



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado.**

**AUTORES:**

**Lino García, Vanesa Elizabeth  
Palma Vásquez, Lidice Yadira**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**TUTOR:**

**Ing. Moreira García, Juan Arturo, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
25 de febrero de 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Lino García, Vanesa Elizabeth y Palma Vásquez, Lidice Yadira** como requerimiento para la obtención del título de **Estrategias Competitivas de Posicionamiento para la Marca Nacional de Yogur Chivería en el Canal de Distribución de Supermercados de la Corporación El Rosado.**

**TUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Moreira García, Juan Arturo, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Lino García, Vanesa Elizabeth**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2026**

**AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Lino García, Vanesa Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Palma Vásquez, Lidice Yadira**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2026**

**AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Palma Vásquez , Lidice Yadira**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Lino García, Vanesa Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2026**

**AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lino García, Vanesa Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Palma Vásquez, Lidice Yadira**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2026**

**AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Palma Vásquez, Lidice Yadira**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

Vanesa.Lino\_Lidice.Palm  
a

< 1%  
Textos  
sospechosos



< 1% Similitudes  
0 % similitudes entre comillas  
< 1 % entre las fuentes mencionadas  
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)  
8% Textos potencialmente generados por la IA  
(ignorado)

Nombre del documento: Vanesa.Lino\_Lidice.Palma.docx  
ID del documento: d56061f8a8b77670fd37115cf37585860ab71e72  
Tamaño del documento original: 726,07 kB

Depositante: Juan Arturo Moreira García  
Fecha de depósito: 13/2/2026  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 13/2/2026

Número de palabras: 27.593  
Número de caracteres: 181.309

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

Ing. Moreira García, Juan Arturo, Mgs.

AUTORES

f. \_\_\_\_\_

Lino García, Vanesa Elizabeth

f. \_\_\_\_\_

Palma Vásquez, Lidice Yadira

## AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios, porque ha sido mi guía y mi fortaleza en cada paso de este camino. En los momentos de cansancio me dio fuerzas, en la incertidumbre me dio claridad y en cada logro estuvo presente. Sin Su compañía, nada de esto habría sido posible.

A mi familia le debo todo. Gracias por su amor incondicional, por la paciencia en los días en los que estuve ausente, y por esas palabras que me devolvieron la confianza cuando más lo necesitaba. Este logro no es mío solo, es también de ustedes, que siempre me apoyaron, incluso cuando yo dudaba de mí misma.

Mi agradecimiento especial es para mí, el Ing. Juan Arturo Moreira García. Le agradezco por su dedicación, por sus consejos, por impulsarme siempre a dar lo mejor de mí y por estar a mi lado en este proceso. Su apoyo fue decisivo para que este trabajo se culmine de la mejor manera.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que fue mi segundo hogar, y a cada uno de los docentes que me brindaron parte de su tiempo y se preocuparon por mi formación integral, les agradezco.

Por último, gracias a todos aquellos que, de diferentes maneras, me acompañaron en este trayecto. Cada detalle, cada palabra y cada apoyo, fueron fundamentales para que este logro sea una realidad.

Lino García , Vanesa Elizabeth

## **DEDICATORIA**

Agradezco a mi familia, en especial a mis padres y hermana, quienes, a través de su esfuerzo y sacrificio, me enseñaron a valorar la honestidad de trabajo y la lucha constante por las metas. Este logro que he obtenido se debe en gran parte a su amor y sacrificio, porque gracias a ellos, estoy aquí.

A mis hijas que han sido mi motor que me impulsa a salir adelante, y para quienes ya no están físicamente, pero en mi memoria y en el corazón siempre están.

A mí misma, porque tengo que reconocer que no me he rendido, porque he tenido la fe de que el trabajo trae resultados y que el verdadero crecimiento está en la disciplina, la constancia y la visión. Este logro se suma a los que he acumulado y me indica que he dejado atrás una etapa que se caracterizó por el sacrificio y se abre ante mí una ruta en la que he de encontrar nuevos desafíos y oportunidades. Estoy lista.

Lino García, Vanesa Elizabeth

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, le agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por fortalecerme en los momentos de debilidad y por recordarme que con fe, perseverancia y disciplina todo objetivo es alcanzable.

A mi familia, mi mayor motivación, por su infinita paciencia y fe en mí. Cada sacrificio, cada palabra de aliento y cada gesto de confianza fue fundamental para seguir adelante. Este logro representa el amor, sacrificio y unidad que siempre me han brindado.

Quisiera expresar mi más sincera gratitud a mi tutor de tesis el Ing. Juan Arturo Moreira García, por su orientación oportuna y su constante compromiso durante el desarrollo de este trabajo. Sus observaciones, sugerencias y exigencia académica contribuyeron significativamente a fortalecer esta investigación de manera significativa a su correcta culminación.

Agradezco especialmente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por ofrecerme un ambiente de formación completa y por mantener siempre altos niveles académicos. También quiero reconocer a cada uno de los profesores que con dedicación y compromiso, compartieron sus conocimientos y que ahora son una parte fundamental de mi desarrollo profesional.

Finalmente, extendiendo mi agradecimiento a todas aquellas personas que, a lo largo de este proceso, brindaron su orientación o apoyo emocional para la realización de este trabajo, fue importante para alcanzar este objetivo.

Palma Vásquez , Lidice Yadira

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza, llenándome de sabiduría, fe y perseverancia para avanzar con determinación en cada etapa de este proceso académico.

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional, su paciencia y su constante motivación. De manera especial, a mi hermana, por sus palabras de aliento y por ser una fuente permanente de apoyo, confianza y estímulo a lo largo de este camino.

Y a mí misma, por la determinación, la responsabilidad y el esfuerzo con los que afronté cada reto, demostrando que la constancia es clave para alcanzar los objetivos.

Este trabajo representa no solo la culminación de una meta académica, sino que también refleja el amor y el apoyo de mi familia, fundamentales en mi formación personal y profesional. Por eso, este logro también es de ellos.

Palma Vásquez, Lidice Yadira



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar, David, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. María Fernanda Béjar Feijó**  
OPONENTE

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
Contextualización del Problema .....	3
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
Preguntas de Investigación .....	6
Pregunta de Investigación Principal: .....	6
Preguntas de Investigación Específicas: .....	6
Justificación .....	7
CAPÍTULO I. ....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
Introducción al Marco Teórico .....	10
Fundamentos de Estrategia Competitiva .....	10
Teorías de Posicionamiento y Branding .....	13
Marketing Estratégico y el Marketing Mix (Las 4P) .....	16
Gestión del Canal de Distribución y Retail.....	21
Gestión del Canal de Retail.....	23
Comportamiento del Consumidor y Decisión de Compra de Yogurt.....	25
MARCO REFERENCIAL.....	30
Fundamentos de estrategia competitiva .....	30
Posicionamiento de marca y branding .....	31
Marketing estratégico y marketing mix .....	32
Gestión del canal de distribución y retail.....	32
Comportamiento del consumidor y decisión de compra.....	33
Tendencias del mercado lácteo y consumo en Ecuador.....	34
Competitividad de marcas nacionales.....	35
Importancia estratégica del posicionamiento en supermercados .....	36

MARCO LEGAL.....	37
Marco jurídico nacional aplicable al sector alimentario .....	37
Constitución de la República del Ecuador .....	37
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor .....	38
Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado .....	39
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....	39
Marco jurídico internacional aplicable al sector alimentario.....	40
Normas del Codex Alimentarius.....	40
Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio.....	41
Normas internacionales de gestión de calidad e inocuidad .....	42
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO .....	43
Metodología .....	43
Técnica Cuantitativa .....	43
Población.....	44
Muestra .....	45
Instrumento de Recolección de datos .....	45
CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48
Situación competitiva del mercado nacional del yogur Chivería .....	48
Posicionamiento actual de Yogur Chivería en los supermercados de Corporación El Rosado .....	52
Oportunidades y desafíos para el posicionamiento.....	70
Estrategias de posicionamiento basadas en las 4P .....	75
Observación directa .....	81
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	84
Fundamentación de la Propuesta .....	84
Objetivo de la Propuesta .....	84
Estrategias Propuestas.....	85
Estrategias de Producto.....	85
Estrategias de Precio .....	87
Estrategias de Plaza (Distribución).....	88

Estrategias de Promoción.....	90
Estrategias de Trade Marketing y Shopper Marketing .....	91
Impacto Esperado.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
Conclusiones .....	96
Recomendaciones .....	98
REFERENCIAS.....	100

## RESUMEN

En los últimos años, la industria láctea ecuatoriana ha mostrado un crecimiento acelerado, inducido, entre otros factores, por una tendencia generalizada entre los consumidores hacia la adquisición de productos que se caracterizan por su funcionalidad, su apego a un enfoque saludable y su adecuada valorización agregada. Frente a este escenario, la marca nacional Chivería, con más de sesenta años de trayectoria, prestigio y reconocida a nivel nacional, se ve en la apremiante necesidad de afianzar su posicionamiento y extender su cobertura en los puntos de venta de la Corporación El Rosado, uno de los actores más relevantes en la distribución moderna del país. Este estudio ha buscado proponer estrategias de posicionamiento competitivas que fortalezcan la presencia de Chivería en este canal. A tal efecto, se diseñó un enfoque cuantitativo y descriptivo entrelazado, que recurrió a encuestas aplicadas a consumidores de yogur, con el propósito de medir el grado de reconocimiento de la marca, indagar la percepción que se tiene sobre sus atributos, detectar preferencias de compra y descifrar los factores determinantes en la decisión de consumo. Los resultados derivados del análisis revelaron, en síntesis, que a pesar del sólido reconocimiento que la marca adolece un cúmulo de limitaciones que se centran en la escasa visibilidad en el lineal, la relativa fragilidad de las promociones en el punto de venta y la débil presencia comunicacional en los canales publicitarios. El diagnóstico de una situación describe un problema. Para tal documento, y como marco de referencia, se han realizado ajustadas propuestas estratégicas pertinentes a las 4P, en donde se enfatiza en la mejora de la disponibilidad del producto, diversificación a niveles de funciones, uso de empaques ecofriendly, reforzamiento de la comunicación en las redes, y desarrollo de programas de fidelización. Se argumenta que el cumplimiento de tales lineamientos aumentará la competitividad de Chivería, consolidará su posicionamiento en la distribución masiva y facilitará la domesticación de la oferta agro-alimentaria.

**Palabras Clave:** *Posicionamiento de marca, Estrategias competitivas, Marketing mix, Industria láctea, Supermercados, Consumo saludable*

## ABSTRACT

In recent years, the Ecuadorian dairy industry has experienced rapid growth, driven, among other factors, by a widespread trend among consumers toward purchasing products that are characterized by their functionality, their adherence to a healthy approach, and their adequate added value. In this competitive context, the national brand Chivería, which has built its reputation over more than sixty years, now faces the urgent need to consolidate and expand its position on the shelves of Corporación El Rosado, one of the country's leading modern distribution chains. This research has focused on the formulation of competitive positioning strategies to strengthen Chivería's presence in this channel. To this end, an intertwined quantitative and descriptive approach was designed, which used surveys of yogurt consumers to measure brand recognition, investigate perceptions of its attributes, detect purchasing preferences, and decipher the determining factors in consumer decisions. The results of the analysis revealed, in summary, that despite the brand's solid recognition, it suffers from a number of limitations that focus on poor visibility on the shelf, the relative fragility of point-of-sale promotions, and a weak communication presence in advertising channels. Considering the above diagnosis, strategic lines were constructed utilizing the 4P framework, focusing on optimising product availability, diversification into functional categories, the use of sustainable packaging, enhanced communication in digital spaces, and the development of mechanisms to foster consumer loyalty. It is posited that these strategies would help in the further advancement of Chivería, reinforcing its competitive stature within the mass distribution segments and streamlining the process of domestic assimilation of the agri-food supply.

**Keywords:** *Brand positioning, Competitive strategies, Marketing mix, Dairy industry, Supermarkets, Healthy consumption*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la industria lechera se erige como uno de los sectores de más rápido ascenso en Ecuador, movimiento que se explica en gran medida por la creciente atención que los consumidores prestan a su salud y nutrición. Guevara y Salinas (2021) argumentan que este auge responde, por un lado, al interés en productos funcionales como los yogures probióticos y, por otro, a la preferencia por alimentos con ingredientes naturales y menos azúcares añadidos. En los últimos años, los consumidores ecuatorianos han cambiado progresivamente hacia los alimentos funcionales, productos que ofrecen valor, como el fortalecimiento del sistema inmunológico, la ayuda a la digestión y el aporte de proteínas. Esto ha sido muy relevante en el caso de los yogures con la incorporación de probióticos, así como con la reducción relativa de azúcares añadidos e ingredientes naturales (Guevara & Salinas, 2021). Además, el crecimiento en el ingreso disponible de ciertos segmentos de la población ha potenciado el consumo de productos lácteos industrializados, particularmente en las zonas urbanas.

En este sentido, Chivería, una marca nacional de yogur con más de 60 años de trayectoria (desde 1962), se constituye como un caso emblemático de adaptación de una empresa con tradición a las nuevas demandas de un mercado en constante cambio. Chivería, a más de 60 años de operación, ha logrado establecerse como una empresa con fundaciones sólidas y un nivel de reconocimiento importante en sus mercados locales. No obstante, en una industria donde la competencia se vuelve más agresiva, potenciada por las marcas internacionales y productos de mayor valor añadido, resulta importante que Chivería modifique sus estrategias de marketing para no desaparecer. En este sentido, le da una dirección al cambio que la empresa necesita y aclara que ya no se puede confiar en un legado histórico para ganarse la lealtad de los consumidores (López & Martínez, 2020).

Siendo así que, la marca busca fortalecer su presencia en las cadenas de supermercados Mi Comisariato, que tienen una gran cobertura nacional. Su inclusión en estas plataformas no solo ayuda a aumentar la visibilidad del producto, sino que también hace que el producto sea más accesible para un público más amplio y diversificado. Mi Comisariato representa uno de los jugadores minoristas más importantes en Ecuador, por lo tanto, es muy estratégico e importante aumentar la distribución y adquirir nuevos consumidores. Como indican Bravo y Páez (2022) el marketing y la publicidad colocados en supermercados brindan mayores posibilidades para que las marcas sean elegidas, especialmente en alimentos frescos y refrigerados (Bravo & Páez, 2022). Por esta razón, el enfoque del estudio es formular enfoques

estratégicos para mejorar el posicionamiento en el mercado de Chivería, teniendo en cuenta las tendencias relevantes del consumidor y las oportunidades del mercado.

### **Contextualización del Problema**

En los últimos diez años, el consumo de productos lácteos en Ecuador ha venido en aumento especialmente en el consumo de yogures, leches enriquecidas y quesos gracias a una mejor cultura nutricional, políticas de subsidios a la alimentación y facultades económicas de los hogares urbanos (Ríos & Párraga, 2022). Esta situación ha estimulado el crecimiento tanto del mercado interno, como de inversión, especialmente en productos de valor añadidos a la leche. No obstante, marcas nacionales como Chivería todavía enfrentan importantes obstáculos para competir en los principales canales de venta moderna, especialmente en Corporación El Rosado, que es uno de los grupos de retail más importantes del país.

Las corporaciones multinacionales del dominio lácteo han monopolizado esta realidad, utilizando técnicas de marketing sofisticadas en el marketing de pago, activación de marca y publicidad a gran escala dentro de los supermercados. Estas acciones proporcionan una ventaja competitiva significativa en captar la atención del cliente por medio de degustaciones, la colocación estratégica de productos, material POP y promociones constantes (Morales & Endara, 2021).

Chivería es una marca nacional con una historia de más de seis décadas, junto con un valor de marca posicionado como un símbolo de tradición y calidad. Sin embargo, la empresa se enfrenta a una competencia estructural moderna con los canales de supermercados. Con respecto a Ecuador, el mercado de alimentos en supermercados está altamente concentrado. Los dos principales actores en el mercado, Corporación El Rosado y Corporación La Favorita, juntos representan casi el 60% de las ventas minoristas de alimentos en el país. Esta situación aumenta las barreras de entrada y la retención de mercado de las marcas nacionales de menor escala (Kantar Worldpanel, 2023). En este contexto, las marcas nacionales con menor poder de negociación terminan siendo relegadas al fondo del mercado con una cuota de mercado insignificante en categorías de productos altamente competitivas, como el yogur, donde muchas grandes marcas multinacionales y de marca privada del minorista han aumentado su cuota de mercado de los productos en Ecuador al 7% con una tasa de crecimiento anual de más del 40% (Kantar Worldpanel, 2023).

Las desventajas competitivas de Chivería se ven aún más agravadas por problemas de gestión en el punto de venta. La investigación en marketing minorista muestra que la ubicación del producto en áreas de bajo tráfico afecta negativamente la elección del consumidor, ya que "los compradores tienen menor recuerdo de marca y menor reconocimiento de marca para productos posicionados fuera de la línea de visión principal del comprador" (Levy & Weitz, 2012). En el caso de Chivería, es evidente la falta de marketing comercial sistemático, como promociones en estanterías, materiales POP o activaciones en el punto de venta, para competir con marcas que tienen inversiones financieras mucho mayores en visibilidad y estimulación del comprador. Esta situación confirma que, independientemente de la calidad intrínseca del producto, la falta de inversión en merchandising y promoción explica por qué la marca tiene una cuota de espacio en estantería tan baja en la cadena de supermercados de la Corporación El Rosado.

Esta situación señala una brecha competitiva que ha sido descuidada en la literatura con respecto a las fuertes barreras estructurales que impiden que las marcas nacionales penetren en los canales de distribución controlados por corporaciones multinacionales. Frente a esa situación, resulta indispensable diseñar y evaluar tácticas de posicionamiento que once la visibilidad de Chivería Yogur en el mercado; tales iniciativas permiten a las marcas diferenciarse en entornos saturados, generar valor duradero y establecer un vínculo significativo con su público meta (Kotler & Keller, 2020).

### **Planteamiento del Problema**

La empresa Chivería, con actividad en la industria láctea desde 1962, ha establecido su reputación en la calidad artesanal de sus productos, como sus yogures. Sin embargo, durante décadas de trayectoria y con una oferta de valor enraizada en la tradición y el sabor natural, la marca no ha logrado posicionarse con fuerza en los modernos de alto tránsito como los que controla la Corporación El Rosado, uno de los principales minoristas del país. Esto pone de manifiesto que existe una discrepancia seria entre la dotación de las herramientas de producto y el avance de las estrategias de mercadeo necesarias para competir en la era contemporánea.

La falta de estrategias de marketing alineadas con el comportamiento del consumidor y los requerimientos del canal retail, en el caso de Chivería, es una de sus principales limitaciones. Hoy en día, no solo se exigen productos de calidad, se requiere que las mismas vengan acompañadas de un plan integral que contempla branding, diseño estético de empaque, publicidad, posicionamiento y presencia en el punto de venta (Salazar & Ramírez, 2021). A

diferencia de las marcas Chivería que han sido muy competitivas, estas no han realizado publicidad y esto los hace vulnerables porque no logran captar y retener clientes.

La conducta de los supermercados de la Corporación El Rosado se caracteriza por tener una lógica de negocio veloz, agresivamente competitiva, y que apela a la estimulación visual.

En muchas ocasiones, las decisiones de compra no son obedecidas de manera racional, sino más bien por la ubicación del producto dentro de un estante, uso de material POP, grabación de marca, entre otros factores (Castillo, 2020). La no contar con una estrategia de visual merchandising sumada a la falta de promoción, le resta indefectiblemente a Chivería el poder posicionarse frente a los consumidores. Hay también una escasa apreciación respecto a la importancia que el marketing en punto de venta posee, y esto frecuentemente se piensa que solo afecta a marcas con gran cobertura publicitaria. Sin embargo, hay estudios que sostienen que, bajo las estrategias correctas, incluso marcas con presupuestos más bajos se pueden hacer más visibles y competitivas. La escasa inversión sostenida que Chivería hace, o deja de hacer, sobre estas tácticas comerciales limita su capacidad de penetración en un contexto saturado de estímulos visuales.

La cuestión principal es que Chivería no ha obtenido un posicionamiento competitivo, estrategia que ayuda a una empresa a destacar de sus competidores, creando así una imagen única y memorable en la mente del consumidor, en los supermercados de la Corporación El Rosado, a pesar de contar con productos de buena calidad y su trayectoria en el mercado local. Esta problemática se debe, en parte, a la falta de estrategia de posicionamiento y mercadotécnico integral en sus políticas, que se apunte al gusto de los consumidores y que esté acorde a la modernidad del sistema de distribución. Por este motivo, es necesario crear e implementar estrategias de marketing dirigidas a incrementar su participación en el punto de venta, incrementar su posicionamiento y poder rivalizar con los líderes del mercado lácteo nacional e internacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular estrategias competitivas de posicionamiento para la marca de yogur Chivería, con el fin de robustecer su presencia en el canal de distribución de Corporación el Rosado.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar la situación competitiva del mercado nacional de yogur.
2. Evaluar el posicionamiento actual de Yogur Chivería en los supermercados de Corporación El Rosado.
3. Reconocer oportunidades y desafíos de marketing para el posicionamiento de la marca teniendo en cuenta las necesidades y preferencias del consumidor.
4. Proponer estrategias de posicionamiento basadas en las 4P del marketing.

### **Preguntas de Investigación**

#### **Pregunta de Investigación Principal:**

¿De qué manera se pueden formular estrategias competitivas de posicionamiento para la marca de yogur Chivería que permitan robustecer su presencia y fortalecer su competitividad dentro del canal de distribución de Corporación El Rosado?

#### **Preguntas de Investigación Específicas:**

1. ¿Cuál es la situación actual del mercado nacional en relación con el yogur en términos de competencia y participación de marcas?
2. ¿Cuál es el posicionamiento actual de la marca Chivería dentro de los supermercados de Corporación El Rosado?
3. ¿Qué oportunidades y desafíos enfrenta Chivería para alcanzar una mejor posición considerando las necesidades y preferencias del consumidor?
4. ¿Qué estrategias de posicionamiento basadas en las 4P del marketing se pueden utilizar para mejorar la presencia y competitividad de Chivería?

## **Justificación**

El impacto de este análisis es relevante tanto empresarial como socialmente, puesto que trata un problema que afecta la consolidación de las marcas nacionales, la economía regional y la competitividad del mercado alimentario en el Ecuador. La Chivería, que se ha desarrollado en la industria láctea desde 1962, tiene un problema grave de comercialización ya que se encuentra accesible en el marketing en supermercados como los de El Rosado por marcas de línea muy conocidas. Este problema no solamente pone en riesgo la viabilidad de la compañía, sino que también destaca un problema estructural que enfrentan muchas empresas nacionales.

Económica y socialmente, aumentar la cuota de mercado de los productos de marca de Chivería en las tiendas de retail moderno se traduce en mayores oportunidades para los productores locales, agricultores y trabajadores de la industria láctea, especialmente en áreas rurales. Como afirman Álvarez & Moreno (2019), fomentar el uso de marcas puede ayudar al crecimiento económico de un país, al empleo y fortalecer las economías locales mediante cadenas de valor más equilibradas.

El estudio es también relevante porque enfrenta una necesidad estratégica: se trata de la competencia a nivel internacional que se hace cada vez más marcante, una propagación necesaria por el valor agregado que no solo debe tener el producto, sino también la identidad, autenticidad y el lazo emocional que guarda con el consumidor ecuatoriano. Para eso es necesario realizar un análisis exhaustivo de las relaciones sociales y etnográficas que el consumidor tiene acerca de los productos naturales y saludables y el funcionamiento del retail contemporáneo. Adelante en esto, Valverde Vélez (2020) menciona que, a partir de una segmentación efectiva y campañas de publicidad agresivas, es posible ganar notoriedad y aún más posicionar a las marcas locales en un nivel más alto que sus competidores ya establecidos con amplia presencia en el mercado.

