



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA CASO: ELECTRÓNICA DÍAZ**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

**Autora:**

Joselyn Alejandra Díaz Ortega

**Director:**

Mg. Javier Eduardo Gutiérrez Zambrano

**Ambato – Ecuador**

**Agosto 2022**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
DE POSICIONAMIENTO DE MARCA CASO: ELECTRÓNICA DÍAZ**

**Línea de Investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

**JOSELYN ALEJANDRA DÍAZ ORTEGA**

Javier Eduardo Gutierrez Zambrano, Mg

**CALIFICADOR**

Julio César Zurita Altamirano, Mg. PHD

**CALIFICADOR**

Betty Viviana Avellán Herrera, Mg

**CALIFICADOR**

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg. PHD

**DIRECTOR ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f

f

f

f

f

**SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA**

**Ambato- Ecuador**

**Agosto 2022**



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOSELYN ALEJANDRA DÍAZ ORTEGA**, con CC. **1850035856** autora del trabajo de graduación intitulado **“PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA CASO: ELECTRÓNICA DÍAZ”**, previa a la obtención del título profesional de **Licenciatura en Administración de Empresas** en la escuela de **Administración de Empresas**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, agosto 2022



**JOSELYN ALEJANDRA DÍAZ ORTEGA**  
**185003585-6**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios y a mis padres.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes con su esfuerzo y sacrificio se convirtieron en el apoyo sin, el cual, nada hubiera sido posible. ¡¡Gracias porque su ejemplo y los valores que me infundieron son la base del éxito!!

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental determinar el proceso de administración estratégica como una herramienta de posicionamiento de la marca Electrónica Díaz, la misma que tiene como giro de negocio la comercialización de componentes electrónicos para diferentes usos, incluido la provisión de material electrónico para el desarrollo de proyectos escolares. Electrónica Díaz a pesar de su larga trayectoria en el mercado, carece de procesos logísticos, puesto que la empresa se maneja con una administración tradicional que ha frenado el incremento de ventas, razón por la que se pretende alcanzar un mayor posicionamiento de marca para la empresa Electrónica Díaz por medio del diseño de una estrategia fundamentada teórica y metodológicamente a partir del diagnóstico de la situación actual del proceso de administración y un adecuado estudio acerca del posicionamiento de la empresa que sirve de directriz para la estrategia de marketing. La metodología aplicada consiste en el relevamiento de información de la competencia y clientes de la empresa cuyo resultado sirve a la empresa para la toma de acciones clave detectadas permitirán contrarrestar la problemática a la que se enfrenta. Además, se definen la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos, así como las ventajas competitivas de la empresa y la matriz FODA como base para establecer estrategias orientadas a alcanzar los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** componentes electrónicos, posicionamiento, plan estratégico, proceso administrativo.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research work is to determine the strategic management process as a positioning tool for the Electrónica Díaz brand, the same one that has as its business the commercialization of electronic components for different uses, including the provision of electronic material for the development of school projects. Electrónica Díaz despite its long history in the market, lacks logistics processes, since the company is managed with a traditional administration that has slowed down the increase in sales, which is why it is intended to achieve a greater brand positioning for the company Electrónica Díaz, through the design of a strategy based theoretically and methodologically based on the diagnosis of the current situation of the administration process and an adequate study about the positioning of the company that serves as a guideline for the marketing strategy. The methodology applied consists of the survey of information from the competition and customers of the company whose result serves the company to take key actions detected will counteract the problem it faces. In addition, the mission, vision, strategic objectives and corporate values are defined, as well as the competitive advantages of the company and the SWOT matrix as a basis for establishing strategies aimed at achieving the proposed objectives.

**Keywords:** electronic components, positioning, strategic plan, administrative process.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. La Administración y el Proceso Administrativo .....	7
1.2. Estrategia como herramienta de gestión empresarial .....	14
1.1 El <i>marketing</i> y el posicionamiento en el mercado .....	20
CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO .....	32
2.1 Definición de Tipo y Enfoque de Investigación .....	32
2.2 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta .....	34
2.3 Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista .....	39
CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO .....	41
3.1 Diagnóstico de la situación actual .....	42
3.2 Filosofía empresarial.....	46
3.3 Selección, Objetivos y plan de acción de las estrategias .....	50
3.4. Periodificación, medidas de control y revisión .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	61
ANEXOS .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1. Funciones de la Administración .....	8
Cuadro 2. Formulación de una estrategia .....	14
Cuadro 3. Análisis FODA .....	15
Cuadro 4. Criterios clave para la selección de las estrategias .....	18
Cuadro 5. Formulación y ejecución de la estrategia.....	19
Cuadro 6. Componentes del Marketing Mix .....	23
Cuadro 7. Matriz FODA – Electrónica Díaz .....	40
Cuadro 8. Matriz FODA.....	42
Cuadro 9. Matriz FOFA DODA .....	44
Cuadro 10. Matriz de estrategias .....	44
Cuadro 11. Estrategia 1.....	50
Cuadro 12. Estrategia 2.....	50
Cuadro 13. Estrategia 3.....	51
Cuadro 14. Estrategia 4.....	51
Cuadro 15. Estrategia 5.....	51
Cuadro 16. Estrategia 6.....	52
Cuadro 17. Estrategia 7.....	53

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso de toma de decisiones .....	9
Ilustración 2. Pasos básicos para organizar .....	10
Ilustración 3. Teoría motivacional de las necesidades .....	12
Ilustración 4. Pasos básicos del proceso de control .....	13
Ilustración 5. Definición de Marketing y del proceso de Marketing .....	21
Ilustración 6. Mapa Perceptual de marcas de televisión .....	27
Ilustración 7. Plan de branding .....	28
Ilustración 8. Proceso Administración Estratégica a seguir .....	41
Ilustración 9. Mapa perceptual de la empresa Electrónica Díaz.....	45
Ilustración 10. Idea previa 1 .....	48
Ilustración 11. Idea previa 2 .....	48
Ilustración 12. Idea previa 3 .....	48
Ilustración 13. Logotipo Opción 1 Electrónica Díaz .....	48
Ilustración 14. Logotipo Opción 2 Electrónica Díaz .....	49
Ilustración 15. Logotipo Opción 3 Electrónica Díaz .....	49
Ilustración 16. Instagram Electrónica Díaz .....	52
Ilustración 17. Facebook Electrónica Díaz .....	52
Ilustración 18. Promoción .....	53

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el no contar con modelos administrativos innovadores, suele ser una amenaza para las empresas, debido a que mantienen fallas en las operaciones generales. El no realizar planes estratégicos a largo plazo tiene como consecuencia el fracaso inmediato de una organización, de modo, que se, desconoce hacia dónde se dirige el futuro de esta. Las organizaciones no toman en cuenta que el mercado es cambiante y que la mayoría de los competidores ya tienen una mayor experiencia al utilizar los nuevos principios y herramientas administrativas (Mata, 2021).

En el ámbito empresarial a nivel mundial, la administración estratégica es una herramienta fundamental tanto para las empresas públicas como privadas, esto, básicamente para mejorar la gestión administrativa, que engloba la planificación, organización, dirección, control y toma de decisiones mediante un análisis previo del entorno interno y externo de la organización. Se tiene que desarrollar procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, juntamente con el análisis de las fortalezas y la mejora continua (Savedra, 2005). Cuando las empresas se dedican a la mejora continua, permiten al cliente basar su decisión de compra enfocada no únicamente en el precio, sino también, en aspectos distintivos, que permiten hacer su vida más sencilla y facilitarle sus actividades cotidianas (Acosta & Terán, 2013).

Para llevar una buena administración estratégica en la organización es importante, que se, realice un estudio previo del entorno interno y externo. El interno, deber comprender el estudio de la organización, la estructura y el funcionamiento. El externo implica el análisis de factores sociales, políticos, culturales, así como también, el análisis de proveedores y con mayor énfasis al cliente, para ello es, imprescindible realizar un análisis DAFO, el cual, brinda información sumamente útil para este fin (Membrano, 2013).

El contar con una administración estratégica en la organización en pequeñas o medianas empresas (Pymes) es importante, debido a que ayuda “en la

organización y distribución sus recursos, así como en la gestión de sus capacidades centrales, sus ventajas competitivas, las operaciones y efectuar los controles necesarios, entre otras cosas” (Macché, 2018, pág. s/n).

Por otra parte, la administración estratégica, como lo menciona Hitt (2006), es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio, donde es fundamental llevar a cabo un estudio hacia los rivales, que se encuentran establecidos en el mercado, para que, de este modo se logre entender el comportamiento de estas organizaciones competidoras y conforme a esto se toma acciones estratégicas favorecedoras.

Las empresas batallan contra la competencia que les rodea, para así, posicionarse y mantenerse como el número uno en el mercado. Por lo tanto, es importante saber que ninguna empresa tiene asegurada una determinada cobertura, competir, no solo para obtener una mayor participación de mercado, sino a la vez para asegurar la actual participación mediante una adaptación rápida a los cambios presentados (Saavedra, 2010). Es por esto por lo que la administración correctamente planificada, organizada, controlada y dirigida aporta en al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Un ejemplo es la empresa internacional *PayPal* que actualmente se posiciona en el mercado con el 20% de los pagos en línea en los Estados Unidos y el 62,7% del espacio de *eWallet* (Roncancio, 2020). Esta compañía logra su posicionamiento gracias a sus estrategias bien definidas y a su direccionamiento basado en un estudio previo de mercado mediante, el cual, dejó de lado a los bancos, quienes eran su principal competencia, los mismos que anteriormente dominaban los pago en línea.

El posicionamiento según Kotler (2000), es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a ocupar un lugar definido en la mente del público objetivo. Por ende, cuando se habla de esto, se hace referencia al lugar que el cliente otorga

a la marca en su mente, y como este reconoce o conoce el producto o servicio que la empresa ofrece en el mercado, por encima de la competencia.

Es importante conocer los distintos tipos de posicionamiento que existen en la actualidad, entre ellos están: el posicionamiento físico y el perceptual, que considera las características del producto, en cambio el posicionamiento perceptual considera otros aspectos subjetivos, así como la experiencia con el producto, la opinión de otras personas, las campañas promocionales, la historia del producto, entre otros (Coca, 2007). Además, es una gran ventaja competitiva el conseguir posicionarse en el mercado de manera física y perceptual “porque se llegará a ser una marca importante en la mente del consumidor, y así llegar a ser de las más destacadas y posicionarnos tanto de forma espontánea o en notoriedad sugerida” (Valbuena, 2020, pág. s/n).

En América Latina el conseguir un posicionamiento óptimo a través de una administración bien estructurada en una organización, es mucho más difícil, debido a las “limitaciones, desafíos y problemas éticos” (Ganitsky, 2015, pág. s/n) se viven en esta parte del mundo. Es por ello por lo que, muchos empresarios latinos exitosos han optado como estrategia administrativa el crear vínculos con empresas públicas. Esto los ha ayudado a que logren alcanzar una mayor parte del mercado, por lo tanto, esta, se la considera como una ventaja competitiva muy favorecedora para una organización latinoamericana.

En Ecuador la industria electrónica es una de las tantas que ha implementado la dirección estratégica en sus organizaciones, lo que ha traído consigo una alta competencia para todas aquellas empresas dedicadas a estas actividades. Sin embargo, es importante mencionar que debido a la trayectoria que han tenido, muchos de sus procesos logísticos se han quedado en un punto de la línea del tiempo llamado “antigüedad” o “modelos administrativos tradicionales”. Lo que, ha traído como consecuencia que muchas lleguen a cerrar sus puertas o estén a punto de hacerlo.

Global Electronic XXI Century S.C.C es una empresa ecuatoriana dedicada a la venta de mercadería electrónica al por mayor, está cuenta con una larga trayectoria en el mercado. Tiene muy claro el modelo administrativo, el cual, cuenta con una misión, visión, objetivos y valores empresariales en beneficio de los clientes. Su mentalidad estratégica le ha permitido representar las marcas de productos importantes del mundo electrónico en la actividad comercial, representadas y comercializadas con proyección firme para el desarrollo sostenido de la nación (Global Electronic XXI Century S.C.C., 2018).

En el caso de Ambato-Tungurahua el número de empresas dedicadas a la venta de repuestos electrónicos ha disminuido drásticamente en los últimos años por falta de innovación en los modelos administrativos implementados en las organizaciones de esta región. Por otro lado, la Covid-19 fue otro factor que ocasionó que muchas de estas empresas cierren debido al confinamiento total que esta trajo consigo, por lo que dejó a la mayor parte de electrónicas sin los clientes potenciales, que, en este caso se trata de los estudiantes, especialmente de los colegios técnicos. A razón de esto, las organizaciones que han quedado en el mercado han optado por innovar sus modelos administrativos, con la finalidad de prevalecer y posicionarse como número uno, pues al ser muy pocas las organizaciones la competencia se vuelve cada vez más relevante.

Electrónica Díaz es una empresa ambateña dedicada a la venta de repuestos electrónicos y proyectos estudiantiles. Cuenta con una trayectoria en el mercado de 41 años. Está es una de las empresas que permanece en el mercado lo largo del tiempo, sin embargo, presenta una serie de dificultades debido a la falta de procesos logísticos e innovación, dado que la organización se ha manejado con una administración tradicional lo que ha traído consigo un decrecimiento del 50% en ventas en los últimos años. Además, la competencia ha aumentado durante el periodo 2020-2021. Esto ha afectado a la empresa, pues existe desconocimiento del ambiente externo e interno en el que opera, de la misma forma los consumidores han dado un mayor reconocimiento a la competencia que a esta.

