



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EXPANDIR LA CUOTA DE MERCADO  
DE LA HELADERÍA ANDINO DEL CANTÓN SANTA ROSA.

ALVAREZ ASANZA JESSENIA HEIDY  
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EXPANDIR LA CUOTA DE  
MERCADO DE LA HELADERÍA ANDINO DEL CANTÓN SANTA  
ROSA.

ALVAREZ ASANZA JESSENIA HEIDY  
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA  
2020



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EXPANDIR LA CUOTA DE MERCADO DE LA  
HELADERÍA ANDINO DEL CANTÓN SANTA ROSA.

ALVAREZ ASANZA JESSENIA HEIDY  
INGENIERA EN MARKETING

JAYA PINEDA IDDAR IVAN

MACHALA, 28 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA  
28 de febrero de 2020

### Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EXPANDIR LA CUOTA DE MERCADO DE LA HELADERÍA ANDINO DEL CANTÓN SANTA ROSA., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.




---

JAYA PINEDA IDAR IVAN  
0702599861  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

GONZALEZ SANCHEZ JORGE LUIS  
0703333898  
ESPECIALISTA 2



---

ARIAS MONTERO SALOMÓN ROBERTO  
0702234444  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 28 de febrero de 2020 - 13:34

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EXPANDIR LA CUOTA DE MERCADO DE LA HELADERÍA “ANDINO” DEL CANTÓN SANTA ROSA

*por* Jessenia Heidy ALVAREZ ASANZA

---

**Fecha de entrega:** 11-feb-2020 12:34p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1255464832

**Nombre del archivo:** ALVAREZ\_ASANZA\_JESSENIA\_HEIDY\_PT-011119.pdf (193.08K)

**Total de palabras:** 4056

**Total de caracteres:** 23242

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, ALVAREZ ASANZA JESSENIA HEIDY, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EXPANDIR LA CUOTA DE MERCADO DE LA HELADERÍA ANDINO DEL CANTÓN SANTA ROSA., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 28 de febrero de 2020



ALVAREZ ASANZA JESSENIA HEIDY  
0706432648

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto va dedicado a mis padres, quienes me animaron en este campo de estudio y, durante varios años facilitaron mi formación compartiendo su sustento económico y emocional.

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial agradezco a Dios por su acompañamiento y fortaleza brindada en esta etapa de mi vida; si su providencia, no hubiera sido posible alcanzar esta meta.

Agradezco a toda mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mis docentes tutores, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.



## **RESUMEN**

El estudio determinó mediante un análisis sistemático, las estrategias de marketing idóneas para expandir la cuota de mercado de la marca de helado Andino, del cantón Santa Rosa. Se realizó una investigación a través de fuentes secundarias que permitió establecer un marco literario, contemplando las estrategias más importantes para expandir un mercado. La metodología implementada fue de carácter analítica-deductiva, y conllevó a concluir que: la planificación estratégica, estrategia de desarrollo de mercado, estrategia de diversificación concéntrica, estrategia de distribución selectiva y la estrategia de diferenciación, resultaron las estrategias apropiadas para proponer a la marca Andino una pertinente expansión de mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Planeación estratégica, expansión de mercado, estrategias de marketing, cuota de mercado.

## **ABSTRACT**

The study determined through a systematic analysis the ideal marketing strategies to expand the market share of the Helados Andino Brand in the Santa Rosa city. An investigation was carried out through secondary sources that allowed to establish a literary framework, contemplating the most important strategies to expand a market. The methodology implemented was analytical-deductive, and led to the conclusion that: strategic planning, market development strategy, concentric diversification strategy, selective distribution strategy and differentiation strategy, were the appropriate strategies to propose to the Andino Brand a relevant market expansion.