Además, las cambiantes preferencias del consumidor ecuatoriano hacia productos frescos, elaborados localmente y genuinos únicos de la región representan una oportunidad que Chivería puede aprovechar estratégicamente a través de una comunicación adecuada. Este marco narrativo se centra en la producción tradicional y artesanal que, si es defendida con rutas estratégicas orientadas hacia la manipulación como la del sentido de nacionalismo, por otro lado, puede ser extremadamente potente (Mendoza & Torres, 2021). Así, el posicionamiento estratégico no solo beneficiará a la empresa, sino que también nutrirá una ciudadanía responsable y consciente con respecto a su poder adquisitivo y elecciones.

Desde el ámbito o campo académico, esta investigación se encuadra en marketing estratégico y contribuye a desarrollar conocimiento en el contexto ecuatoriano. No existe casi ninguna producción académica que evalúe el posicionamiento de marcas nacionales dentro del comercio contemporáneo del país, por tanto, este trabajo, así como aporta para nuevos emprendimientos, también resulta relevante para estudios y nuevas iniciativas sobre competitividad, consumo y branding en economías oligopólicas.

Como parte de los resultados en el análisis anterior, esta investigación se elabora para resolver un problema específico empresarial e, igual, tiene un alcance mayor al formular soluciones que integran desarrollar tejido productivo, nacional, desarrollo sostenible y diversificación del mercado desde la visión ecuatoriana. El uso de técnicas de posicionamiento exitosas para Chivería podría no solo transformar su contexto, sino servir de trampolín para otras marcas que se encuentren en escenarios de competencia global.

### **Organización de los capítulos**

El Capítulo I da cuenta del marco teórico de la investigación en relación con los conceptos que conforman el entorno de competencia dentro de la industria láctea. Se estudian las teorías de competitividad y de mercado tales como: marca, consumo y marketing, dando mayor atención a las 4P (producto, precio, plaza y promoción). Este capítulo aporta la información teórica necesaria para entender el problema planteado y elaborar alternativas de solución.

En el Capítulo II, se establece el marco metodológico, donde se especifican los enfoques descriptivo y cuantitativo que guían el estudio. Se explican los criterios de selección de la muestra, los métodos de recolección de datos a través de encuestas estructuradas y las técnicas aplicadas de análisis estadístico de datos. Esta sección ayuda a ilustrar cómo se construyó el proceso de investigación y apoya la fiabilidad de los hallazgos.

El Capítulo III presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a consumidores de yogur en los supermercados de la Corporación El Rosado. Se estudian el reconocimiento de la marca, la percepción sobre el producto, la compra y consumo, la presencia de la marca en los puntos de venta y la conducta hacia la marca Chivería. Los mismos permiten determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

En el Capítulo IV se indican algunas estrategias para mejorar la marca Chivería en el canal de distribución de El Rosado. Estas estrategias se basan en la evaluación de las 4P del marketing y pretenden que la marca logre mayor visibilidad, mejor percepción y participación de mercado a la mayor sus acciones en producto, precio, distribución y promoción.

Por último, en el Capítulo V se exponen las conclusiones de la investigación, las cuales condensan los hallazgos más relevantes y ratifican la urgencia de realizar una intervención estratégica sobre el posicionamiento de Chivería. Además, se brindan pautas para la empresa y otros para los futuros investigadores que deseen explorar más el marketing estratégico de marcas nacionales en alta competencia.

# **CAPÍTULO I.**

## **MARCO TEÓRICO**

### **Introducción al Marco Teórico**

El marco teórico se define como la sistematización y el análisis del problema, incluso de su literatura relacionada; continúa siendo una de las partes más relevantes de cualquier trabajo académico, dado que proporciona contextos necesarios para comprender el problema en cuestión. Enfocarse en él permite enmarcar y justificar una investigación delimitando los antecedentes conceptuales y empíricos existentes sobre el fenómeno que se pretende analizar. En este sentido, el marco teórico no solo delimita la investigación, establece los criterios que permiten recolectar y procesar información con posterioridad a su formulación a partir de hipótesis preestablecidas y explicar los resultados obtenidos (Barney & Hesterly, 2019).

Para el progreso de esta investigación, el marco teórico se centrará en la estrategia de marketing y competitiva de Chivería en el sector de yogur. Esto requerirá incorporar teorías y modelos relevantes que delineen la arquitectura del mercado, junto con el comportamiento del consumidor y las reacciones corporativas resultantes de los movimientos estratégicos propuestos. Esta línea de investigación contribuirá a establecer la posición estratégica de Chivería en el mercado y a definir cómo puede incrementar su competitividad.

Respecto a esta investigación, la importancia de contar con un marco teórico reside en que las teorías seleccionadas se integran con los propósitos y metas del estudio. El estudio es pertinente y positivo porque se basa en un marco que incluye información ya establecida, lo que posibilita que el investigador obtenga conclusiones válidas. Permite también identificar variables de interés significativas, formular hipótesis adecuadas y seleccionar técnicas pertinentes para la recolección y análisis cuantitativo o cualitativo de datos.

### **Fundamentos de Estrategia Competitiva**

Las estrategias competitivas son críticas para el posicionamiento exitoso en el mercado de una empresa en una economía cada vez más global y dinámica. El análisis de cómo se ejecutan estas estrategias competitivas, en conjunto con la literatura relevante, muestra cómo las organizaciones crean planes de acción para lograr una diferenciación sostenible y mensurable frente a la competencia y poder abordar los cambios en el entorno del mercado (Barney & Hesterly, *Gestión estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos* (6.<sup>a</sup> ed.). Pearson., 2019). Definidas ampliamente, las estrategias competitivas son planos derivados del

conjunto de acciones y decisiones tomadas por una organización para obtener ventaja sobre sus competidores (Grant, 2021). Históricamente, este concepto se ha transformado en una combinación holística con marcos teóricos actuales en uno que integra todos los factores externos e internos del mercado al que sirve una organización.

Una de las contribuciones más importantes en el área de la estrategia competitiva es la propuesta de Michael Porter (1980), quien elaboró el concepto y clasificó las estrategias de ventajas competitivas que las empresas pueden adoptar. Según Porter, estas estrategias son alternativas diferentes a los caminos que las empresas toman para diferenciarse y competir en sus sectores (Porter, 1980). Más aún, subrayó el valor de un posicionamiento estratégico definido que no caiga en el pensamiento promedio, o, mejor dicho, una empresa no tiene la posibilidad de pretender ser todo para todos sin definir rigurosamente su estrategia.

### **Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Porter identificó tres estrategias genéricas fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1980).

#### **Liderazgo en Costos**

Esta estrategia permite a la empresa ser el productor más eficiente de su sector, ofertando productos o servicios a un costo inferior que sus competidores. La ventaja competitiva sostenida por Porter (1980) y posteriormente por Hitt, Ireland, y Hoskisson (2020) en su libro “Strategic Management”, se basa en la eficiencia operacional, la optimización de procesos y el control en el gasto de costos fijos y variables. En la situación de Chivería, que busca posicionarse como un jugador dominante dentro de su rubro, esta estrategia es efectiva considerando que los consumidores son sumamente competitivos y sensibles a precios, además de la competencia abierta y feroz que existe en mercados masivos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2023).

#### **Diferenciación**

Se trata de producir y/o comercializar algo que se percibe como único, lo que genera mayor lealtad o precios premium (Barney & Hesterly, Gestión estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos (6.ª ed.). Pearson., 2019). La diferenciación ahora se realiza a través de las características, calidad, diseño, innovación, servicio al cliente, incluso a veces empaque y marca. En el caso de Chivería, el sabor único, la calidad de los ingredientes, la

variedad de productos o el empaque atractivo pueden servir y actuar como fuentes de diferenciación ayudando en el posicionamiento de la Marca (Grant, 2021).

### **Enfoque (Concentración)**

En este caso, la empresa se dirige a un segmento o nicho de mercado específico, aplicando estrategias de liderazgo en costos o diferenciación dentro de ese segmento particular. Satisfacen una necesidad muy específica que no es proporcionada ya por competidores más genéricos dirigidos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020). Para Chivería, esto podría significar el marketing de yogures adaptados a niños específicos, funciones para adultos, o incluso consumidores orgánicos vendidos a través de Retail El Rosado.

### **Ventaja Competitiva Sostenible**

La ventaja competitiva de una empresa sostenible es su capacidad para superar a los rivales durante un largo período de tiempo debido a poseer y controlar recursos y capacidades valiosas que son únicos, difíciles de imitar e irremplazables (Barney, 1991). Para mantener tal ventaja, las empresas deben innovar y cambiar constantemente sus recursos y capacidades para adaptarse al mercado (Barney & Hesterly, 2019). El grado de protección en torno a los recursos cruciales y la capacidad de recurrir a competencias distintivas que proporcionan una ventaja competitiva determina en gran medida la sostenibilidad de esta ventaja (Grant, 2021).

### **Teoría Basada en Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV)**

La Teoría Basada en Recursos considera que la ventaja competitiva proviene, primordialmente, del interior de la empresa y por sus recursos y capacidades únicas (Barney, Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. Journal of Management, 1991). Las afirmaciones de fuentes rivales colocando la teoría dentro del contexto sin desviaciones; se hace énfasis en activos tangibles e intangibles cruciales, y como Wang & Ahmed lo expresan, en maquinaria, tecnología, marca, reputación, propiedad intelectual y otros bits de conocimiento. Además, las capacidades organizacionales como "habilidades, procesos y conocimientos" permiten a una empresa desplegar y coordinar estos recursos (los mencionados anteriormente y otros) de manera efectiva para crear valor.

Un recurso solo puede ofrecer una ventaja competitiva sostenible si cumple con los criterios del marco VRIO: Versatilidad, Rareza, Imitabilidad y Organización para explotar (Barney, 1991). La marca Chivería, por ejemplo, ayudaría a consolidar la posición competitiva

de la empresa en el mercado siempre que haya un capital de marca positiva y una percepción favorable del consumidor, mientras que los competidores encuentren extremadamente difícil imitarla. Además, la capacidad de innovar en productos lácteos funcionales o en procesos de producción de yogur eficientes podría mejorar la ventaja competitiva en el mercado de yogur (Wang & Ahmed, 2023).

Analizar la estrategia competitiva a través del lente de Pearson y RBV muestra cómo Chivería puede operar en el mercado a través de liderazgo en costos, diferenciación de productos o estrategia de enfoque basada en recursos y capacidades internas que permiten el mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles frente a los rivales (Grant, 2021)

### **Teorías de Posicionamiento y Branding**

El posicionamiento y el branding son conceptos clave que ayudan a entender cómo una marca es capaz de formar una identidad y tallar un nicho único diferente de otras marcas y ocupar un espacio dentro del mercado y dentro de la mente del consumidor. Esta sección describe las principales teorías que explican cómo una marca como Chivería puede posicionarse estratégicamente en el mercado para la diferenciación de ventajas competitivas sostenibles y la creación de valor sostenido.

#### **Concepto de Posicionamiento de Marca**

El posicionamiento de marca implica una estrategia que adopta una empresa para tratar de ocupar un espacio específico en la mente de los consumidores, que resulta ser único y deseable en relación con las propuestas de otros competidores (Ries & Trout, 2001). Ries y Trout (2001) propusieron el concepto de “la guerra por el posicionamiento”, donde enfatizan que, en un mercado altamente competitivo, es necesario tener una imagen positiva única y distintiva. No solo posicionar una empresa en base a características objetivas del producto, sino a la marca y las vivencias de la persona (Kotler & Keller, Gestión de marketing (16.<sup>a</sup> ed.), 2022).

Este proceso de posicionamiento engloba varios pasos de suma importancia y son los siguientes: en primer lugar, la identificación de atributos que resultan ser relevantes para los consumidores y que puedan diferenciar la marca; en segundo lugar, elija ventajas competitivas que se puedan demostrar de forma clara; en tercer lugar, la ejecución de un discurso uniforme que apoya la comunicación para el posicionamiento (Keller, 2016). De esta manera es posible

que una marca no solo indique qué es la marca, sino lograr que el cliente aprecie la propuesta diferencial.

El posicionamiento depende principalmente de cómo se quiera diferenciar el competidor en el mercado, como lo indican Kotler & Keller en 2022. A continuación, se señalan algunos de los tipos de posicionamiento que pueden ser empleados:

- Por usos o aplicaciones hace hincapié en cuándo el producto es ideal y en qué situaciones se puede usar dicho producto.
- Por atributos da relevancia a los componentes de un producto en específico como sabor o ingredientes en el caso de productos lácteos.
- Por beneficios se enfoca en lo que el consumidor pueda sentir de forma emocional o apreciará de provecho para la funcionalidad de un producto. Esto puede ser útil en la publicidad, brindando una razón de compra.
- Por el usuario permite definir la marca según el perfil que se tenga en mente de un consumidor o el estilo de vida del consumidor en cuestión.
- Frente a los competidores se posiciona para ver la marca, colocándola en un lugar donde existe la necesidad de contrarrestar competidores que son claves en el ámbito.
- Por precio/calidad se coloca por la percepción que se tenga sobre un costo en respecto a la calidad ofrecida.

### **Branding y Valor de Marca (Brand Equity)**

El branding abarca la construcción y gestión eficiente de la marca como un activo intangible que afecta, entre otras cosas, la lealtad del consumidor y las decisiones de compra (Aaker, 1996). La marca se compone de múltiples elementos visibles y simbólicos que incluyen: el nombre, el logotipo, el slogan, colores y sonidos, los cuales juntos conforman su identidad y, por ende, pueden ser reconocidos (Keller, 2016).

Valor de marca o valor de marca. Este concepto es de gran relevancia porque mide el valor que se le añade a un producto o servicio a partir de la marca, restándole el valor que sus atributos funcionales ofrecen por sí mismos (Keller, 2016). Existen dos modelos ampliamente reconocidos para analizar este valor.

## **Modelo de David Aaker**

Definir el valor de marca mediante cinco dimensiones: Claim Awareness (qué tanto saben los consumidores sobre la marca), retención de clientes (qué tan leales son a la marca para volver a comprarle repetidamente) y calidad percibida (notoriedad del producto). Marke image (imágenes y conceptos sobre la marca) y otros activos como marcas, patentes, canales de distribución que pueden tener un valor económico son también relevantes (Aaker, 2019). A partir de estas dimensiones, las empresas pueden desarrollar estrategias y gestionar su marca que les permita posicionarse competitivamente.

## **Modelo de Kevin Lane Keller (Customer-Based Brand Equity - CBBE)**

Este modelo comienza desde la percepción más baja del consumidor: el reconocimiento. Luego el consumidor pasa a evaluar el desempeño y juicio que tiene sobre una marca, los sentimientos que evoca y finalmente se encuentra con la resonancia de marca; este último es la conexión emocional y lealtad auténtica que desarrolla (Keller, 2016). La resonancia significa que un consumidor se siente identificado con una marca y la defiende frente a otras opciones.

Otra distinción fundamental es entre la identidad y la imagen de marca. La identidad de marca se enfoca en cuál es la proyección que realiza la empresa sobre sí misma, que involucra sus valores, misión y propuesta única (Kapferer, 2012). La imagen de marca, en cambio, es la proyección real de la marca que tiene un conjunto de consumidores, la cual puede o no alinearse a la identidad. La buena administración de la marca se enfoca en mitigar esta brecha mediante el uso estratégico de comunicación y consistentes “touchpoints” (Kotler & Keller, 2022).

Por último, la construcción de la marca se explica como la asignación de atributos humanos a la marca para facilitar el vínculo emocional con los consumidores. Esta personalidad puede incluir cualidades como sinceridad, sofisticación, robustez o ser moderno y permite al consumidor identificarse emocionalmente con la marca, construyendo así mayor lealtad de marca y diferenciación (Aaker, 2019). En el caso particular de Chivería, su marca podría tener una personalidad construida en torno a la naturalidad, la frescura o el compromiso con la calidad, características que ayudan a potenciar su posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

## **Marketing Estratégico y el Marketing Mix (Las 4P)**

El marketing estratégico requiere que las marcas unan de forma armónica las tácticas tradicionales-publicidad en el punto de venta, promociones presenciales y crecimiento del branding físico-con los recursos digitales, sobre todo en el sector de alimentos que juega con emociones de salud y bienestar (Kotler & Keller, 2020). Esta mezcla permite hablar de modo sincero a un consumidor moderno que mide una oferta no sólo por calidad, sino también por responsabilidad social.

Para Chivería, en el segmento lácteo, es importante destacar ciertos beneficios como el apoyo a la salud intestinal, la presencia de probióticos y el uso de ingredientes 100% naturales. Esto responde a la demanda de una población creciente en busca de productos funcionales y de valor agregado. Actualmente, los consumidores buscan una propuesta de valor que supere la simple oferta de sabor y conveniencia. Ahora persiguen relatos que reflejen un compromiso real con su bienestar y el de la comunidad, así como el fortalecimiento de la sostenibilidad.

Las estrategias digitales que comprenden la gestión de redes sociales, la creación de contenido relevante, colaboraciones con microinfluencers del vecindario y reseñas de clientes cumplen la función de humanizar una marca y de branding emocional. Los consumidores nacionales abrumados por crisis de identidad sienten que la marca, cuando se combina con historias sobre producción artesanal o contribución a la comunidad, les habla, reforzando su identidad.

El marketing que emplea el contacto físico aún ha consolidado su peso en el pasillo del supermercado y en el puesto del barrio. Elementos de visual merchandising y pruebas de sabor, así como una ubicación privilegiada en la góndola, siguen inclinando la balanza, más en categorías sensibles como los lácteos frescos que, carteles y promociones, indefectiblemente, han de ser vigentes.

Por eso, Chivería tiene que armar un plan que integre la digitalidad y la presencialidad en la, también, la comunique el producto al comprador sus valores: el bienestar, la autenticidad, el sostenimiento del productor de la zona, y la confianza. Jain y Singh (2024) afirman que las marcas que mezclan buena nutrición, transparencia y lazos comunitarios generan lealtad a largo plazo.

## **Producto**

El producto sigue siendo la pieza central de la promesa que una empresa le hace al cliente. Para firmas lácteas como Chivería, lo que el yogur presenta debe ir más allá de textura y gusto; también debe hablar de calidad, compromiso y un rasgo claro que lo separe de las marcas rivales (Kotler & Armstrong, 2021).

La calidad de la leche es, sin duda, uno de los factores que los compradores observan con más atención. Saber que el líquido proviene de granjas cercanas, que llega fresco y que pasa por pasteurización cuidadosa, refuerza la imagen de la compañía y aporta un valor extra ligado al apoyo de la comunidad.

El sabor sigue siendo un factor decisivo a la hora de elegir yogur. Quieren un perfil limpio sin ingredientes artificiales, y para satisfacer diferentes perfiles. Esto también ayuda a ganar lealtad ya que atiende a grupos diversos como niños, ancianos, atletas y personas lactosa intolerantes.

Además de proteger el contenido, el empaque comunica los valores de la marca de una empresa. Un empaque fácil de usar, estéticamente agradable y sostenible (biodegradable o fácilmente reciclable) puede mejorar la experiencia de compra y reforzar la identidad del producto (Keller, 2016).

Los probióticos, el calcio, la proteína y las vitaminas hacen que el yogur sea un alimento funcional, y se percibe como nutricionalmente positivo. Esto coincide con la creciente demanda de alimentos que promueven el bienestar general y ayudan a la salud digestiva.

**Producto básico:** Es la necesidad basal que se satisface el producto, en este contexto la alimentación y nutrición que se obtiene del yogur.

**Producto real:** En esta etapa se concreta el producto considerando atributos tales como sabor, textura, valor nutricional, ingredientes naturales, presentación y empaque. Para la categoría de yogures, diferenciadores importantes son la incorporación de cultivos vivos, el uso de múltiples sabores (naturales, frutas, funcionales), y los formatos (vasitos individuales, envases familiares, entre otros) (Smith & Albaum, 2023)

**Producto aumentado:** Esta clasificación abarca cualquier otro servicio que no esté incluido dentro del producto principal como garantías, políticas de devolución y beneficios

complementarios. En este caso incluyen la promoción de bienestar y certificaciones orgánicas que otorguen valor a la marca.

Dado que la competencia resulta ser muy intensa, la diferencia en productos lácteos, en especial los yogures, es de gran importancia. Además, aspectos como el valor nutricional, la inclusión de probióticos y la fortificación con vitaminas, el uso de nuevos formatos y los empaques sostenibles crean ventajas competitivas (Jain & Singh, 2024). La etapa en que se encuentra el ciclo de vida del producto afecta constantemente las estrategias, como por ejemplo los yogures que se encuentran en etapas de introducción o crecimiento requieren gran gasto en promoción y distribución, mientras que en la etapa de madurez se enfoca en la fidelización y extensión de la línea (Kotler & Keller, 2022).

### **Precio**

La fijación de precios, como una de las decisiones estratégicas, puede tener impacto en el valor que se le otorga y en la demanda que se tendrá (Nagle, Hogan, & Zale, 2021). Algunas de las estrategias más comunes son las siguientes:

#### **Precios basados en el valor**

**Precios basados en la competencia:** Precios en función de la competencia. Se colocan productos en el mercado utilizando precios de productos similares a los de la competencia para ser competitivo.

**Precios basados en costos:** Los precios se determinan agregando un margen a preferencia sobre el costo de producción.

En el canal de supermercados como Corporación El Rosado, la utilización de precios temporales de descuentos y promociones de precios son estrategias frecuentes utilizadas para fomentar la prueba y la recompra, incorporando promociones como “2x1”, cupones o descuentos temporales (Smith & Albaum, 2023). También resulta relevante considerar la demanda de precio para yogures, que es uno de los productos cuyos precios segmento se relativamente elástico, especialmente en rubros más sensibles al precio, esto obliga a atender a la margen de las calibraciones de las promociones (Jain & Singh, 2024).

## **Plaza (Distribución)**

La distribución implica cómo el producto se transporta hasta el consumidor y cómo se maneja la visibilidad y disponibilidad a lo largo de la cadena de suministro (Kotler & Keller, 2022). Las siguientes posibles orientaciones pueden tomar las formas:

**Distribución selectiva:** Implica crear, eliminar o mantener determinados puntos de venta con la intención de rescatar imagen de marca o control de calidad.

**Distribución intensiva:** Intenta lograr cobertura máxima de puntos de venta. Ideal para productos de consumo masivo como yogures.

La relación estratégica que se puede tener con la Corporación El Rosado, se hace en virtud de lograr buena comercialización para que el producto se encuentre en posiciones de alta visibilidad, que de manera activa forman parte del recuerdo de marca (Nagle, Hogan, & Zale, 2021). Otra condición para el éxito es contar con logística eficiente de reposición y frescura del producto en supermercados.

## **Promoción (Comunicación)**

La promoción incluye todas las actividades comunicativas, tales como publicitar, difundir o anunciar, cuyo objetivo es informar y persuadir al consumidor para que adquiera la marca. Comunicación o mercadeo integrado de marca incluye el uso de todas las herramientas de mercadotecnia que se usan para dar un mensaje y se aseguran que son consistentes y en sinergia en la imagen y posicionamiento clave de la marca (Kotler & Keller, 2022).

### **Entre las herramientas más utilizadas en la promoción de yogures están:**

**Publicidad:** Medios masivos (televisión, radio), digitales (redes sociales, videos online) y en punto de venta (material POP). Las campañas digitales permiten segmentar y llegar de forma directa a los consumidores jóvenes y madres, que suelen ser un segmento clave en la categoría (Smith & Albaum, 2023).