La presente investigación propone la siguiente pregunta como problemática de la empresa Electrónica Díaz con la finalidad de brindar solución: ¿Cómo alcanzar un mayor posicionamiento de marca para la empresa Electrónica Díaz?

La presente investigación se orienta a defender que el proceso de administración estratégica permite lograr el posicionamiento de marca de la empresa Electrónica Díaz.

El objetivo general de la investigación es establecer los componentes aplicables del proceso de administración estratégica para el posicionamiento de marca en la empresa Electrónica Díaz.

Los objetivos específicos son:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente las variables de estudio: proceso de administración estratégica y posicionamiento de marca.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de administración estratégica y posicionamiento de marca de la empresa Electrónica Díaz.
3. Identificar los componentes de la estrategia de posicionamiento que pueden ser aplicables en la empresa.

La metodología cualitativa y cuantitativa aplicada en la presente investigación consiste en el relevamiento de información de la competencia y clientes de la empresa, para el posterior diseño de encuestas que permitan diagnosticar su situación actual y como resultado, las acciones clave detectadas permite contrarrestar la problemática que enfrenta Electrónica Díaz, es decir, un decrecimiento del 50% en ventas, un crecimiento de la competencia durante el periodo 2020-2021, agravado por un desconocimiento del ambiente externo e interno en la que opera, que obliga a plantear como objetivo el diseño de una estrategia de posicionamiento para la empresa Electrónica Díaz.

El proceso de administración estratégica como una herramienta de posicionamiento de Electrónica Díaz, incluye el plan de realización así como la metodología, que,

promueve el logro del posicionamiento, su eficiencia y eficacia para lograr el incremento de ventas y de la rentabilidad de la empresa; es por esto que el presente estudio investigativo adquiere una gran importancia en la reducción de las deficiencias en la gestión administrativas pues, además, posibilita el mejoramiento en el clima laboral de la empresa.

Por otro lado, implementar un proceso de administración estratégica produce una mejora continua a la vez que asegura una gestión transparente que asegura altos niveles de posicionamiento y utilidad para Electrónica Díaz.

La propuesta consta de los siguientes capítulos:

- El capítulo I, Estado del arte y la práctica
- El capítulo II, Diseño metodológico
- El capítulo III, Análisis de los resultados de la investigación

El primer capítulo, se enfoca en fundamentar teórica y metodológicamente las variables de estudio, que se, utiliza en la presente investigación.

## **CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. La Administración y el Proceso Administrativo**

La administración es una herramienta de planificación que forma parte del diario vivir de todo ser humano, pues cada uno es miembro o pertenece a una organización, estas son formales e informales. Aun así, todas las empresas deben tener una meta que alcanzar, puesto que tienen una razón de ser y conocen hacia dónde se dirigen como tal. Las metas son cambiar o modificar con el tiempo o conforme a las necesidades de las organizaciones, para eso se tiene que contar con un plan que ayude a alcanzar los objetivos establecidos. Para lograr que la administración se dé con eficacia es necesario se cuente con un gerente, cuya finalidad es no llevar a la organización al fracaso, sino más bien edificar un futuro pleno.

De acuerdo a lo mencionado, el gerente es Lazzarati (2016) el responsable total de la gestión administrativa de la empresa, desde un pequeño proyecto hasta decisiones vitales para su existencia, contar para ello con personal que le apoye efectivamente en el cumplimiento de su responsabilidad. De igual manera es el encargado de llevar a cabo todo el proceso administrativo mencionado a continuación, sin embargo, tiene que saber cómo ser un líder y llevar un liderazgo pleno en la compañía, para que, de este modo, se cree un ambiente laboral favorable para la organización y de igual manera tiene que saber principalmente como tratar al personal de la empresa, lo cual, es fundamental para esta.

La administración para Robbins y Coutler (2009) consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo, que se, realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. En esta parte se abre un paréntesis, debido a que, para entender de mejor manera este concepto, es importante conocer la definición de cada una de estas palabras: eficacia y eficiencia. La eficacia es cumplir con los objetivos en el tiempo establecido, mientras que, la eficiencia es cumplir con los objetivos en el tiempo establecido con el menor uso posible de recursos.

El coordinar es uno de los papeles fundamentales dentro de la administración, debido a que mientras exista una coordinación adecuada de las actividades y roles que cumplen y llevan a cabo en la organización, se consigue los objetivos y metas establecidas de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, esta ha evolucionado a lo largo del tiempo hasta llegar a un punto, en el que actualmente la administración cuenta con cuatro elementos fundamentales, que ayudan a la organización a ser eficiente y eficaz.

Los elementos fundamentales de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar, las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos con que cuenta la empresa, a fin de alcanzar las metas establecidas (Stoner & Freeman, 2007). Al cumplir con los elementos descritos en la Tabla 1, el gerente va a lograr mejorar el desempeño de los trabajadores y por ende todos los procesos realizados en la organización son óptimos y de la manera deseada, por lo que, esto facilita el cumplimiento de la meta y de los objetivos planteados.

*Cuadro 1. Funciones de la Administración*

<b>Planeación</b>	<b>Organización</b>	<b>Dirección</b>	<b>Control</b>
Fijar metas, establecer estrategias y trazar planes especiales para coordinar las actividades.	Determinar qué hay que hacer, como hay que hacerlo y quién va a hacerlo.	Dirigir y motivar a los participantes y resolver los conflictos.	Vigilar las actividades para asegurarse se realicen como se planeó.

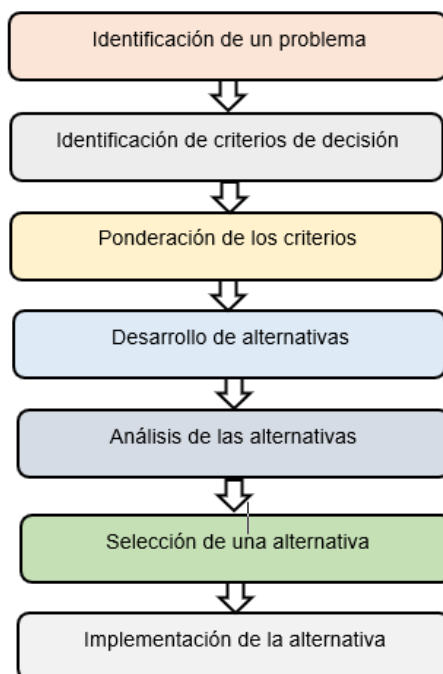
Fuente: modificado a partir de Robbins (2009)

La planificación es el elemento principal de toda institución, debido a que es la que determina todas las actividades que se realiza a futuro en el proceso administrativo. En este punto es donde se definen las metas a alcanzar por la compañía, las estrategias y se crea un plan con una logística adecuada que apoye a los objetivos, se cumplan de la manera esperada. Por lo tanto, es fundamentalmente importante saber que la planificación es uno de los elementos más importantes para la organización, razón por la que, es necesario contar con un gerente capaz de tomar decisiones y crear estrategias conforme a las necesidades de la empresa.

Para una planeación adecuada es importante saber, que una vez se conoce la razón de ser de la organización, el gerente procede sistemáticamente a establecer metas divididas para cada uno de los departamentos que conforman la empresa, para que de este modo las actividades a realizar por los trabajadores sean más claras y precisas, y conforme a las funciones que los mismos realizan en la compañía, esto únicamente con la finalidad de tener un plan a seguir bien estructurado y organizado.

La toma de decisiones está dada por el gerente que lleva en marcha la organización, el cual, se tiene que realizar un estudio previo del ambiente interno y externo de la empresa, esto con la finalidad de detectar problemas y evitar o resolver y oportunidades para aprovechadas, para, lo cual, es importante conocer las consecuencias que traen las acciones a poner en marcha para dichas situaciones, por ende, es aquí donde se visualizá las capacidades gerenciales para el proceso de toma de decisiones explicado en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Proceso de toma de decisiones



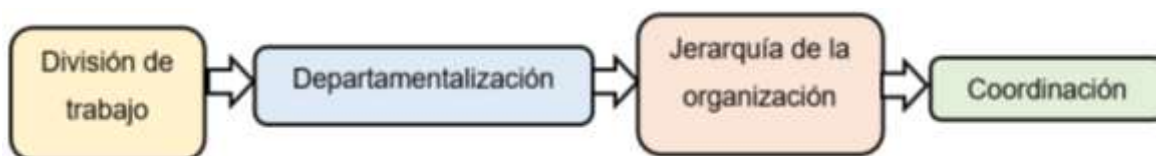
Fuente: modificado a partir de Robbins (2009)

Una vez que el gerente ha aplicado el proceso de toma de decisiones adecuado, se procede a la implementación de las alternativas elegidas. Para ello es necesario

tener en cuenta los recursos, presupuesto, tiempo y responsabilidades. Los recursos varían según lo que requiera para cubrir las necesidades de decisión o estrategia tomada al igual que el presupuesto. El tiempo es establecido para medir el progreso de las actividades y así ver si se las desarrolla con éxito. Por último, las responsabilidades son asignadas a los trabajadores de la organización. Para este punto se procede a la aplicación del siguiente elemento del proceso administrativo.

La organización es el elemento encargado de llevar una distribución y orden adecuado de los recursos, presupuesto, tiempo y responsabilidades de la organización, pues, para que estos sean aplicados adecuadamente tiene que existir una estructura organizacional óptima, en la cual, se determina que actividades hay que hacer, cómo y quién las va a hacer. Esto disminuye el riesgo de disturbios o dificultades en la empresa y más bien ayuda a que el gerente cumpla con mayor facilidad y rapidez las metas establecidas por la misma. Cuando se empieza con el proceso de organizar las tareas o responsabilidades de los miembros de la organización es importante seguir los siguientes pasos explicados en la ilustración 2.

Ilustración 2. Pasos básicos para organizar



Fuente: modificado a partir de Stoner (2007)

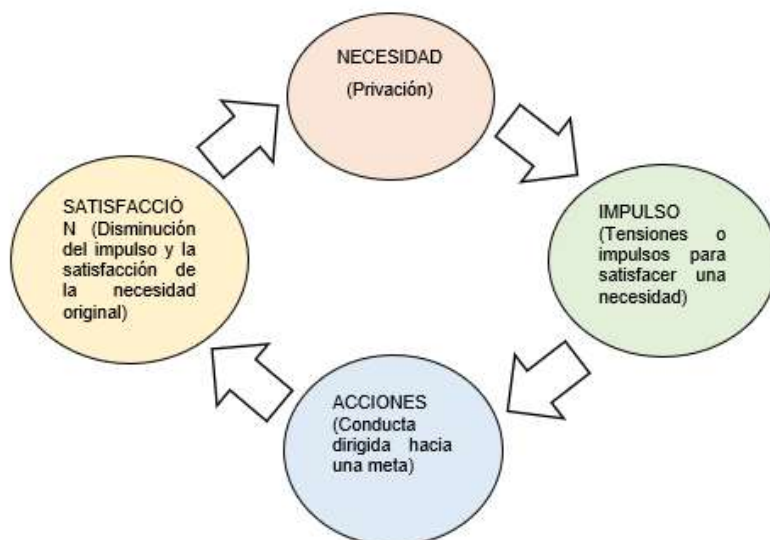
Una estructura organizacional conlleva a establecer de manera organizada todo tipo de funciones, responsabilidades, organigramas, departamentalizaciones y jerarquías. El crear un organigrama es fundamental en la organización, debido a que ayuda a los trabajadores a comprender el rol que desempeñan en la empresa y, por ende, las actividades y deberes que tiene que cumplir en la misma. Por ello, es importante mencionar que cada departamento cuenta con su propio objetivo, por lo que, si los trabajadores que conforman este departamento cumplen y realizan las actividades encargadas, se torna más fácil llegar a la meta establecida.

El contar con una estructura organizacional ayuda a que las operaciones llevadas en la empresa se den de manera adecuada, lo que trae consigo una ventaja competitiva ante las demás organizaciones, que se, encuentren sumergidas en el mismo mercado. Los beneficios obtenidos se ven reflejados en los recursos humanos, materiales, financieros y todos los que conforman la empresa como tal. Por lo tanto, es importante mencionar que, si una empresa no lleva una organización, lo más probable es que exista un desperdicio de recursos y tiempo.

La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo y este se encarga de motivar a los trabajadores para cumplir lo anteriormente planeado en la planificación y en la organización, y de este modo se logre conseguir el futuro esperado para la empresa. De este elemento está al tanto el gerente y los altos mandos jerárquicos de la compañía, con la finalidad de crear un ambiente pleno en la misma, de este modo las actividades son ejecutadas con la precisión esperada. Por lo tanto, es importante que exista un compromiso adecuado por parte de los altos mandos que supervisan la organización.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Stoner & Freeman, 2007). El crear un ambiente laboral favorable siempre es con la finalidad de motivar, por lo tanto, es importante que los encargados de controlar esto, ayuden a que los trabajadores sientan las mismas ganas y el mismo entusiasmo de velar por el bienestar de la empresa a futuro. De igual manera, los mismos deben asegurar de que los trabajadores son capaces de trabajar tanto individualmente como grupalmente. Por otra parte, también, se conoce la teoría motivacional de las necesidades explicadas, a continuación, en la ilustración 3.