**KEYWORDS:** Strategic planning, market expansion, marketing strategies, market share.

## **INDICE**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....                | 6  |
| <b>2. OBJETIVOS</b> .....                   | 7  |
| Objetivo General .....                      | 7  |
| Objetivos Específicos .....                 | 7  |
| <b>3. DESARROLLO</b> .....                  | 7  |
| Marco Teórico .....                         | 7  |
| Planificación estratégica .....             | 7  |
| Estrategias de marketing .....              | 11 |
| Estrategias de expansión de mercado .....   | 13 |
| Estrategia de desarrollo de mercado .....   | 13 |
| Estrategia de penetración de mercado .....  | 14 |
| Estrategia de desarrollo de productos ..... | 14 |
| Diversificación concéntrica .....           | 15 |
| El sector heladero en el Ecuador .....      | 16 |
| <b>4. METODOLOGÍA</b> .....                 | 18 |
| <b>5. RESULTADOS</b> .....                  | 19 |
| <b>6. CONCLUSIONES</b> .....                | 22 |
| <b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....                | 23 |

## **1. INTRODUCCIÓN**

La versatilidad del mercado y las crecientes exigencias del consumidor casi que han obligado al sector empresarial a involucrar esfuerzos más rigurosos en el desarrollo competitivo de la organización, con el fin de mejorar su productividad en el desempeño de sus operaciones y el alcance de sus objetivos (Marulanda & Morales, 2016).

Para llegar hasta ese escenario las empresas necesariamente deben apoyarse en fundamentos de planificación estratégica que, a través de modelos de análisis empresariales podrán tomar decisiones más acertadas en el desarrollo competitivo y estratégico de la organización (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015).

La situación económica y las condiciones variantes del mercado actual que rige en nuestro entorno, han ejercido cierta presión en las empresas hasta el punto de incursionar en nuevos mercados, diversificar su cartera de productos, invertir en nuevos sectores, entre otras decisiones que tienen que ver con nuevas fuentes de ingresos, puesto que, el conformarse o depender de una sola vía podría representar un enorme riesgo (Sánchez, Vázquez, & Mejía, 2017).

El presente estudio pretende analizar bajo fundamentos de la planeación estratégica las estrategias más pertinentes para que la marca de helados caseros “Andino”, ubicada en el cantón Santa Rosa de la provincia de El Oro, incursione en los mercados del cantón Machala y Huaquillas respectivamente.

Helados Andino es un emprendimiento familiar que surgió hace más de 25 años en la ciudad de Santa Rosa, ofreciendo una gran gama de helados artesanales de distintos sabores naturales. Desde sus inicios hasta la actualidad, éstos helados han venido deleitando a los

hogares santaroseños, a tal punto que, hoy son los helados de mayor preferencia en la ciudad, incluso son la primera opción de compra en los consumidores de helados, por encima de marcas altamente posicionadas y con mayor trascendencia en el mercado.

Por medio del presente trabajo la empresa tendrá un mejor panorama de su situación actual en el mercado y de las posibilidades estratégicas que cuenta para mejorar su posición competitiva en el mismo; esto a través del análisis de las estrategias idóneas para que la marca extienda su oferta de producto en nuevos mercados.

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar y establecer las estrategias de marketing más pertinentes para la expansión de mercado de la marca de helados Andino a través de una investigación secundaria sobre fundamentos de planeación estratégica.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Examinar el contexto literario sobre las estrategias de expansión de mercado.
- ✓ Analizar la industria del helado en el entorno y las oportunidades de mercado.
- ✓ Definir las estrategias y decisiones de marketing más oportunas para la expansión de mercado del helado Andina en los cantones de Machala y Huaquillas.

## **3. DESARROLLO**

### **Marco Teórico**

#### **Planificación estratégica**

La planeación estratégica responde a todo un proceso integral (gráfico 1) el cual Isabel (2016), lo define como aquel conjunto de acciones secuenciales que permitirán alcanzar la

visión planteada por la organización. El proceso estratégico entonces promete el logro del futuro esperado por la empresa a través de tres etapas: formulación, implantación y evaluación.

La importancia de la organización estratégica según Zuin, Franca, Spers, Galeano, & Ragazzo (2016), radica en la valoración que las compañías asignen al hecho de que los resultados, cambios y sucesos venideros a nivel organizacional son fruto de una previa planeación y no eventualidades imprevistas. Para el autor en cuestión, la planificación estratégica asume mayor relevancia cuando las empresas anteponen la idea de que su futuro anhelado depende si o si de la planeación estratégica.

En el mismo contexto Sánchez E. (2016), sostiene que la planeación estratégica no solo involucra decisiones futuras, sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro, es decir, la planificación estratégica no elimina posibles riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada paso.