### **Eventos y patrocinios**

El patrocinio y los eventos son ejemplos de herramientas de marketing promocional que permiten a las marcas conectar con sus audiencias, crear momentos memorables y forjar lazos emocionales. Por eso pertenecen a la comunicación integrada; encienden la identidad de la empresa en espacios físicos y reales, además de la publicidad digital y tradicional.

Un evento se define como cualquier acción organizada por una firma o en la que participa de forma activa; ferias, degustaciones, lanzamientos de productos, festivales o competiciones son ejemplos donde se procura el contacto directo con el consumidor, dar visibilidad a la marca y reforzar atributos como frescura, sabor o innovación (Smith & Albaum, 2023).

El patrocinio, en cambio, consiste en destinar recursos económicos a un evento, causa o actividad -deportiva, cultural o comunitaria- a cambio de espacios de exhibición. Con esta estrategia, la firma busca asociar los valores positivos que rodean a la iniciativa apoyada con su propia identidad. Así, al financiar maratones o ferias saludables una marca de yogur puede proyectarse como defensora del bienestar y la vida activa (Kotler & Keller, 2020).

### **Marketing**

En la época digital, el marketing ha avanzado hacia tácticas de nueva generación que incluyen coloquialmente influencers, publicaciones dirigidas en redes sociales y una sólida identidad de marca en línea. Estas iniciativas han demostrado ser altamente efectivas para tejer comunidades alrededor de la marca y para motivar la participación activa de los consumidores (Jain & Singh, 2024). En este paisaje, el marketing de contenidos cobra peso especial: a través de piezas informativas, educativas o emocionales en plataformas como Instagram, Facebook o TikTok y en forma de artículos o entradas de blog en el sitio oficial, las marcas no solo ofrecen productos, sino que añaden valor, generan confianza y robustecen su posicionamiento (Kotler & Keller, 2022).

Es importante para una marca como Chivería tener un enfoque en el bienestar ya que, de esta forma, podrá conectar con los consumidores jóvenes y responsables. El bienestar podrá lograrse mediante la producción de contenido relacionado con la nutrición, los orígenes del yogurt, la creatividad en la cocina, y los esfuerzos sostenibles de la empresa. Si el mensaje es sistemático y multicanal, la empresa tendrá visibilidad de forma continua y podrá crear una comunidad digital de la marca.

La aplicación integrada de las cuatro P: producto, precio, lugar y promoción, cumple con el enfoque holístico que permite a Chivería fortalecer su posicionamiento mientras genera interés en la audiencia objetivo en un mercado competitivo.

## **Gestión del Canal de Distribución y Retail**

Chivería aspira a que sus productos ocupen un lugar competitivo y apropiado en los establecimientos de la Corporación El Rosado. Por eso, una gestión ágil de la distribución y el canal retail resulta vital para asegurar visibilidad, rápida rotación y lealtad del consumidor. En Ecuador, las marcas nacionales de yogur suelen combinar entregas directas a grandes cadenas, venta a mayoristas y presencia en supermercados pequeños o tiendas de conveniencia; esta mezcla las ayuda a diversificar su alcance y ajustarse a diferentes perfiles de cliente (Guevara & Salinas, 2021)

En este contexto, tanto la integración vertical como la horizontal son particularmente importantes porque permite a las empresas conectarse con puntos críticos de venta al por menor, optimizar el espacio en estanterías y perfeccionar los procesos logísticos. Los socios actuales, en especial los de mayor envergadura como Corporación El Rosado, hacen de la colaboración estratégica con el canal minorista un elemento clave para la definición de políticas de exhibición, negociación de promociones y aseguramiento de posicionamiento preferencial por producto.

Una buena gestión del canal no solo incrementa la disponibilidad en estantes, sino que también reafirma la equidad de la marca, constituyéndose en un elemento esencial de la mezcla de marketing.

### **Estrategias de Canal de Distribución**

Seleccionar un canal de distribución adecuado es una de las decisiones estratégicas que definen cómo un producto llega al usuario final. Los canales pueden ser directos o indirectos y lo que determina su elección es la naturaleza del producto, los objetivos del mercado y las capacidades de la empresa (Rosenbloom, 2021). Para productos de consumo de rápida rotación como los yogures, una distribución intensa suele ser la estrategia más apropiada para una amplia cobertura y fácil acceso. Esto significa que Chivería y otros productores de bienes de consumo deben asegurarse de tener exhibiciones adecuadas en cada punto de venta de Corporación El Rosado.

Los vendedores, mejores conocidos como los intermediarios en esta economía, operan como agentes de ventas, llevan una contabilidad siguiendo inventarios de productos, dan valor agregado al brindar información sobre los consumidores o contribuyentes en la promoción a

través del mapeo de venta (Rosenbloom, 2021). Como irradian una función de nexo facilitando la logística del contacto directo con el mercado y el proveedor, su papel deviene crucial.

### **Gestión del Canal de Distribución**

La gestión del canal de distribución constituye un pilar estratégico para cualquier marca que busque ganar terreno en su sector, un hecho que se observa con claridad en el mercado de consumo masivo y en categorías como el yogur. En Ecuador, firmas locales como Chivería combinan modelos de distribución selectivos para ajustarse a las variadas condiciones comerciales y geográficas del país.

#### **Distribución directa:**

Las plantas más grandes o con mayor antigüedad suelen optar por un sistema de distribución directa, apoyándose en vehículos propios y un equipo de ventas interno. Esta fórmula les brinda dominio sobre cada eslabón logístico, aumenta la puntualidad en las entregas y asegura una correcta presentación del artículo en los estantes. A la par, hace más ágil la colocación de promociones y material publicitario en el punto de venta (Rosenbloom, 2021).

#### **Distribuidores mayoristas:**

Numerosas marcas locales se apoyan en distribuidores mayoristas para llevar sus productos a un espectro amplio de puntos de venta, que incluye grandes cadenas de supermercados, tiendas de barrio y otros pequeños minoristas. Este esquema amplifica la presencia de la etiqueta en el mercado y, a la vez, evita la carga financiera de mantener una red propia de ventas; Sin embargo, también limita el control que la firma puede ejercer sobre la colocación del artículo en el estante y sobre su manejo directo en el local.

#### **Alianzas estratégicas:**

Una táctica frecuentemente adoptada consiste en formalizar convenios o alianzas con grandes cadenas de distribución, como la Corporación El Rosado. Por medio de estos pactos, las marcas garantizan una ubicación privilegiada en góndolas determinantes, pueden negociar promociones exclusivas y obtener un espacio asegurado en las campañas publicitarias internas de la tienda. Estas colaboraciones pretenden crear sinergias comerciales que once tanto la visibilidad del producto como su volumen de ventas (Benton & Maloni, 2020).

### **Cobertura de mercado:**

Las marcas nacionales buscan maximizar su alcance geográfico mediante la presencia en supermercados, tiendas de conveniencia, mercados populares, minimercados y otros canales minoristas. Tal diversidad de cobertura les permite captar consumidores de distintos estratos socioeconómicos y costumbres de compra, objetivo que resulta clave en un entorno tan fragmentado como el ecuatoriano (Kotler & Keller, 2022).

### **Gestión del Canal de Retail**

Una vez que el producto ha llegado a la tienda, su manejo en ese espacio se vuelve clave para posicionarlo con éxito. Administrar el punto de venta requiere negociar, promover, controlar la logística y cultivar vínculos estratégicos.

### **Negociación con supermercados:**

Las marcas necesitan establecer convenios específicos con las cadenas de supermercados con respecto a posicionamiento en el lineal, precios preferentes, promociones en góndola y su participación en publicidad interna. El posicionamiento decidido por el pacto determina si un producto se exhibe en un lugar prominente o posicionado en un estante olvidado; esto influye tanto en la rotación como en sus ventas.

### **Marketing en el punto de venta:**

El pasillo de compra es el instante que define la decisión. Por eso, las marcas colocando exhibidores coloridos, ofrecen muestras, cuelgan carteles grandes y organizan activaciones. Estas tácticas buscan captar la mirada del consumidor, provocar recuerdo inmediato y, en última instancia, elevar las compras impulsivas (Grant, 2021).

### **Gestión de inventario:**

Planear y controlar el inventario con rigurosidad evita tanto la falta como el exceso de mercadería. Para lograrlo, se puede utilizar un sistema automático de reposición o coordinar de manera regular con el personal de tienda, de modo que el producto esté disponible siempre sin

comprometer su frescura, sobre todo en el caso de líneas perecederas como el yogur (Kotler & Keller, 2022).

### **Relación con los minoristas:**

Cultivar una relación abierta y colaborativa con los responsables del retail es decisivo para asegurar una buena ubicación del producto, gestionar las devoluciones de manera eficiente y captar de inmediata la retroalimentación del consumidor. Además, ese vínculo facilita ajustar las estrategias de forma dinámica, según la respuesta del mercado (Rosenbloom, 2021).

### **Relaciones Fabricante-Detallista**

Con respecto al caso entre Chivería y Corporación El Rosado, la dominación del canal de distribución es uno de los hechos más relevantes. Generalmente, en canales donde el minorista es un jugador grande y poderoso, como en el caso de Corporación El Rosado, él o ella tiende a ejercer más poder en el control de decisiones relacionadas con la exhibición, precios y promoción. La dependencia de Chivería de este canal para llegar a los consumidores finales plantea un desafío que requiere que negocie de una manera que sustente un equilibrio equitativo.

Como señalaron Benton y Maloni (2020), los conflictos pueden surgir como resultado de las condiciones de pago de minoristas y fabricantes o la asignación de espacio en estanterías. No obstante, la colaboración es clave para establecer sinergias que sean estratégicamente ventajosas para ambas partes, especialmente en lo que respecta a la gestión de categorías y la planificación conjunta de promociones que mejoran el rendimiento comercial de los productos de yogur vendidos a través de supermercados.

### **Trade Marketing y Gestión de Categorías (Category Management)**

El marketing comercial implica el desarrollo de estrategias específicas dirigidas a un canal de distribución para aumentar las ventas y la visibilidad del producto en el punto de venta (Kotler & Keller, 2022). Esto incluye promociones especiales, materiales en el punto de venta (POP), exhibiciones destacadas y capacitación del personal minorista que mejoran la lealtad hacia la marca y la preferencia del consumidor.

La gestión de categorías es un sistema colaborativo junto a un proveedor o un minorista que trata de optimizar la selección, la disposición en el punto de venta y la política promocional

de un conjunto de productos. En Chivería, con Corporación El Rosado, a nivel de sucursal acompaña la categoría de productos yogures, por consiguiente, necesitan colaborar con los datos de ventas, tendencias de consumo, así como también la rotación de clientes de productos para el logro de la rentabilidad y satisfacción del cliente (Benton & Maloni, 2020). Mediante esta colaboración estratégica se puede lograr una mejor utilización del espacio en góndola, así como una mejor planeación de la publicidad, lo que generalmente aumenta la competitividad de la marca.

### **Shopper Marketing**

El marketing para compradores se especializa en el último eslabón dentro del punto de venta que es en el lugar donde se puede llevar a cabo la compra, así poder incidir directamente en la decisión de compra. Esta subdisciplina sabe que el comportamiento de un cliente que pasó por la caja del supermercado es diferente al de un consumidor y se esfuerza por crear tácticas que ayuden a la elección y compra en el último segundo.

Según Chivería, esto puede abarcar desde promociones de muestra, posicionamiento en góndolas (posicionamiento a la altura de los ojos), publicidad externa y packaging que cumpla su función y resalte los beneficios del producto, todo ello en vista de lograr atraer el interés del shopper para realizar una compra ya sea planificada o espontánea. Entender el perfil y hábitos del shopper en El Rosado es clave si se desea aplicar tácticas que incrementen la cuota de mercado y la fidelidad (Kotler & Keller, 2022).

### **Comportamiento del Consumidor y Decisión de Compra de Yogurt**

Saber por qué alguien elige un producto concreto resulta indispensable para crear tácticas de marketing y posicionamiento realmente funcionales. Este enunciado adquiere mayor peso cuando se trata de artículos de consumo masivo y de rápida rotación, como el yogur, pues la decisión de compra no se apoya solamente en criterios lógicos tales como el precio o la calidad, sino que también se ve moldeada por factores emocionales, sociales y culturales que configuran la valoración que el consumidor hace del bien (Schiffman, Kanuk, & Hansen, 2023).

Dentro de este marco, comprender el viaje del comprador se vuelve de suma importancia. Desde el momento en que surge una necesidad, hasta el proceso de pensamiento posterior al consumo, cada paso del proceso de transacción implica una serie de procesos de toma de decisiones entrelazados a lo largo de patrones de comportamiento, sistemas de

creencias, expectativas y circunstancias concretas. Elegir una marca o un paquete particular de yogur, por ejemplo, puede depender situacionalmente de la confiabilidad de su lista de ingredientes, un diseño de paquete llamativo, recomendaciones de familiares o amigos, o la identidad cultural que evoca un paquete de yogur (Ramírez & Torres, 2022).

Además, las emociones experimentadas durante la decisión de compra, las elecciones personales realizadas, el activismo del grupo de pares y las tendencias colectivas -ya sea la demanda de opciones de alimentos más saludables o el apoyo a negocios locales- contribuyen significativamente al comportamiento del consumidor. Así, las marcas que logran identificar e interrelacionar estas motivaciones en su propuesta de valor de marca están mejor posicionadas para lograr una relación auténtica con sus clientes y la lealtad del consumidor, así como para diferenciarse de una multitud de ofertas similares en el mercado.

Para una firma como Chivería, que busca consolidarse en el lineal del supermercado y ganar nuevos perfiles de compradores, el estudio del comportamiento del consumidor se convierte en una guía táctico-estratégica y deja de ser una herramienta de diagnóstico. Con esas pautas, se pueden formar propuestas de producto, packaging, comunicación y distribución que se alinean con las expectativas del consumidor, generando experiencias de compra positivas y con potencial de sostenibilidad a largo plazo.

### **Proceso de Decisión de Compra del Consumidor**

Todos los consumidores atraviesan un proceso de compra establecido que se compone de cinco pasos importantes, que comienzan con la identificación de una necesidad, avanzando a una etapa de comportamiento post compra que, a su vez, ofrece insumos directos a la estrategia de marketing de cualquier producto (Solomon, 2023).

#### **Reconocimiento de la Necesidad**

El proceso de compra de yogur se inicia cuando el consumidor identifica una “necesidad de yogur”, que puede ser funcional, social o emocional. Actualmente, los factores que impulsan el consumo de yogur incluyen la búsqueda de alimentos saludables, la conveniencia de un bocadillo rápido, opciones bajas en calorías o incluso alimentos que son buenos para la digestión debido a los probióticos (Ramírez & Torres, 2022). La creciente preocupación sobre el bienestar y la salud ha incrementado, sin lugar a dudas, la necesidad de yogures funcionales, orgánicos y fortificados.

## **Búsqueda de Información**

Tras identificar una necesidad, el consumidor inicia el proceso de búsqueda, que puede ser de tipo interno, experiencias previas, o externo, publicidad, marketing de boca a boca, reseñas en línea, etiquetado nutricional. Las fuentes de información cubren una amplia gama de medios tradicionales, redes sociales, influencers y observación directa en el punto de venta. Estudios recientes muestran que el acceso a internet y redes sociales es común entre los consumidores jóvenes de ingresos medios que utilizan estas plataformas para reunir información sobre productos alimenticios (Hawkins & Mothersbaugh, 2020).

## **Evaluación de Alternativas**

En esta fase, el consumidor evalúa marcas y productos a partir de criterios como: gusto, precio, valor nutricional, reconocimiento de la marca y conveniencia del empaque. Considerando la percepción de calidad y los beneficios funcionales, como el yogur probiótico o el yogur sin azúcar, son “decisivos”. Además, la presencia de ingredientes naturales o el cumplimiento de criterios ecológicos empieza a ser relevante (Solomon, 2023).

## **Decisión de Compra**

La decisión final que se toma en el punto de venta está influenciada por múltiples factores. La ubicación del producto en el estante, la disponibilidad de promociones, la estética y funcionalidad del empaque, y la lealtad a la marca son factores que determinan la elección. Por ejemplo, “2x1” o cupones de descuento tienden a provocar compras impulsivas, pero los nuevos consumidores que aprecian la comodidad energéticamente diseñados atraídos (Ramírez & Torres, 2022).

## **Comportamiento Post-Compra**

Al terminar la compra, el consumidor analiza el nivel de satisfacción que le brinda el producto. En el primer caso, positivo, esto ayuda a aumentar la lealtad a la marca y aumenta la publicidad espontánea. Por otro lado, la insatisfacción implica disonancia cognitiva, rechazo y cambio a marcas competidoras (Oliver, 2022). Todas estas consecuencias pueden evitarse si la marca implementa seguimiento post venta, servicios al cliente, programas de fidelización y atención al cliente.

## **Factores que Influyen en el Comportamiento del Consumidor (Aplicado a FMCG y Lácteos)**

El comportamiento de compra no es una acción única y discreta, sino más bien una decisión que está influenciada por una elaborada red de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

### **Factores Culturales**

Socioculturales, subculturas y clases sociales afectan profundamente las compras de una persona. En culturas donde el bienestar se prioriza, hay un mayor consumo de yogur natural o funcional. Subculturas étnicas o regionales pueden también tener preferencia por formas o sabores específicos de yogur (Hawkins & Mothersbaugh, 2020). La importancia otorgada a los productos premium, así como la sensibilidad al precio también son determinados por clase social.

### **Factores Sociales**

La familia constituye un agente socializador primario y tiene una considerable influencia en el perímetro de decisiones relacionadas con la alimentación. Otras personas, tales como los amigos o colegas, como parte de grupos de referencia, pueden influir no solamente sobre la opinión acerca de ciertas marcas, sino también sobre la adopción de productos novedosos. La compra de productos que permiten obtener un autoconcepto positivo se ve condicionada a la función social que el sujeto desempeña y su posición en la jerarquía social (Hawkins & Mothersbaugh, 2020).

### **Factores Personales**

Cada persona en particular impacta el pensamiento y toma de decisión de los individuos, tales como la edad, la economía, el ciclo de vida familiar, su ejercicio, las aficiones y la personalidad. Por ejemplo, el cepillo dental para el joven adulto podría ser un novedoso multifuncional, pero el que sería para la persona mayor tendría que incluir beneficios para la digestión o control de peso (Solomon, 2023). También, el estilo de vida saludable junto con el auge de las nuevas tendencias resulta en un consumo mayor de productos lácteos bajos en grasa o libres de azúcares añadidos.

## **Factores Psicológicos**

Adicional a lo mencionado anteriormente, la motivación para consumir yogur podría relacionarse con necesidades inferiores (fisiológicas, salud, nutrición) o emocionales (placer, bienestar). La percepción influye en cómo se autoevalúan estos artículos en términos de precio, premium, o de supermercado y la calidad de marca. El aprendizaje o las experiencias previas forman creencias y actitudes que alteran la predisposición de compra a una cierta marca. Estas percepciones favorables, como la percepción que se tiene de la marca Chivería, es que es natural y nutritiva (Grant, 2021).

## **Lealtad a la Marca y Conmutación de Marca (Brand Loyalty y Brand Switching)**

La lealtad a la marca es uno de los factores más importantes para la retención y crecimiento de clientes en la categoría de yogur. Se trata del continuo apego que un cliente tiene con una marca, el cual se refleja a través de la compra reiterada a esta y la resistencia a sustituirla por ofertas de la competencia (Oliver, 2022). La satisfacción con el producto, la confianza en la marca y el lazo emocional, son factores que pueden explicar esta forma de lealtad.

La mudanza de marcas, o el “pérdida de clientes” como prefiere decir Oliver (2022), ocurre con frecuencia en mercados muy competitivos, en especial cuando se producen cambios de clientela por promociones de la competencia, mejores tarifas o nuevos productos. Identificar qué factores explican esta situación de pérdida de clientes, en el caso de Chivería, le permite mejorar la lealtad, a través de campañas de retención, dialéctica y personalización de la comunicación y desarrollo de productos

## **MARCO REFERENCIAL**

El presente marco referencial tiene como finalidad identificar antecedentes, enfoques teóricos y tendencias relevantes que coadyuvan a la comprensión integral del fenómeno investigado y orientan la construcción de propuestas fundamentadas.

### **Fundamentos de estrategia competitiva**

Recoger la literatura existente respecto a un tema de estudio permite a un investigador construir un marco teórico que ofrezca soluciones teóricas a los problemas de una investigación y facilite la delimitación de variables, elaboración de hipótesis y justificación de la elección de una metodología para el análisis de un problema (Barney & Hesterly, 2019).

Tal aseveración en el campo de la estrategia de negocio implica que el marco teórico ayuda a reconfigurar el modelo de negocio, optimizar el análisis de resultados y ser efectivo en la toma de decisiones de la organización que se estudia. Un marco teórico bien articulado ayuda a identificar las relaciones en los resultados de las variables de interés, las relaciones entre estas y el entorno y los múltiples y cambiantes futuro situacionales para los intereses de la organización, todo lo que es un imperativo para las organizaciones que operan en entornos altamente competitivos y cambiantes.

Desde un punto de vista estratégico, la competitividad de una empresa surge de la capacidad de una organización para desarrollar e implementar ventajas sostenibles sobre sus competidores. Desde este punto, Porter (1980) argumenta que el análisis estructural de la industria informa las elecciones estratégicas y amenazas que afectan la posición de la empresa en el mercado.

Este enfoque analiza la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de compradores y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y las barreras de entrada/salida, lo que determina la rentabilidad potencial de una industria. Cada uno de estos elementos forma la competencia general del mercado y permite a las empresas idear estrategias defensivas u ofensivas para garantizar su supervivencia y crecimiento.

Barney (1991) declara que la ventaja competitiva es una función de los recursos internos de la empresa, que deben ser valiosos, raros y no sustituibles. Así, las empresas deben desarrollar capacidades distintivas para proporcionar diferenciación y mantener la cuota de mercado.

Este enfoque basado en recursos enfatiza que el análisis de los entornos externos no es suficiente. Debe haber un análisis de las fortalezas internas como el conocimiento organizacional, la reputación, la innovación y la cultura corporativa. Cuando estos elementos están alineados y estructurados internamente, pueden convertirse en barreras a la imitación que proporcionan ventajas competitivas prolongadas.

### **Posicionamiento de marca y branding**

El posicionamiento es un concepto central del marketing estratégico. Para Ries y Trout (2001), un posicionamiento exitoso se logra cuando una marca se coloca en una ubicación preeminente en la mente del consumidor y se convierte en un filtro decisivo en el proceso de decisión de compra.

Este enfoque señala que la verdadera competencia de las marcas no está en el mercado físico, sino en la percepción psicológica del consumidor. La mente del consumidor es un espacio limitado donde solo unas pocas marcas pueden asentarse permanentemente, razón por la cual la diferenciación y la claridad del mensaje de comunicación son decisivas.

Desde la perspectiva de la gestión de marcas, Keller (2016) argumenta que la percepción, asociaciones y experiencias que los consumidores construyen en relación con una marca a lo largo del tiempo forman el valor de la marca.

El valor de la marca, o la equidad de marca, se refleja en otras dimensiones (la lealtad, el conocimiento, la calidad percibida y la imagen simbólica de la marca). Cuando estas dimensiones son positivas, la marca disfruta de un mayor nivel de disposición a pagar, mayor resistencia a la competencia y mayor eficiencia de las campañas publicitarias.

