

**Plan de Marketing Operativo en la Dulcería
Tradicional Los Almendros Agencia Rocafuerte**

**Operational Marketing Plan at Los Almendros
Traditional Sweetening Agency Rocafuerte**

Rogger Eduardo Paz-Álava¹
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí – Manuel
Félix López - Ecuador
repa.23.1986@gmail.com

Jairo Francisco Figueroa-Delgado²
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí – Manuel
Félix López - Ecuador
jair_jakob@hotmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2107

V8-N6 (nov-dic) 2024, pp. 372-379 | Recibido: 25 de agosto del 2023 - Aceptado: 21 de septiembre del 2023 (2 ronda rev.)

¹ Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas – Mención en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas. Docente del Bachillerato Internacional / Coordinador del Proyectos Creatividad – Actividad . Servicio (CAS) en la UEP.

² Ingeniero en Marketing, Magister en Administración de Empresas – Mención en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas.

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El objetivo primordial de la presente investigación es la formulación de un plan de marketing operativo diseñado para fomentar el incremento de ventas y la penetración en nuevos mercados de la dulcería tradicional Los Almendros, ubicada en el cantón Rocafuerte. Para lograr esto, se emplearon múltiples técnicas de recopilación y análisis de datos, entre las que sobresalen las entrevistas, encuestas, matrices de perfil competitivo, análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estas herramientas resultaron fundamentales para adecuar el plan de marketing a las especificidades de la dulcería en cuestión. Los resultados del estudio arrojan luz sobre diversos factores internos y externos que inciden en el negocio. Entre los factores internos destacan la calidad del producto y del servicio, así como una atención satisfactoria a la cliente. Por el lado externo, se identificaron elementos económicos, sociales y políticos, además de la ubicación geográfica de la dulcería y la insuficiencia de sus esfuerzos publicitarios. Con base en la información recolectada y analizada, se delinearán estrategias específicas, un plan de acción y el direccionamiento estratégico requerido para el óptimo funcionamiento del negocio. Se hace especial hincapié en la integración de una mixtura de marketing acorde con las necesidades identificadas. En conclusión, el plan de acción propuesto no solo incorpora una mezcla de marketing bien articulada, sino que también enfatiza la importancia de la implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) como medio para potenciar las estrategias de publicidad y métodos de venta de la dulcería. Este enfoque integral asegura una mayor efectividad en la consecución de los objetivos comerciales de Los Almendros.

Palabras clave: plan de marketing operativo, ventas, mercado, perfil competitivo, plan de acción.

ABSTRACT

The primary objective of the present research is to formulate an operational marketing plan designed to foster sales growth and penetrate new markets for Los Almendros, a traditional confectionery located in the Rocafuerte canton. To accomplish this, multiple data collection and analysis techniques were employed, including interviews, surveys, competitive profile matrices, SWOT analysis, and Porter's Five Forces model. These tools proved to be fundamental in tailoring the marketing plan to the specific needs of the confectionery. The study's results shed light on various internal and external factors affecting the business. Among the internal factors are the quality of the product and service, as well as satisfactory customer service. On the external side, economic, social, and political elements were identified, in addition to the confectionery's geographical location and the insufficiency of its advertising efforts. Based on the information gathered and analyzed, specific strategies, an action plan, and the required strategic direction are outlined for the business's optimal functioning. Particular emphasis is placed on integrating a well-articulated marketing mix aligned with the identified needs. In conclusion, the proposed action plan not only incorporates a comprehensive marketing mix but also underscores the importance of implementing Information and Communication Technologies (ICTs) as a means to enhance the confectionery's advertising strategies and sales methods. This holistic approach ensures greater effectiveness in achieving Los Almendros' commercial objectives.

Keywords: operational marketing plan, sales, market, competitive profile, action plan.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Ecuador están presentes en todos los sectores de la actividad económica, siendo más fuerte su presencia en el sector comercio con la producción de bienes y servicios (Delgado y Chávez, 2018), debido a la importancia que tienen para la economía del país es vital una adecuada gestión administrativa que aplique constantemente acciones que busquen la mejor utilización de recursos (Cejas, Demera y Loja, 2021).