Ilustración 3. Teoría motivacional de las necesidades

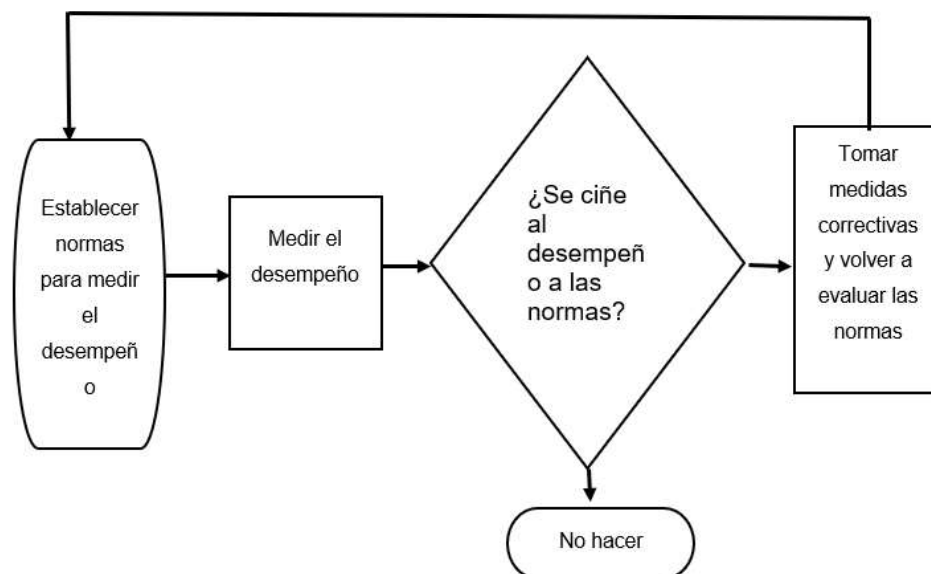


Fuente: modificado a partir de Stoner (2007)

En este punto, se deben tomar en cuenta todas las necesidades del ser humano, para que de esta manera se logre satisfacerlas, al grado de que las personas se sientan cómodas y felices en su lugar de trabajo, pues pasan a sentir que en verdad son importantes y que la empresa se preocupa por su bienestar y no solamente por el bienestar propio de la compañía, lo que es reflejado en que el trabajador ejecute un desempeño eficaz y eficiente para la organización. De esta manera se da paso al control.

El control es el último elemento del proceso administrativo, este elemento se enfoca en controlar y revisar que todo lo planificado, organizado y dirigido se cumpla y que efectúen el propósito establecido dentro de la organización. De igual manera, es supervisado por el gerente y los altos niveles jerárquicos de la empresa. De modo detecten cualquier problema dado o situación que retrase la meta de la organización. Así mismo, estos problemas se deben analizar para consecuentemente dar paso a nuevas soluciones, así como se demuestra en la ilustración 4.

Ilustración 4. Pasos básicos del proceso de control



Fuente: tomado a partir de Stoner (2007, pág. 389)

El tomar medidas correctivas se da una vez evaluado nuevamente todas las normas de la compañía, esto debido a que es necesario volver a realizar un estudio para así identificar qué es lo que no funciona correctamente en la organización y de este modo proponer nuevas ideas que den soluciones a la situación actual del problema o falla. Para que, de este modo se realiza lo establecido normalmente en la organización, sin más retrasos.

Una de las razones por las que requiere el control es para evitar desviaciones en el plan, de igual manera, sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización (Stoner & Freeman, 2007). Por lo tanto, realizar controles en las organizaciones es fundamental así éstas no presenten problemas en la actualidad, esto debido a que, sin realizar un control previo el gerente no va a tener idea de si lo planeado es lo que en verdad se ejecuta en la empresa y de no ser así aplicar medidas correctivas según lo mencionado anteriormente.

De este modo se completa el proceso administrativo propuesto por Robbins, el cual, está destinado a ayudar y mejorar continuamente todos los procesos, actividades y acciones llevadas a cabo dentro y fuera de la organización, al igual que, cumplir

de manera más ordenada las metas y objetivos establecidos por la empresa desde un principio, es decir, cumplir la razón de ser de la misma. Además, de la eficacia que esta trae consigo al querer edificar un futuro pleno y una ventaja competitiva exitosa.

## 1.2. Estrategia como herramienta de gestión empresarial

Cuando se habla de estrategia, se dice que es una herramienta que data de tiempos ancestrales, fueron los chinos los primeros en hacer referencia el termino en contextos militares, desde allí parte la evolución de esta, hacia términos referentes a la planeación. En las décadas de 1950 a 1960 es donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro (Serna, 2008).

La estrategia de una compañía según lo menciona Thompson (2012) “consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (pág. 4). Por lo tanto, es necesario un plan de acción que ayude a la organización a obtener un lugar entre las compañías existentes en un mismo mercado y de este modo lograr obtener buenos resultados para la misma. Es importante contar con una variedad de estrategias, las cuales, son fundamentales para ganar ventaja competitiva y así lograr posicionarse en el mercado. De acuerdo con Vicente (2009) la estrategia tiene que especificar lo mencionado en el cuadro 2.

Cuadro 2. Formulación de una estrategia

¿Qué?	¿Dónde?	¿Cómo?
Objetivos que se van a alcanzar.	En qué ramas y mercados de producto hay que concentrarse.	Qué recursos y actividades se han de asignar a cada mercado de producto para enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente, con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Fuente: modificado a partir de Vicente (2009)

Para Porter (2008) la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. El ser diferente trae consigo ventaja competitiva lo que es de gran ayuda para sobresalir en el mercado perteneciente. La diferencia se da en la parte interna o externa de la organización. De tal manera que las estrategias deben estar centradas en crear diferenciación para la organización.

Antes de elaborar una estrategia es importante realizar un diagnóstico previo del entorno interno y externo de la organización, para lo cual se lleva a cabo la construcción de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) explicadas en la Cuadro 3. La matriz FODA sirve para definir las principales cuestiones que deben dirigir el plan, y el posterior establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas (Vicente, 2009).

Cuadro 3. Análisis FODA

<b>Fortalezas (internas)</b>	<b>Debilidades (internas)</b>
Son las actividades y los atributos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.	Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
<b>Oportunidades (externas)</b>	<b>Amenazas (externas)</b>
Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.	Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Fuente: modificado a partir de Serna (2008)

El análisis de las oportunidades y amenazas hace referencia a los factores externos que afectan el futuro del negocio, mientras que, el análisis de las fortalezas y debilidades identifica los puntos fuertes y débiles del producto que hacen referencia a los recursos internos de la compañía, los puntos fuertes son aquellos aspectos en los cuales, es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles se deben evitar o corregir (Vicente, 2009).

Las estrategias deben ser establecidas de acuerdo con lo que sustenta la matriz FODA, esta fase está llena de decisiones a cargo del gerente de la organización,

para lo que, también, se tiene que tomar en cuenta “la misión, visión los objetivos estratégicos (con metas e indicadores) y las líneas de acción prioritarias de un plan de acción de largo plazo” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, pág. 14). Esto genera en la empresa ventaja competitiva ante sus oponentes lo que, de igual manera, ayuda a posicionar la organización.

Por otro lado, Munuera (2006) menciona que la estrategia empresarial es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en, el cual, opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. En este concepto se aprecia la importancia de tres elementos para la elaboración de una estrategia, los cuales, son:

- Ventaja competitiva.
- Recursos y capacidades de la empresa.
- La satisfacción de los grupos participantes en la organización.

La ventaja competitiva se caracteriza por la originalidad que tiene el producto o servicio que ofrece la empresa, las cuales, deben ser superiores a las de la competencia. Por lo tanto, la estrategia tiene que estar enfocada en ayudar a la empresa a ser competente ante las demás organizaciones encontradas en el mismo mercado. Así mismo, esta tiene que perdurar en el tiempo y a los cambios dados con el mismo. Estas estrategias crean ventaja competitiva, tanto en el ámbito interno y en el ámbito externo de la empresa, tal como lo menciona Munuera (2006):

1. Un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso bien porque aumentan su rendimiento.
2. Un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna, se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de comercialización y que aporta un valor al productor en

forma de bajo coste unitario y al consumidor en forma de bajo precio relativo del producto o marca.

Por lo tanto, es importante que el gerente, el cual, está encargado de crear estrategias y ponerlas en marcha, haya analizado el ambiente interno y externo de la organización para que de este modo crear las estrategias necesarias para la misma y con el enfoque adecuado.

Los recursos y capacidades de la empresa hacen referencia a todo aquello con lo que la organización cuenta para la ejecución de sus estrategias, para que de este modo las estrategias planteadas no sean vacías o simples. Por lo tanto, la ventaja competitiva de las empresas se encuentra en los recursos y capacidades que poseen, debido a que no todas cuentan con los mismos, es aquí donde surge la diferenciación, pues, según lo menciona Munuera (2006) cuando los recursos cuentan con los siguientes atributos: “unicidad, inimitabilidad, durabilidad e insustituibilidad” (pág. 36), estos pasan a ser sostenibles y ventajosos para la organización. Es por ello por lo que, mientras los recursos y capacidades de la organización cuenten con estos atributos la competencia se ve amenazada y con la dificultad de conocer el manejo interno de la compañía.

La satisfacción de los grupos participantes en la organización, se refiere a la importancia que tienen dentro de la organización, ya sea de forma directa o indirecta; debido a que la empresa siempre vera por el bienestar y la satisfacción de todos los grupos, de tal manera que, el trabajo que realizan se ejecute de manera eficaz; de no ser así, la ventaja competitiva se pierda de a poco, esto debido a que la satisfacción de unos no se obtiene a raíz de la insatisfacción de otros. Por lo tanto, es importante que la empresa se maneje con equilibrio y equidad en este punto.

En el momento de seleccionar una estrategia es importante que los encargados que manejan la empresa o el gerente tengan en cuenta que siempre exista más de una alternativa, es decir, más o de una estrategia se pone en marcha, por lo tanto,

para seleccionar la estrategia correcta se tomará en cuenta 8 aspectos clave mostrados en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Criterios clave para la selección de las estrategias

1	Ventaja competitiva	Capacidad de las diferentes estrategias para generar una ventaja competitiva sostenible.
2	Consistencia	La consistencia de las diferentes estrategias, en el sentido de que estén basadas en premisas fiables.
3	Compromiso	El compromiso que pueda existir en la alta dirección para apoyar las diferentes estrategias.
4	Habilidades y recursos	La existencia en la empresa de las habilidades y recursos necesarios para la implantación de las estrategias.
5	Coherencia	La coherencia de cada una de las estrategias con los restantes programas y planes de la empresa.
6	Riesgo y contingencias	Los riesgos y contingencias que presenta cada una de las estrategias evaluadas (incluido el control que pudiese existir sobre dichos riesgos y contingencias).
7	Flexibilidad	La flexibilidad y "adaptabilidad" de las estrategias para responder a los cambios que pudiesen producirse en el entorno durante su implantación.
8	Rentabilidad	Rentabilidad prevista de cada una de las estrategias (generación de ingresos menos costes de cada una de ellas).

Fuente: tomado a partir de Publishing (2007, pág. 22)

Por lo tanto, el gerente de la organización es el encargado de evaluar todas las estrategias planteadas y de acuerdo con los criterios mencionados en la Tabla 5. se determina la estrategia adecuada para el cumplimiento del objetivo que la organización desea cumplir.

El pensamiento estratégico es un elemento clave para la organización, pues la persona encargada de dirigir la misma siempre tiene que saber cómo y para que crear una estratégica, para, lo cual, es necesario que esta persona cuente con una lógica que le permita "visualizar, analizar e interpretar el entorno, el mercado, la empresa, los producto y servicios, y las relaciones establecidas entre ellos, desde un punto de vista fundamentalmente estratégico, centrado en la creación y consolidación de ventajas competitivas sostenibles" (Publishing, Marketing;, 2007, pág. 23). Por lo tanto, las estrategias que crean los gerentes se deben enfocar en cubrir todas las necesidades que los consumidores buscan satisfacer con los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado.

Una vez ejecutada la estrategia, la misma tiene que ser evaluada para que, de este modo se sepa si los resultados son o no son los esperados. De obtener los resultados esperados la misma sigue en marcha en la organización, sin embargo, de ser todo lo contrario la estrategia tiene que ser estudiada nuevamente, para que de este modo se logre comprender lo que falla o lo que no trae consigo resultados eficientes. En esta parte la estrategia se rediseña o cambia por completo por alguna otra con la que cuente la organización. El ser rediseñado trae consigo la necesidad de requerir nuevos recursos o nuevas habilidades para la ejecución de esta.

Es importante que la organización cuente con criterios de evaluación que permitan conocer si se logra lo deseado y, de ser necesario, aplicar medidas correctivas. Los indicadores son el principal componente del sistema de evaluación, según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018), son estándares de medición diseñado de acuerdo con lo, que se, pretende medir, en este caso y a manera de ejemplo, la eficiencia y eficacia de alguna actividad dentro de la organización; su aplicación, por lo tanto, tiene que ser fácil, útil y coherente con la estrategia definida.

La formulación de la estrategia es un punto clave para la organización debido a que es desde aquí de donde parte la ejecución de la misma, para, lo cual, se tiene que establecer un plan de acción a seguir muy bien planteado, debido a que de nada sirve si la estrategia se la formuló con éxito, la mala ejecución trae consigo el fracaso del objetivo planteado por la organización. Por lo tanto, en la Tabla 5 se da a conocer lo necesario tanto para la formulación de la estrategia, así como para la ejecución de la estrategia.