Aaker (2019) es muy claro al definir que una adecuada gestión estratégica del mercado requiere construir una identidad de marca que sea diferenciadora y que sea sólida y consistente, dado que el posicionamiento de mercado no es factor exclusivo del producto, sino de los valores simbólicos que el mismo comunica.

De este modo, la identidad de marca se transforma en un activo intangible de gran valor estratégico, ya que es capaz de comunicar una personalidad, un propósito y una promesa de valor. Las organizaciones que consiguen una identidad que responde de manera consistente en cada uno de los puntos de interacción con el consumidor, logran fortalecer su credibilidad y el establecimiento de lazos emocionales perdurables.

## **Marketing estratégico y marketing mix**

El marketing estratégico abarca el diseño y la ejecución de acciones destinadas a satisfacer las necesidades del mercado objetivo a través de la adecuada combinación de variables comerciales. Kotler y Armstrong (2021) explican que la mezcla de marketing constituye un conjunto de herramientas tácticas que la empresa controla para influir en la demanda.

Estas herramientas están estructuradas en el modelo de las 4P: producto, precio, lugar y promoción, cuya correcta integración permite optimizar el posicionamiento y aumentar la competitividad en mercados altamente dinámicos (Kotler & Keller, 2022).

Cada una de estas variables cumple una función estratégica específica. El producto representa la propuesta de valor central; el precio comunica posicionamiento y accesibilidad; el lugar determina disponibilidad y cobertura; y la promoción transmite el mensaje de la marca. La coherencia entre estas dimensiones es esencial, ya que las inconsistencias pueden generar percepciones negativas y consumidores confundidos.

Nagle, Hogan y Zale (2021) enfatizan que la estrategia de precios afecta el valor percibido por el consumidor y la rentabilidad de la empresa, lo que la convierte en un elemento decisivo en los mercados de consumo masivo.

El precio no debe verse simplemente como una decisión financiera, sino como una palanca estratégica que puede posicionar la marca como valor, premium o equilibrada. Una estrategia de precios bien elaborada puede mejorar la penetración en el mercado, acelerar la rotación de productos y fortalecer la competitividad.

## **Gestión del canal de distribución y retail**

La distribución es un componente estratégico crítico para la visibilidad de la marca. Rosenbloom (2021) afirma que los canales de marketing afectan cómo se entrega el producto al consumidor y cómo se posiciona en la competencia.

Un canal de distribución efectivo también influye en el nivel de calidad percibido, su fiabilidad y el prestigio del producto. La elección de intermediarios, la logística y la cobertura del área son decisiones estratégicas que afectan directamente el rendimiento de las ventas.

Levy y Weitz (2012) explican que, en el ámbito minorista, la gestión eficiente del retail facilita la experiencia de compra, mejora la rotación de productos y la relación de la marca con el consumidor.

Los supermercados son un ejemplo de un entorno altamente competitivo en donde la ubicación en el lineal, la señalización y las promociones impactan en las decisiones de compra de manera instantánea. Por ello, el alineamiento de los fabricantes y los minoristas es vital para maximizar los resultados de las compras.

Benton y Maloni (2020) expresan que una de las ventajas que se obtienen a partir de la administración de categorías en los supermercados es la posibilidad de negociar mejor las ubicaciones y, por lo tanto, hacer un mejor uso de su inversión en espacio que facilita la rotación de productos.

La gestión de categorías permite a los supermercados organizar sus productos de manera que se alineen con los patrones de consumo y rentabilidad, así se mejora la exhibición y se mejora la experiencia del consumidor. Cuando se hace adecuadamente, ambos, el fabricante y el distribuidor, se benefician al aumentar sus ventas y aumentar la competitividad de la marca.

### **Comportamiento del consumidor y decisión de compra**

Entender el comportamiento del consumidor es la principal herramienta para la creación de una estrategia de negocio ya que ayuda a la empresa a entender cómo las personas eligen, compran, utilizan y reevalúan los productos y servicios a su disposición. Como postulan Schiffman, Kanukh y Hansen (2023), existen diversos factores, desde un punto de vista psicológico, social y cultural, que moldean las preferencias individuales al explicar cómo se toman las decisiones de compra.

Estos factores se componen de percepciones, motivación, actitud, aprendizaje e incluso estilo de vida, que funcionan junto con factores externos fundamentales, que son la familia, los grupos de referencia y el entorno socio-cultural en general. Como resultado, el análisis del comportamiento del consumidor no solo describe el comportamiento observable, sino que también explica los procesos mentales y emocionales que preceden a la compra real. Para las empresas, tener una perspectiva sobre tales fenómenos multidimensionales ayuda a desarrollar estrategias comerciales efectivas, definir con precisión sus segmentos de mercado y desarrollar un mensaje adaptado a las necesidades de su público objetivo.

Desde esta perspectiva, Solomon (2023) plantea que el consumo responde no solo a necesidades funcionales, sino a motivaciones emocionales y simbólicas que se pueden relacionar con la identidad personal y social.

Esto, por ejemplo, se relaciona con el hecho de que la gente no compra un producto porque sea útil, sino por el valor que simbólicamente el producto representa. Por ejemplo, las marcas pueden ser un medio de expresión individual, reconocimiento social o identidad de un grupo. En un mercado con fuerte competencia, la diferenciación simbólica de esta naturaleza suele ser uno de los, si no el, más importante, diferenciador que un consumidor considera al seleccionar una marca sobre otra que ofrezca un producto con características funcionales similares.

Oliver (2022) sostiene que los comportamientos de los consumidores hacia una marca y el nivel de lealtad que presentan hacia ella dependen, entre otras cosas, de los estándares previos que ellos han establecido y de la evaluación que ellos realizan sobre un bien o servicio de la marca.

La satisfacción condiciona que una compra se convierta en un consumo repetitivo y que el consumidor recomiende la marca. Por el contrario, la insatisfacción genera el riesgo de que el consumidor decida no volver a comprar. Es por esto que se requiere que las empresas trabajen en la evaluación de la experiencia previa que tuvieron sus consumidores y en la promoción de las normas de calidad que ellos han establecido.

### **Tendencias del mercado lácteo y consumo en Ecuador**

El contexto del mercado es de gran importancia al momento de diseñar una estrategia, ya que muestra cómo las empresas deben adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo, preferencias nutricionales y la situación económica. Los estudios indican que la industria láctea ecuatoriana ha experimentado un rápido crecimiento debido a la preferencia de los consumidores por productos saludables y funcionales.

Este crecimiento se puede atribuir a un aumento en la conciencia sobre la salud de los consumidores que ha cambiado la demanda de productos de valor agregado, especialmente aquellos fortificados con vitaminas, probióticos u otros ingredientes naturales. Estas tendencias obligan a las empresas de esta industria a innovar para satisfacer la demanda del mercado.

Según Ríos y Párraga (2022), el consumo de productos lácteos tiene un impacto significativo en la economía nacional, y esto refleja la importancia estratégica de este sector productivo.

La industria láctea, además del suministro de alimentos, también contribuye a la generación de empleos, desarrollo rural y el fortalecimiento de cadenas productivas. Su importancia económica hace que este mercado sea muy competitivo, y las empresas deben diferenciarse a través de la calidad, innovación y posicionamiento de marca. Guevara y Salinas (2021) señalan que la búsqueda de beneficios nutricionales y bienestar ha impulsado un creciente interés en productos lácteos funcionales.

Tal tendencia muestra el perfil en evolución de un consumidor que, hoy en día, valora atributos como ser natural, tener bajo contenido de azúcar, beneficios nutricionales y digestivos. En consecuencia, la innovación estratégica de nuevas formulaciones y presentaciones se ha convertido en un medio para dirigir nuevos segmentos de mercado.

### **Competitividad de marcas nacionales**

Las marcas locales deben lidiar con el hecho de que las empresas multinacionales tienen muchos más recursos financieros, tecnológicos y publicitarios, creando un campo de juego desigual. Morales y Endara (2021) señalan que gran parte de la competitividad de las marcas de yogurt en Ecuador está relacionada con la forma en que son percibidas en el punto de venta y cómo los consumidores las ven.

Sugieren que el posicionamiento no se construye únicamente a través de la publicidad o la calidad del producto, sino a través de una ubicación estratégica, disponibilidad y comunicación visual dentro de la tienda. La visibilidad en los estantes puede aumentar la probabilidad de compra de productos que se adquieren frecuentemente.

Para Salazar y Ramírez (2021), para formular una estrategia competitiva para las marcas nacionales frente a las marcas globales, las marcas nacionales deben centrarse en los atributos de identidad cultural y local para diferenciarse.

La influencia de las marcas internacionales puede ser contrarrestada y se puede obtener un vínculo más sólido con los consumidores a través de: la noción de identidad, tradición, autenticidad, origen local y proximidad emocional. Este enfoque puede convertir la identidad cultural en una ventaja competitiva a través de la diferenciación.

De manera similar, López y Martínez (2020) argumentan que si las marcas tradicionales revisan y amplían su relevancia para los mercados modernos, deben cambiar su enfoque hacia el comportamiento del consumidor, la comunicación y la estrategia digital.

Las redes de digitalización moderna, comercio y comunicación han cambiado el comportamiento del consumidor; por lo tanto, las empresas deben complementar las estrategias tradicionales con procesos modernos de toma de decisiones del consumidor y acceso a la información. Al integrar técnicas tradicionales y modernas, las marcas fortalecen su posicionamiento competitivo y pueden ampliar su mercado objetivo.

### **Importancia estratégica del posicionamiento en supermercados**

El punto de venta es uno de los "múltiples escenarios" más relevantes en el proceso de toma de decisiones para la compra de productos de alta rotación. Para Kotler y Keller (2022) los clientes tienden a responder ante ciertos estímulos que tienen que ver con la experiencia y los sentidos a la hora de comprar.

Tal es el caso de la iluminación, color, señalización, ofertas, degustación, y la posición del producto, todos estos elementos juegan un papel importante de manera subconsciente en la selección de la compra. En la mayoría de casos, la decisión no se toma de antemano, sino que se decide frente a la góndola, esto le da al punto de venta un rol primario en la implementación de la estrategia.

Varias investigaciones han demostrado que el punto de visibilidad en los supermercados tiene un efecto importante en la conducta del consumidor ecuatoriano, dado que la exposición de la mercadería aumenta la compra impulsiva (Bravo & Páez, 2022; Castillo, 2020).

La compra impulsiva es el resultado de la toma de decisiones de compra de manera no planificada y, en la mayoría de los casos, es provocada por estímulos de tipo visual, ofertas, o por la memorización de una determinada marca. Para ello, es común que las empresas hagan grandes esfuerzos para que su mercadería esté ubicada en lugares estratégicos para que sea vista en los establecimientos.

## **MARCO LEGAL**

El siguiente marco legal sistematiza las disposiciones legales nacionales sobre la producción, comercialización, competencia económica y protección al consumidor, constituyendo la base legal que regula el funcionamiento de los negocios en el mercado ecuatoriano. Su análisis permite entender las obligaciones legales, los límites regulatorios y las garantías institucionales que condicionan la actividad empresarial, especialmente en sectores sensibles como el sector alimentario, donde existen derechos constitucionales en intersección, controles sanitarios y regulaciones de mercado.

### **Marco jurídico nacional aplicable al sector alimentario**

#### **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución es la norma legal suprema y la fuente primaria de validez del sistema legal ecuatoriano. Establece en materia económica y comercial algunos principios, derechos y directrices que dirigen el compromiso del Estado y de los agentes productivos.

El artículo 13 de la Constitución reconoce el derecho de las personas a acceder de manera segura y permanente a alimentos que sean adecuados y nutritivos. Esto, a su vez, obliga a los productores a cumplir con estándares de seguridad y calidad en los bienes destinados al consumo humano (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008). Esta disposición constitucional establece un vínculo directo entre el negocio alimentario y el derecho fundamental a la alimentación adecuada.

Según el artículo 32 de la Constitución, “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización está vinculada a políticas económicas, sociales y comerciales que proporcionen al pueblo las condiciones necesarias para mantener un estilo de vida saludable” (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008). En este sentido, la regulación de productos alimentarios es un instrumento legal de protección sanitaria y prevención de riesgos para la población.

Los consumidores tienen el derecho, tal como se indica en el artículo 52, a acceder a bienes y servicios de alta calidad, a tomar decisiones libremente, y a recibir información veraz, clara y precisa sobre lo que están comprando, así como sobre las características de lo que están adquiriendo. Esta disposición asigna directamente la responsabilidad a los proveedores de

bienes y servicios, quienes deben mantener y proporcionar información clara y veraz, y abstenerse de inducir a error (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008).

En términos de la orientación estructural del sistema económico, el artículo 283 especifica que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario, orientado a sustentar y reproducir las condiciones, materiales y espirituales, que hacen posible el buen vivir. Este marco implica que la actividad empresarial debe llevarse a cabo con responsabilidad social, sostenibilidad y equidad (Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008).

El artículo 284 también define los objetivos de la política económica como el fortalecimiento de la producción nacional, la promoción de la competitividad sistémica, la distribución adecuada del ingreso, y la integración económica estratégica de Ecuador en la economía global. Estas disposiciones guían el marco de políticas públicas que afectan a los sectores productivos.

En última instancia, el artículo 335 permite al Estado fijar, regular, controlar e intervenir en los mercados según sea necesario para evitar el poder económico monopolista, oligopolista o abusivo para garantizar la competencia justa y la protección del consumidor.

### **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor define la relación legal entre proveedores y consumidores, estableciendo un marco regulatorio para defender los derechos del consumidor frente a abusos comerciales. El artículo 4 de la ley reconoce derechos fundamentales, como la protección de la vida, salud y seguridad del consumidor, así como el acceso a información adecuada, veraz, clara y oportuna sobre bienes y servicios (Congreso Nacional del Ecuador, 2000).

El proveedor tiene la obligación de presentar información comprobable sobre la naturaleza, las características, la calidad y los riesgos que pueden presentar los productos, obligación que evidencia su mayor gravedad para el caso de los alimentos, cuyas características y su contenido nutricional y los ingredientes son factores cruciales en la decisión de comprarlos. Respecto a la publicidad, el art. 28 de la ley señala que, entre otras cosas, la publicidad engañosa o publicidad que induzca o pueda inducir a error, en lo que concierne a las características, propiedades o beneficios del producto, y otros, queda prohibida. Esto limita las estrategias de marketing y, en consecuencia, hace que cada afirmación comercial que se realiza deba ser verificada (Congreso Nacional del Ecuador, 2000).

Analizadas en conjunto, las disposiciones de la ley buscan proteger la salud del consumidor de la forma más económica posible, y, a la vez, garantizar la existencia de relaciones comerciales de confianza al establecer mecanismos que al menos controlen el flujo de información en el mercado.

### **Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado**

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado establece el sistema legal destinado a proteger la libre competencia y prevenir distorsiones en el funcionamiento del mercado. El artículo 1 establece que su propósito es prevenir, corregir y sancionar prácticas anticompetitivas que perjudiquen la eficiencia económica o el bienestar general (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

El artículo 9 prohíbe acuerdos y prácticas restrictivas entre operadores económicos, como la fijación de precios concertada, limitación de producción, reparto de mercados o manipulación de procesos competitivos. Comportamientos de este tipo son considerados ilegales por restringir la libre competencia y perjudicar al consumidor (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

El artículo 10 se ocupa del abuso del poder de mercado y establece que una empresa en posición dominante no puede imponer restricciones injustificadas, anticompetitivas o discriminatorias al acceso al mercado de los competidores. Esta disposición es esencial para garantizar que haya igualdad de condiciones para las empresas de diferentes tamaños y capacidades económicas. La aplicación de esta ley fortalece la transparencia del mercado y asegura que la competitividad empresarial se base en factores legítimos como la innovación, la eficiencia y la calidad, y no en prácticas restrictivas o desleales.

### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones es el marco legal que regula el sistema productivo nacional y promueve el desarrollo económico sostenible. El artículo 1 establece que su propósito es la regulación del proceso productivo en todas sus fases y la promoción de la producción nacional, la competitividad y la inversión (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

El artículo 4 establece que los objetivos de la política productiva incluyen impulsar la transformación de la matriz productiva, promover el valor agregado nacional, fomentar la

innovación tecnológica y fortalecer la inserción estratégica del país en la economía internacional. Estas disposiciones establecen la base legal de las políticas públicas dirigidas al desarrollo industrial. Además, el artículo 24 considera los incentivos a la inversión de producción, como beneficios fiscales, facilitaciones administrativas y estímulos para proyectos generadores de empleo, transferencia de tecnología o desarrollo regional. Estos incentivos son herramientas legales que influyen directamente en la planificación estratégica de las empresas y su competitividad (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

El COPCI también promueve la cooperación de los sectores público y privado como un mecanismo para fortalecer la productividad, reconociendo que el crecimiento económico requiere articulación institucional, innovación y cumplimiento normativo.

### **Marco jurídico internacional aplicable al sector alimentario**

El marco legal internacional comprende un conjunto de normas, estándares técnicos y tratados multilaterales que rigen la producción, comercio y distribución de alimentos en el mercado global. Estas disposiciones tienen como objetivo establecer una base para la armonización de criterios sanitarios, técnicos y de calidad entre los países socios comerciales para garantizar el cumplimiento de los productos alimenticios con los requisitos mínimos de seguridad y proteger a las regulaciones potencialmente excesivas de convertirse en barreras comerciales.

### **Normas del Codex Alimentarius**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ha establecido la Comisión del Codex Alimentarius, que es la referencia principal para los estándares alimentarios a nivel internacional. Su función es establecer estándares, directrices y códigos de prácticas para proteger la salud del consumidor y garantizar que todos los países tengan prácticas comerciales justas en la comercialización de productos alimenticios (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Organización Mundial de la Salud, 2023).

Las regulaciones del Codex son reconocidas internacionalmente como un estándar científicamente y técnicamente referenciado útil para la formulación de leyes a nivel nacional. Aunque las regulaciones son voluntarias, se vuelven vinculantes y, por lo tanto, obtienen una aplicación legal indirecta cuando un Estado las adopta o las utiliza como base para sus regulaciones internas. Además, las regulaciones del Codex se utilizan como puntos de

referencia para evaluar casos de disputas comerciales internacionales relacionadas con la seguridad alimentaria.

Estas regulaciones abarcan una amplia gama de cuestiones relevantes para toda la cadena de suministro de alimentos, incluyendo:

- Producción de alimentos y seguridad alimentaria.
- Límites máximos para contaminantes y residuos químicos.
- Uso permitido de aditivos alimentarios.
- Etiquetado nutricional.
- Muestreo en laboratorio y métodos analíticos.

Al aplicar estas regulaciones, la comunidad internacional garantiza que los productos alimenticios sean seguros, trazables y aptos para el consumo humano. Esto promueve el comercio internacional y reduce los riesgos sanitarios, incluso en países con sistemas regulatorios diferentes.

### **Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio**

La Organización Mundial del Comercio es la organización internacional que establece el marco legal para el comercio de bienes y servicios, incluidos los productos alimenticios. Dentro de este marco, dos acuerdos principales destacan por su relevancia directa para el sector alimentario: acuerdos comerciales. Estos son:

#### **a) Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF).**

Este instrumento permite a los estados tomar medidas para proteger la vida y la salud de las personas, los animales y las plantas, siempre y cuando esas acciones se basen en principios científicos y no constituyan restricciones comerciales arbitrarias. El acuerdo reconoce el Codex Alimentarius como un estándar internacional para la legitimidad de las regulaciones sanitarias (Organización Mundial del Comercio, 1994).

#### **b) Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC).**

Este acuerdo se refiere a las regulaciones, estándares y procedimientos de evaluación de la conformidad que pueden afectar el comercio internacional. Su objetivo es garantizar que los requisitos técnicos nacionales no se utilicen como medidas de protección encubiertas. Para lograrlo, el acuerdo fomenta la transparencia regulatoria, la armonización de estándares y el

reconocimiento mutuo de los resultados de la evaluación de la conformidad (Organización Mundial del Comercio, 1994).

Juntos, estos acuerdos buscan lograr un equilibrio adecuado entre dos intereses fundamentales: el derecho soberano de los estados a proteger la salud pública y el principio del libre comercio internacional. Esto garantiza que las regulaciones alimentarias se basen en criterios científicos y no en intereses comerciales discriminatorios.

### **Normas internacionales de gestión de calidad e inocuidad**

El sector alimentario incorpora algunos estándares técnicos internacionales establecidos por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que es el organismo global de establecimiento de estándares para la calidad, seguridad y eficiencia en los procesos de producción. Las certificaciones más relevantes en la industria alimentaria incluyen:

- **ISO 9001:** un sistema de gestión de calidad enfocado en la mejora continua, la satisfacción del cliente y el control de procesos (Organización Internacional de Normalización, 2015).
- **ISO 22000:** un sistema de gestión de seguridad alimentaria que incorpora principios de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), gestión de la seguridad alimentaria y gestión de la seguridad alimentaria (Organización Internacional de Normalización, 2018).

Si bien estas certificaciones son a menudo opcionales, su incorporación es un factor estratégico para la empresa, ya que muestra el cumplimiento de estándares internacionales, aumenta la credibilidad institucional y allana el camino para que la empresa acceda a mercados extranjeros. Además, permiten a la empresa reforzar los procesos internos, minimizar errores de producción y fortalecer la confianza de distribuidores y consumidores.

La perspectiva tanto legal como de competencia, el enfoque de estas normas permite el funcionamiento de una autorregulación empresarial que, en principio, es un complemento a la normativa legal nacional. Las entidades que certifican sus sistemas de gestión que están ajustados a normas internacionales demuestran no sólo un compromiso con la calidad, sino que además, refuerzan la competitividad en mercados internacionales que son altamente exigentes en términos de tecnología y sanidad.

## **CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO**

### **Metodología**

La investigación actual se llevará a cabo utilizando un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, midiendo y analizando la percepción y actitudes, preferencias y comportamientos de los consumidores de yogur en el canal de distribución de El Rosado Corporación. Este enfoque ayuda a obtener datos objetivos y sistemáticos que facilitan la comprensión del estado actual en el mercado y la posición de la marca Chivería (Hernández, Fernández, & Baptista, 2022).

La satisfacción de los intereses de los participantes y el entendimiento de aspectos primordiales como el reconocimiento y la compra de la marca, la valoración de la marca a nivel producto y su visibilidad en el retail de Chivería, justifican el uso de un diseño descriptivo. Estos estudios permiten describir características y perfiles sin la necesidad de operar variables, lo cual resulta un insumo fundamental en la construcción de estrategias de mercadotecnia de posicionamiento.

Los datos se recogerán mediante formularios cualitativos aplicados a los compradores de los supermercados asociados a El Rosado Corporación. La información que obtengamos nos ayudará a entender claramente la situación del producto y su potencia competitiva en el mercado. Los métodos de muestreo sugeridos se fundamentan en un esquema de muestreo probabilístico, preferiblemente estratificado aleatorio por ciudad o categoría de supermercado.

### **Técnica Cuantitativa**

La técnica de la encuesta estructurada será utilizada para la recolección de datos por medio de un cuestionario con preguntas cerradas y estandarizadas con el objetivo de Chivería, así como sus hábitos de consumo y percepción de marcas. Su aplicabilidad en estudios descriptivos, por la rapidez y eficiencia en la recolección de datos de una amplia muestra, las hace ideales para este tipo de mecanismos.

La encuesta se realizará de forma online. Los datos recopilados se procesarán con análisis estadísticos descriptivos tales como frecuencias, porcentajes y la mediana. Todos estos se proponen identificar patrones dentro de la variable de compra: frecuencia, marca preferida, calidad y decisión a la compra. La información, automáticamente, se obtendrá con ayuda de herramientas informáticas como Microsoft Excel que facilitan organizar, procesar y analizar la información recopilada.