El pensamiento estratégico abarca tres etapas importantes: formulación, evaluación e implementación. Del estudio realizado por Abildgaard (2018), en su obra “*Planificación Estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*” se puede sintetizar cada etapa de la siguiente manera:

#### *Etapas de formulación*

Comprende el análisis del entorno, situación actual de la empresa y establecimiento de las estrategias. El análisis del entorno estudia los factores internos y externos que afectan el desempeño de la organización (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). La situación actual de la empresa describe su estructura organizacional: misión, visión,

objetivos, principios, valores, políticas e intereses. Finalmente, para el planteamiento de estrategias se considerará a más de la intuición los factores antes estudiados: análisis del entorno y situación actual de la empresa.

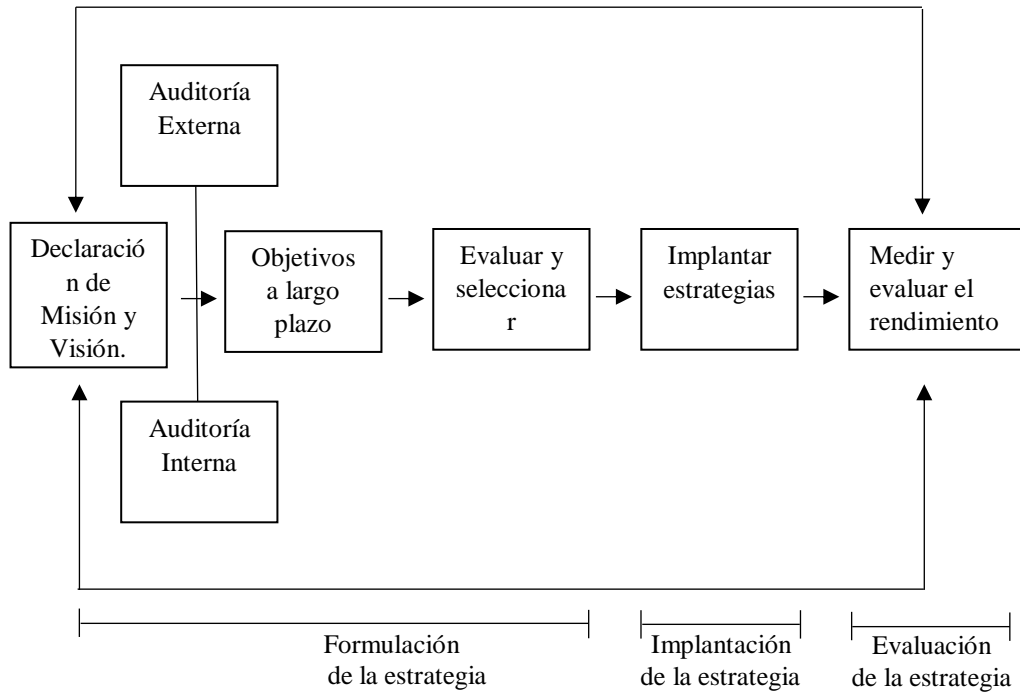
#### *Etapa de implementación*

La etapa de la implementación responde netamente a decisiones, es decir, la empresa pasa de la planeación a la ejecución. En esta etapa se va a evidenciar una planificación operativa, puesto que se plantean objetivos a corto plazo, sin embargo, también se va a coordinar y organizar las estrategias externas e internas planteadas en la formulación.

#### *Etapa de evaluación*

A pesar de la ser la última etapa del proceso estratégico, su intervención figura al inicio del mismo, puesto que la evaluación comienza al mismo tiempo que se formula, es decir, la evaluación es sobre la marcha. El objetivo de esta etapa es no dejar vacíos e inconsistencias entre la etapa de la planeación e implementación. Esta etapa es muy importante dado que permite realizar modificaciones en el proceso estratégico según como se vaya desarrollando el mismo.

