La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Bénitez, L. V., Andino, A. D., Cadena, J. J., & Palomeque, C. P. (2014). Estrategia de penetración de recursos energéticos renovables en la provincia Granma, a través de Análisis de procesos Jerárquicos. *RCTA*, 18-24.
- Berumen, S. (2006). *Introducción a la economía internacional*. Madrid: ESIC.

- Borello, A. (2012). *El Plan de Negocios*. México: McGraw Hill.
- Branch, J., Arango, M., & Pérez, G. (Mayo-Agosto de 2008). Colombian mining sector modernization: opportunity identification from asystemic approach. *Boletín de Ciencias de la Tierra*.
- Business Knowledge Center. (2010). Market Definition. *Net MBA*.
- Bustos , C. (2010). La producción artesanal. *Empleo y Desarrollo de la Universidad de La Lagun*, 37-52.
- Chamba, D. (2016). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de mermelada de ovo, ubicada en la provincia de Imbabura*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*, 171-191.
- Comisión Europea. (2011). *Libro Verde*. Bruselas: Comisión Europea.
- Córdoba Padilla, M. (2010). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Loja: ECOE EDICIONES.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Ecuador: ECOE.
- Cristerna, D. E., Calderón, M. B., Ortiz, I. C., & Lara, J. M. (2014). El escenario de la competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 1-31.
- Cuesta Valiño, P. (2010). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. EUMED .
- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y bioestadística*. Santiago: Ril Editores.
- Diccionario filosófico. (2010). *PERMESO* . Obtenido de <http://www.filosofia.org/enc/ros/meto10.htm>

- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR. (2014). *Análisis del sector artesanías*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior.
- Doncel, A. D. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Echegoyen Olleta, J. (2013). Explicación de los principales conceptos, tesis y escuelas en el área de la Psicología. *Diccionario de Psicología Científica y Filosófica*.
- Economía. (10 de Abril de 2013). *Economistas, diccionario y términos económicos nivel usuario*. Obtenido de <https://economianivelusuario.com/2013/04/10/que-es-un-insumo/>
- EcuRed. (07 de 10 de 2016). *EcuRed*. Obtenido de Conocimiento con todos y para todos: https://www.ecured.cu/Enfoque_sist%C3%A9mico
- EKOS. (2014). Información Estratégica. *EKOS*, 14.
- Estrategia Magazine. (08 de Noviembre de 2012). Obtenido de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- Fisher, L. E. (2010). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- García, F. (01 de Junio de 2010). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Grande, I., & Abascal, E. (2014). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC.
- Group, B. C. (01 de 08 de 2016). *Boston Consulting Group*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Hellriegel, D. J. (2010). *Administración, un Enfoque Basado en Competencias*. Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (Onceava ed.). México Df: Cengage Learning Editores.

- Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. A. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, 65-92.
- Herrera, R., & Baquero, B. (2010). Las 5 Fuerzas de Porter. *Portal de Gerencia*.
- Hurtado, J. C. (2011). Los proyectos y los planes de negocio. *Perspectivas*, 23-45.
- INEC. (1 de Junio de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Establecimientos Económicos: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2014&MAIN=WebServerMain.inl>
- Irigoyen, E. (2016). Economía Social + Innovación Tecnológica: Experiencias de Éxito en Entornos de Precariedad. *Journal of technology management & innovation*, 11(1). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000100012>
- Jiménez, A. (2012). *Dirección de Marketing II*. España: Uoce.
- Jiménez, S. (2015). *Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://empresaygestionbi.weebly.com/17-crecimiento-y-evolucionacuten.html>
- Keller, K., & Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kinnear, T. &. (2005). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.
- Koetzier, W., & Schorling, C. (2013). *5 Puntos clave a considerar al desarrollar una estrategia de innovación*. Estados Unidos: Innovation Management.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip, Armstrong, & Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México: PEARSON.
- Kottler, P. (2010). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