En el ámbito de las microempresas, el Plan de Marketing Operativo se destaca como una herramienta esencial para la gestión eficiente de acciones, estrategias y recursos. Su relevancia radica en proporcionar una perspectiva integral del entorno microempresarial. Conforme al estudio de Cardona (2018), el mercado se clasifica en función del número de ofertantes y demandantes en un segmento específico. A medida que aumenta la cantidad de empresas que ofrecen un producto o servicio similar, disminuye la probabilidad de que los consumidores finales opten por una empresa en particular.

En el ámbito de marketing operativo, Smith (2018) subraya su importancia crítica en las PYMES debido a su impacto en las ventas y retención de clientes. Este planteamiento se enriquece con el concepto del marketing mix, considerado un pilar esencial por Kotler y Armstrong (2020); en el caso específico de dulcerías, Brown et al. (2019) examinan la adaptación de los cuatro elementos del marketing mix para este nicho. No obstante, Thompson et al. (2015) agregan que el conocimiento del entorno local o regional también es crucial para la efectividad del marketing operativo en empresas pequeñas y medianas.

En cuanto a las tendencias actuales, Johnson (2021) destaca la creciente relevancia del marketing digital, aspecto que ha sido corroborado por García (2019), quien señala que las herramientas digitales como redes sociales y comercio electrónico están cambiando la dinámica de interacción entre las PYMES y sus consumidores. Finalmente, cabe señalar que cada sector y empresa tienen sus particularidades, lo que hace necesario el diseño de estrategias a la medida para asegurar el éxito (Williams, 2017).

Esta literatura proporciona un marco robusto para investigar cómo se puede aplicar un plan de marketing operativo en la Dulcería Tradicional Los Almendros Agencia Rocafuerte, abarcando desde las estrategias básicas hasta las tendencias emergentes en el ámbito digital.

El cantón Rocafuerte, se caracteriza por la fabricación de dulces o confites de diferentes tipos, tales como, alfajores, rompopo, cocadas, troches, bizcochuelos, galletas de almidón, dulce

de guineo, manjar de leche, suspiros, entre otros (Espinoza, 2015), mismos que son manufacturados por microempresas familiares (Hurtado 2007) siendo una de ellas la dulcería los Almendros, la cual fue constituida como una empresa familiar en el año 2000, la cual experimento un crecimiento acelerado en los primeros años de vida empresarial, para el año 2018 se evidencia una caída del 20% en las ventas con respecto a las reportadas en el 2017. Entorno al posicionamiento provincial y nacional, los resultados esperados no se han logrado consolidar. La empresa apuesta al uso del marketing digital y comercio electrónico, buscando a su vez en el corto plazo la apertura de sucursales, todo con la finalidad de incrementar sus ventas.

En virtud de lo expuesto, se propone un plan de marketing operativo, que coadyuve a la incursión de nuevos mercados y un crecimiento en las ventas. Para ello, se analizó la dulcería Los Almendros del cantón Rocafuerte la situación interna y externa; establecieron los objetivos y estrategias de mercadeo operativos y funcionales de la dulcería y elaboró el plan de acción operativo para producto, precio, plaza y promoción, conteniendo para la implementación de este plan los plazos de ejecución y dirección.

Materiales y Métodos

La investigación se llevó a cabo en el cantón Rocafuerte, provincia de Manabí, y se extendió durante un período de cinco meses. En el marco de esta investigación, se identificaron las variables independientes de producto, precio, plaza y promoción, mientras que la variable dependiente se centró en el nivel de ventas y el alcance de mercado de la Dulcería Los Almendros.