Cuadro 5. Formulación y ejecución de la estrategia

<b>Formulación de la estrategia</b>	<b>Ejecución de la estrategia</b>
Pensamiento estratégico	Acción estratégica
Se centra en la eficacia	Se centra en la eficiencia
Es un proceso analítico	Es un proceso operativo
Requiere intuición y habilidades analíticas	Requiere motivación y habilidades de liderazgo
Coordinación entre un grupo de personas	Coordinación entre muchas personas

Fuente: modificado a partir de Instituto de cooperación para la Agricultura (2018)

El aplicar de manera adecuada los diferentes contrastes tanto para la formulación como para la ejecución la empresa tiene por seguro que la estrategia en el momento de ser evaluada va a dar resultados óptimos.

La evaluación de las estrategias permite al gerente y a los directivos comparar los resultados reales con los esperados, y de este modo saber si la estrategia funciona adecuadamente para el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas por la organización. Según el Instituto de cooperación para la Agricultura (2018) este proceso de evaluación cuenta con las siguientes fases:

- Determinar lo que se va a medir
- Establecer indicadores y metas
- Medir el rendimiento
- Comparar el rendimiento real con lo planificado
- Tomar medidas correctivas

Por lo tanto, el saber formular, ejecutar y evaluar una estrategia da como resultado el cumplimiento de los objetivos y metas planteados lo que ayuda a conseguir el éxito y la ventaja competitiva esperada por toda la organización.

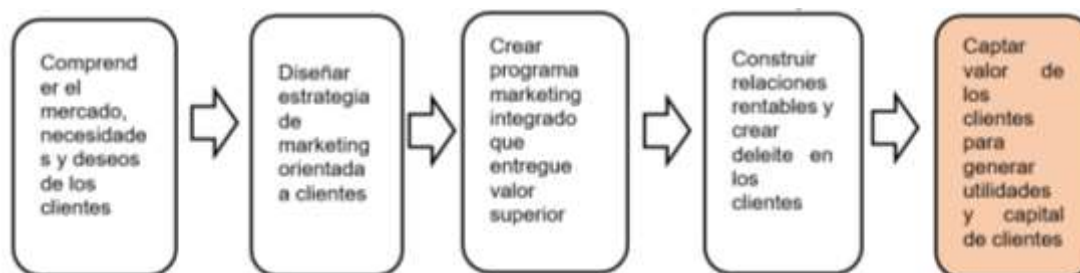
### **1.1 El *marketing* y el posicionamiento en el mercado**

El *marketing* es una herramienta fundamental en el diario vivir de cualquier organización, y esto es visible para cualquier persona, debido a que es simple de encontrarlo, *marketing* se encuentra en la pantalla de un televisor, en redes sociales y en las calles recorridas día a día. Esto debido a que las empresas buscan llamar la atención del consumidor con la finalidad de ser la marca elegida para satisfacer las necesidades de estos ante la competencia. Esto es posible siempre y cuando el producto o servicio que la empresa ofrece sea de valor.

El *marketing* para Kotler (2013) es el proceso mediante, el cual, las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes. Para que esto sea posible es importante que la

empresa conozca las necesidades de sus clientes para que de este modo se cree una *marketing* que logre sobresalir ante el mercado en, el cual, se encuentra establecido la organización, pues, la competencia tiene el mismo objetivo, ser el elegido por el consumidor. El proceso que menciona Kotler se muestra en la ilustración 5.

Ilustración 5. Definición de Marketing y del proceso de Marketing



Fuente: tomado a partir de Kotler (2013, pág. 6)

El cumplir con el proceso mostrado en la figura 7 ayuda al gerente de la organización a crear un buen *marketing* para la misma, pues con eso se va a lograr captar el valor de los clientes y tener como resultado utilidades y capital de clientes. Por otro lado, el objetivo del *marketing* es actuar en el mercado y hacia el mercado, es decir, es un contexto dinámico formado por empresas con sus productos, por un lado, y consumidores con sus deseos y capacidad de compra, por el otro (Martínez, 2010). Por lo tanto, esta es una herramienta que permite que la organización cumpla con el objetivo planteado, lo que lo vuelve fundamental en toda empresa, así mismo, ofrece valor y satisface al consumidor, lo cual, se logra gracias que, permite entender que es lo que el consumidor necesita y de esta manera se crea el método adecuado para llenar las expectativas de este. Debido a todos los beneficios que el *marketing* trae consigo lo considerado indispensable hoy en día en toda organización.

El *marketing* tiene como objeto de estudio y el análisis de todas las variables que directa o indirectamente inciden sobre el mercado, para utilizarlas con dos condiciones (Martínez, 2010).

1. Que se obtenga la satisfacción de los consumidores.

2. Que se obtenga una rentabilidad para la empresa.

El satisfacer las necesidades del consumidor ayuda a la empresa cree un vínculo de fidelización, lo que hace que el consumidor elija a la organización por encima de la competencia, lo que trae consigo rentabilidad sostenible para la organización.

El *marketing mix* es un elemento clásico del *marketing*, compuesto por cuatro elementos necesarios para elaborar una estrategia de *marketing* que logre posicionar a la organización de manera efectiva. Por lo tanto, es el conjunto de variables que logran coordinar, manejar, manipular o combinar en un programa de *marketing* y que tienen los siguientes objetivos: producir, alcanzar o influir sobre la respuesta deseada en el mercado objetivo, lograr los objetivos de *marketing* de la empresa o satisfacer al mercado objetivo y las necesidades de su cliente (Yépez & Quimis, 2021).

El *marketing mix*, como el nombre lo dice es la mezcla de mercadotecnia enfocado en cuatro actividades mostrados en la Tabla 6. Estos forman parte de la teoría de las 4Ps, los cuales, tienen como propósito la promoción y la comercialización de la marca o el producto en el mercado. El resultado de manejar de manera adecuada estos componentes es el beneficio mutuo, tanto para el consumidor como para la organización.

Cuadro 6. Componentes del Marketing Mix

Producto:	La empresa consigue sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se tiene que definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido.
Precio:	Se tiene que fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.
Promoción o comunicación:	Para que un producto sea adquirido se tiene que diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre
Distribución:	Es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos

Fuente: modificado a partir de Kotler (2013)

El mercado está formado por personas que llegan a ser consumidores o no (en este caso se denominan prospectos) y que forman parte de la demanda potencial de una estructura de oferta determinada (Vicente, 2009). De forma que, el conocer el mercado en, el cual, la organización se va a introducir es importante, debido a que de esta manera el gerente y los directivos logren tomar decisiones conforme a los elementos mencionados en la Tabla 6. Para que, de esta manera, a futuro se logre aplicar estrategias basadas en los mismos.

Las empresas deben identificar muy bien el tipo de mercado al que pertenecen, según Vicente (2009) estos son los tipos de mercado que existen:

- Mercado de consumidores: Los bienes y servicios adquiridos por los consumidores no son comercializados a futuro.
- Mercado industrial: Estos individuos trabajan con materia prima, para elaborar productos o servicios para una venta a futuro.
- Mercado gubernamental: Está conformado por el gobierno o por el sector público, por lo tanto, estas funciones son de carácter social, sin fines de lucro.
- Mercado de revendedores: está conformado por mayoristas, minoristas, entre otros. Estos se encargan de revender un producto o servicio a terceros.

- Mercado de organizaciones sin fines de lucro: Esta conformado por instituciones como hospitales, universidades, entre otros, los cuales, tienen un fin social.

Una vez determinado el mercado en, el cual, la empresa se encuentra introducido, es necesario realizar una segmentación de mercado, la cual, consta en la selección de grupos de individuos con necesidades y deseos similares, esto con la finalidad de crear y brindar productos y servicios, de acuerdo con esas necesidades. Esto se realiza para entender de mejor manera a los consumidores, pues no todas las personas tienen la misma necesidad que el resto. Por esto mismo, es que no todos los productos son aceptados de igual manera que otros. Por lo tanto, una vez que el mercado se ha identificado y segmentado se logre dar paso al sistema de mercadeo.

El mercadeo es un sistema total de actividades de negocios que posibilita planear, establecer precios, así como promocionar y distribuir los productos que satisfacen las necesidades de los mercados objetivos para lograr las metas de las organizaciones Kotler (1992). Por lo tanto, el sistema de mercadeo es fundamental a la hora de aplicar la estrategia de *marketing mix*, esto debido a que el mismo ayuda a conocer las necesidades y deseos de los consumidores. De forma que, la empresa logre fidelizar a los clientes y facilitar el posicionamiento de la empresa.

Para Kotler (2000) el posicionamiento es el modo en el que el producto es definido por los consumidores según atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en su mente respecto a otros productos), por lo tanto, se logra que la marca o producto de la empresa se instale en el público como recurso principal en el momento requerido a satisfacer una necesidad o deseo. Esto debido a que el consumidor ya conoce y sabe las características y cualidades que los productos que la organización ofrece y brinda.

Existen varias estrategias que ayudan a la empresa a posicionarse en el mercado, esta es una de las razones por las que las organizaciones utilizan este tipo de estrategias, pues estas, al ser bien formuladas y ejecutadas traerán consigo el

posicionamiento deseado, y así deja de lado a la competencia. Es importante recalcar que este tipo de estrategias deben ser sustentables en el tiempo. Las diferentes estrategias de posicionamiento según Kotler (2000) son:

- Posicionamiento por atributo: Este tipo de posicionamiento, se basa en los atributos o características de cierto producto.
- Posicionamiento por Competidor: En la mayor parte de las estrategias de posicionamiento, la competencia constituye un marco de referencia implícito o explícito. Existen dos razones para hacer del referente competidor(es) el aspecto dominante de la estrategia de posicionamiento. Primero, la imagen de un competidor bien establecido es explotada para ayudar a comunicar otra imagen referida a aquella. Segundo, a veces no es importante lo que piensan los clientes respecto a cuán bueno es usted; sólo es importante que crean que usted es mejor que (o tan bueno como) un competidor dado.
- Posicionamiento por Calidad o Precio: La dimensión precio/ calidad, se refiere a los atributos, es tan útil y penetrante que es adecuado considerarla por separado. En muchas categorías de productos, algunas marcas ofrecen más en términos de servicio, características o desempeño, y un mayor precio sirve al cliente como señal de su mejor calidad. Al revés, otras marcas ponen énfasis en el precio y el valor.

Los directivos encargados de llevar el *marketing* de una empresa deben conocer de manera profunda el producto o servicio que brindan y de igual manera deben tener estudiado el producto o servicio que la competencia brinda, esto con la finalidad de tomar las mejores decisiones para el producto de la organización a la hora de elegir qué tipo de estrategia de posicionamiento es la que mejor se acopla a lo que la empresa brinda.

La organización consigue un posicionamiento óptimo cuando sigue el proceso de desarrollo; el posicionamiento se concreta y sintetiza en la propuesta de posicionamiento que una empresa desarrolla (*positioning statement*), esta incluye los siguientes elementos según Ibáñez y Manzano (2008):

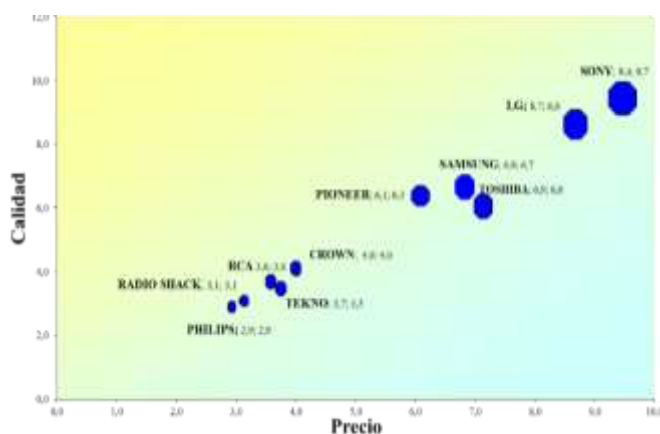
1. El primer elemento es la definición del mercado donde compite el producto. Implica definir el QUÉ se vende.
2. El segundo elemento que se integra en el posicionamiento es el de público objetivo. Es el resultado del proceso de segmentación y recoge el A QUIÉN se vende.
3. El tercer elemento define la propuesta específica que se hace dentro de la categoría definida, y buscar desmarcarnos de las propuestas comerciales y de valor ya existentes. Se refiere a la DIFERENCIACIÓN.

Estos elementos permiten a la organización llegar a la mente de los consumidores, de forma que estos sepan y entiendan el por qué deben adquirir el producto de una empresa ante los productos de la competencia.

El posicionarse en el mercado es el objetivo de todo tipo de organización, debido a los beneficios que esto trae consigo, pues, al lograrlo, las ventas de la empresa aumentan, lo que es valioso para la compañía. Pues esto es el reflejo del éxito que tiene el producto y por ende la organización, al haber logrado ocupar un lugar en la mente del consumidor. La innovación juega un papel fundamental a la hora de hablar de posicionamiento, debido a que, las estrategias utilizadas en este punto deben ser auténticas e innovadoras, esto con la finalidad de lograr llamar la atención del consumidor, y que el mismo distinga a la marca o producto por algo llamativo que la organización haya realizado.

En la ilustración 6 se presenta el caso de estudio del Autor, donde se realiza un mapa perceptual acerca de diez marcas de televisiones se comercializan en la ciudad de Ambato, el mapa perceptual compara dos categorías importantes precio y calidad.