## **Población**

La población de estudio en cuestión se compone de consumidores de yogurt residentes en la ciudad de Guayaquil, particularmente aquellos que adquirieron este producto en supermercados de cadenas, como la Corporación El Rosado.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) Ecuador ha realizado una estimación demográfica para el 2024 donde se proyecta que la población del cantón Guayaquil sería aproximada a 2.957.527 habitantes (INEC, 2024). Tal cifra resulta ser un buen dato para establecer el alcance del estudio.

El informe emitido por Kantar en el año 2022 menciona que el consumo de yogur griego incrementó su nivel en un 38 % con relación al año anterior sumando más de 125 mil nuevos hogares consumidores (El Comercio, 2023).

Dado que el presente estudio tiene un enfoque exploratorio-descriptivo y busca identificar patrones de consumo y percepción de marca, se seleccionará una muestra intencional no probabilística de 385 consumidores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2022).

Los criterios de inclusión esperan personas mayores de 18 años que consumen yogurt al menos una vez al mes, ya que este perfil coincide con el segmento objetivo y definido dentro del consumo en el rubro lácteo. Tal paliativo asegura que las percepciones de marca y estrategias de marketing pueden ser analizadas por consumidores que poseen el perfil adecuado y un historial de compras relevante, permitiéndoles brindar retroalimentación significativa sobre el marketing del producto e imagen de marca.

El análisis se centrará en el consumidor de yogurt como unidad de análisis, en este caso, el individuo que adquiere el producto en los supermercados de la Corporación El Rosado. El yogurt en Ecuador se encuentra en la canasta básica de los consumidores y, por ende, abarca a todas las clases sociales. Sin embargo, resulta bastante pertinente centrar el análisis en aquellos segmentos de la población que poseen un nivel socioeconómico medio o medio-alto y que realizan sus compras en supermercados formales como Mi Comisariato.

Como indica un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los hogares con ingresos más altos tienden a consumir más productos lácteos diferenciados, como yogures con valor agregado, en comparación con los hogares de ingresos más bajos. (INEC, 2024)

Este enfoque parece razonable porque, aunque el yogur es ampliamente accesible para muchas personas, algunas formas, marcas o tipos, particularmente los yogures griegos, orgánicos y funcionales, son relativamente más caros. Esto sugiere que aquellos que eligen tales productos no solo responden a la demanda general, sino que también valoran las preferencias personales y el poder adquisitivo disponible.

### **Muestra**

Para realizar esta investigación, la muestra será representativa e incluirá una encuesta a 385 consumidores de yogurt del supermercado El Rosado de Mi Comisariato en la ciudad de Guayaquil. Este tamaño de muestra se basa en un nivel de confianza del 95% y un margen de error de +/- 5%, siguiendo los parámetros estadísticos comunes aceptados para estudios descriptivos.

La muestra es calculada utilizando un Z de 1.96 y estimando P en su punto más común que es 50%, ( $p=0.5$ ). Este P, que maximiza la variabilidad, ayuda a que la muestra recolectada sea más representativa y además que la estimación resultante sea conservadora. La cantidad de encuestas recolectadas asegura que los resultados son válidos y se pueden extrapolar a toda la población objetivo.

Usaremos muestreo aleatorio estratificado utilizando las capitales y los diferentes supermercados de la Corporación “El Rosado” como estratos, lo que nos permitirá retratar adecuadamente los diferentes contextos geográficos y perfiles de consumidores.

Además, se tendrán en cuenta factores demográficos como la edad, género, nivel socioeconómico y frecuencia de compra para obtener una muestra equilibrada y representativa, que es esencial para analizar el comportamiento y las percepciones del mercado que Chivería tiene como objetivo.

### **Instrumento de Recolección de datos**

Como técnica principal de esta investigación decidió aplicar un cuestionario estructurado que evidencia sistematicidad en su diseño considerando los propósitos específicos del estudio. De acuerdo a lo mencionado, esta técnica permite normalizar las respuestas y facilitar el análisis estadístico posterior. El cuestionario será virtual, utilizando Google Forms con el propósito de facilitar la recolección y procesamiento de la información.

El instrumento estará conformado por preguntas cerradas y en su mayoría con opciones de respuesta tipo Likert (por ejemplo, de 1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo), lo que permitirá medir percepciones, actitudes y niveles de satisfacción de los consumidores con respecto al mercado de yogurt y en especial sobre el posicionamiento de la marca Chivería.

Se creará el formato de encuesta compuesto por las siguientes partes:

**1. Información demográfica:**

- Edad
- Género
- Estado socioeconómico
- Ubicación (Ciudad y área)
- Composición Familiar

**2. Comportamiento de Compra de Yogurt:**

- Frecuencia de compra
- Cantidad comprada por ocasión
- Ocasiones de consumo
- Marcas compradas con frecuencia
- Lugar habitual de compra

**3. Conocimiento y Percepción de Marcas de Yogurt:**

- Grabación de marca espontánea y asistida
- Evaluación de atributos clave: Sabor, calidad, naturalidad, variedad, valor nutricional, salud, precio, empaque
- Asociaciones de marca

- Posicionamiento percibido de Chivería y sus competidores

#### **4. Evaluación del Mezcla de Marketing 4P de Chivería:**

- **Producto:** Satisfacción con el portafolio, preferencia por sabores/texturas/tamaños, percepción del empaque.
- **Precio:** Opinión sobre el precio (justo, alto, bajo), disposición a pagar, percepción de valor
- **Plaza:** Facilidad para encontrar la marca, prominencia en estantes, impacto de promociones en tienda.
- **Promoción:** Grabación de campañas publicitarias, influencia de la promoción en la decisión de compra.

#### **5. Necesidades y Preferencias del Consumidor:**

- Atributos más importantes al elegir un yogur (contenido de azúcar, probióticos añadidos, bajo en grasa, orgánico, etc.)
- Interés en nuevas variedades o formatos
- Factores que motivarían la compra de Chivería (mejor precio, más promoción, nuevos sabores)

#### **6. Lealtad y cambio de marca:**

- Intención de recompra
- Razones para cambiar de marca o ser leal a Chivería

Esta herramienta permitirá capturar un análisis integral y sistemático del comportamiento del consumidor de yogurt en los supermercados de la Corporación El Rosado, así como el posicionamiento actual y las oportunidades estratégicas de la marca Chivería,.

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presentan y analizan los resultados de la encuesta realizada a 385 consumidores de yogur en Ecuador, que tenía como objetivo comprender sus patrones de consumo, preferencias, percepciones de marca y recuerdo y lealtad hacia la marca Chivería, en particular. El estudio busca proporcionar una comprensión integral del consumidor ecuatoriano con respecto a este producto, particularmente la frecuencia de compra, los puntos de compra, los atributos valorados y el impacto del precio, la promoción, la marca y la distribución en la decisión de compra.

Las secciones de la encuesta son objeto de análisis de mercado. Consumo y hábitos de compra. Captura, Equidad de marca y Cuota de mercado. Percepción del producto. Preferencia y sus factores. Las 4P y Estrategias de marketing. Datos demográficos de los encuestados. Se utilizan gráficos, tablas de frecuencia, tablas descriptivas y texto explicativo para presentar y explicar los hallazgos más relevantes. Se explican los hallazgos más relevantes en el contexto del mercado nacional. Este análisis ayuda a evaluar las oportunidades y desafíos no solo para Chivería, sino también para las marcas competidoras, lo que ayuda a diseñar mejores estrategias para el posicionamiento de marca y la lealtad del cliente.

### **Situación competitiva del mercado nacional del yogur Chivería**

#### **Notoriedad de marca**

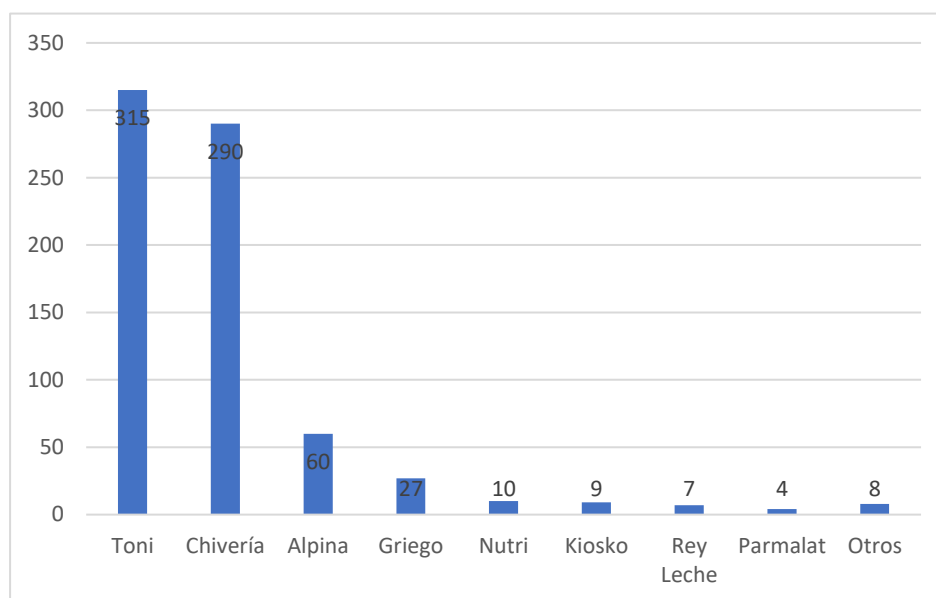
La pregunta 4 del instrumento de investigación buscó determinar las tres primeras marcas de yogur que recuerdan los consumidores, que es una de las formas más simples de evaluar el “Top of Mind”. Para Ries y Trout (2001), el exitoso posicionamiento de una marca empieza con obtener un espacio privilegiado en la mente del consumidor, puesto que este se convierte en un filtro natural en los pasos que siguen en la decisión de compra.

Los resultados revelan que Toni es la marca más recordada entre los consumidores ecuatorianos, reportada por el 81.8% de los encuestados. Mientras que su reputación de marca proviene de su larga historia dentro del país, la casi constante presencia en ventas y las campañas publicitarias la confirman como la líder indiscutible de la industria en términos de recuerdo espontáneo de marca. Chivería sigue de cerca con un impresionante 75.3%, lo cual es notable dado su ingreso más reciente al mercado. Su posición habla de la efectividad de sus

campañas de marketing digital, estética juvenil y presencia directa en puntos de venta clave, según se muestran en la figura 3.1.

**Figura 3.1.**

### **Notoriedad de marca**



Marcas como Alpina y griego, aunque reconocidas, tienen una tasa de recuerdo significativamente más baja de 15.6% y 7.0%, respectivamente. Esto sugiere que su posicionamiento aún está limitado a un público que busca productos premium o orientados a la salud. Otras marcas como Nutri, Kiosko y Rey Leche pueden tener una presencia en el mercado, pero tienen un recuerdo tan bajo que es obvio que su presencia en la mente del consumidor es débil. Finalmente, la categoría "Otros" ilustra un mercado más fragmentado más allá de las marcas principales, aunque con muy poco impacto en la actualidad.

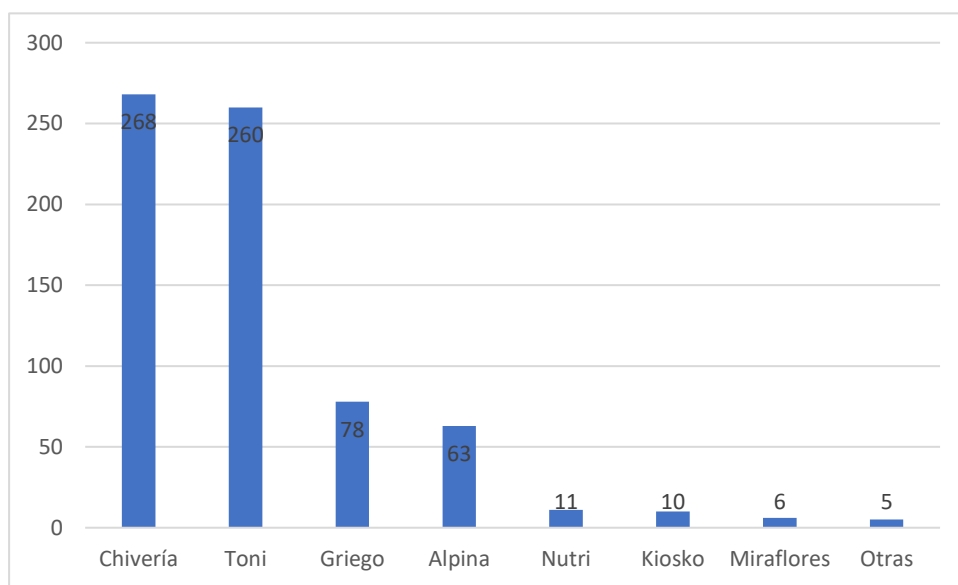
### **Participación de compra**

Esta pregunta rastrea las marcas de yogur que fueron compradas recientemente, indicando el comportamiento de compra real. Chivería es líder en marcas compradas con 268 menciones (70.7%) y es seguida de cerca por Toni con 260 menciones (68.6%), lo que indica que estas dos marcas están en una competencia reñida por la cuota de mercado. Sus cuotas de compra pueden explicarse por un marketing efectivo, promociones, buena distribución y variedad de líneas de productos, según se muestran en la figura 3.2.

Este hallazgo puede ser interpretado a través de la lente de la teoría del Valor de Marca Basado en el Cliente (Keller, 2016), que postula que el valor de la marca se construye cuando un consumidor no solo conoce la marca, sino que también la considera, la prefiere y, en última instancia, la compra. En este sentido, Chivería está posicionada excepcionalmente bien, demostrando que las estrategias de marketing empleadas, el posicionamiento en el mercado local y los atributos distintivos de la marca están generando resultados tangibles.

**Figura 3.2.**

**Participación de compra**



Por otro lado, marcas como Griego (20.6%) y Alpina (16.6%) tienen una cuota de mercado notable, pero no tan significativa como otras, posiblemente debido a un marketing limitado dirigido a mercados nicho y ofertas premium. Otras marcas como Nutri, Kiosko y Miraflores tienen una presencia en el mercado muy pequeña.

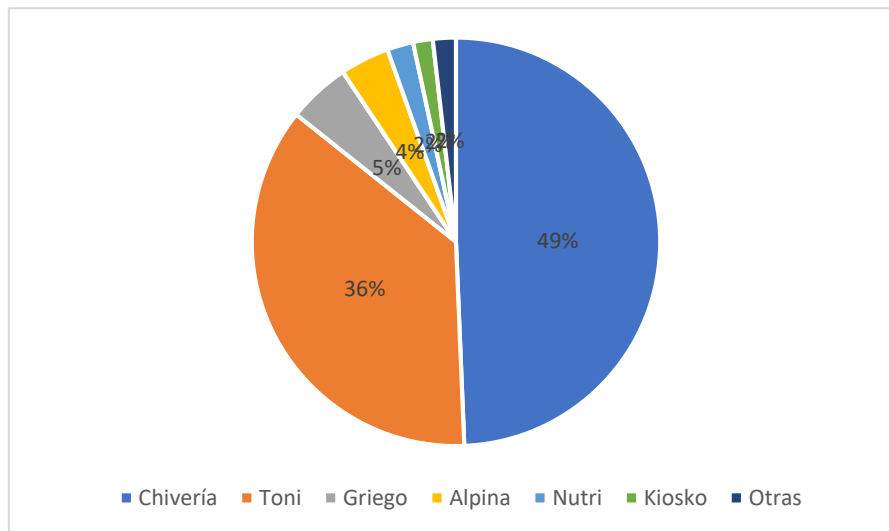
Esta situación refuerza la afirmación de Michael Porter (1980) sobre la importancia de tener estrategias competitivas bien definidas. Aquí, Chivería parece seguir una estrategia de diferenciación centrada en la calidad del producto, el atractivo nacional y la fijación de precios competitivos. Esta estrategia le ha permitido competir con éxito en un mercado dominado por marcas más antiguas que tienen presupuestos publicitarios significativamente más grandes.

### Preferencia emocional del consumidor

La pregunta sobre la marca de yogur favorita indica una marcada preferencia de los consumidores encuestados hacia Chivería, marca elegida por el 49.6% de los encuestados. El hecho que Chivería aglomere casi el 50% de la preferencia emocional de los consumidores en la encuesta, no implica que no haya problemas de la ubicación de la marca en un canal moderno. La preferencia de la marca, aunque en la mayoría de los casos implica un sentimiento positivo de la persona compradora, no, por la escasez de visibilidad, disponibilidad o promociones en el PDV, en concordancia con lo manifestado en el gráfico 3.3.

**Figura 3.3.**

### Preferencia emocional del consumidor



Desde la perspectiva del modelo de resonancia de Keller (2016), este resultado sitúa a Chivería en una etapa avanzada del embudo de lealtad; ha logrado no solo reconocimiento y compra, sino también afecto y defensa por parte de sus consumidores. Este posicionamiento afectivo es crucial para mantener una sólida base de clientes, especialmente en mercados con amplia elección del consumidor.

La conexión emocional de lealtad y preferencia también puede explicarse con el Marco de Personalidad de Marca de Aaker (1996), quien afirma que los consumidores antropomorfizan las marcas. En el caso de Chivería, su identidad ligada a la tradición, lo natural y lo artesanal puede resonar emocionalmente con un consumidor que valora la autenticidad y los productos locales. Por su parte, Toni se mantiene en segundo lugar con el 36.6% de la

preferencia, lo que consolida su posición como una marca tradicional de valor. El dominio actual del mercado por parte de Chivería señala que las preferencias de los consumidores ecuatorianos han cambiado. Griego (5%), Alpina (3.9%), Nutri (2.1%) y Kiosko (1.6%) reciben menciones de marca más bajas y potencialmente más de nicho y, por lo tanto, tienen una posición y alcance limitados para competir en el mercado. Estos hallazgos sugieren un mercado caracterizado en gran medida por dos marcas líderes, con Chivería como la más destacada.

### **Posicionamiento actual de Yogur Chivería en los supermercados de Corporación El Rosado**

En el caso de la Pregunta 7, se diseñó como un conjunto de afirmaciones sobre diversas características del yogur Chivería. Se pidió a los encuestados que indicaran su nivel de acuerdo en una escala de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo). A los participantes se les pidió que calificaran los siguientes atributos: calidad del producto, sabor, precio razonable, envase atractivo, variedad de sabores, disponibilidad en supermercados y confianza en la marca.

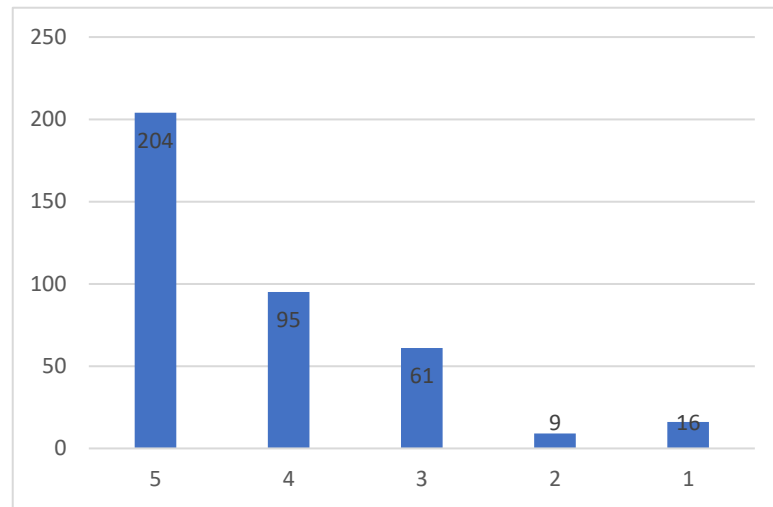
#### **Calidad del Producto**

Al evaluar la calidad del producto y la satisfacción del cliente de Yogurt Chivería con los 385 participantes, está claro que la mayoría tuvo una evaluación positiva. Específicamente, el 53.0% (204 individuos) lo calificó con un 5, y el 24.7% (95 individuos) lo calificó con un 4. Es particularmente notable que el 77.7% de los participantes ven el producto de manera favorable como de buena o excelente calidad (calificaciones de 4 o 5). Dado que el 77.7% de los consumidores encuestados calificaron la calidad del Yogur Chivería como buena o excelente, esto sugiere que el problema no radica en los atributos intrínsecos del producto, sino en la limitada capacidad de traducir esta percepción positiva en una ventaja competitiva sostenida dentro del canal de supermercados, según podemos observar en la figura 3.4.

Este hallazgo es significativo porque la calidad percibida es uno de los componentes fundamentales del valor de marca, como señaló Aaker (1996). La lealtad a la marca, así como la disposición a pagar un precio competitivo, se refuerzan por la percepción de calidad.

**Figura 3.4.**

**Percepción de la calidad del producto**



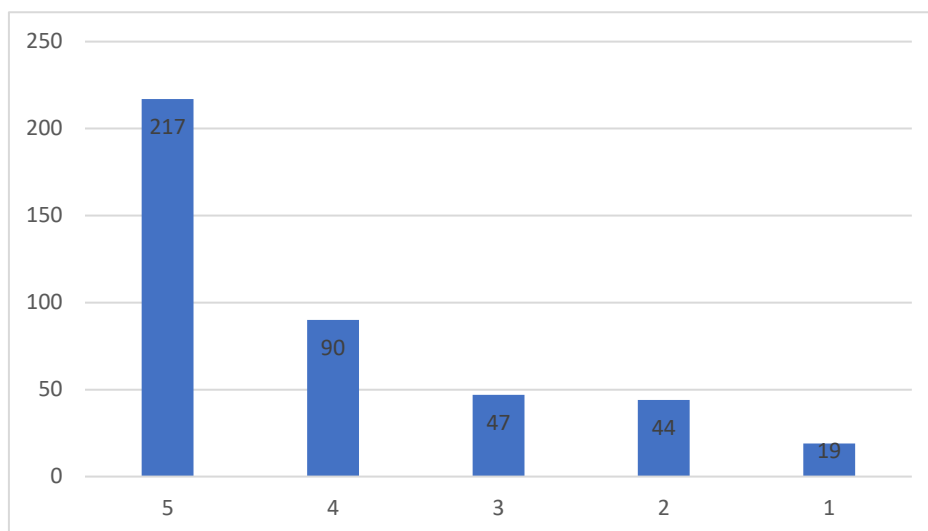
En comparación, solo una pequeña minoría, el 4.2% (16 individuos), lo calificó con un 1, la puntuación más baja. Esta percepción marginal de calidad negativa refuerza la idea de que la proporción es lo suficientemente pequeña como para considerarse estadísticamente insignificante. Estos hallazgos presentan un argumento convincente para la percepción de Yogurt Chivería como una marca que genera exitosamente la impresión de que no existe una percepción negativa de su producto, sino que construye una imagen sólida.

**Buen Sabor**

El yogurt Chivería logró una percepción favorable en términos de su sabor, obteniendo una puntuación incluso mejor que su percepción de calidad. Una asombrosa mayoría de los encuestados de una muestra total de 385 lo calificó positivamente. Específicamente, el 56.4% de los encuestados, equivalente a 217, asignó un 5 en una escala de 5 puntos. Además, el 23.4% (90 individuos) lo calificó con un 4. Por lo tanto, un sustancial 79.8% de los participantes (de las calificaciones 4 y 5) evaluó positivamente el sabor del yogurt, reforzando aún más que su sabor emergió como uno de los atributos más evaluados positivamente y un claro factor diferenciador, según se aprecia en el gráfico 3.5

**Figura 3.5.**

**Percepción de sabor**



Esta información refuerza el vínculo del lazo emocional entre el consumidor y el producto porque, como explica Keller (2016), los aspectos sensoriales son críticos en la evaluación emocional de una marca.