Se empleó una metodología mixta, que incluyó investigación bibliográfica para revisar literatura relevante y documentación, así como investigación de campo para abordar empíricamente el problema de estudio in situ. Las técnicas de recopilación de datos involucraron entrevistas y encuestas aplicadas a los clientes, análisis FODA, matriz de perfil competitivo y análisis de las cinco fuerzas de Porter. La población de estudio estuvo constituida por los clientes de la dulcería, y la muestra fue determinada utilizando la fórmula de muestreo para poblaciones infinitas, dado que era difícil estimar el número exacto de clientes.

La muestra determinada fue de 384 personas, escogidas de manera aleatoria a medida que llegaban a comprar a la dulcería, es decir, según la demanda, el cuestionario se aplicó en tres días que fueron: un día de semana normal, un fin de semana normal y en el feriado de los fieles difuntos, y de esta manera se captó toda clase de clientes que llegan a la dulcería.

El estudio se dividió en tres fases. La primera fase consistió en un análisis exhaustivo de la situación actual de la microempresa, tanto interna como externamente, y comprendió actividades como encuestas a consumidores, entrevistas con el propietario, y análisis estadístico de los datos. La segunda fase se enfocó en la formulación de objetivos y estrategias de marketing operativos y funcionales para la dulcería. La tercera y última fase implicó la elaboración de un plan de acción operativo, delineando estrategias específicas para las variables de producto, precio, plaza y promoción, así como la definición de plazos de ejecución y un plan de seguimiento y control.

Una limitación identificada fue la ausencia de una base de datos histórica de ventas de la microempresa, lo cual obstaculizó un análisis profundo de la clientela existente. Para mitigar este problema, la muestra de clientes fue seleccionada aleatoriamente durante días con diferentes niveles de afluencia, incluyendo un día laborable, un fin de semana y un día feriado.

Resultados y Discusión

El modelo del Plan de marketing operativo contempla la estructura plasmada en la figura 1.

Figura 1

Elementos del plan de marketing operativo



Fase 1: Para el análisis de la situación actual, se comenzó con el estudio de la parte interna, desarrollando aspectos generales, estructura organizacional, productos, servicios. Posteriormente, se avanza con el estudio de factores externos que influyen en el sujeto de análisis, siendo estos los factores políticos, económicos, etc.

A continuación, se trabaja en la estructuración del cuestionario, el cual consta de 12 ítems, con preguntas relacionadas con los precios, productos, plaza y promoción, conteniendo la estructura lo siguiente:

Datos personales: género, nacionalidad, nivel de educación y ocupación

Datos específicos: frecuencia de compra, atención, información sobre productos, consumo, razones de preferencia, calidad de productos, recomendaciones de mejora, precios, ubicación, plaza, beneficios que desea recibir e información de publicidad.

Luego de aplicar la encuesta conforme a los parámetros considerados para ello, se procede a la organización, tabulación y análisis de los datos recolectados, los mismos que son presentados mediante tablas y gráficos para cada pregunta realizada. Es así que del análisis se desprende:

De los datos recabados el 57,9% eran mujeres y el 42,1% eran hombres. De acuerdo con los datos el 32,7% de los consumidores son personas cuya educación superior es completa, continuando un 22,9% estudiantes universitarios, el 19,2% personas que completaron hasta el bachillerato, lo que da una idea de que los clientes son variados y hay de todos los niveles de instrucción y géneros.

Figura 2

Frecuencia de compra



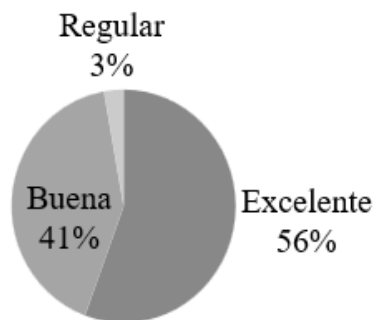
En el gráfico previamente expuesto, se observa que un 79% de los clientes realiza compras al menos una vez a la semana, mientras que un 18% lo hace de 2 a 3 veces por semana. Este alto porcentaje de compras recurrentes sugiere una base sólida de clientes fijos, lo cual es un indicador positivo de lealtad del cliente y, por ende, de la estabilidad del negocio. El restante 3% de los clientes que compra raramente podría estar compuesto por consumidores ocasionales, posiblemente atraídos durante feriados

o eventos específicos. Este análisis no solo valida la fortaleza en la retención de la clientela sino que también plantea preguntas sobre cómo capitalizar a los consumidores ocasionales para convertirlos en clientes habituales.