Ilustración 6. Mapa Perceptual de marcas de televisión



Fuente: tomada de Gutiérrez, (2021)

Para pronosticar el posicionamiento de una marca en el largo plazo, si se quiere comercializar un nuevo producto, en este sentido Braidot (2007) afirma: “Para lograr el reconocimiento de una nueva marca en la mente de los clientes se necesitan por lo menos tres años de educación al consumidor y de publicidad permanente”, de este modo que, Fischer y Espejo (2008) señalan: “Se tiene que incluir en la encuesta tres preguntas claves”:

1. La probabilidad de que un cliente fiel al líder cambie de marca.
2. La probabilidad de que un cliente nuevo compre la marca.
3. La probabilidad de compra de la nueva marca basado en un reconocimiento y disponibilidad de esta.

A estas preguntas incluye el compromiso que tiene la empresa para invertir en:

4. Reconocimiento a largo plazo.
5. Disponibilidad de la marca en el largo plazo.

De esta manera se logra calcular:

6. Probabilidad que tiene un cliente de adoptar la nueva marca

$$(6) \quad P = \frac{(1)}{1+(1)-(2)}$$

7. La fracción del mercado que probaría la nueva marca = (3) \* (4) \* (5)

Y de esta manera se calcula:

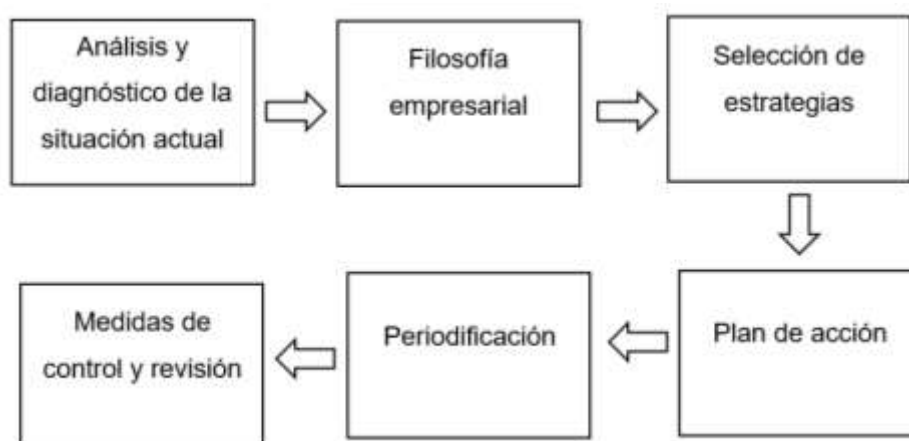
$$\text{El posicionamiento de la marca en el largo plazo} = (6) * (7)$$

Implementar *branding* es importante debido a que es la combinación de calidad, experiencia y servicio, este conjunto de características les otorga diferenciación, posicionamiento y fidelización, y en la actualidad con el avance de la competencia es necesario implementar en las estrategias, para así lograr la diferenciación, generar confianza a los consumidores y que logre ser reconocida como la mejor ante otras marcas.

El plan de *branding* es una herramienta importante, pues permite tener comunicación directa con los clientes al momento de ofrecer un producto, además, permite construir una marca más fuerte con una personalidad única, y es importante pues permite tener un acercamiento con todos los clientes, el objetivo del plan es mejorar la imagen de una empresa y mantener la credibilidad ante las demás personas para crear un valor agregado al producto (Costa, 2012).

En la estructura de un plan de *branding* ilustración 7, se determina seis elementos importantes que permite construir una marca de manera adecuada, empieza por el diagnóstico de la situación actual de la organización, después se tiene que definir la misión, visión, valores y objetivo, el tercer elemento dentro del plan es la selección del enfoque para establecer las diferentes estrategias y termina por el control y revisión del plan de *branding*, de tal forma que los elementos, que permiten la construcción de una marca más fuerte y posicionada en la mente de los consumidores (Cueva y Lárraga, 2016).

Ilustración 7. Plan de branding



Fuente: Cueva y Lárraga (2016)

Para iniciar un plan de *branding* es necesario el análisis y diagnóstico de la situación actual, tanto del ambiente interno como externo de la organización, y conocer cómo ven la empresa los consumidores.

El análisis interno permite analizar aquellos elementos se encuentran cerca de la organización, para conocer la relación que tiene con sus clientes, proveedores y si el mercado va a responder a todas las estrategias propuestas dentro de la organización, el análisis interno permite diseñar el plan de *branding* mediante la dirección respectiva del *marketing*, para la toma de decisiones. El análisis interno de la empresa se centra en crear una estrategia según los recursos que tiene la empresa (Pérez, 2019).

El análisis externo permite realizar una evaluación de todo el entorno encontrado en la empresa y como se está enfrentado a esto, para mejorar el nivel de la empresa. Es importante que una empresa realice un análisis externo para saber cómo se encuentran en un mundo que cambia y es competitivo en el mercado, y que en un ambiente externo hay barreras que salen del control y que por más que una organización requiera manejar, no lo va a lograr. Toda organización que desea cumplir con sus metas de manera exitosa tiene que tomar en cuenta sus fortalezas y oportunidades que les permita conocer el ambiente en el que están con las diferentes amenazas y oportunidades.

Por tal razón, se deben considerar varias herramientas que permitan analizar y diagnosticar la situación actual que tiene una empresa. Una de las herramientas que más se utiliza es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) mencionada en la Tabla 3.

Los cruces estratégicos se realizan a partir de la matriz FODA permiten crear estrategias, a partir de sus cuatro elementos:

- Estrategias Fortaleza-Oportunidad (FO): Se emplean a las fortalezas de la organización para utilizar como ventaja en las oportunidades externas.
- Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO): Permite que las debilidades logren superar mediante las oportunidades externas.

- Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA): Aprovechan las fortalezas de la organización para evitar las consecuencias de las amenazas.
- Estrategias Debilidades-Amenazas DA): Permite minimizar las debilidades y evitar las amenazas que existe, para así afrontar los problemas de la organización (Ponce, 2007).

Por otro lado, el mapa de posicionamiento dentro del diagnóstico es necesario pues es un gráfico que está en un plano cartesiano, se logre visualizar la posición que tiene las marcas en comparación de otras que son denominadas como competencia, esto depende de la percepción que tiene el consumidor frente a las marcas presentadas, esta herramienta es usada en *marketing* para crear estrategias que fortalezcan a la marca, de tal forma, que se, logre identificar nuevas oportunidades para la organización, otro factor importante que permite mostrar en el mapa es saber en qué posición se encuentra actualmente una marca en la mente de los consumidores (Ayala y Fernanado, 2013).

En cuanto a la filosofía empresarial se menciona que son los principios que permite que una organización se identifique como es, lo que quiere lograr para tener un reconocimiento en todas partes, permite tener objetivos claros y crear estrategias que ayuden a la organización en el futuro. Mantener una filosofía empresarial bien estructurada permite que las estrategias dentro del área de *marketing* tengan éxito. Los autores Yaguache, Rivera, Campos (2013) y Burgos y Rojo (2018) aportan con temas relacionados a la filosofía empresarial.

Actualmente las organizaciones ya no solo venden el producto o servicio, sino valores u otros elementos, hasta el punto en que la marca se transforma de forma emotiva para quien lo consume, es así como tener una filosofía definida permite que los consumidores conozcan más de la organización, además, se genera confianza, fidelización y el consumidor lo reconoce por sus diferentes características que ya no son solo tangibles. Para la filosofía empresarial es necesario tomar en cuenta todos sus elementos como la misión, visión, y valores empresariales, los mismos que dan una identidad propia a la marca.

La visión es importante para toda organización pues permite saber del futuro de la empresa, es decir, se sabe cómo se ve en muchos años después, si está bien clara y definida permite cumplir con los objetivos presentes y futuros de una empresa. La misión es importante para toda organización pues describe quienes son realmente, cuáles son sus capacidades y para quienes están dirigidos.

Por otra parte, la selección adecuada de las estrategias permite apoyar al plan de *branding*, pues se determina qué estrategias apoyan a la construcción de la marca y cómo las diferentes estrategias ayudan en la promoción, el posicionamiento y la fidelización para ser atractivas para el consumidor, pues así la organización logra transmitir un mensaje claro donde conecta con el consumidor y la organización para persuadir en la toma de decisión de compra (Cueva & Lárraga, 2016).

En el segundo capítulo se aborda la metodología a utilizarse en la investigación, en esta se determina: enfoque, alcance, diseño, población, muestra, técnica e instrumento.

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Definición de Tipo y Enfoque de Investigación**

La presente investigación cuenta con un enfoque de investigación mixta, es el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). El tipo de investigación ha sido seleccionada debido a que el enfoque cuantitativo ayuda a medir cuál es el posicionamiento de Electrónica Díaz, por otro lado, el enfoque cualitativo ayuda a saber cómo se lleva la administración estratégica dentro de la organización, de forma que permite cumplir el objetivo establecido para la parte metodológica de la investigación.

Para la investigación cuantitativa el alcance de la investigación es descriptivo debido a que permite describir características específicas de las variables dentro de la investigación, las cuales, son: la administración estratégica y el posicionamiento. De tal forma que el proyecto tiene un diseño metodológico no experimental de tipo transaccional debido a que la recolección de datos se realiza con el objetivo de diagnosticar la situación actual del proceso de administración estratégica y posicionamiento de marca de la empresa Electrónica Díaz.

Por otro lado, la investigación cualitativa está basada en la teoría fundamentada, debido que esta identifica los conceptos implicados y la secuencia de acciones e interacciones de los participantes (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Por lo tanto, el diseño metodológico es sistemático, pues este ayuda a analizar los datos identificados en la investigación, para que, de esta manera se entienda el fenómeno de estudio.

Como herramientas de recolección de datos para el diseño de la investigación se desarrollan entrevistas y encuestas. Las encuestas (Anexo 1) están dirigidas a la población activamente económica de Ambato y la entrevista al gerente de la

empresa Electrónica Díaz. Para ambas herramientas se utiliza el cuestionario como instrumento de estudio, el mismo que cuenta con preguntas cerradas y abiertas, que se basan en la escala de Likert, donde 100% = Muy probable, 75% = Mediamente probable, 50% = Poco probable, 25% = Improbable, 5 = Muy aceptable. La encuesta tiene la finalidad de determinar el posicionamiento de marca que tiene la empresa Electrónica Díaz en la mente de los consumidores, mientras que, la entrevista tiene la finalidad de determinar cómo se lleva la administración estratégica dentro de la organización.

Para este diagnóstico según datos estadísticos de la INEC se define la Población Económicamente Activa (PEA) a partir de los 15 años de los habitantes de la ciudad de Ambato de la zona urbana, la cual, consta de 98.301 habitantes (Anexo 2), este dato obtenido ayuda a que los resultados sean más precisos y completos en el momento del desarrollo de la investigación.

Para la muestra se aplica el método estadístico de muestreo, el cual, se representa en la Ecuación 1., el cual, determina la muestra para la investigación.

Ecuación 1. Tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(N * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 98301 * 0,5 * 0,5}{(98301 * 0,05^2) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 382,66$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza (1,96)

N = tamaño de la población (98301)

p = probabilidad de éxito (0,50)

q = probabilidad de fracaso (0,50)

e = margen de error a (5%)

Por lo tanto, la encuesta está dirigida a 383 personas, que en este caso se consideran como clientes potenciales de la empresa Electrónica Díaz, para esta investigación se trabaja con el muestreo no probabilístico.

## 2.2 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

La primera técnica de investigación, que se utiliza para la recolección de datos es la encuesta (Anexo1), con el objetivo de diagnosticar el posicionamiento de marca de la empresa Electrónica Díaz.

En la Tabla 7, se analiza el nivel de conocimiento acerca de la venta de productos y repuestos electrónicos, este porcentaje permite estudiar el reconocimiento hacia los negocios dedicados a la venta de los mismos, 291 personas mencionan que, si tienen conocimiento de la venta de estos productos, es decir, el 76% de la población, mientras que 92 personas mencionan lo contrario, por tal razón este número de participantes no continuarán con la encuesta para el estudio de otros factores.

Tabla 1. Número de personas que conocen acerca de la venta de productos y repuestos electrónicos

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	291	76%
No	92	24%
<b>Total:</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8, se analiza la recordación de marca respecto a nombres de empresas dedicadas a la venta de repuestos electrónicos en la ciudad de Ambato, al respecto, la empresa Electrónica Mantilla posee una frecuencia de 126, por tal razón ocupa el primer lugar en la mente de las personas, es decir, que el 43% de la población piensa en el nombre de la empresa al momento de necesitar realizar una compra de repuestos electrónicos, por otro lado, se encuentra Electrónica Díaz con el 32%, se posiciona en el segundo lugar en la mente de las personas, por lo que, se le logre considerar como la competencia más fuerte para Electrónica Mantilla.

Tabla 2. Preferencia de empresa al momento de realizar una compra

PREFERENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Electrónica Mantilla	126	43%
Electrónica Díaz	92	32%
Vtrónica	69	24%
Otros	4	1%
<b>Total:</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>92</b>	
<b>Total:</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

Conforme a la Tabla 9, se identifica cual es el atributo más importante que tiene la empresa donde el consumidor realiza sus compras, la calidad es uno de los atributos con mayor número de selecciones al igual que el precio y la marca, de tal forma que esto permite conocer cómo se identifican las diferentes empresas ante los clientes y a su vez establece razones por la que las personas adquieren productos de tal empresa.