**Gráfico 1.**  
Modelo Integral del proceso estratégico



**Fuente:** Adoptado del libro Conceptos de administración estratégica, David Fred

Para el desarrollo de esta investigación no se pretende ahondar en todo el contexto de la planeación estratégica, dado que el propósito no es implementar todo un esquema de dicha disciplina para la marca Andino, sino más bien, evaluar las estrategias de marketing más pertinentes para que la marca incursione en otros mercados; sin embargo, para cumplir con este objetivo fue necesario conocer las premisas teóricas de la planeación estratégica y por consiguiente aterrizar en la etapa de formulación, pues, es aquí donde la empresa establece las estrategias idóneas luego de haber analizado su entorno, situación actual, objetivos y ciertos cimientos organizacionales.



## **Estrategias de marketing**

Según Correa, Sugahara, & Rodriguez (2015), existen diferentes tipos de estrategias de marketing que una empresa puede seguir para alcanzar sus objetivos, a continuación, se detalla a un gran grupo según Fred (2003):

- *Estrategias de Integración:* Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de agentes que intervienen directa e indirectamente en la organización: distribuidores, proveedores y competencia. Siguiendo al autor, existen tres tipos de estrategias de integración: Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- *Estrategias Intensivas:* Este tipo de estrategias exige un esfuerzo más exhausto para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- *Estrategias de Diversificación:* Con este tipo de estrategias la organización amplía la cartera de productos y/o servicios que actualmente ofrece. En este grupo se encuentran la estrategia concéntrica, horizontal y de conglomerados.
- *Estrategias Defensivas:* Surge cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados como clientes y proveedores. Entre esas estrategias se encuentran: recorte de gasto, enajenación y liquidación.
- *Estrategias genéricas de Michael Porter:* Con este tipo de estrategias las empresas podrán principalmente desarrollar su ventaja competitiva bajo tres enfoques: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- ✓ *Estrategia de Liderazgo en costos:* Según Chirinos & Rosado (2016), esta estrategia busca la eficiencia en los procesos de la empresa apoyados en economías a escala que permitirán ofrecer un producto a menor precio para el cliente.
- ✓ *Estrategia de diferenciación:* Para Correa, Sugahara, & Rodrigues (2015), la estrategia de diferenciación consiste en presentar al cliente una mejora en su producto, servicio o cualquier proceso de la organización que lo pondere por encima de su competencia.
- ✓ *Estrategia de enfoque:* Consiste en abarcar un nicho específico de mercado, es decir, dirigir los productos o servicios a un grupo homogéneo de clientes que comparten las mismas características e intereses (Chirinos & Rosado, 2016).

Casi nunca es recomendable implementar todas las estrategias que pueden existir, esto sería como lanzar un disparo al aire y lo único que generaría en la organización es endeudamiento excesivo. La mayoría de empresas se inclinan por una combinación de estrategias de marketing para cumplir sus objetivos, sin embargo, esto también debería considerarse minuciosamente, es decir, no debería ser una decisión improvisada.

Una vez revisada brevemente literatura sobre las estrategias en marketing más significativas en las empresas, para efectos de la investigación se aterrizará en las estrategias de expansión de mercado específicas que contribuirán a la heladería Andino llegar hasta los cantones de Machala y Huaquillas.

## **Estrategias de expansión de mercado**

Las estrategias de expansión o también conocidas como estrategias de crecimiento generalmente se recomiendan en la fase de crecimiento de la empresa durante su ciclo de vida. Los clientes demuestran gran aceptación por los productos de la empresa y se crea un posicionamiento importante en su mente y en el mercado. Los competidores ante esa desventaja toman decisiones bajo una postura defensiva que presiona a la organización a considerar una expansión de mercado. Es aquí donde la empresa decide aumentar la calidad de sus productos, diversificar la línea, desarrollar nuevos productos, aumentar la distribución, elevar los esfuerzos publicitarios y hasta llegar a nuevos mercados geográficos (Kotler, 2009). Las estrategias de expansión aumentan la situación competitiva de la empresa; a continuación, las estrategias más recurridas para expandir mercado:

### **Estrategia de desarrollo de mercado**

Siguiendo a Fred (2003), la estrategia de desarrollo de mercados significa introducir los actuales productos o servicios que oferta la empresa en nuevas áreas geográficas. Por otro lado, Lozano & Torres (2017), complementan el concepto agregando que esta estrategia se permite expandir la marca en territorio regional, nacional, internacional y hasta en los entornos digitales, dependiendo de los objetivos de la organización.