Figura 3

Atención de la dulcería Los Almendros

¿La atención que le brinda la Dulcería Tradicional Los Almendros es?



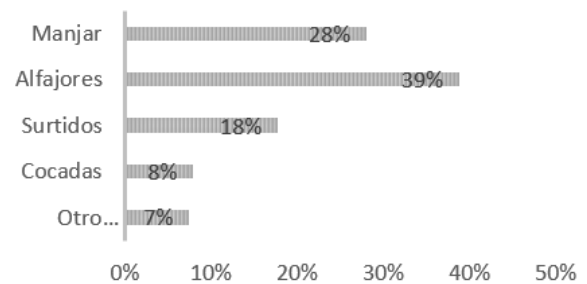
En el análisis de las respuestas de los clientes, se destaca que un 56% califica la atención de la dulcería como excelente y un 41% como buena. Estas cifras evidencian que la calidad en la atención al cliente es un pilar fundamental para la gestión de la microempresa, tal como se corroboró en entrevistas con los administradores. Es crucial, no obstante, profundizar en los factores que contribuyen a esta percepción de excelencia en el servicio para implementar mejoras sustentables. Las respuestas que representan porcentajes menores al 10% no se detallan en este análisis por su baja incidencia, a menos que constituyan la única opción seleccionada. Este análisis va más allá de la mera replicación de datos cuantitativos y se adentra en las razones subyacentes y las implicaciones prácticas de estos resultados.

La dulcería Los Almendros cuenta con una gama amplia de productos y el 41% de los clientes que completaron el cuestionario creen que siempre satisfacen sus necesidades, y el 56% considera que casi siempre. Estos datos dan la perspectiva de que de manera general el cliente que llega encuentra lo que busca si de dulces se trata.

Figura 4

Frecuencia de compra

¿Cuál de los productos que ofrece la dulcería los almendros son los que usted más consume?

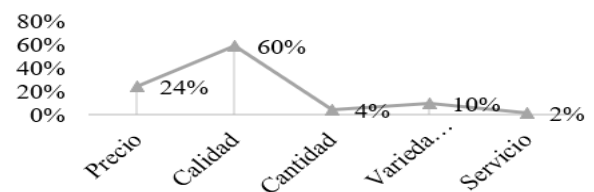


Uno de los dulces más buscados por los clientes son los alfajores en sus diferentes variedades con un 39%, el manjar en un 28% y los surtidos en un 18%. En la entrevista el dueño manifestó que ellos conocen los dulces que son más demandados y todo esto con base a la experiencia que han tenido por años en el mercado.

Figura 5

Frecuencia de compra

¿Por qué prefiere consumir los productos de la Dulcería Los Almendros?



Los clientes prefieren los productos de la dulcería Los Almendros en un 60% por la calidad, siendo este un valor representativo y esto también se evidencia en el siguiente gráfico, en donde, el 48% de las personas creen que son excelentes, el 43% muy buenos y el 10% buenos. Es decir, que la calidad es un factor importante para los administradores de la dulcería y esta se ve reflejada en los productos que oferta.

El 91% de los clientes manifiestan no haber consumido los productos de la dulcería Los Almendros fuera de Rocafuerte, sin embargo, el 9% de los clientes dijeron que si, nombrando lugares como Quito, Guayaquil, Chone, Bahía, Manta y Portoviejo. No obstante, un 9% no es un valor representativo e indica que las personas que consumieron los dulces fueron por motivos casuales y no es común encontrar este producto fuera de la zona de la dulcería. El 62% de los clientes desean recibir como beneficio extra la entrega a domicilio, el 19% algún tipo de descuento y el 19% alguna promoción, estos resultados representan el hecho de que muchos clientes quieren

la entrega a domicilio por motivos de comodidad y facilidad, estos beneficios tendrían que ser analizados por los propietarios.