- Malhotra, N. (2007). *Investigación de mercados un enfoque practico*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Management Study Guide. (2014). *MSG*. Obtenido de <http://www.managementstudyguide.com/-Gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica-process.htm>
- Martínez, J. (2006). La Matriz Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años despues? *Contabilidad y Negocios*, 41-44.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social . (2012). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Ministerio de Inclusión Económica y Social .
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón: Universitat Jaume.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón.
- Montero, E. (2011). *BREVE HISTORIA DE LAS EMPRESAS*. Colombia.
- Montoya, I., & Montoya, L. (Junio de 2009). Algunas concepciones del tiempo en ciencias sociales e implicaciones para la investigación en dirección estratégica. (SciELO, Ed.) *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1).
- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, Creatividad e Innovación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Orozco, M. (2016). Con asociatividad su pulpa va hasta París. *Líderes*.
- Ortíz Ocaña, A. L. (2009). *Diccionario de pedagogía*. Mexico.
- Parada, P. (2014). Matriz de Ansoff, cómo hacer crecer tu startup. *Corporate Venturing* .
- Pascual, J. F. (2011). *Manual de Psicología Experimental*. España: Ariel.
- Pérez Romero, L. (2014). *Marketing social teoría practica*. México: Prentice Hall.

- Pérez Romero, L. A. (2012). *Marketing Social: Teoría Práctica*. México: Prentice Hall.
- Pérez, J. &. (18 de 11 de 2016). *Definiciones*. Obtenido de <http://definicion.de/metodo-deductivo/>
- Perez, O. (2013). Ejemplos de estrategias de penetración. *Gestión de Proyectos de Desarrollo*.
- Pimentel, E. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión*. Bogotá: UNAD.
- Pimentel, E. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión. Aspectos Teóricos y Prácticos*. Bogotá: UNAD.
- Pollo, M. (2008). *Organigramas* . Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional - FRBA.
- PRO ECUADOR. (2013). *Mermeladas de frutas*. Quito: PRO ECUADOR.
- Pro Ecuador. (2015). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/>
- Quiñonez Navarro, R. E. (2012). *Mercadotecnia Internacional*. Tlalnepantía: Red Tercer Milenio S.C.
- Quiñonez Navarro, R. E. (2012). *Mercadotécnica Internacional*. Tercer Milenio S. C.
- Reyes Piña, O. L., & Bingas Linares, J. A. (Enero de 2006). La Modelación Teórica como método de la investigación científica. *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360635561003>
- Reyno Momberg, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Sepúlveda Andrade, R. (2004). *La responsabilidad social de la empresa en Chile*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- Sharma, M. (2012). Market: Definition and Classification of Markets. *Your Article Library*.
- Smith, A. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. México: 50 Minutos.
- Stanton, Etzel, & Walter. (2000). *Fundamentos de Marketing* (Onceava ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Superintendencia del Control del Poder del Mercado. (2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores*. Quito.
- Tarquino, R. (2014). *Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos*. Academia.
- Think&Start. (2012). Obtenido de <http://thinkandstart.com/2012/estrategia-funcional-eficiencia-y-la-curva-de-experiencia/>
- Thomson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. . México: McGrawHill.
- Trout, & Rivkin. (2000). *El nuevo posicionamiento* (Cuarto ed.). México: Limusa.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: UNAM.
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocio y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias . *Industrial DATA*, 80-84.
- Veintimilla, A. (3 de Octubre de 2015). Las conservas artesanales suman sabores. *El Comercio*.
- Velasco , M. A. (2015). *EMPRESA ARTESANAL*. México.
- Velasquez, E. (2012). *Canales de Distribución y Logística*. Red Tercer Milenio.
- Velazquez Velazquez, E. (2012). *Canales de Distribución y Logística*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.

Villacís, B. (2012). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Quito:
Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

Villalobos, J. (4 de Junio de 2012). Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.
Coyuntura Económica.