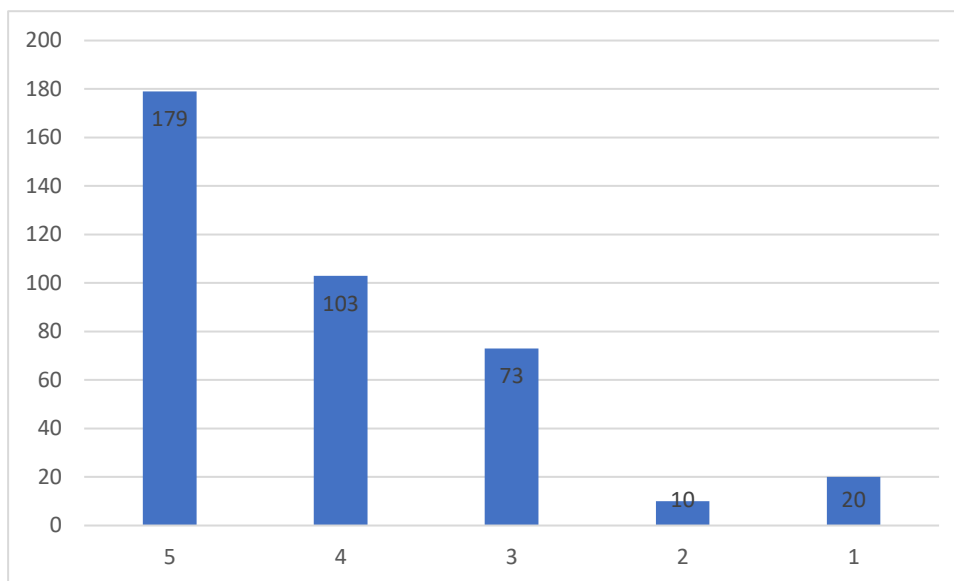
Por otro lado, solo un pequeño porcentaje de los encuestados otorgó las puntuaciones más bajas. Al agregar las puntuaciones 1 y 2, obtenemos un total de 8.0% (19 personas otorgaron un 1, 12 un 2). La pequeña proporción de opiniones disidentes refuerza aún más la noción de que el sabor del yogurt es un área que distingue a Chivería en el mercado y realmente mejora su posicionamiento competitivo en Ecuador. El sabor distintivo es, por supuesto, una de las principales ventajas de la marca.

**Valor Nutricional**

En cuanto al yogurt como un producto nutritivo o saludable, los resultados indican una evaluación positiva, pero algo inferior a la calidad y sabor. El 46,6% (o 179 individuos) dio una calificación de 5, y el 26,7% (103 individuos) calificó con un 4. Un total del 73,3% cree que Chivería tiene algunas ventajas nutricionales, acorde a la figura 3.6.

**Figura 3.6.**

**Percepción del valor nutricional**



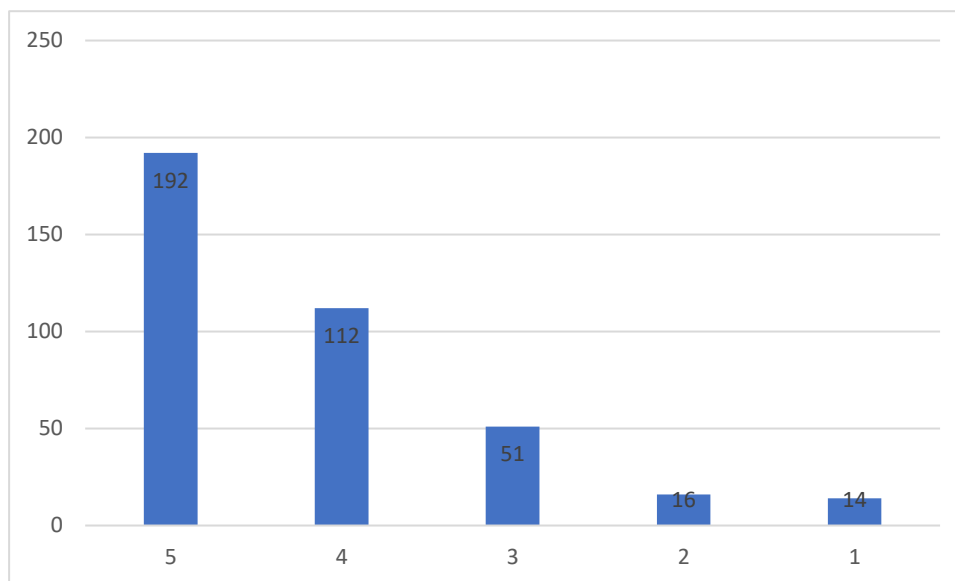
Sin embargo, el 19% (73 individuos) eligió una calificación neutral de 3 y el 7.7% (30 individuos) lo calificó pobremente (1 o 2). Esto sugiere que aún hay necesidad de mejorar la comunicación sobre los beneficios para la salud, centrándose en los ingredientes, el valor nutricional o las certificaciones.

**Variedad del producto**

En relación con la variedad de sabores y la presentación de Yogurt Chivería, los resultados de la encuesta indican una percepción muy favorable entre los consumidores. Específicamente, casi la mitad de los encuestados, 49.9% (192 encuestados), otorgaron la puntuación máxima de 5, mientras que el 29.1% (112 encuestados) eligió un 4. Esto significa que un significativo 79% de los participantes (sumando puntuaciones de 4 y 5) tiene una visión positiva o muy positiva sobre la oferta de sabores y opciones de presentación de la marca, de acuerdo a la figura 3.7.

**Figura 3.7.**

**Percepción de la variedad del producto**



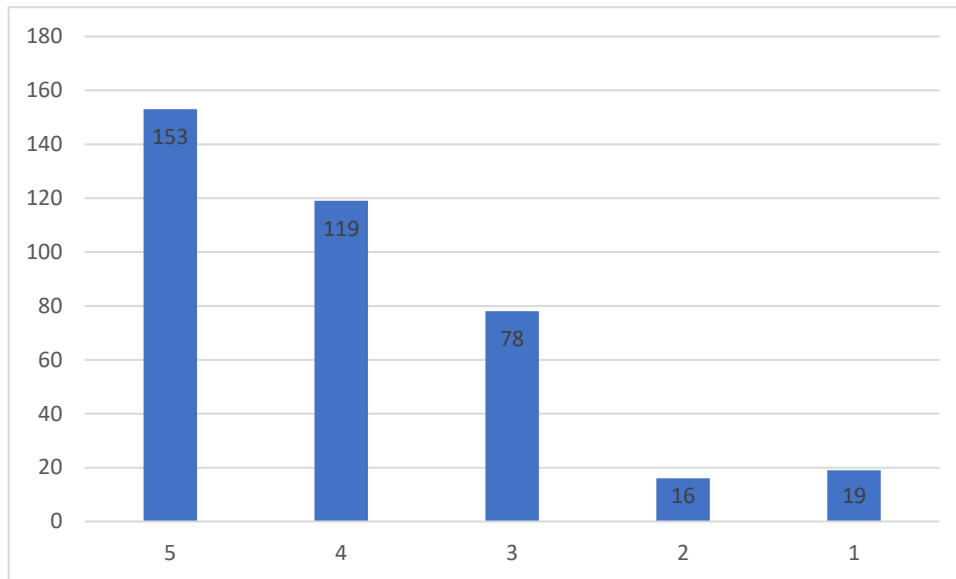
Por otro lado, el nivel de insatisfacción se muestra en un marcado contraste como mínimo. Solo el 7.8% de la muestra (16 personas con 2 y 14 con 1) proporcionaron la puntuación más baja de 1 o 2. Esta cifra muy baja sugiere que Chivería ha logrado alinear de manera frecuente con las preferencias de estos consumidores. Esta sólida calificación sugiere que la marca ha podido satisfacer una gama de preferencias y necesidades, lo cual es esencial para aumentar la penetración en el mercado y fomentar la lealtad del cliente. Mantenerse receptivo a estas necesidades, o incluso ofrecer opciones de sabor más innovadoras y formatos de empaque creativos, puede consolidar aún más la marca y su posicionamiento en el competitivo mercado de yogures ecuatorianos.

**Precio justo**

En relación con la percepción del precio del Yogur Chivería en relación con el valor ofrecido, los resultados de la encuesta en Ecuador indican que la mayoría tiene una opinión positiva. Un total del 39.7% o 153 encuestados otorgaron la puntuación más alta de 5, y otro 30.9%, 119 encuestados, asignaron una puntuación de 4. Esto indica que un sustancial 70.6% de los participantes creen que el precio de Chivería es justo o más que justo en relación con la calidad y atributos del producto, según se observa en la figura 3.8. Los resultados muestran que la marca ha obtenido una posición favorable de costo-beneficio, que es coherente con la estrategia de precios basada en el razonamiento centrado en el consumidor presentada por Nagle, Hogan y Zale (2021).

**Figura 3.8.**

**Percepción de precio justo**



No obstante, el 20.3% o 78 encuestados asignaron una puntuación neutral de 3. Esto sugiere que un segmento de los encuestados ve el precio como “aceptable”, pero no como una ventaja notable, quizás en comparación con marcas más asequibles disponibles en el mercado ecuatoriano. Las puntuaciones más bajas (1 y 2) representan una minoría. Juntas, estas calificaciones representan el 9.1% (19 con una puntuación de 1 y 16 con una puntuación de 2) que creen que el precio y el valor ofrecido no corresponden. Este breve, aunque importante segmento, indica que ciertos compradores piensan que el precio es elevado en proporción al valor proporcionado.

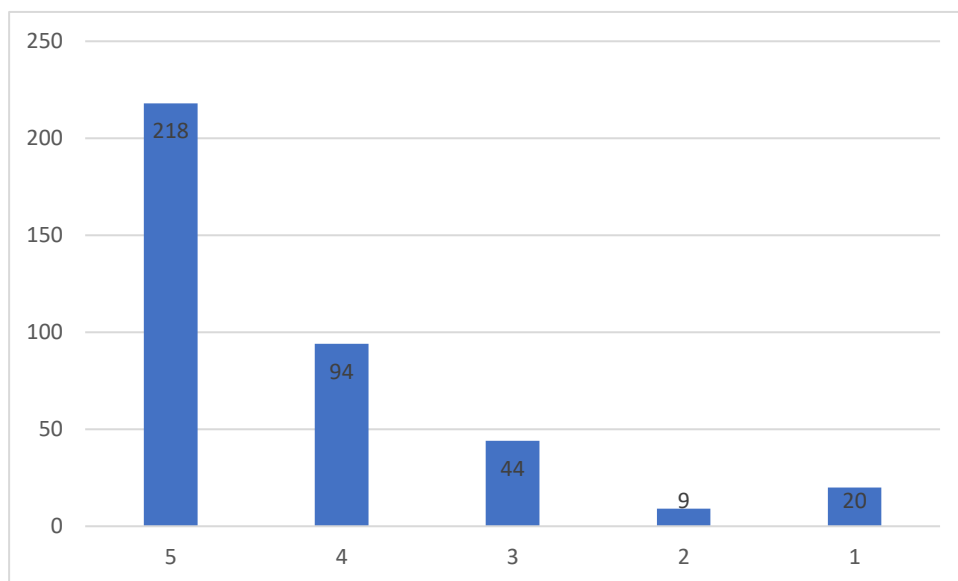
Los usuarios que tienen la percepción de precio más baja y el segmento neutral (los que puntúan 3) ofrecen una oportunidad a la marca. Podrían ser el objetivo perfecto para las estrategias de mercadotecnia que se fundamentan en el análisis costo-beneficio, como promociones de precios, empaques con valor, o campañas que pongan en relieve la presencia de ingredientes saludables y de buena calidad, así como la atención a los procesos productivos alimentarios.

### Disponibilidad en supermercados Mi Comisariato

La disponibilidad del Yogurt Chivería destaca como uno de los atributos que los consumidores de Ecuador aprecian más. Los resultados de la encuesta son abrumadoramente positivos en este sentido. Un significativo 56.6% (218 individuos) asignó la puntuación más alta de 5, lo que sugiere que el producto es muy fácil de encontrar. Además, el 24.4% (94 individuos) lo calificó con un 4. En total, un impresionante 81.0% de los encuestados perciben el Yogurt Chivería como de fácil acceso en los puntos de venta, según la figura 3.9. Esto se alinea con lo que señalaron Morales y Endara (2021) con respecto al hecho de que la ubicación en estante y la rotación del producto son factores importantes de éxito en supermercados de mayor volumen.

**Figura 3.9.**

**Percepción de la disponibilidad en el supermercado Mi Comisariato**



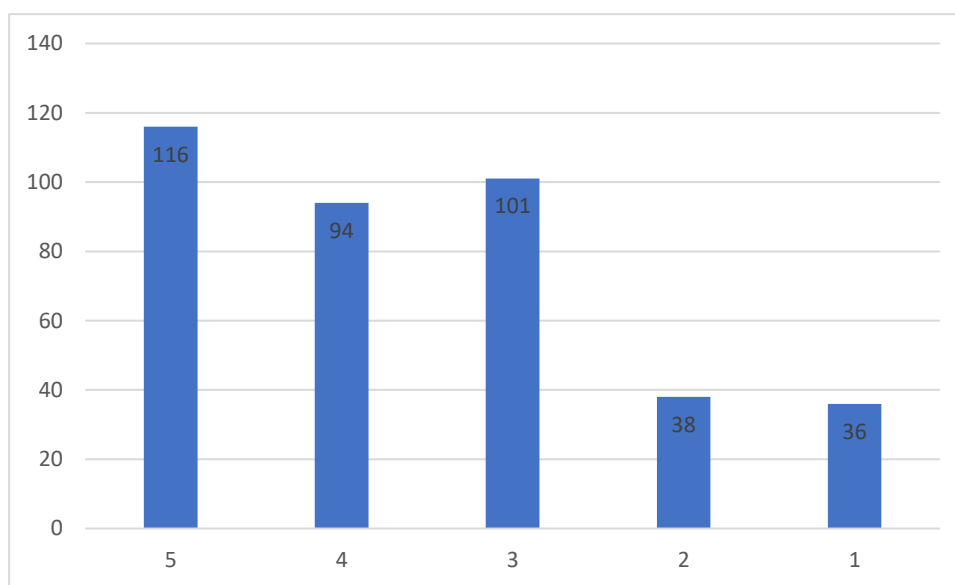
Tales calificaciones altas son indicativas de buena disponibilidad y sólida penetración en el mercado, especialmente en las principales cadenas de supermercados de la Corporación El Rosado (Mi Comisariato, Mini Comisariato y Tutti). La facilidad de acceso es crítica no solo para la satisfacción del cliente, sino también para obtener ventas consistentes. Mantener y optimizar esta red de distribución es crucial para sostener el éxito en el mercado ecuatoriano de Chivería.

### Frecuencia de compra

El 30.1% de la muestra clasifica su frecuencia de compra como “muy a menudo” (5) obteniendo 116 individuos, mientras que 24.4% (94 individuos) señala “frecuentemente” (4). Esto representa un 54.5% de los encuestados que adquieren Yogurt Chivería de manera habitual. Este grupo constituye el núcleo de la comunidad de consumidores fieles a la marca de acuerdo a la figura 3.10.

**Figura 3.10.**

### Percepción en frecuencia de compra



En contraste, un 26.2% (101 individuos) señala que su frecuencia de compra es de 3, lo que indica que esporádico o moderado. Este grupo se sitúa entre los que adquieren el producto regularmente y los que lo compran de manera esporádica. En último lugar un 19.3% (38 individuos con 2 y 36 individuos con 1) reporta un consumo de comprar con baja frecuencia, lo que sugiere un consumo ocasional o casi nulo.

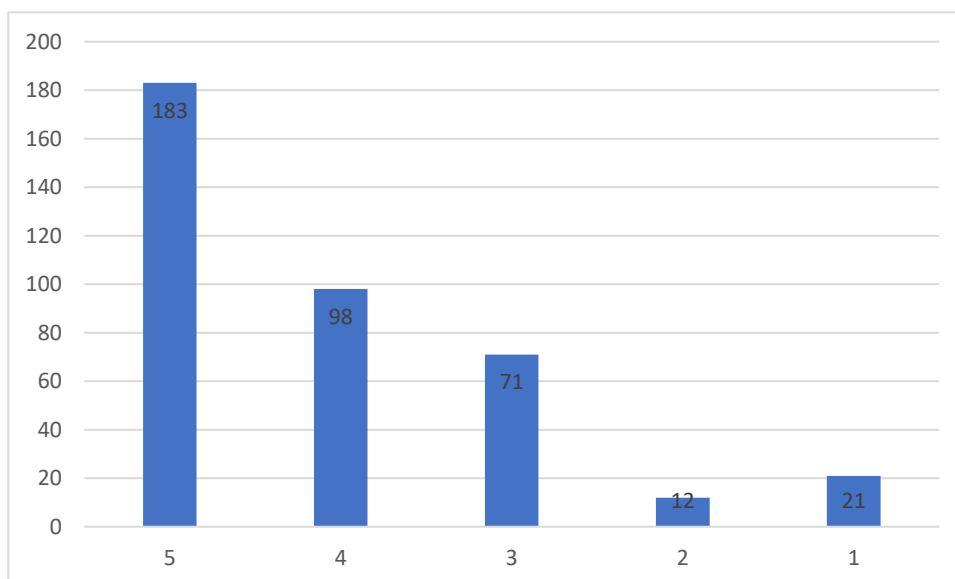
Proporciona valor este dato. Por un lado, la marca Chivería, al menos, tiene la confianza de un buen grupo de consumidores que compra con frecuencia. Esto es positivo para la estabilidad de la marca. Por el otro lado, dentro el grupo de tendencia de consumo esporádico (3) y los de baja frecuencia (1 y 2) implican gran oportunidad de explotación. Previo impacto de la marca podrían ser el costo, el lugar donde se encuentren y que la gente se incline más hacia otros productos.

### Confianza en la marca

Un 47.5% (183 encuestados) le otorgó la puntuación más alta (5), indicando una confianza muy alta. Adicionalmente, el 25.5% (98 encuestados) lo calificó con un 4. En conjunto, un total del 73.0% de los participantes expresa confianza en Chivería, de acuerdo a la figura 3.11. Este alto nivel de confianza es crucial en la categoría de productos alimenticios, donde la seguridad, la limpieza y la reputación son factores determinantes en la decisión de compra. Esto confirma que la marca ha logrado construir una imagen creíble y coherente, lo cual es crucial para mantener su ventaja sobre competidores con presupuestos más grandes.

**Figura 3.11.**

### Percepción de confianza en la marca



No obstante, hay un segmento de consumidores con percepciones más neutras. Un 18.4% (71 encuestados) otorgó una puntuación neutra (3), lo que indica que su confianza es moderada, o en su defecto, no tienen una percepción agresiva y enérgicamente a favor o en contra. Adicionalmente, 8.6% (12 con calificación de 2, 21 con calificación de 1) mostró apatía con el producto, evidenciando alguna mezcla de desconfianza o una percepción negativa.

Chivería muestra a través del estudio la importancia de construir confianza, y a la vez, mejorar la reputación y fomentar la lealtad en los segmentos neutros y desconfiados. Para ello, podrían implementarse campañas comunicacionales que promuevan la transparencia en sus procesos comerciales, la responsabilidad social empresarial, y la divulgación de testimonios de terceras personas (certificaciones de calidad o nutrición), e incluso, programas que educan a los consumidores sobre el origen y manejo de sus ingredientes alimenticios.

## Preferencias del Consumidor

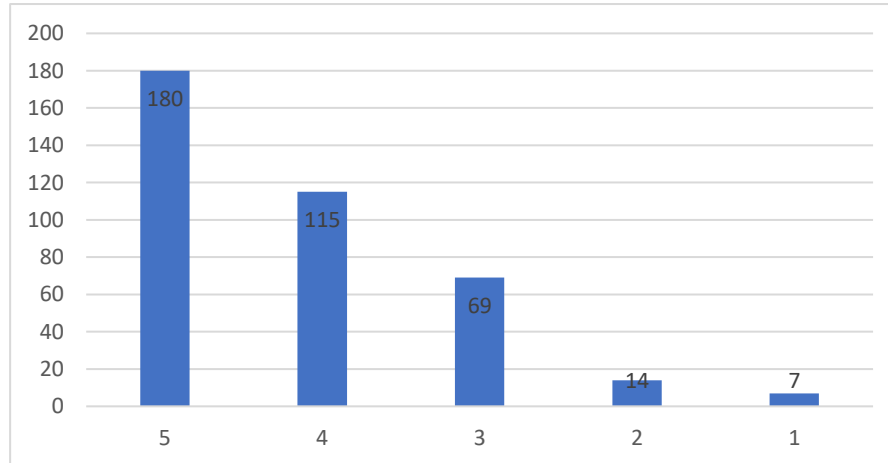
### Percepción del Precio

El costo del producto Yogurt Chivería es bien percibido por sus consumidores en Ecuador. Casi la mitad de los consumidores encuestados, un 46.8% (180 individuos), otorgaron la puntuación más alta (5), la cual interpretamos como una fuerte creencia de que la relación costo-calidad de dicho producto es bastante favorable. Sumando aquellos que lo puntúan con 4, un 76.7% de los participantes lo consideran positivamente, de acuerdo a la figura 3.12.

Kotler y Keller (2022) han señalado que la decisión del consumidor promedio sobre la compra de un producto está fuertemente influenciada por la calidad y el precio. Esto, sumado a lo que hemos comentado, sugiere que el producto en cuestión ha logrado un equilibrio adecuado en su calidad y en su precio, lo cual lo hace accesible para la mayoría. Este es un aspecto crucial para mantener la competitividad en la industria, en especial en un sector donde el precio resulta ser un determinante de la compra para una gran parte de los consumidores.

**Figura 3.12.**

### Percepción del precio



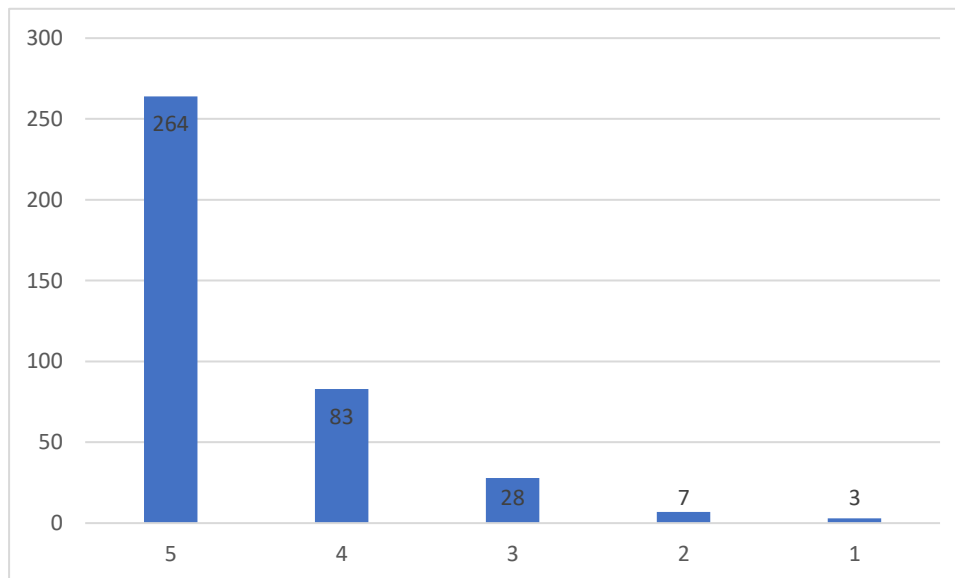
No obstante, existen otros matices relevantes. Un 17.9% (69 individuos) adoptaron una postura neutral (voto 3), lo que podría sugerir que, en términos de precio, es un costo que no justifica ni favorece. Otros 5.4% (14 con calificación de 2 y 7 con calificación de 1) se pronuncian en desacuerdo, de lo que se infiere que existe un segmento que es más receptivo a la relación precio-calidad.