El 40% de los clientes conocieron acerca de la dulcería por algún familiar, el 31% por sí mismos, el 22% por algún amigo, el 6% en redes sociales y el 2% en alguna feria, estos datos hacen notar que la publicidad realizada ha sido de boca en boca en un gran porcentaje, es decir, clientes satisfechos que han comentado su experiencia con familiares y amigos; en la entrevista al dueño comentó que tienen presencia en redes sociales, haciendo énfasis que en muchas temporadas no las usan y eso se demuestra en los datos obtenidos.

A la par, se diseñó y realizó la entrevista que constaba de 15 preguntas la cual fue aplicada en un conversatorio con el propietario de la microempresa. De los datos obtenidos, se organizó, tabuló y analizó los puntos expuestos, los mismos que aportaron información relevante para el plan de marketing operativo.

Por último, se definieron los ítems de la matriz FODA, en donde se evidenció que tenían muchos factores a favor, pero que también existían puntos que deberían fortalecer a través de las estrategias del plan.

Fortalezas:

La microempresa cuenta con más de dos décadas en el mercado, una ubicación estratégica, infraestructura propia y satisfacción en la atención al cliente. Ofrece productos de alta calidad con precios competitivos y una variedad diversa. La empresa también tiene una visión a largo plazo y utiliza materias primas locales.

Debilidades:

Pese a su experiencia en el mercado, la empresa adolece de carencias como la falta de una base de datos histórica de ventas, inexistencia de organización empresarial y ausencia de planes estratégicos. También muestra limitaciones en publicidad, capacitación en técnicas de venta, control financiero, y una resistencia organizacional al cambio.

Oportunidades:

Existen posibilidades de expansión a través de la apertura de nuevas sucursales y la venta en línea. La empresa también podría beneficiarse del acceso a nuevas tecnologías y tiene la facilidad para detectar nichos de mercado no explotados.

Amenazas:

El entorno presenta desafíos como el incremento de la competencia, cambios económicos en el país, y promociones agresivas de productos por parte de competidores.

Este análisis FODA ofrece una visión integral para informar la toma de decisiones estratégicas en la microempresa.

Conociendo que existen un sinnúmero de negocios familiares dedicados a la elaboración y venta de dulces artesanales, se realizó un estudio rápido de dos microempresas y se aplicó en ellas la Matriz de Perfil Competitivo comparando aspectos similares a la de la dulcería en estudio, arrojando los siguientes resultados: microempresa 1 con un total de 2,59 y la microempresa 2 con un total de 2,32, frente a un 3,21 de la dulcería en estudio, convirtiéndolas en competencia directa y en crecimiento. Seguidamente, se realizó un análisis de los clientes, los cuales son de todas las edades, de todos los niveles de estudio, de diferentes partes, cuya necesidad es satisfacer sus antojos, comprando productos que combinen calidad y buen servicio, a través del único punto de venta con él cuenta la dulcería, además, se estima que las ventas aumentan en un 50% los fines de semana con respecto a los días normales y hasta un 150% los días de feriado por la afluencia elevada de vehículos y turistas de todas partes del país y extranjeros. La última técnica utilizada fue el análisis de Porter, la cual también brindó un acercamiento a otras incidencias de la dulcería.

Fase 2: Una vez que se realizó el análisis microempresarial desde diferentes perspectivas de la dulcería tanto interno, externo, clientes, dueños, etc., se estableció como objetivo principal ampliar el mercado actual en un 20% para el año 2021, al momento de la investigación el mercado estaba en un 10,2%. Los objetivos específicos son: introducir a la empresa en nuevos mercados a nivel local, promocionar los productos de la dulcería en diferentes medios, mejorar la presencia en internet, definir la estructura organizacional y establecer un sistema histórico de ventas y novedades.