ANEXO







A banner for Village Market. It features a red and white striped awning at the top. Below the awning is a sign that says "Village MARKET" in a stylized font. Underneath the sign, the dates "19, 20 y 21 de agosto" are written in a white, cursive font. Below the banner, there are three images: on the left, the text "BRAVADO Conservas"; in the center, a large jar of Bravado Original Salsa Gourmet; and on the right, a collection of various Bravado salsa jars and bottles.

BRAVADO
Conservas

VILLAGE
PLAZA







Modelo de estrategias de penetración en el mercado para empresas artesanales: Caso BRAVADO.

Encuesta

Objetivo General:

Recopilar la información que ayude a la estructuración del modelo de estrategias de inserción en el mercado para empresas artesanales Caso BRAVADO

Introducción: La presente encuesta tiene la finalidad de recopilar información sobre la aceptabilidad de los productos de una empresa fabricante de mermeladas, así como también, conocer preferencias en gustos y otras sugerencias por parte de los consumidores.

Instrucciones :

Lea detenidamente y marque con una **X** su respuesta.

Género:		Edad:	
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino		<input type="checkbox"/> 18-28 años <input type="checkbox"/> 29-38 años	<input type="checkbox"/> 39- 48 años <input type="checkbox"/> 49 años o mas
1) De los siguientes sabores ¿Cuál le gustaría probar en una mermelada?		2) ¿Con que frecuencia compra usted mermelada?	
<input type="checkbox"/> Durazno <input type="checkbox"/> Fresa <input type="checkbox"/> Piña <input type="checkbox"/> Frutas con chocolate	<input type="checkbox"/> Uva <input type="checkbox"/> Sandía <input type="checkbox"/> Frutos rojos <input type="checkbox"/> Combinaciones exóticas	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> De 1 a 3 <input type="checkbox"/> De 3 a 5 <input type="checkbox"/> Más de 5	
3) ¿Qué marca de mermelada consume habitualmente?		4) ¿Qué es lo mas importante para usted al momento de comprar una mermelada ?	
<input type="checkbox"/> Snob <input type="checkbox"/> Arcor <input type="checkbox"/> Facundo	<input type="checkbox"/> Supermaxi <input type="checkbox"/> Artesanales <input type="checkbox"/> Gustadina	<input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Presentacion	<input type="checkbox"/> Sabor <input type="checkbox"/> Consistencias
5) ¿Normalmente en qué lugares usted compra mermeladas ?		6) ¿Consumiría usted una mermelada artesanal ?	
<input type="checkbox"/> Ferias gastronómicas <input type="checkbox"/> Tiendas	<input type="checkbox"/> Mercados <input type="checkbox"/> Supermercados	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
7) ¿Qué características le agrada a usted que tengan las mermeladas artesanales?		8) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una mermelada artesanal?	
<input type="checkbox"/> Diseño atractivo <input type="checkbox"/> Variedad de sabores <input type="checkbox"/> Que sea orgánica		<input type="checkbox"/> \$ 5.00 <input type="checkbox"/> \$ 3.00 <input type="checkbox"/> \$ 2.00	
9) ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información de este producto?		10) De las siguientes presentaciones cual considera usted la más apropiada para la presentación de la mermelada ?	
<input type="checkbox"/> Periódicos <input type="checkbox"/> Revistas <input type="checkbox"/> Radios	<input type="checkbox"/> Catalogos <input type="checkbox"/> Redes sociales / pagina web <input type="checkbox"/> Mailing	<input type="checkbox"/> Sachet <input type="checkbox"/> Vidrio	<input type="checkbox"/> Frasco Squisi <input type="checkbox"/> Plástico
11) ¿Qué productos usualmente consume usted?		12) ¿Conoce usted a la empresa BRAVADO?	
<input type="checkbox"/> Manjar de leche <input type="checkbox"/> Miel	<input type="checkbox"/> Mantequilla <input type="checkbox"/> Crema de cacao	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	