Para que las empresas sepan cuándo intervenir con esta estrategia Fred (2003), plantea cinco indicadores:

- ✓ Cuando existan nuevos canales de distribución, confiables y de buena calidad.
- ✓ Cuando la empresa está teniendo éxito con sus actuales productos.
- ✓ Cuando hay mercados no explotados y poco saturados.
- ✓ Cuando la empresa cuente con exceso de capacidad de producción.

- ✓ Cuando la industria en donde opera la empresa presenta un alcance global.

### **Estrategia de penetración de mercado**

Según Rodríguez, Morales, Villarreal, & Quezda (2016), las empresas buscan la forma de emplear nuevas estrategias de marketing para penetrar el mercado y así obtener un mayor posicionamiento en la mente de su audiencia. Por su lado Fred (2003), menciona que esta estrategia implica que la empresa presente mayor índice de participación en el mercado actual de desempeño, lo que en otras palabras se traduce a mayores niveles de venta. Entre otros aspectos, la estrategia de penetración presiona a la empresa a maximizar sus esfuerzos en el área de marketing: mayor esfuerzo en ventas, publicidad, comunicación, etc.

Así mismo, el autor presenta cinco indicadores que revelan a la empresa buenos indicios de que es una estrategia conveniente a implementar:

- ✓ Cuando el mercado actual no está muy saturado del producto o servicio.
- ✓ Cuando la tasa de uso de los clientes actuales podría aumentar significativamente.
- ✓ Cuando la participación de los competidores fuertes ha disminuido y los niveles de ingreso en la industria han aumentado.
- ✓ Cuando la correlación entre las ventas y los gastos en mercadotecnia ha sido alta.
- ✓ Cuando el aumento de las economías a escala ofrece mayores ventajas competitivas.

### **Estrategia de desarrollo de productos**

Para Fred (2003), esta estrategia implica el hacer nuevas modificaciones o innovaciones en el producto o servicio actual que se está ofreciendo, es decir, agregarle un plus o mejora al mismo. No obstante, para decidir esto previamente se deben realizar estudios que justifiquen la decisión de emplear esta estrategia.

Según Salamé (2013), el desarrollo de productos permitirá a la empresa mostrar una renovación de su oferta actual lo que se verá repercutido en sus ventas y también contribuirá en la imagen de marca.

Para que las empresas sepan cuándo intervenir con esta estrategia Fred (2003), nuevamente plantea cinco indicadores:

- ✓ Cuando la empresa actualmente cuenta con productos ganadores en su etapa de madurez. La idea es que los clientes satisfechos se atrevan a probar los nuevos productos.
- ✓ Cuando la empresa se encuentra en una industria que crece a pasos acelerados en tecnología.
- ✓ Cuando los competidores fuertes ofrecen los mismos productos (con mayor calidad) y a un precio similar.
- ✓ Cuando la empresa compite en un mercado de rápido crecimiento.
- ✓ Cuando la empresa posee capacidades importantes de investigación y desarrollo.

### **Diversificación concéntrica**

Si la estrategia de desarrollo de productos significaba el ejercer una mejora o modificación en sus productos actuales, la estrategia de diversificación concéntrica implica en lanzar nuevos productos o servicios, siempre y cuando éstos tengan relación con su oferta actual (Puente & Andrade, 2016). Para reforzar el concepto Kotler (2009), sostiene que es importante considerar que los nuevos productos o servicios deberán tener una sinergia tecnológica o de marketing frente a los actuales productos de la empresa.

La estrategia de diversificación concéntrica o relacionada es muy útil puesto que pondera a la empresa en una mejor posición competitiva en el mercado y presiona a sus competidores directos a considerar imitar su estrategia de diversificación (Vanoni & Rodriguez, 2017).

En esta ocasión Fred (2003), plantea seis indicadores que determinan en qué momento la estrategia de diversificación concéntrica podría resultar eficaz para las empresas:

- ✓ Cuando la empresa se encuentre en una industria de lento crecimiento o poco nivel competitivo.
- ✓ Cuando la venta de productos actuales incrementaría por la añadidura de nuevos productos relacionados.
- ✓ Cuando los nuevos productos relacionados se venden a precios competitivos.
- ✓ Cuando los nuevos productos relacionados sirvan de colchón en las temporadas bajas de la empresa.
- ✓ Cuando los productos de la empresa se encuentran en la etapa de declive dentro de su ciclo de vida.
- ✓ Cuando la empresa tenga una línea gerencial muy sólida.