Tabla 3. Atributo de la empresa donde el consumidor adquiere sus productos

ATRIBUTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	81	28%
Precio	75	26%
Marca	73	25%
Servicio	59	20%
Promoción	4	1%
Otro	0	0%
<b>Total:</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>92</b>	
<b>Total:</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 10, se analiza el nivel de conocimiento de la marca Electrónica Díaz entre la población, este porcentaje permite estudiar la importancia que tiene la marca en la ciudad por las veces que es seleccionado, 273 personas mencionan que, si han escuchado acerca de la empresa, es decir, el 94% de la población, mientras que 18 personas mencionan lo contrario, por tal razón este número de participantes no continúan con la encuesta para el estudio de otros factores.

Tabla 4. Número de personas que conocen la empresa Electrónica Díaz

<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	273	94%
No	18	6%
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>92</b>	
<b>Total:</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

Conforme a la Tabla 11, se identifica cuáles son las características importantes que relacionan las personas con la marca Electrónica Díaz, la ubicación es una de las características con mayor número de selecciones al igual que la calidad y el precio, lo que demuestra las características que los clientes perciben de la marca.

Tabla 5. Características con las que se relaciona la marca Electrónica Díaz

<b>CARACTERISTICA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Calidad	69	25%
Precio	69	25%
Recomendaciones	35	13%
Ubicación	100	37%
<b>Total:</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>110</b>	
<b>Total:</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

La empresa Electrónica Díaz muestra en la Tabla 12, que 98 personas mencionan que es improbable que si se es un cliente fiel al líder cambien a la empresa Electrónica Díaz, es decir, que la mayoría de los participantes no cambiarían a la empresa por la competencia, por tal razón el 36% de la población no duda en adquirir los productos en la empresa, se observa características de confianza hacia la marca.

Tabla 6. Probabilidad de cambiar a la empresa Electrónica Díaz

<b>Probabilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy probable	79	29%
Medianamente probable	79	29%
Poco probable	18	6%
Improbable	98	36%
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>110</b>	
<b>Total</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

La empresa Electrónica Díaz muestra en la Tabla 13, que 196 personas mencionan que es muy probable que al ser clientes nuevos compren en la empresa Electrónica Díaz, es decir, que la mayoría de participantes estarían dispuestos a conocer y adquirir productos de la empresa, por tal razón el 72% de la población formarían parte de los clientes fieles hacia la empresa Electrónica Díaz.

Tabla 7. Probabilidad de clientes nuevos

<b>Probabilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy probable	196	72%
Medianamente probable	77	28%
Poco probable	0	0%
Improbable	0	0%
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>110</b>	
<b>Total</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

La empresa Electrónica Díaz muestra en la Tabla 14, que 169 personas mencionan que es muy probable que compren en Electrónica Díaz dado un reconocimiento y disponibilidad de marca, y un bajo porcentaje mencionan lo contrario, por tal razón no duda el 62% de la población en comprar en la empresa.

Tabla 8. Nivel de probabilidad de comprar en Electrónica Díaz

<b>Probabilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy probable	169	62%
Medianamente probable	90	33%
Poco probable	14	5%
Improbable	0	0%
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>110</b>	
<b>Total</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

La empresa Electrónica Díaz muestra en la Tabla 15, que 257 personas mencionan que es muy probable que recomienden la empresa Electrónica Díaz por la marca y bajo número indica que sería medianamente probable que la recomienden, es decir, que la mayoría de los participantes confían en el servicio y producto que la marca ofrece, por tal razón no duda el 94% de la población en recomendarla.

Tabla 9. Nivel de probabilidad de que se recomiende la empresa

<b>Probabilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy probable	257	94%
Medianamente probable	16	6%
Poco probable	0	0%
Improbable	0	0%
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>110</b>	
<b>Total</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

La empresa Electrónica Díaz muestra en la Tabla 16, que 163 personas mencionan que es improbable que no vuelvan a comprar en Electrónica Díaz, es decir, la mayor parte de los encuestados están satisfechos con el servicio y los productos que la empresa ofrece, por tal razón el 60% de la población no dudaría en realizar compras futuras en la empresa.

Tabla 10. Nivel de probabilidad de no volver a comprar a futuro

<b>Probabilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy probable	22	8%
Medianamente probable	37	14%
Poco probable	51	19%
Improbable	163	60%
<b>Total</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
<b>No aplica</b>	<b>110</b>	
<b>Total</b>	<b>383</b>	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3 Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista

La segunda técnica de investigación, que se, utiliza para la recolección de datos es la entrevista (Anexo 3), con el objetivo de diagnosticar la situación actual del proceso de administración estratégica de la empresa Electrónica Díaz.

La entrevista se aplica al señor Rodrigo Díaz Gerente Propietario de la empresa Electrónica Díaz, a través de un cuestionario de 18 preguntas, el análisis e interpretación de sus respuestas se presentan, a continuación:

Se logre detectar como problemas principales la falta de administración y logística, que se, tiene dentro de la empresa Electrónica Díaz, debido al poco conocimiento con el que cuenta el señor Rodrigo Díaz gerente propietario de la empresa acerca de procesos administrativos, lo que ha llevado a la organización a ser manejada y controlada bajo estándares de un modelo antiguo de administración.

El modelo antiguo de administración, que se, lleva dentro de la organización ha traído consigo varias consecuencias notables para la empresa, las cuales, son: mala imagen corporativa, inexistencia de inventarios y datos financieros, infraestructura en condiciones poco favorables, ninguna presencia en redes sociales, ausencia de publicidad, entre otros. El señor Rodrigo Díaz menciona que, una alternativa de solución sería el pasar la administración de la empresa a una persona con experiencia, para que de este modo se logre mejorar la administración de la organización, con la ayuda de estrategias innovadoras que eviten que la empresa desaparezca con el tiempo.

El gerente de Electrónica Díaz basa su gestión en un modelo antiguo de administración debido a que desconoce la planificación estratégica, motivo por, lo cual, la empresa no ha definido misión, visión, objetivos ni estrategias.

Sin embargo, el señor Rodrigo Díaz reconoce, fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa, las cuales, se presentan en la Tabla 17.

Cuadro 7. Matriz FODA – Electrónica Díaz

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de marcas reconocidas y de alta calidad.</li> <li>• Única empresa que ofrece servicio técnico en tecnología antigua.</li> <li>• Única empresa que realiza proyectos escolares personalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de radio técnicos en el mercado.</li> <li>• Colegios se manejan con proyectos escolares.</li> <li>• Electrodomésticos que vienen con fallas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala imagen corporativa</li> <li>• No existe una buena administración en la empresa.</li> <li>• Inexistencia de control de inventario.</li> <li>• La empresa no maneja sistemas informáticos.</li> <li>• No presencia en Redes sociales.</li> <li>• Infraestructura poco favorable.</li> <li>• Inexistencia datos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases virtuales.</li> <li>• Nueva tecnología.</li> <li>• Competencia alta en el mercado.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

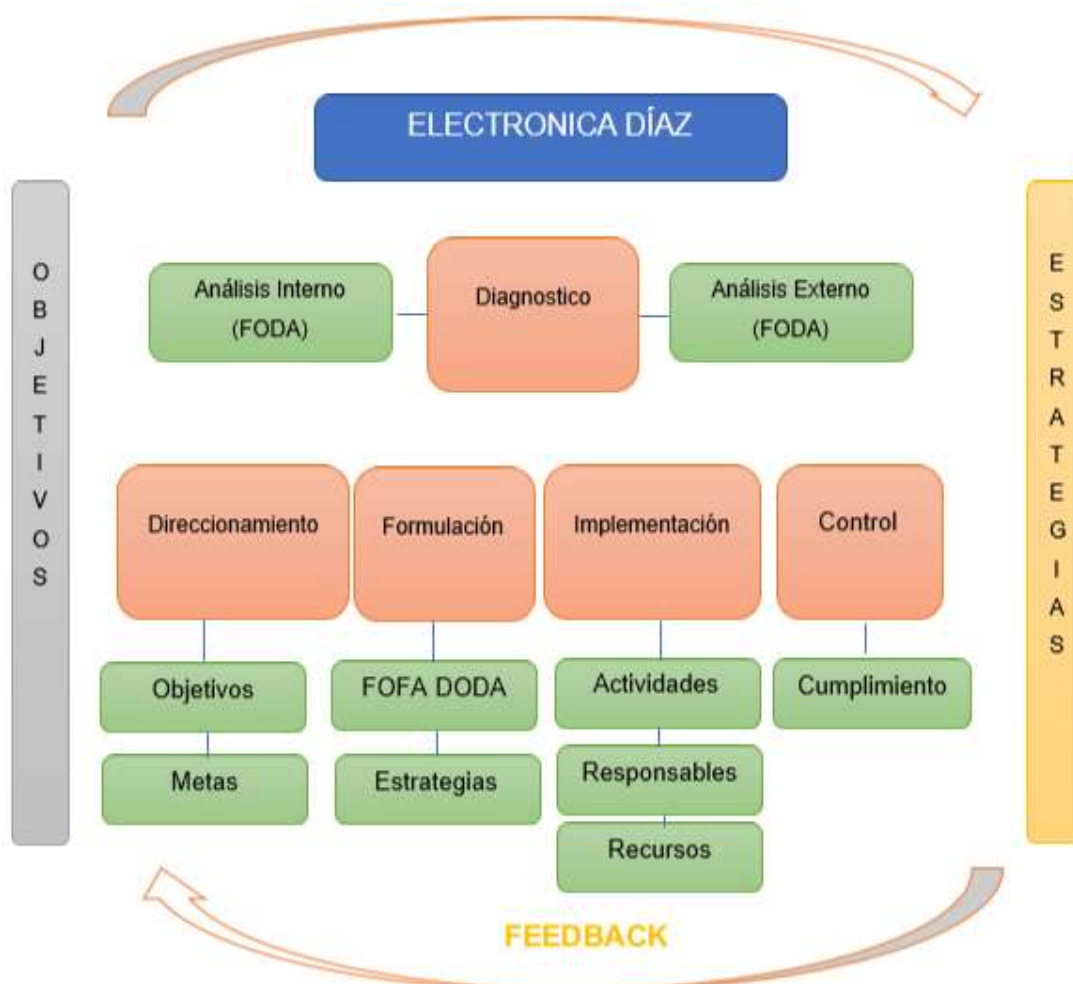
El tercer capítulo aborda la propuesta del proyecto de investigación, el cual, consta de la filosofía empresarial, análisis y diagnóstico de la situación, y selección de estrategias.

### CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Este capítulo habla de poner especial cuidado en diseñar una estrategia que ayude a la empresa Electrónica Díaz cambiar su tipo de administración con la finalidad de expandir su mercado, de tal forma, que se, da paso al tercer objetivo de la presente investigación, el cual, consiste en identificar los componentes de la estrategia de posicionamiento que logren ser aplicables en la empresa.

A continuación, se presenta el diseño de estrategias para el posicionamiento de la empresa Electrónica Díaz, el cual, se compone de la siguiente manera:

Ilustración 8. Proceso Administración Estratégica a seguir



Fuente: elaboración propia.

### 3.1 Diagnóstico de la situación actual

En la Tabla 18, se presenta la matriz FODA de la empresa Electrónica Díaz, los siguientes datos se han tomado de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, los cuales, determinaron los factores internos y externos de la empresa, los resultados influyen en la toma de decisiones para las diferentes estrategias.

Cuadro 8. Matriz FODA

	<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Débiles</b>
INTERNO	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Poseer productos de alta calidad.	Ineficiente administración.
	Contar con servicio técnico en tecnología antigua.	Inexistencia de control de inventarios.
	Apoyar proyectos escolares personalizados.	No posee sistemas informáticos.
	Alto posicionamiento en el mercado	Mala imagen corporativa.
	Adecuada ubicación geográfica	Ausencia de información financiera.
	Precios accesibles.	Infraestructura no adecuada.
	Contar con marcas reconocidas.	Ninguna presencia en redes sociales y publicidad.
EXTERNO	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Escasez de radiotécnicos en el mercado.	Continuación de clases virtuales.
	Alta demanda en proyectos escolares.	Desarrollo de nuevas tecnologías.
	Alta demanda de componentes de electrodomésticos.	Alta competencia en el mercado
	Incremento de aparatos electrónicos	Políticas de restricción del gobierno

Fuente: elaboración propia.

### Análisis FOFA DODA

#### Análisis FO

F3, F4-O2: Los estudiantes que trabajan con proyectos escolares logren adquirir los productos en la empresa lo que permite, que se, genere un posicionamiento en el mercado estudiantil.

F1, F2-O1, O2, O3. El servicio técnico en tecnología antigua y logre ser una oportunidad en el mercado debido a la escasez de radiotécnicos al igual que los

productos de alta calidad, que se maneja para brindar ayuda a los negocios de electrodomésticos y a los estudiantes que necesiten materiales para proyectos.

F6-O2: Los precios accesibles que maneja la empresa son una buena oportunidad para que los jóvenes adquieran los proyectos escolares.

F4-O1: la empresa logre aprovechar el posicionamiento y la escasez de radiotécnicos para la apertura de nuevas sucursales.

### **Análisis DO**

D7-O1: Al implementar redes sociales y publicidad se logre dar a conocer al radiotécnico de la empresa y de este modo llegar a más personas.

### **Análisis FA**

F1, F5, F6, F7-A3: La buena calidad, la ubicación, los precios accesibles y las marcas reconocidas son características que destacan y diferencian a la empresa de tal modo que las personas van a considerar estas cualidades y así, van a decidir donde consumir a pesar de la alta competencia en el mercado.