Todo esto se quiere alcanzar mediante las estrategias generales que son de diferenciación que servirá para brindar un servicio diferenciado basado en la calidad del producto y en la atención al cliente, y la estrategia de desarrollo de mercados para identificar nuevas áreas geográficas y otros canales de distribución que complementen las actuales.

Las estrategias funcionales estarían orientadas a abrir sucursales de la dulcería o puntos de venta, implementar precios promocionales, crear un catálogo de productos, realizar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación

como son la televisión, radio más conocidos de la provincia de Manabí, vincularse o crear una página web para realizar pedidos por medio de internet, promoción en redes sociales (Facebook e Instagram), establecer reglamento operativo y estratégico interno, rediseñar Logotipo y creación de eslogan, gestionar la adquisición de un sistema informático para la llevar la información de las ventas y generar un histórico de las mismas e implementar un sistema de gestión de peticiones e incidentes del servicio.

Fase 3: En esta fase se definió la elaboración del plan de acción operativo y para conseguir este objetivo se establecieron cada una de las acciones mediante las cuales se fortalecerá los asuntos internos, las promociones, se ampliarán los puntos de venta y se robustecerá el lado tecnológico y de redes sociales de la dulcería. Además, se establecieron plazos para la ejecución y se propone un plan de seguimiento en control basado en indicadores para medir la efectividad de la aplicación de cada acción, conjuntamente se brindó el direccionamiento operativo, en donde se exponen las ideas y recomendaciones para ejecutar cada una de las acciones.

El plan de marketing operativo se estructura en el paradigma del marketing mix, abordando las dimensiones de Plaza, Precio, Producto y Promoción. Se apunta a la expansión de mercado, ajustes tarifarios, mejoras en producto y alianzas estratégicas. En términos de 'Direccionamiento Operativo', se establecen acciones y estrategias con plazos definidos:

Ubicación de Islas en centros comerciales programada para Q2 de 2020.

Análisis de demanda para nuevas sucursales entre abril y julio de 2020.

Alianzas estratégicas y convenios con centros de eventos focalizados en la provincia de Manabí.

Descuentos temporales y para clientes frecuentes sin periodos de implementación fijos.

Medios de divulgación como catálogos, boletines y vallas publicitarias.

Inclusión de tecnología mediante una aplicación web y plataformas de comercio electrónico.

Uso de WhatsApp Business para pedidos y transacciones seguras.

Interacción en redes sociales para fomentar engagement.

Revisión de reglamentación interna, definición de roles y procesos organizacionales.

Esta hoja de ruta integral busca alcanzar objetivos tanto inmediatos como a largo plazo en

diversas áreas de negocio.

Discusión

El diseño de un plan de marketing operativo para la dulcería "Los Almendros" tiene como objetivo principal expandir el mercado y aumentar las ventas, contribuyendo al desarrollo socioeconómico local. Este esfuerzo se alinea con investigaciones anteriores en el campo, como el estudio sobre la sanguchería "La Herencia", donde se aplicaron diversas técnicas de recopilación de datos para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias de marketing efectivas.

En el caso de "Los Almendros", se utilizaron entrevistas y cuestionarios para recoger información relevante y establecer objetivos concretos. A diferencia del caso de "La Herencia", se enfrentó la limitación de no tener acceso a datos financieros históricos, lo que impacta en la precisión de la planificación.

La investigación también encuentra similitudes con otro estudio sobre la empresa "Postres Las Emilitas", enfatizando la importancia de estrategias de diferenciación para destacar en mercados saturados. Aunque existen numerosos estudios sobre planes de marketing, la adaptación y personalización de estrategias según las particularidades de cada empresa son cruciales para el éxito de estas iniciativas.