## Percepción del Sabor

Más de dos tercios de los encuestados, 68.6% (264 individuos), otorgaron la puntuación máxima de 5. Además, otro 21.6% (83 individuos) lo calificó positivamente con un 4. Esto indica que un impresionante 90.2% de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos con el sabor de Chivería, según la figura 3.13. Siguiendo la teoría de la experiencia del consumidor Schmitt (2003), el sabor no solo es un atributo funcional, sino también un componente central del valor emocional de la marca. En este sentido, Chivería ha logrado asociar su producto con una experiencia agradable y memorable, lo que mejora la lealtad y la defensa.

**Figura 3.13.**

### Percepción del sabor



Esta información es crucial porque sugiere que el sabor es un factor importante que impulsa la preferencia por la marca y refuerza significativamente la lealtad del cliente. La baja insatisfacción (que representa solo el 2.6%, con 7 dando una puntuación de 2 y 3 dando una puntuación de 1) refuerza aún más la percepción de los consumidores de que Chivería ofrece un producto de sabor excepcional y notable. Esta fortaleza en el sabor es un pilar fundamental para el éxito sostenido de la marca en el competitivo mercado de yogur ecuatoriano.

## Valor Nutricional

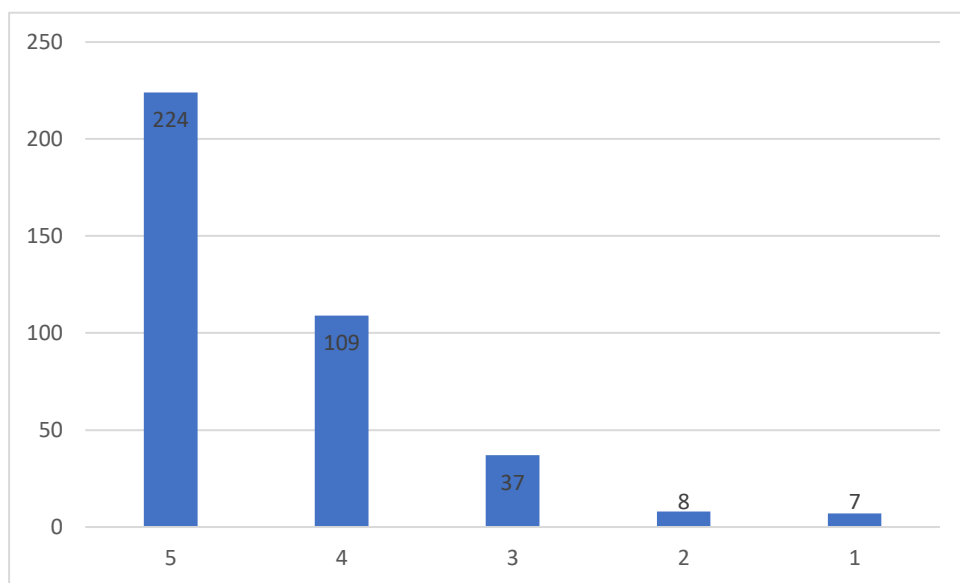
La percepción del consumidor sobre el valor nutricional del Yogurt Chivería es bastante positiva en Ecuador. Un fuerte grado de credibilidad fue demostrado por el 58.2% (224 individuos) otorgándole la puntuación más alta, y un 28.3% adicional (109 individuos)

otorgando una puntuación de 4. Esto consolida una increíble aceptación del 86.5% en el aspecto del valor nutricional, según lo visto en la figura 3.14. Como propone la literatura respecto a las tendencias alimentarias de Consumo de Nielsen (2020), los compradores priorizan cada vez más productos que contienen menos grasa, mayor contenido de proteínas e ingredientes probióticos.

Esto indica que la marca se percibe como que proporciona beneficios para la salud positivos, como bajo en grasa y alto en proteínas. Esto es extremadamente importante considerando el contexto actual donde los consumidores están buscando activamente alimentos funcionales y nutritivos.

**Figura 3.14.**

**Percepción del valor nutricional**



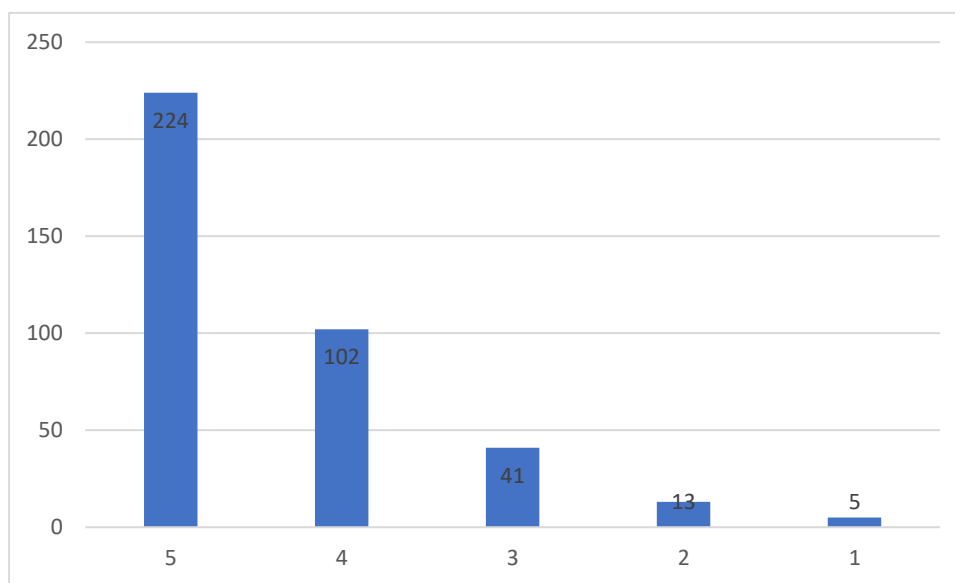
Sin embargo, hay oportunidades de mejora. Un 9.6% (37 individuos) con una puntuación de 3, es decir, neutral, indica una percepción carente de un valor sólido respecto a los beneficios nutricionales del yogurt. Además, un pequeño 3.9% (8 individuos con una puntuación de 2 y 7 con 1) asignaron puntuaciones bajas sugiriendo la existencia de un valor no nutritivo o dudas sobre el valor nutricional del yogurt. A partir de esto, vemos que a pesar de que el Yogurt Chivería es bien percibido en términos de beneficios nutricionales, los consumidores menos convencidos aún necesitan más educación y su marketing debe ser más persuasivo respecto a los beneficios para la salud del yogurt.

## Confianza en la Marca

A Chivería se le atribuye que es “totalmente confiable” para el 58.2% de los encuestados, lo cual equivale a 224 individuos que la puntúan 5, y un 26.5% adicional, es decir, 102 individuos, la puntúa 4. Esto genera una confianza general del 84.7%, lo cual es favorable para el posicionamiento de la marca en el competitivo mercado de yogures de Ecuador, de acuerdo a la figura 3.15. Los estudios sobre branding relacional recomiendan que la confianza se puede mejorar con la transparencia respecto a los procesos de producción, la trazabilidad de los ingredientes y los testimonios de clientes satisfechos (Porter, 1980).

**Figura 3.14.**

### Percepción del valor nutricional



Sin embargo, Aún hay 41 individuos, un 10.7% que se mantiene en la postura neutral (puntuación 3), y 4.7%, sumando 13 que puntúan 2 y 5 con 1, que se manifiestan desconfiados. Si bien, ese último número es relativamente bajo, es un indicativo de que hay algo de trabajo por hacer.

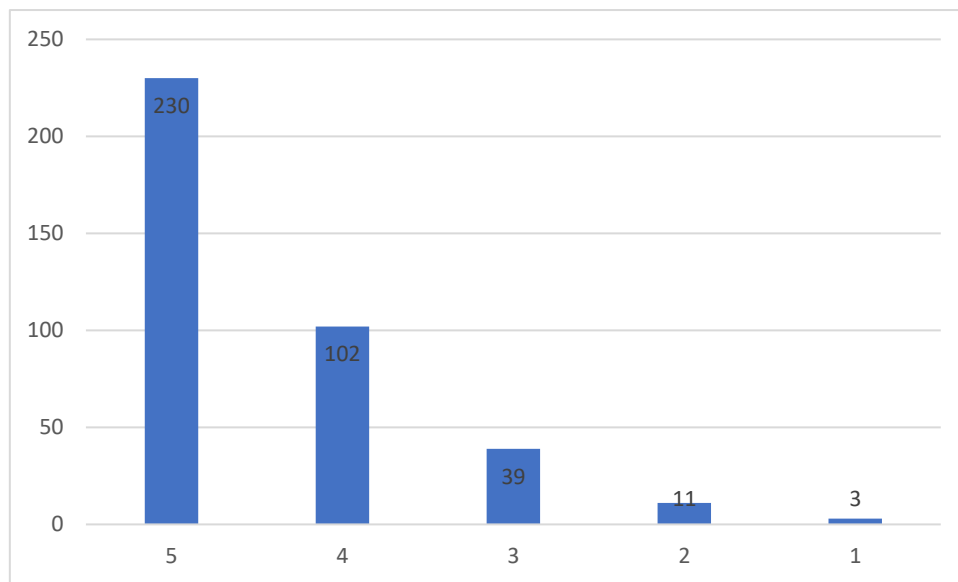
La confianza no es un valor absoluto; debe ser alimentada perpetuamente, especialmente a medida que la marca se expande en nuevas avenidas o introduce innovaciones. Chivería puede elevar aún más la confianza en la marca enfocándose en campañas que promuevan la transparencia de los procesos, la calidad y seguridad de los ingredientes, testimonios de consumidores satisfechos, y sus acciones de responsabilidad social

### Variedad de Sabores

A Chivería se le atribuye un 59.7% (230 encuestados) la calificación más alta de 5, indicando que Chivería ofrece una excelente variedad de sabores. Además, el 26.5% (102 encuestados) le otorgó un 4. Esto se traduce en un notable 86.2% de los consumidores que aprecian muy positiva o positivamente la variedad de sabores ofrecidos, de acuerdo con la figura 3.15.

**Figura 3.15.**

### Percepción en variedad de sabores



Solo el 10.1% (39 individuos) mostró neutralidad al puntuar con un 3, mientras que una proporción muy pequeña, 3.7% (11 con 2 y 3 con 1), expresó algún tipo de insatisfacción o percibió una variedad muy limitada. Estos resultados enfatizan aún más que la variedad de sabores sirve como un diferenciador clave para Chivería en el mercado. Preservar y quizás diversificar aún más la variedad de sabores, quizás explorando tendencias o nichos específicos, puede seguir siendo una estrategia efectiva para retener y atraer nuevos consumidores en Ecuador.

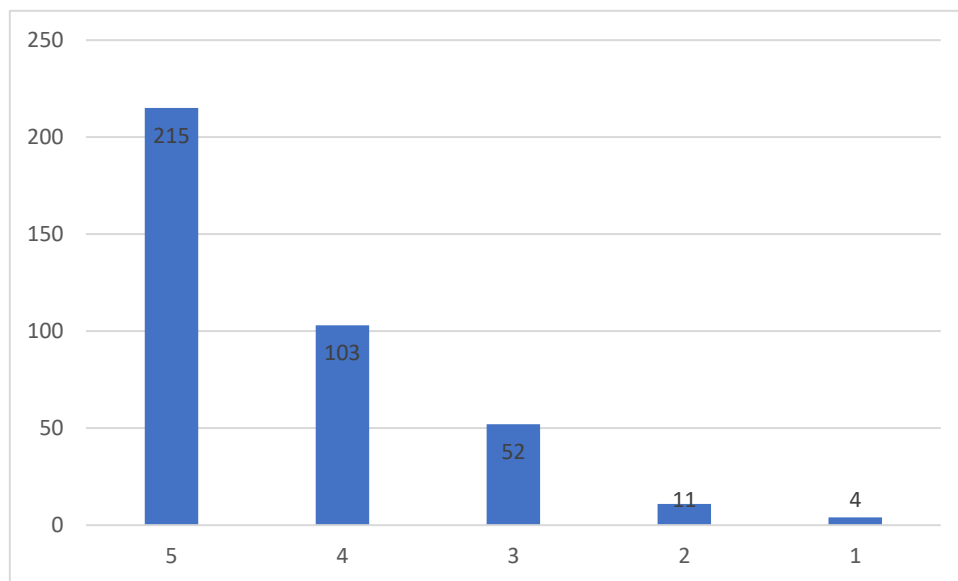
### Presentación y Tamaño

En cuanto a los resultados de la encuesta, el 55.8% de los encuestados considera que la presentación y tamaño del yogur Chivería son excelentes. Esto indica que, visual y funcionalmente, el producto cumple con las expectativas de una clara mayoría. Este resultado

también es respaldado por el 26.8% que lo calificó con un 4, alcanzando un total de 82.6% de satisfacción, de acuerdo a la figura 3.16. Esto indica que la cantidad de producto ofrecido, junto con la manera en que está empaquetado y presentado, se percibe adecuadamente como apropiado para el consumo diario, ya sea por su practicidad, facilidad de almacenamiento o valor por el precio pagado.

**Figura 3.16.**

**Percepción de la presentación y tamaño**



El 13.5% que dio una calificación de 3 es un segmento que quizás piensa que hay más margen para mejorar, como ofrecer formatos más grandes, individuales o familiares. Por otro lado, el 3.9% que lo calificó con un 1 y 2 tuvo opiniones negativas. Aunque esta es una proporción pequeña, se vuelve relevante con el propósito de expandir nichos de mercado. El análisis muestra que, para este segmento, el empaquetado actual cumple con la función promocional, pero también crea oportunidades para responder a diferentes estilos de vida y hábitos de consumo.

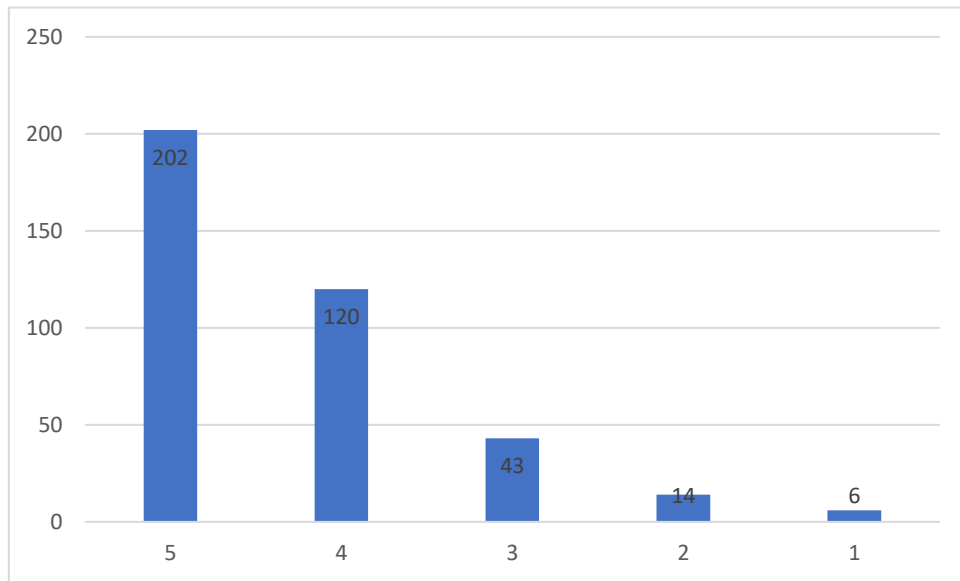
**Diseño del empaque**

La percepción del empaque del yogurt Chivería es notablemente positiva: más de la mitad de los participantes (52.5%) asignaron la calificación más alta, lo que muestra que el diseño, la función y la facilidad de uso del empaque son muy valorados. Además, un 31.2% adicional dio una calificación de 4, lo que significa que el 83.7% en total está satisfecho con esta característica del producto, según la figura 3.17. Como se destacó en los estudios sobre

marketing sensorial (Kotler & Keller, 2020), el empaque juega un papel crucial en la formación de las percepciones de calidad y valor. Esto sugiere que la marca está en sintonía con las expectativas del consumidor en cuanto al equilibrio entre estética y la solidez física del envase, la facilidad de uso y si el paquete puede ser reutilizado.

**Figura 3.17.**

**Percepción del diseño del empaque**



En contraste, solo el 5.1% dio una calificación negativa (1 y 2), lo que puede considerarse estadísticamente insignificante y bastante bajo. El 11.2% que calificó con un 3 puede representar una postura neutral, insatisfacción media, bajo entusiasmo y recomendaciones más sugestivas como el uso de materiales más ecológicos, variaciones en los tamaños de los envases o un tapón más amigable para el usuario. En general, el empaque se presenta como una parte integral de la experiencia del cliente en el yogurt Chivería, combinando valor práctico y emocional del consumidor desde el atractivo visual hasta la facilidad de consumo diario.

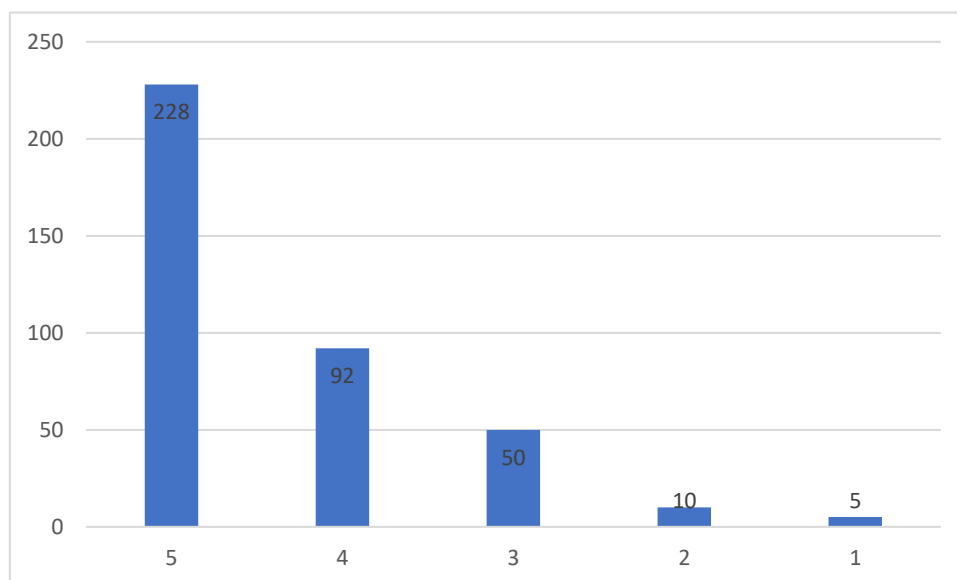
**Promociones y Descuentos**

Más de la mitad de los encuestados, específicamente el 59.2% (228 individuos), parecía pensar que las promociones de Chivería son excelentes (calificación de 5). Este hallazgo está respaldado por el 23.9% (92 individuos) que calificaron las promociones con un 4, lo que eleva la satisfacción combinada a un robusto 83.1%, según se aprecia en la figura 3.18. Esta cifra muestra que las promociones tienen un impacto positivo y significativo en la decisión de

compra y que fomentan una percepción de accesibilidad, participación dinámica y proximidad de la marca a su público objetivo.

**Figura 3.18.**

**Percepción en promociones y descuentos**



Sin embargo, el 13.0% (50 individuos) que calificaron las promociones con un 3 son un grupo que está más neutral o potencialmente menos expuesto a las actividades promocionales actuales. Esto puede deberse a residir en lugares con menor cobertura comercial o a la falta de información promocional clara. En cuanto al 3.9% (suma de 10 con 2 y 5 con 1) que calificó con un 1 y 2, se trata de una minoría muy pequeña que probablemente percibe las promociones como poco frecuentes, insuficientes o no lo suficientemente distintas en comparación con los competidores.

No obstante, estos segmentos, el impacto positivo de las promociones en la equidad de marca de Chivería es notable. Siempre que mantengan un rango creativo y se centren en comunicar mejor estas ofertas a los segmentos menos alcanzados y menos persuadidos, las promociones pueden seguir representando una ventaja competitiva flexible y un impulso crucial para las ventas y la lealtad del cliente en Ecuador.

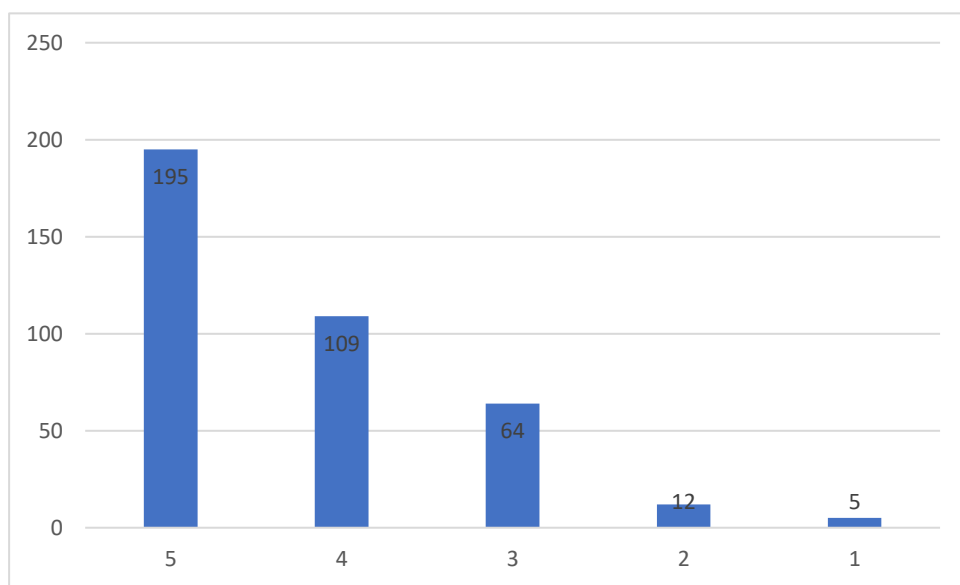
**Recomendación Social**

Una fuerte lealtad a la marca se expresa en el caso del yogur Chivería, ya que el 50.6% de las personas encuestadas afirmó que lo recomendaría completamente a sus círculos sociales

cercanos. Este tipo de recomendación de boca a boca es extremadamente valioso, ya que significa que las experiencias de los consumidores fueron tan positivas que están dispuestos a influir en las elecciones de otras personas. Junto con el 28.3% que dio a la marca 4 de 5, el total de influencia positiva se sitúa en el 78.9%, de acuerdo a la figura 3.19. Esto presenta una oportunidad estratégica para iniciativas de programas de lealtad, programas de embajadores de marca o incluso campañas de marketing de referencia.

**Figura 3.19.**

### **Percepción de la recomendación social**



No obstante, el 16.6% que permaneció neutral con una calificación de 3 sugiere que el producto cumple con sus expectativas, sin embargo, no invoca una motivación lo suficientemente fuerte para compartirlo con otros. Por otro lado, el 4.4% que dio una calificación negativa podría ser el resultado de experiencias poco frecuentes con la marca, o un apego emocional débil. Sin embargo, las altas tasas de recomendación observadas confirman la consistencia del producto y refuerzan la experiencia del consumidor como una herramienta de posicionamiento, demostrando su impacto y efectividad.