### **El sector heladero en el Ecuador**

El sector de los helados es un mercado que ha venido creciendo progresivamente, según El Universo (2012), Ecuador como consumidor de helados con 1,7 litros por persona, se encuentra por debajo de países como Brasil y Colombia donde cada persona registra una ingesta de 2 a 2,3 litros anuales, y muy inferior a Chile, el país con mayor consumo de helados en Latinoamérica, donde los habitantes consumen 6,5 litros de helados al año.

En el país la oferta de helados es muy variada, pues abarca desde helados naturales, artificiales, con nitrógeno, con alcohol, etc. Y éstos a su vez se agrupan en distintos sabores y presentaciones; sin embargo, todo el sector de helados recae en dos categorías: industriales y artesanales.

Según El Universo (2015), las compañías con mayor participación de mercado dentro del sector heladero bajo la categoría industrial son: Pingüino con una participación del 61,35%, seguido de Topsy con un 37,10% de participación, Jotaerre con 0,88% y Los Coqueiros con un 0,39%. En cuanto a los helados artesanales, a ciencia cierta no hay datos estadísticos que respalden su participación de mercado en la industria heladera nacional; sin embargo, en el país se pueden destacar a las siguientes marcas como las más reconocidas en esta categoría: Heladería Rosalía Suárez, Corfú, Helado Oscuro, Heladería Dulce Placer, Nitrolate, Heladería Fontana, entre otras.

La tendencia de consumo de helados refiere que las personas culturalmente tienden a percibir este producto como una golosina, sin embargo, se ha venido adaptando un nuevo patrón de comportamiento perceptivo sobre el helado, puesto que ahora es considerado una fuente de alimento que contribuye al organismo del ser humano con calorías, proteínas, minerales o hidratos de carbono, dependiendo de su composición (Pérez, García, & Sariego, 2019).

Entre otras razones, esto se debe también a un nuevo estilo de vida alimenticio que en la actualidad se percibe en la sociedad, es decir, al hecho de que las personas ahora tienden a concientizar más sobre su salud y todos los factores que la afectan. En este sentido, los individuos han mostrado una nueva tendencia por lo natural, tanto así, que su

comportamiento de compra de productos/servicios ha sufrido una transición de lo artificial o industrial a lo natural (Quillas, Vásquez, & Cuba, 2017).

Los hechos citados respaldan la importancia del estudio en curso, pues representan una oportunidad para que los helados artesanales, cuya composición es 100% natural, continúen ganando terreno en el mercado de consumo de helados, aprovechando las coyunturas mencionadas anteriormente. Helados Andino pretende incursionar en los mercados del cantón Machala y Huaquillas, esperando tener la misma aceptación que ha alcanzado en su ciudad de origen: Santa Rosa. La competencia en estos cantones básicamente está ejercida por marcas como: Helados Salcedo, Rey Paletas y Helados Yodín, entre las más fuertes. Sin embargo, con un pertinente análisis estratégico, el cual es el propósito de este estudio, se prevé una entrada rentable en dichos mercados.

#### **4. METODOLOGÍA**

Para dar cumplimiento al propósito del estudio se seguirá un enfoque de investigación analítico-deductivo, el cual, corresponde a la extracción de conclusiones lógicas a partir de previas proposiciones revisadas.

En este sentido, la metodología aplicada a la investigación siguió la siguiente línea:

- Revisión sistemática de la bibliografía a través de fuentes secundarias respecto a las estrategias de marketing más pertinentes para la expansión de mercado. Esto fue posible gracias al apoyo de artículos científicos, libros, y sitios web que abordaron la literatura precisa para ahondar en el contexto del caso.
- Análisis minucioso del marco referencial investigado y adaptado al contexto de estudio (realidad actual y futuro esperado para la marca de helados Andino).



- Reflexión racional e intuitiva para la selección de las estrategias más adecuadas para que heladería Andino incursione en los mercados de Machala y Huaquillas.