### **Análisis DA**

D7-A3: Mejorar el vínculo con el público a través de las redes sociales ante la alta competencia.

En la Tabla 19. se presenta la matriz del FOFA DODA, la cual, describe las diferentes estrategias.

Cuadro 9. Matriz FOFA DODA

<b>OBJETIVO:</b> Elaborar un proceso de publicidad para promocionar la marca electrónica Díaz.		
<b>MATRIZ FOFA DODA ESTRATEGIAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		F1. Productos de alta calidad. F2. Servicio técnico en tecnología antigua. F3. Proyectos escolares personalizados. F4. Posicionamiento de la empresa. F5. Adecuada ubicación geográfica. F6. Precios accesibles. F7. Marcas reconocidas.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS AGRESIVAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS CONSERVADORAS (DO)</b>
O1. Escasez de radiotécnicos en el mercado. O2. Alta demanda en proyectos escolares. O3. Alta demanda de componentes de electrodomésticos. O4. Incremento de aparatos electrónicos.	F3, F4-O2. Elaboración de un plan de marketing para la promoción de los insumos para proyectos escolares. F1, F2-O1, O2, O3. Creación de patrocinios con instituciones tecnológicas y negocios de electrodomésticos. F6-O2. Creación de promociones en artículos para proyectos escolares a grupos de estudiantes. F4-O1. Apertura de sucursales.	D7-D1. Implementación de redes sociales.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)</b>
A1. Clases virtuales. A2. Nueva tecnología. A3. Alta competencia en el mercado. A4. Políticas de restricción del gobierno.	F1, F5, F6, F7-A3. Implementación de programa de fidelización al cliente.	D7-A3. Contratación de <i>community manager</i> .

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 10. Matriz de estrategias

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de marketing.</li> <li>2. Patrocinios.</li> <li>3. Promociones.</li> <li>4. Apertura de sucursales.</li> <li>5. Implementación de redes sociales.</li> <li>6. Programa de fidelización.</li> <li>7. <i>Community Manager</i>.</li> </ol>
---

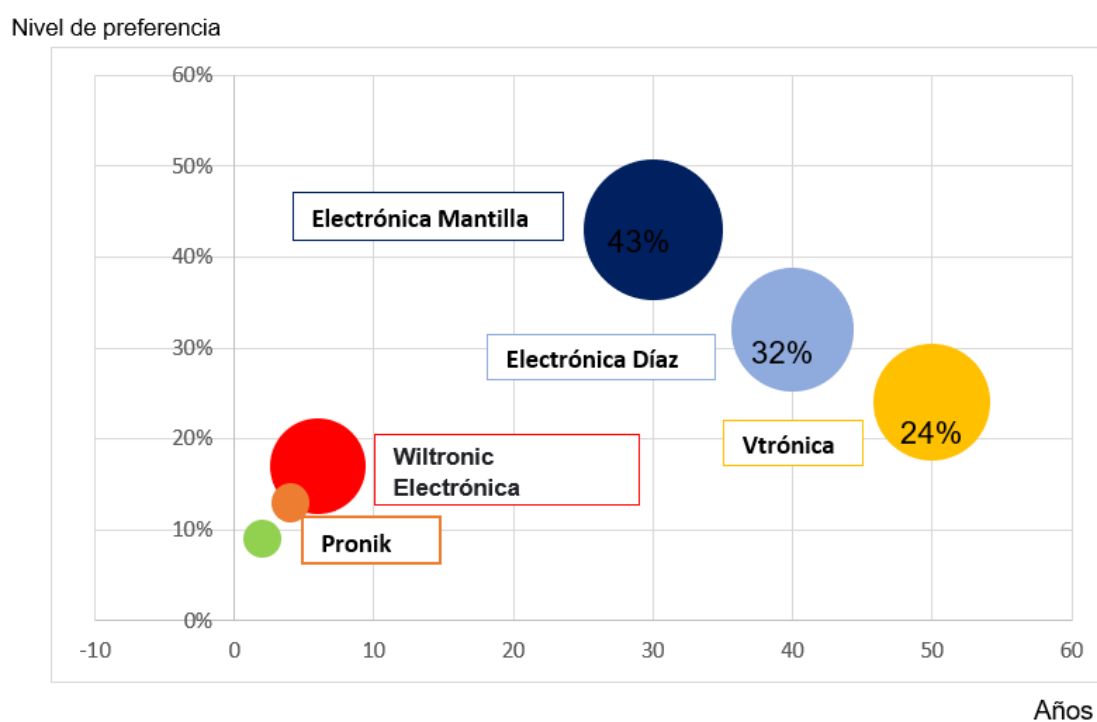
Fuente: elaboración propia.

Para cada una de las estrategias definidas en la matriz FOFA DODA, se han establecido: descripción, objetivo, plan de acción y recursos, los mismos, descritos detalladamente en el epígrafe 3.3 “Selección, Objetivos y plan de acción de las estrategias” del presente documento.

## Mapa Perceptual

En la siguiente ilustración 9, se presenta el mapa perceptual de la empresa Electrónica Díaz, donde se muestra las empresas preferidas por los consumidores, el mapa está compuesto por dos categorías, años y porcentaje de mención, el cual, ha sido extraído de las encuestas realizadas.

Ilustración 9. Mapa perceptual de la empresa Electrónica Díaz



Fuente: elaboración propia.

## **3.2 Filosofía empresarial**

### **Reseña Histórica**

Electrónica Díaz es una empresa dedicada a la venta de repuestos electrónicos y proyectos escolares, de igual manera brinda servicio técnico de electrodomésticos. Empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato fundada en el año 1980 por el señor Rodrigo Díaz Moposita, cuenta con 41 años de experiencia. Una de las primeras empresas dedicadas a la venta de repuestos electrónicos actualmente cuenta con dos vendedores encargados de la atención al cliente y el gerente de la empresa que coordina el servicio técnico.

### **Misión**

Dedicar todos sus esfuerzos a la venta de repuestos electrónicos, materiales, realización de proyectos escolares y servicio radiotécnico, por medio de la innovación para satisfacer las necesidades de los clientes y procurar el bienestar del personal, en base al desarrollo empresarial y cumplimiento de las leyes y disposiciones de la república.

### **Visión**

Ser reconocidos como una empresa que genera seguridad y confianza en la provisión de componentes electrónicos a precios convenientes y con un buen servicio de manera que, además, nos vean como referente empresarial en el ámbito, se posicionará entre las cinco primeras empresas proveedoras de repuestos electrónicos en la Provincia de Tungurahua

### **Objetivos Estratégicos**

La realización de una Planificación estratégica implica, también, el establecimiento de objetivos estratégicos que deben guardar relación estrecha con la Misión y

Visión determinadas y deben estar orientados al logro de resultados de acuerdo a lo planteado en las estrategias definidas. En el caso de Electrónica Díaz son:

- Ofrecer permanentemente una atención oportuna al cliente.
- Expandir, en un plazo de 3 años, la línea de productos de Electrónica Díaz, con el fin de que las ventas de la empresa aumenten.
- Incrementar los clientes de la empresa en un 30% en el plazo de 3 años.
- Implementar modelos administrativos eficientes y eficaces que optimicen la gestión de la empresa en un lapso de 1 año.

Alcanzar estos objetivos estratégicos que forman parte del plan estratégico, requiere la selección de estrategias y planes de acción en, los cuales, se sustentan su logro y se detallan a partir de la Tabla 21.

### **Valores corporativos**

- Compromiso
- Honestidad
- Liderazgo
- Mejora continua

### **Logotipo**

Electrónica Díaz no cuenta con un logotipo definido, por esta razón, para el diseño se propusieron tres opciones al gerente de la empresa entre, las cuales, se elige el logotipo presentado en la ilustración 15. Es necesario indicar que previo a la selección del logotipo, se propusieron varias alternativas que fueron analizadas, a continuación, se presentan las propuestas:

Ilustración 10. Idea previa 1



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 11. Idea previa 2



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 12. Idea previa 3



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 13. Logotipo Opción 1 Electrónica Díaz



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 14. Logotipo Opción 2 Electrónica Díaz



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 15. Logotipo Opción 3 Electrónica Díaz



Fuente: elaboración propia.

Con este logotipo la empresa busca darse a conocer ante el mercado, se diferencia de esta manera de la competencia.

### **Ventaja Competitiva**

Al realizar un análisis FODA, se utilizó como instrumento de recolección de datos la entrevista y la encuesta se logró identificar las ventajas competitivas de la empresa que diferencian el negocio de la competencia y en, las cuales, se guía el presente proyecto para lograr los objetivos establecidos en un inicio.

A continuación, se presentan las ventajas competitivas de la empresa Electrónica Díaz ante la competencia.

1. La ubicación, debido a que la empresa Electrónica Díaz se encuentra situada en el centro de la ciudad de Ambato, en una zona de alto tráfico peatonal, lo que facilita a los consumidores el adquirir los productos de la empresa.

2. La calidad, pues la empresa solo se maneja con marcas reconocidas a nivel mundial, esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.
3. El precio es una de las características más valiosas de los productos, debido que los precios se mantienen en un rango no muy elevado, esto con la finalidad de que logren ser adquiridos por todo el público.
4. La ventaja competitiva más importante para a ser la distinción del servicio técnico, esto debido a que en la actualidad existe una gran escasez de radiotécnicos, y la empresa Electrónica Díaz cuenta con uno de ellos, al ofrecer diferentes servicios, entre ellos, reparación de electrodomésticos, y proyectos escolares personalizados.

### 3.3 Selección, Objetivos y plan de acción de las estrategias

Para la elaboración y planificación de las estrategias se tiene que tomar en cuenta la promoción, publicidad, identidad de marca, mismas que han ayudado a la empresa Electrónica Díaz a posicionarse en el mercado.

Cuadro 11. Estrategia 1

Plan de marketing	
Descripción	Plan de acción
Elaboración de un plan de <i>marketing</i> para la promoción de los insumos para proyectos escolares.	Crear un post donde se detalle los productos que la empresa dispone para los proyectos escolares,
Objetivo	Recursos
Dar a conocer a los estudiantes los insumos que dispone la empresa para la realización de proyectos escolares.	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso Financiero

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 12. Estrategia 2

Convenios con negocios de electrodomésticos	
Descripción	Plan de acción
Creación de convenios con negocios de electrodomésticos.	Firmar un contrato donde se establezca políticas donde la empresa sea un proveedor de servicio técnico.
Objetivo	Recursos
Ser un proveedor de servicio técnico dentro de las empresas que ofertan electrodomésticos.	Recursos Humanos Recursos Financieros

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 13. Estrategia 3

Promociones	
Descripción	Plan de acción
Creación de promociones en artículos para proyectos escolares a grupos de estudiantes.	Fijar el 5% de descuento en insumos de proyectos escolares para grupos de más de 4 personas.
Objetivo	Recursos
Incrementar las ventas.	Recursos Humanos Recursos Financiero Recursos Tecnológicos

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 14. Estrategia 4

Apertura de sucursales	
Descripción	Plan de acción
Apertura de nuevas sucursales ubicadas en diferentes zonas de Ambato.	Realizar un préstamo destinado para la compra de mercadería y arriendo de la nueva sucursal.
Objetivo	Recursos
Conseguir mayor posicionamiento en el mercado e incrementar las ventas.	Recursos Humanos Recursos Financiero Recursos Tecnológicos Recursos Materiales

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 15. Estrategia 5

Implementación de redes sociales	
Descripción	Plan de acción
Implementación de redes sociales como <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	Crear un perfil de Instagram y de Facebook con el nombre de la empresa.
Objetivo	Recursos
Dar a conocer a la empresa y de este modo llegar a más personas.	Recursos Humanos Recursos Tecnológicos

Fuente: elaboración propia.

En la ilustración 16, se presenta la página oficial de *Instagram* de la empresa Electrónica Díaz.

Ilustración 16. Instagram Electrónica Díaz



Fuente: elaboración propia.

En la ilustración 17, se presenta la página oficial de *Facebook* de la empresa Electrónica Díaz.

Ilustración 17. Facebook Electrónica Díaz



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 16. Estrategia 6

Programa de fidelización	
Descripción	Plan de acción
Implementación de programa de fidelización al cliente, que consta en crear promociones a los clientes cada vez que den <i>like</i> a la página y compartan en su perfil.	Presentar la captura de pantalla del <i>like</i> en la página y de la publicación compartida y otorgar el 5% de descuento en la compra.
Objetivo	Recursos
Fidelizar al cliente.	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos

Fuente: elaboración propia.

En la ilustración 18, se presenta la publicación a realizarse en las páginas oficiales de la empresa Electrónica Díaz.

Ilustración 18. Promoción



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 17. Estrategia 7

<i>Community Manager</i>	
<b>Descripción</b>	<b>Plan de acción</b>
Contratación de un <i>community manager</i> para mejorar el vínculo con el público a través de las redes sociales ante la alta competencia.	Estudiar la publicidad de la competencia. Elaboración de estrategias de publicidad.
<b>Objetivo</b>	<b>Recursos</b>
Mejorar el vínculo con el público a través de las redes sociales.	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos Recursos Materiales

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 28, se presenta el presupuesto final

Tabla 11. Presupuesto final

<b>Estrategias</b>	<b>Valor</b>
Publicidad en redes sociales (mensual)	\$ 200
Convenios (Una vez)	\$ 500
Sucursal (Una sucursal)	\$ 8000
Community Manager (Una vez)	\$ 300
Total	\$ 9000

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo expuesto, se requiere una inversión total de USD. 9.000, 00, según estimaciones de la gerencia se asegura que el proyecto logre un incremento del 12% en las ventas, lo que significa que la inversión lograra recuperarse en 10 meses.