Conclusiones

Conclusiones cualitativas:

Gestión Interna y Organización: La necesidad de fortalecer la estructura organizativa interna es imperante para optimizar la toma de decisiones y agilizar procesos. La implementación de sistemas de ventas e incidencias formará parte esencial de esta transformación organizacional.

Estrategias de Mercado: Los objetivos y estrategias planteados en el plan de marketing operativo están diseñados para expandir la base de clientes de la microempresa. Los esfuerzos estratégicos se concentrarán en la mejora de la presencia en línea y en la apertura a nuevos mercados.

Conclusiones Cuantitativas:

Impacto Financiero: Aunque la implementación del plan de marketing operativo implica un incremento en los costos y una sobrecarga administrativa, se prevé que las ganancias resultantes compensarán dichas inversiones. Se deberá llevar a cabo una evaluación periódica para medir el retorno de inversión.

Metas y Objetivos: Los cinco objetivos específicos del plan de marketing son alcanzables mediante la correcta implementación de las estrategias y acciones definidas. Las métricas de rendimiento serán esenciales para evaluar el grado de éxito de la implementación del plan.

Conclusión Global:

El plan de marketing operativo se estructura en torno al marketing mix, abordando estratégicamente las variables de producto, precio, plaza y promoción. Se hace énfasis en la necesidad de adoptar tecnologías de la información y comunicación para modernizar la microempresa, lo cual permitirá potenciar sus fortalezas y mitigar sus debilidades. Este enfoque integral ofrecerá un marco adaptable y flexible para guiar la empresa en su proceso de mejora y adaptación a las demandas del mercado contemporáneo.

Referencias Bibliográficas

- Brown, J., Smith, L., & Johnson, P. (2019). Marketing Mix Strategies in the Food Sector. *Journal of Food Marketing*, 32(3), 45-60.
- Davis, S. (2020). The Role of Branding in Food Marketing. *International Journal of Food Studies*, 28(2), 100-114.
- Delgado, D., y Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (abril).
- Espinoza, F. (2015). Modelo de gestión comercial de una pyme para la exportación de dulces tradicionales hacia Chile, período 2014 – 2017. Teoría y evidencias (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- García, R. (2019). Digital Marketing Strategies for Small Businesses. *Journal of Business and Marketing*, 22(1), 15-27.
- Hurtado, D. (2007). Estudio para la creación de una empresa distribuidora de dulces artesanalmente elaborados en el cantón Rocafuerte provincia de Manabí, ubicada en la zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito (Bachelor's thesis, SANGOLQUÍ/ESPE/2007).
- Johnson, K. (2021). Emerging Trends in Digital Marketing. *Marketing Review*, 33(4), 301-319.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Ortega, J. (2015). Modelo de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización en el área de ventas en la empresa palmeras de los andes del cantón Quindé, periodo 2015 (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Ortiz, S., del Carmen, E. (2016). Diseño de un modelo de gestión comercial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período octubre 2014-octubre 2015 (tesis de pregrado).
- Parra, J y Martínez, L. 2013. Manual De Marketing Personal. Tesis. Economía. Universidad ICESI Facultad De Ciencias Administrativas y Económicas Mercadeo Internacional y Publicidad. Cali, Colombia. Disponible <http://www.centroentreprenentesis.com/doc/libros/Marketing%20Personal.Pdf>
- Peinado, J. (2015). Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica. Editorial Dikynson.
- Pérez, M., Espinoza, C., y Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. Recuperado de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Porter, M. (2017). Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. 9na. Edición. Ediciones Deusto.
- Smith, A. (2018). The Importance of Operational Marketing in SMEs. *Journal of Business Studies*, 15(1), 1-15.
- Thompson, A. y Strikland, K. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter americana y editores.
- Thompson, L., Miller, R., & Johnson, T. (2015). Local Market Knowledge and SME Marketing Strategies. *Regional Studies Journal*, 11(2), 24-38.
- Williams, H. (2017). Marketing Strategies in the Bakery Sector. *Journal of Food Marketing*, 21(3), 35-47.