## **5. RESULTADOS**

Una vez realizado el análisis sistemático a través de la revisión literaria sobre las estrategias de marketing para la expansión de un mercado, se procederá a la selección de las estrategias idóneas para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Cabe recalcar que, en este apartado la intuición del investigador juega un papel muy importante.

A virtud de todo lo mencionado, se considera que, las principales estrategias de marketing para la expansión de la marca Andino en los mercados de Machala y Huaquillas son las siguientes:

- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Estrategia de desarrollo de mercado
- ✓ Estrategia de diversificación concéntrica
- ✓ Estrategia de distribución selectiva
- ✓ Estrategia de diferenciación

A través del siguiente cuadro de síntesis se detallan los objetivos a alcanzar por medio de las estrategias propuestas, junto a sus respectivas acciones, beneficios y responsables:

| Objetivo  | Estrategia   | Acciones  | Beneficios  | Responsables                                  |
|---|--|---|---|---|
| Establecer una estructura organizacional a través de una planeación estratégica.                          | Apoyarse en los modelos estratégicos revisados en la investigación para obtener la situación actual y definir la situación esperada de la empresa.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir los cimientos organizacionales: misión, visión, objetivos, intereses, valores y políticas.</li> <li>✓ Realizar un análisis situacional a través del modelo FODA.</li> <li>✓ Establecer los objetivos a largo y corto plazo.</li> <li>✓ Establecer un modelo de evaluación de planeación estratégica.</li> </ul>  | La empresa tendrá un horizonte claro por el cual operar y una línea organizacional estructurada, independientemente de su tamaño. | Gerencia                                      |
| Introducir la marca Andino en los mercados de Machala y Arenillas con una propuesta de valor competitiva. | Estrategia de desarrollo de mercado. - Realizar un estudio de factibilidad para determinar si dichos mercados significarán retorno de inversión para la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiar la oferta y demanda de helados en los mercados a expandir.</li> <li>✓ Establecimiento del punto de venta en el casco comercial de las ciudades a expandir (sector estratégico).</li> <li>✓ Comunicar la propuesta de valor al público objetivo: helados con propiedades naturales nutritivas.</li> <li>✓ Fijar un precio de entrada de prestigio, es decir, un precio mayor al de la competencia para reforzar la calidad de imagen percibida.</li> </ul> | Entrada segura a los mercados objetivos y alta percepción de calidad en el mercado.   | Gerencia y personal de marketing              |
| Incrementar la participación de mercado de los helados Andino.  | Estrategia de diversificación concéntrica.- Añadir a la oferta actual productos complementarios o que tengan relación a los actuales.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incursionar en la oferta de nuevos sabores de helados y en nuevas presentaciones como: helado espuma, crema de helado, etc.</li> <li>✓ Ampliar la oferta añadiendo productos complementarios como: bebidas refrescantes, batidos naturales, panes de yuca, granizados naturales, etc.</li> </ul>   | Mayores vías de ingreso y más probabilidades de aceptación en el mercado.   | Gerencia, personal de marketing y producción. |

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar los tiempos de espera añadiendo recursos de entretenimiento como: televisión, wifi, juegos de mesa, estación de fotos, etc.</li> </ul>  |   |   |
| Incrementar la cobertura de mercado de los helados Andino.                                  | Estrategia de distribución selectiva.- Colocar los helados en los mercados objetivo sin perjudicar la imagen y calidad de la marca Andino. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un canal directo de distribución a través de un punto de venta estratégico en Machala y Huaquillas.</li> <li>✓ Dirigir la oferta a la población en general, pero maximizar los esfuerzos publicitarios por aquellas personas con preferencia a los productos naturales.</li> <li>✓ Incursionar la marca en medios digitales: redes sociales y sitio web.</li> </ul>        | Control total de los estándares de calidad del producto e imagen de marca al no tener intermediarios.                                   | Gerencia, personal de marketing y producción. |
| Posicionar los helados Andino como la principal opción de compra en los mercados objetivos. | Estrategia de diferenciación.- Explotar la variedad y calidad de sabores como la principal ventaja competitiva de helados Andino.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar una campaña promocional y publicitaria enfatizando sobre el exquisito sabor y la gran gama de sabores naturales que ofrece helados Andino.</li> <li>✓ Renovar la imagen de marca y su línea gráfica para causar mayor expectativa en el mercado.</li> <li>✓ Realizar una campaña de sampling para que la audiencia experimente el sabor de los helados Andino.</li> </ul> | El público sabrá identificar el atributo que hará de los helados Andino ser la marca de helado más preferida en los mercados objetivos. | Gerencia, personal de marketing y producción. |