### 3.4. Periodificación, medidas de control y revisión

Tabla 12. Periodificación. medidas de control y revisión

Actividad	Actividades	Responsable	Mensual ene - dic 2021												Recursos			Resultado Esperado			
			ENE	FEB	MA	ABR	MA	JUN	JUL	AGT	SEP	OC	NO	DIC	Humanos	Materiales	Financieros				
Plan de marketing	Elaboración para promocionar insumos para proyectos escolares.	Alejandra Díaz	x															1	Tecnológico	\$ 100 c/mes	Informar los insumos disponibles para la realización de proyectos escolares.
Patrocinios	Creación de patrocinios con instituciones tecnológicas y negocios de electrodomésticos.	Rodrigo Díaz Alejandra Díaz	x	x														2	Tecnológico	\$ 250 c/mes	Proveer de servicio técnico a las empresas de electrodomésticos y ser distribuidores directos de materiales para estudiantes.
Promociones	Utilizar estrategias de promoción para atraer y fidelizar clientes	Alejandra Díaz		x	x													1	Tecnológico	\$ 50 c/mes	Incrementar las ventas.
Apertura de sucursales	Apertura de nueva sucursal en diferentes zonas de Ambato.	Rodrigo Díaz Alejandra Díaz				x	x											2	Tecnológico	\$ 8000 Una vez.	Lograr mayor posicionamiento en el mercado e incremento de ventas.
Implementación de redes sociales	Implementación de Facebook e Instagram.	Alejandra Díaz						x										1	Tecnológico	\$ 0	Dar a conocer a la empresa y de este modo llegar a más personas.
Programa de fidelización	Implementar programa de fidelización al cliente, a través de promociones	Alejandra Díaz																1	Tecnológico	\$ 50 c/mes	Fidelizar al cliente.
Diseñador gráfico	Contratar Community Manager para controlar redes sociales	Rodrigo Díaz Alejandra Díaz						x										2	Tecnológico	\$ 300 Una vez	Diseño de nueva imagen corporativa

Fuente: elaboración propia

En el caso del estudio de marca analizada es de empresa Electrónica Díaz y a partir de los datos obtenidos en las encuestas se determina lo siguiente:

1. La probabilidad de que un cliente fiel al líder se cambie a la marca Electrónica Díaz = 36%
2. La probabilidad de que un cliente nuevo compre la marca Electrónica Díaz = 72%
3. La probabilidad de compra de la marca Electrónica Díaz dado un reconocimiento y disponibilidad de esta = 62%
4. Reconocimiento a largo plazo = 98%.
5. Disponibilidad de la marca en el largo plazo = 98%
6. Probabilidad que tiene un cliente de adoptar la nueva marca = 56%
7. La fracción del mercado que probaría la nueva marca = 60%

Y de esta manera se calcula:

El posicionamiento de la marca en el largo plazo = 34%

Este porcentaje se obtiene a partir de los resultados de la encuesta con los siguientes datos:

1. La probabilidad de que un cliente fiel al líder cambie de marca.
2. La probabilidad de que un cliente nuevo compre la marca.
3. La probabilidad de compra de la nueva marca basado en un reconocimiento y disponibilidad de esta.

A estas preguntas se incluye el compromiso que tiene la empresa para invertir en:

4. Reconocimiento a largo plazo.
5. Disponibilidad de la marca en el largo plazo.

De esta manera se logra calcular:

6. Probabilidad que tiene un cliente de adoptar la nueva marca

$$(6) \quad P = \frac{(1)}{1+(1)-(2)}$$

7. La fracción del mercado que probaría la nueva marca = (3) \*(4) \* (5)

Y de esta manera se calcula:

El posicionamiento de la marca en el largo plazo = (6) \* (7)

## CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica y metodológica de las variables de estudio: proceso de administración estratégica y posicionamiento de marca; pues, se concluyó que la administración estratégica es una herramienta fundamental tanto para las empresas públicas como privadas, esto, básicamente para mejorar la gestión administrativa, que engloba la planificación, organización, dirección, control y toma de decisiones mediante un análisis previo del entorno interno y externo de la organización.
- El diagnóstico de la situación actual del proceso de administración estratégica y posicionamiento de marca de la empresa Electrónica Díaz; pues se concluyó que es fundamental recalcar la importancia del análisis del entorno interno y externo de la organización, esto debido a que una vez realizado esto, se da paso a las estrategias, las cuales, deben ser establecidas de acuerdo con lo que sustenta la matriz FODA, esta fase está llena de decisiones a cargo del gerente de la organización, para lo que, también, se tiene que tomar en cuenta la misión, visión los objetivos estratégicos.
- La identificación de los componentes de la estrategia de posicionamiento que son aplicables en la empresa; en el caso de la empresa Electrónica Díaz se establecieron estrategias de posicionamiento, las cuales, se formularon en base a un estudio de mercado, el mismo que fue realizado para determinar el posicionamiento actual de la empresa y de igual manera para formular estrategias que aseguren a la compañía su posicionamiento como el número uno en el mercado.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Electrónica Díaz incorporar nuevos procesos administrativos, para que de esta manera se desechen procesos administrativos antiguos. De igual manera, es indispensable que cada cierto periodo de tiempo la empresa realice estudios de mercado para determinar el posicionamiento de la empresa. Estos estudios de mercado son útiles para la formulación e implantación de estrategias que beneficien directamente a la empresa.
- Por otro lado, también, es importante que la empresa Electrónica Díaz no olvide todas las características por, la cuales, ha obtenido el posicionamiento actual en la mente de los consumidores frente a la competencia actual en el mercado. Además, se recomienda a la empresa implementar las estrategias propuestas, para que de este modo el posicionamiento a largo plazo sea el esperado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. P., & Terán, M. B. (2013). *Administración Estratégica*. Sangolqui: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Ayala, F., & Fernanado, J. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinoa. *Dialnet*, 39-60.
- Coca, M. (20 de Diciembre de 2007). *IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL POSICIONAMIENTO UNA BREVE REVISIÓN TEÓRICA*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2021, de [https:// www. redalyc. org/ pdf/ 4259/ 425942331007.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf)
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo Masterbrand . *Luciérnaga*, 20-25.
- Cueva, A., & Lárraga, M. (2016). Plan de *branding* para determinar el posicionamiento de marca.
- Ganitsky, J. (18 de Noviembre de 2015). *La estrategia gerencial en América Latina*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com>: [https:// cnnespanol. cnn. com/2015/11/18/la-estrategia-gerencial-en-america-latina/](https://cnnespanol.cnn.com/2015/11/18/la-estrategia-gerencial-en-america-latina/)
- Global Electronic XXI Century S.C.C. (2018). *GLOBAL ELECTRONIC XXI CENTURY S.C.C.* Obtenido de [https:// globalelectronic. com. ec](https://globalelectronic.com.ec): [https:// globalelectronic.com.ec/somos.php](https://globalelectronic.com.ec/somos.php)
- Hitt, M., Stewart Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Ibáñez, J. L., & Manzano, R. (2008). *POSICIONAMIENTO: ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING*. Madrid: Departamento de Publicaciones del IE María de Molina.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 4: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. España: Edición de Milenio.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de la mercadotecnia análisis, planeación, implementación y control*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lazzati, S. (2016). *El gerente estratega y líder del cambio*. Buenos Aires: EPUB.
- Macché, M. (2018). La importancia de la administración estratégica para el éxito organizacional. *Institucional*, s/n.
- Martínez, J. (2010). *Marketing*. Miami: Firms Press.
- Mata, J. I. (2021). Las 5 causas más frecuentes del Fracaso Empresarial. *emprenderalia magazine*.
- Membrano, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Díaz de Santos.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2006). *Estrategias de Marketing*. España: ESIC EDITORIAL.

- Pérez, L. (2019). *Marketing experiencial y branding en el diseño de restaurantes*. Barcelona : Tesis de maestria. Universitat Politècnica de València.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Redalyc*, 12, 113-130.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnica para los sectores industriales y de la compañía*. México: Compañía Editorial Continental de C.V.
- Publishing, Marketing;. (2007). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2009). *Administración: Un empresario Competitivo*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Roncancio, G. (2020). 3 Ejemplos reales de estrategia exitosa. *PENSEMOS*.
- Saavedra, J. (2010). *Administración estratégica: evolución y tendencias*. Obtenido de [https:// www2. udec. cl: https:// www2. udec .cl/ ~real/ REVISTA% 20PDF/ Rev64/ art3rea64.pdf](https://www2.udec.cl/~real/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf)
- Savedra, J. (2005). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS. *Economía y Administración*. Obtenido de [https:// www2. udec. cl: https:// www2.udec. cl/ ~real/ REVISTA %20PDF/ Rev64/ art3 rea64.pdf](https://www2.udec.cl/~real/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf)
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R.
- Stoner, J., & Freeman, E. (2007). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: MCGRAW-HILL.

Valbuena, C. (2020). La importancia del posicionamiento de marca: ventajas e inconvenientes. *Universidad de Alicante*, s/n.

Vicente, M. Á. (2009). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Pearson.

Yépez, G., & Quimis, N. (2021). *El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas*. Ecuador: Polo del conocimiento.

## ANEXOS

### Anexo 1



La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

**Objetivo:** Diagnosticar el posicionamiento de marca de la empresa Electrónica Díaz.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste según corresponda.

### Sección 1

#### Posicionamiento

1. **¿Conoce usted acerca de la venta de productos y repuestos electrónicos?**

Si

No

(En caso de que su respuesta sea negativa automáticamente termina la encuesta. Le agradecemos por su colaboración)

2. **¿Qué empresa se le viene a la mente cuando se trata de repuestos electrónicos?**

Electrónica Díaz

Electrónica Mantilla

Vtrónica

Otros \_\_\_\_\_

3. **¿Qué atributo le daría usted a la empresa donde adquiere sus productos?**

Calidad

Precio

Marca

Servicio

Promoción

Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce usted la empresa Electrónica Díaz? Si su respuesta es SI continúe a las demás preguntas.

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué compra en la empresa electrónica Díaz?

Calidad

Precio

Recomendaciones

Ubicación

Otros \_\_\_\_\_

## Sección 2

### Posicionamiento a largo plazo

Preguntas	Muy probable (75-100%)	Mediamente probable (50-75%)	Poco probable (25-50%)	Improbable (0-25%)
¿Hay probabilidad de que siendo un cliente fiel al líder cambie a la empresa Electrónica Díaz?				
¿Hay probabilidad de que siendo cliente nuevo compre en la empresa Electrónica Díaz?				
¿Cuál es la probabilidad de que usted compre en Electrónica Díaz dado un reconocimiento y disponibilidad de la marca?				
¿Hay la probabilidad de que usted recomiende la				

empresa electrónica Díaz por la marca?				
¿Cuál es la probabilidad de que usted no vuelva a comprar en Electrónica Díaz en un futuro?				

¡¡ Muchas gracias por su colaboración!!

## Anexo 2

El Anexo 2 define la población económicamente activa de 5 ciudades del Ecuador, en la cual, se incluye la ciudad de Ambato, donde se observa que la misma consta de 98.301 habitantes perteneciente a la PEA.



## Anexo 3



La presente entrevista es parte de un proyecto de investigación académico en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. La presente entrevista está dirigida al gerente de la empresa Electrónica Díaz.

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual del proceso de administración estratégica de la empresa Electrónica Díaz.

**Instrucciones:** Contestar de la manera más clara y sencilla.

1. ¿Cuáles cree usted que son los 2 principales problemas que posee la empresa?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

2. ¿Del primer problema señalado a su criterio cuáles son las causas de este?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿De qué manera afecta este problema a la empresa y cuál cree usted que sería la solución?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Del segundo problema señalado a su criterio cuáles son las causas de este?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿De qué manera afecta este problema a la empresa y cuál cree usted que sería la solución?

\_\_\_\_\_

6. ¿En su opinión cuáles cree que son las 3 fortalezas más importantes que posee la empresa (entendiéndose por fortalezas a los aspectos internos más positivos)?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4.

7. ¿En su opinión cuáles cree que son las 3 amenazas más importantes que posee la empresa (entendiéndose por amenazas a los aspectos externos más negativos)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

8. ¿En su opinión cuáles cree que son las 3 oportunidades más importantes que posee la empresa (entendiéndose por oportunidades a los aspectos externos más positivos)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

9. ¿En su opinión cuáles cree que son las 3 debilidades más importantes que posee la empresa? (entendiéndose por debilidades a los aspectos internos más negativos)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

10. ¿Cree usted que existe una planificación estratégica en la empresa?

Si

No

11. ¿Conoce usted cuál es la misión de la empresa?

Si

No

12. ¿Podría describir esta misión?

---

---

13. ¿Conoce usted cuál es la visión de la empresa?

Si

No

14. ¿Podría describir esta visión?

---

---

15. ¿La empresa tiene objetivos planificados?

Si

No

16. ¿A qué plazo están estructurados estos objetivos?

Menor a un año

Entre 1 y 3 años

Mayor a 3 años

17. ¿Puede describir al menos 3 objetivos?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

18. ¿Qué tipo de estrategias se siguen para cumplir estos objetivos? Enumere

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_