## 6. CONCLUSIONES

Ante todo lo expuesto anteriormente se concluye determinadamente que:

El conocimiento científico sobre estrategias de marketing para expansión de mercado que se encuentra en la web a través de obras literarias, libros, artículos y demás es abundante en términos teóricos, sin embargo, se percibe poca vinculación con la realidad o el campo de competencia. No obstante, las premisas encontradas y analizadas en el marco referencial de esta investigación resultaron suficientes para cumplir con los objetivos del estudio en curso.

La industria del helado se encuentra en constante crecimiento, especialmente la industria artesanal, pues la tendencia de consumo en las personas por preferir productos más saludables constituye un factor social que justifica la relevancia de expandir mercado en los helados Andino. Este hecho traduce la posibilidad de que las empresas puedan expandir o diversificar en mercados oportunos para aumentar su participación de mercado.

La principal decisión de marketing conveniente para la marca de helados Andino es la de reajustar su organización bajo fundamentos de la planificación estratégica. El hacer esto implícitamente conlleva a la empresa a establecer estrategias de marketing según sus objetivos y situación del mercado. Las estrategias más apropiadas en función del contraste hecho entre la revisión literaria, los objetivos de la empresa y la intuición del autor se resumen de la siguiente forma: estructuración de una planeación estratégica; estrategia de desarrollo de mercado; estrategia de diversificación concéntrica; estrategia de distribución selectiva y estrategia de diferenciación.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Abildgaard, E. (2018). Planificación Estratégica: Fundamentos y herramientas de actuación.

*Cuaderno Urbano. Espacio, Cultura, Sociedad*, 25(25).

Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 165-174.

Correa, C., Sugahara, C., & Rodrigues, J. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio*, 18(35), 65-84.

Correa, C., Sugahara, C., & Rodriguez, J. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias. *Invenio*, 65-84.

El Universo. (03 de Septiembre de 2012). Noticias. *Más inversiones para ampliar la producción de helados en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2012/09/03/1/1356/mas-inversiones-ampliar-produccion-helados-ecuador.html>

El Universo. (30 de Noviembre de 2015). Economía. *Más competencia en el "mundo" de los helados en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/30/nota/5271108/mas-competencia-mundo-helados>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson educación.

Isabel, P. d. (2016). Planificación estratégica, sistémica y prospectiva para prevenir y mitigar riesgos de desastre en áreas urbanas históricas de Guatemala. *Quivera*, 18(2), 11-30.

Kotler, P. (2009). *Dirección de marketing conceptos esenciales*. México.

- Lozano, E., & Torres, G. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en lagos de moreno, Jalisco. *Ra Ximhai*, 13(3), 405-416.
- Marulanda, F., & Morales, S. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Escuela de administración de negocios*(81), 12-28. doi:DOI:  
<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1556>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Pérez, M., García, E., & Sariego, Y. (2019). Optimización en la producción de surtidos de helados. *Tecnología química*, 39(3).
- Puente, M., & Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista Ciencia Unemi*, 9(18), 73-80.
- Quillas, R., Vásquez, C., & Cuba, M. (2017). Promoción de cambios de comportamiento hacia estilos de vida saludable en la consulta ambulatoria. *Acta Médica Peruana*, 34(2), 126-131.
- Rodriguez, A., Morales, M., Villarreal, E., & Quezda, A. (2016). Plan estratégico de mercadotecnia para el desarrollo de una marca de la universidad tecnológica de la costa. *Revista Mexicana Agronegocios*, XX(39).
- Salamé, H. (2013). *La planeación y el desarrollo de productos*. Colombia.
- Sánchez, E. (2016). *La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente*. Santiago de Cuba: Medisan.

Sánchez, J., Vázquez, G., & Mejía, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar*, 27(65), 93-106.

Vanoni, G., & Rodríguez, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos en Ecuador (2007-2016). *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 39-55.

Zuin, F., Franca, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87.