### **Origen del Producto**

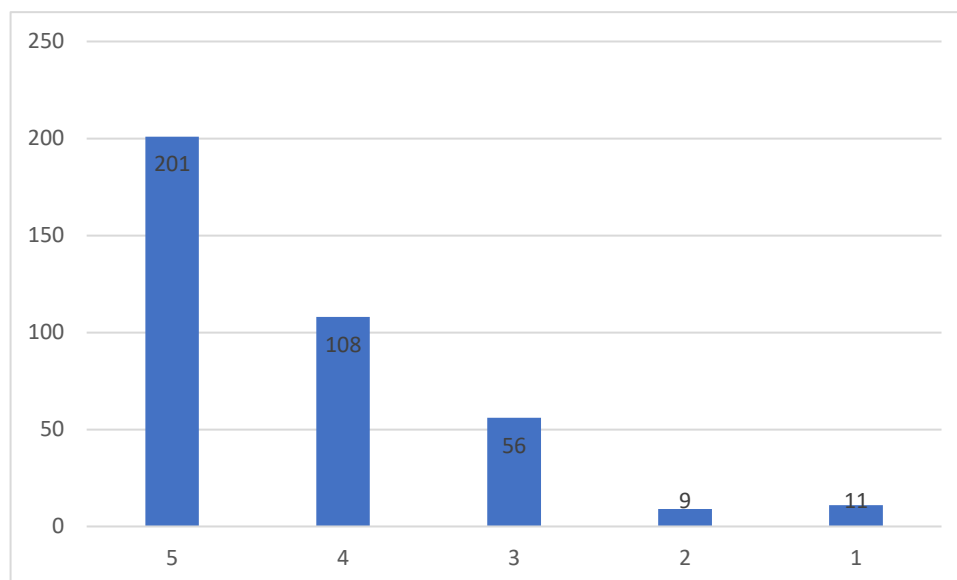
Chivería se destaca como un caso notable, dado que la marca se beneficia de la percepción de su origen. El 52.2% (201 encuestados) otorgaron la nota más alta 5, lo que denota una gran credibilidad en las pertenencias locales y en el reconocimiento de Chivería como

marca ecuatoriana. Esta valoración se da, en parte, por la frescura percibida, el respaldo a la economía ecuatoriana, la mayor trazabilidad y el cumplimiento de los estándares higiénicos del país.

Del 28.1% (108 encuestados) que otorgó una calificación de 4, también se refuerza que gran parte de los consumidores ecuatorianos consideran el lugar de procedencia de la marca como sumamente relevante en su decisión de compra. Considerando la calificación de 4 y 5, un 80.3% tiene percepciones positivas lo que resalta una importante vinculación afectiva y de confianza respecto a la marca por su origen, de acuerdo con la figura 3.20.

**Figura 3.20.**

### **Percepción del origen del producto**



A pesar de esta percepción predominantemente positiva, el 14.5% (56 encuestados) que dio una puntuación neutra (3) puede sugerir una falta de claridad respecto al origen de la marca o, alternativamente, cierta indiferencia en relación con otros atributos de la marca en este segmento de consumidores. Las calificaciones negativas, que suman un 5.2% (9 con 2 y 11 con 1), pueden ser el resultado de consumidores menos conocidos con la marca o suponer incorrectamente que la marca es extranjera.

### **Oportunidades y desafíos para el posicionamiento.**

La pregunta 9 permite conocer qué factores son determinantes en la elección de un tipo de yogur. Contrario a la posibilidad de darse respuestas más flexibles que en su estructura pueden variar, tres factores se destacan de forma unánime: salud y nutrición, sabor y precio.

Esta jerarquía se sostiene en Kotler y Armstrong (2018) donde se menciona que la gran mayoría de consumidores actuales analiza las características de los productos alimenticios de forma más compleja que el placer que puedan generar, interesándose también en los beneficios que aportan a la salud y el costo que implican.

Al cruzar estas características con la percepción en Chivería, la alineación es parcial. Por ejemplo, mientras que tiene una buena calificación de aprobación, realmente tiene una calificación de aprobación de falta de percepción suficiente para mejorar, neutral para mejorar, neutral para mejorar, neutral para mejorar, neutral para mejorar, neutral para mejorar.

Esto indica una oportunidad directa para fortalecer el posicionamiento de Chivería como una marca funcional en alimentos saludables dentro de la creciente tendencia del mercado de alimentos funcionales y bienestar. Además, existe un desafío implícito: mantener este posicionamiento de marca funcional y no desviarse de la propuesta de valor de ser asequible. El precio del producto sigue siendo un criterio decisivo.

### **Intereses no cubiertos: Tipos de yogur deseados por los consumidores**

La pregunta 10 condujo directamente hacia la innovación de producto. Si bien la mayoría de los consumidores no señalaron deficiencias en la oferta existente, las respuestas específicas arrojaron claros deseos insatisfechos, sobre todo en tres aspectos: salud, diversidad y personalización.

Yogur griego, fue mencionado más de 15 veces no solamente por su sabor sino también por su perfil nutricional. Esto muestra que hay un segmento habido que relaciona este producto a un investimento. De acuerdo a Euromonitor (2021), el yogur griego constituye un nicho premium que se está expandiendo en el consumo de la región latinoamericana (Euromonitor International, 2021).

Por otro lado, se evidencia las opciones saludables específicas, la demanda por yogures sin lactosa, azucarados o para diabéticos sugiere el alza de la conciencia global sobre la salud digestiva y metabólica. Si bien de baja demanda, estos se alinean a la tendencia global de nutrición inclusiva y funcional. Sabores poco comunes como el pistacho, mango y arándano junto a formatos innovadores ofrecidos a través de yogures con trozos de fruta o bolitas de chocolate. Esto sugiere que el consumidor quiere al igual que el ecuatoriano productos más personalizados e interactivos, lo cual se relaciona a la teoría del consumo hedónico.

Este conjunto de ideas representa un concepto bruto necesario para la innovación. Sin cambiar su producto central, Chivería podría crear ediciones especiales, líneas funcionales o ediciones limitadas, añadiendo así valor y diferenciación.

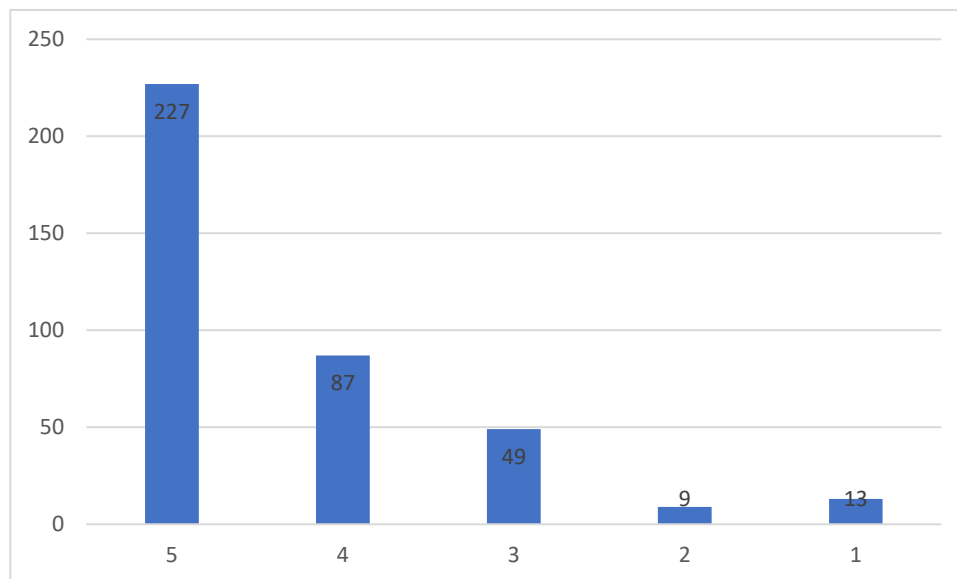
### **Estrategias de Posicionamiento**

#### **Producto**

Los resultados de la encuesta demuestran un considerable nivel de interés dentro de la base de consumidores ecuatorianos por probar nuevas variantes de Yogurt Chivería. Un sorprendente 59.0% (227 individuos) seleccionó la puntuación máxima (5), mostrando un entusiasmo considerable y una fuerte disposición para probar nuevos e innovadores productos de la marca. Un 22,6% adicional (87 individuos) seleccionó la opción 4, lo que también respalda la tendencia positiva propuesta, de acuerdo con la figura 3.21.

**Figura 3.21.**

#### **Estrategia de posicionamiento en el producto**



Esto significa que más del 81% de los encuestados totales (81.6% para ser precisos, sumando 59.0% y 22.6%) están dispuestos a probar nuevas variantes de Yogurt Chivería. Esta cifra es notable alto, representando así una oportunidad estratégica excelente para la marca. Solo un bajo interés, 5.7% (2.3% con 2 y 3.4% con 1) mostró poco interés o desinterés.

Esta receptividad del mercado es un indicador claro que sugiere que Chivería tiene un camino abierto para expandir significativamente su cartera de productos. La marca podría perseguir la introducción de nuevos sabores y presentaciones innovadoras, opciones de

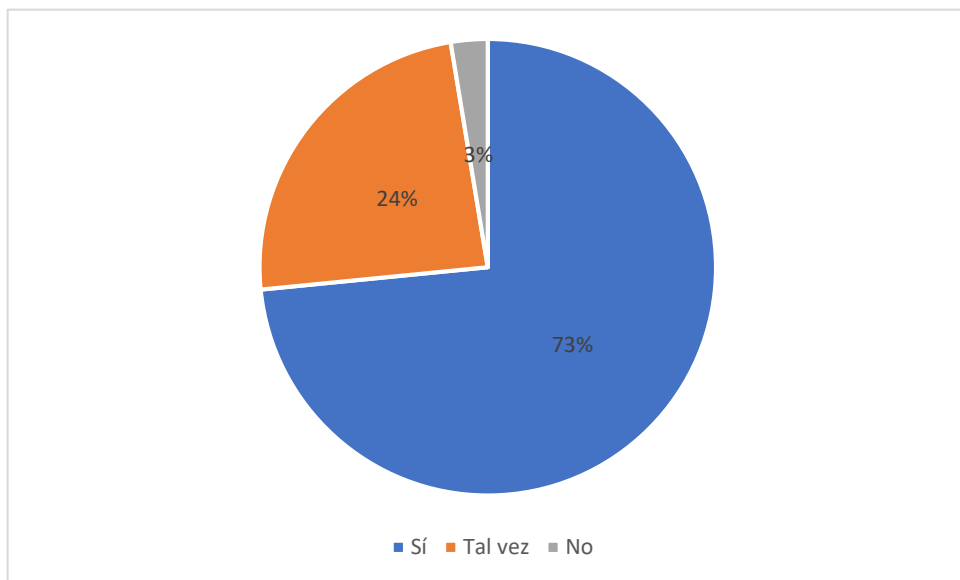
beneficios funcionales (altas en proteínas, sin lactosa o sin azúcar), o incluso productos personalizados para nichos específicos.

### **Beneficios**

Estos hallazgos demuestran una fuerte recepción positiva entre los consumidores ecuatorianos hacia productos de yogur funcionales o diferenciados de Chivería. Un sorprendente 73.2% (282 personas) respondió "Sí" a la pregunta de si comprarían un yogur de Chivería con beneficios adicionales como reducción de azúcar, mayor contenido de proteína o probióticos, de acuerdo con la figura 3.22.

**Figura 3.22.**

#### **Beneficios en la compra del producto**



Además, un notable 23.9% (92 personas) respondió “Depende del beneficio” o “Quizás”, lo que indica una respuesta bastante grande de consumidores dispuestos a considerar estos productos, siempre que el valor o beneficio adicional del azúcar sea significativo. Combinando ambos, un asombroso 97.1% de los encuestados están dispuestos o son receptivos a la compra de yogures de Chivería con beneficios. Solo un pequeño 2.9% (11 personas) dio una respuesta negativa contundente.

Este es un hallazgo extremadamente importante que desafía una fuerte brecha de aceptabilidad en el mercado de Chivería para productos innovadores. El éxito dependerá de si

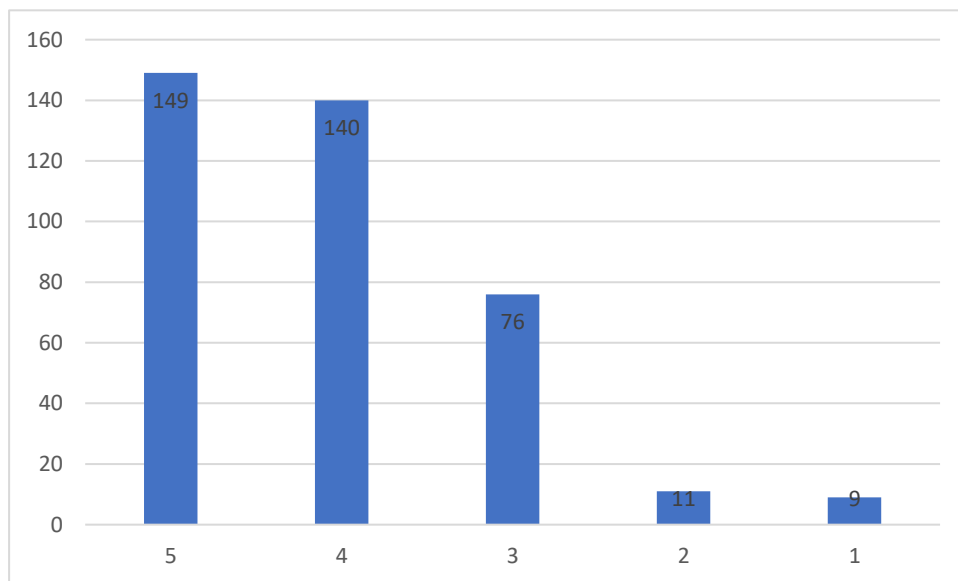
la marca puede explicar claramente los beneficios promocionales adicionales que estas nuevas variedades proporcionarán, asegurando que sean percibidos como genuinos, útiles y alineados con la tendencia ecuatoriana hacia un mayor enfoque en el bienestar.

### **Empaque**

La evaluación que tienen los consumidores ecuatorianos sobre el empaque de Chivería es favorable. Un 38.7 por ciento (149 personas) le dio la consideración 5 que es el empaque excelente, agrupando un considerable 36.4 por ciento (140 personas) que le otorgó un cuatro. Cerca de 75.1 por ciento de los encuestados tienen una opinión positiva sobre el empaque de Chivería, sugiriendo que el mismo sobrepasa sus expectativas en relación a otras marcas disponibles en el mercado.

**Figura 3.22.**

#### **Comparación del empaque**



A pesar de que la opinión general es positiva, existe un segmento que se aguanta en la media. Un 19.7 por ciento (76 personas) lo puntuó con un 3 que es una postura adecuada, pero no particular. Al contrario de esto, solo una mínima porción, 5.2 por ciento (11 personas con 2 y 9 con 1) dio una calificación por debajo.

Estos datos sugieren que el empaque de Chivería actualmente cumple con las expectativas de la mayoría de los consumidores ecuatorianos. Pero, como con cualquier marca, siempre existe la posibilidad de mejorar su diseño, funcionalidad o sostenibilidad para diferenciarlo aún más en un mercado competitivo. Invertir en estos aspectos podría fortalecer

las percepciones positivas existentes, así como atraer a nuevos consumidores que se centran en la responsabilidad ambiental de la marca o en su facilidad de uso.

### **Estrategias de posicionamiento basadas en las 4P**

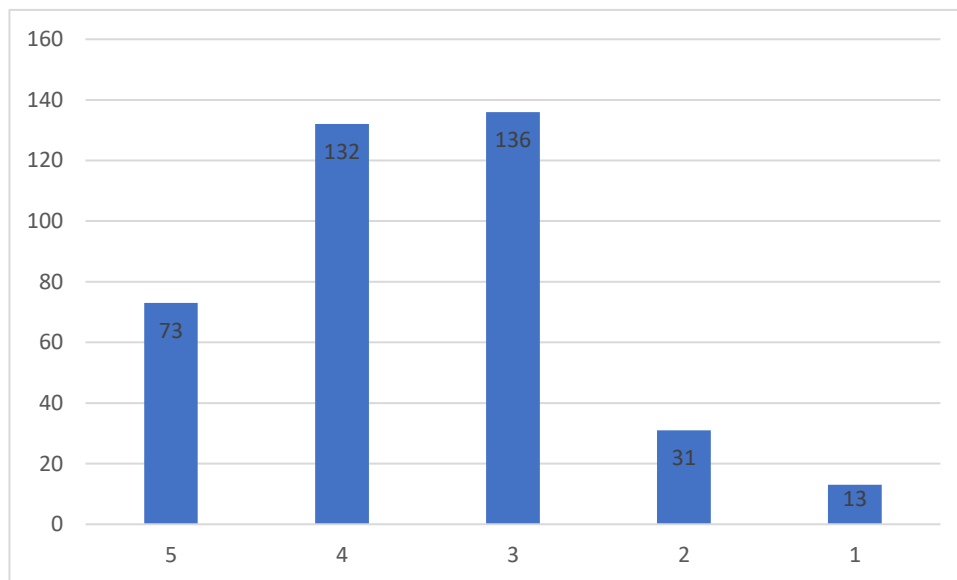
#### **Producto**

#### **Evaluación de calidad, sabor y beneficios funcionales**

Los resultados de la pregunta 12 de la encuesta muestran que la mayoría de los consumidores en Ecuador tienen la percepción de que el precio del Yogurt Chivería es moderadamente justo en términos de su calidad. Un 19.0% (73 personas) dio una puntuación máxima de 5 y afirmó que el precio es muy justo. Por otro lado, el 34.3% (132 personas) lo calificó con un 4, percibiendo el precio como justo. Esto significa que un total del 53.3% de los encuestados cree que el precio es razonable, o incluso alto, en relación con lo que la marca ofrece.

**Figura 3.23.**

#### **Percepción del precio**



Sin embargo, un segmento considerable, el 35.3% (136 personas) se mantuvo neutral con una puntuación de 3. Esto indica que, para este grupo, el precio es razonable, pero no es una fortaleza particular de la marca. Solo el 11.5% (44 personas, sumando 31 con 2 y 13 con 1) expresaron algún nivel de insatisfacción con el precio, considerándolo, quizás, alto o no justificado con la calidad.

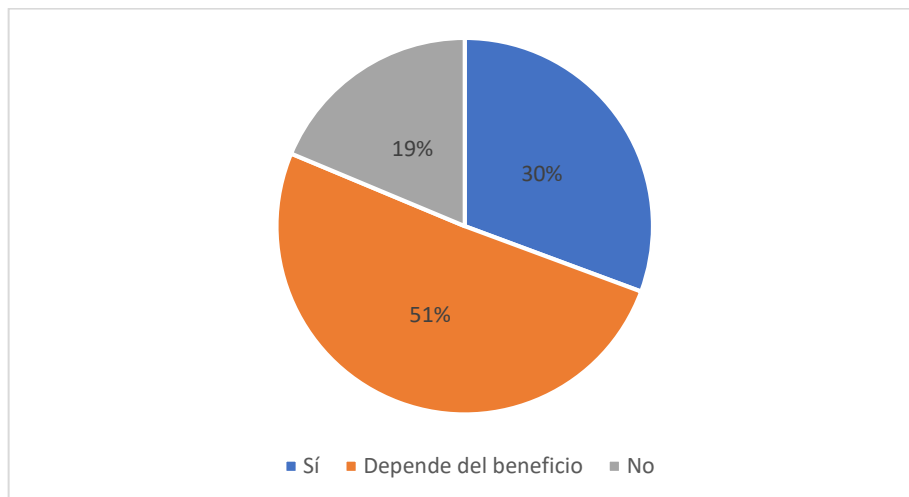
Esta percepción mixta, que se inclina ligeramente hacia la aprobación, pero cuenta con un segmento neutral considerable, indica que hay espacio para la acción para Chivería. La marca podría buscar un mayor valor percibido a través de ofrecer tamaños más grandes, combos promocionales, énfasis en ingredientes de alta calidad y el valor nutricional promocionado. En cuanto al segmento neutral, comunicar mejor el valor de la marca e incluso revisar los precios por segmento de mercado podría transformar esas opiniones neutrales en percepciones más positivas, mejorando así la competitividad de Chivería en Ecuador.

### **Pagar un precio más alto por el producto**

Los resultados de esta pregunta revelan una dinámica interesante y prometedora en torno a la tendencia del consumidor ecuatoriano de pagar más por características de valor agregado en el Yogurt Chivería. Un 30.6% (118 personas) de los encuestados afirmó que "Sí" estaría dispuesto a pagar un poco más por un Yogurt Chivería que ofreciera un beneficio significativo, de acuerdo a la figura 3.24. Esto muestra que existe una base sólida de consumidores conscientes del valor.

**Figura 3.24.**

### **Pagar un precio más alto por el producto**



Sin embargo, el grupo más grande es "Depende del beneficio" con un 50,6% (195 personas). Esto muestra una receptividad grande pero condicionada en el mercado. Estos consumidores no están completamente cerrados a la idea de pagar más, pero el valor adicional debe ser claro, importante y percibido como digno del gasto adicional por el beneficio de costo extra. Para este segmento, incluso una mejora modesta no sería suficiente; en términos de

beneficio, debe responder y conectar a sus necesidades y/o deseos (ej. alto en proteínas, sin lactosa, probióticos específicos, etc.).

El 18.7% contestó negativamente (72 personas). Esto indica que, en su mayoría, el costo les genera más sensibilidad y/o el costo de los beneficios extra les resulta menor. Para Chivería, esto es una oportunidad clara de innovar en la creación de productos premium o de valor agregado. Para este segmento, el éxito dependerá de una difusión clara y efectiva de los beneficios concretos comunicados, su justificación del costo adicional y su adecuación a las expectativas en salud y bienestar de los ecuatorianos.

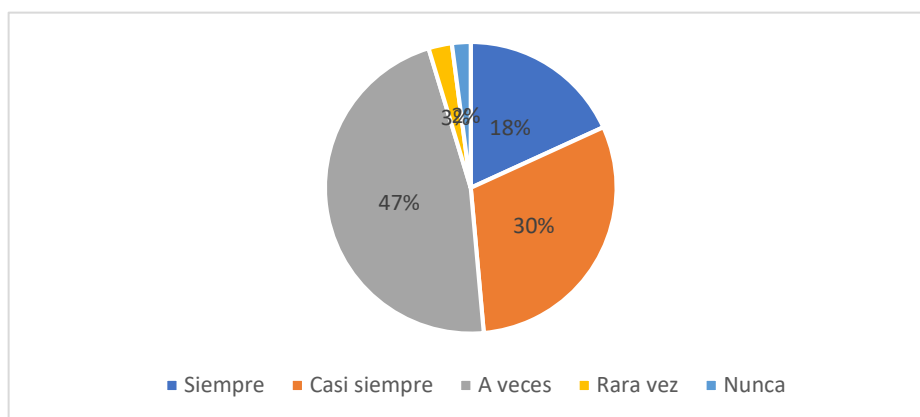
### **Plaza**

#### **Disponibilidad**

El análisis sobre la disponibilidad de productos Chivería en tiendas de la Corporación El Rosado indica que hay una gran oportunidad para mejorar la distribución. Solo el 18.2% (70 personas) indica que "siempre" encuentra lo que busca, lo que es un porcentaje bastante bajo para garantizar una disponibilidad ideal. Un 30.4% (117 personas) señala que "casi siempre", lo que, sumado, llega al 48.6% que tiene una experiencia preponderantemente positiva.

**Figura 3.25.**

#### **Disponibilidad y ubicación en punto de venta**



No obstante, el grupo más grande que ostenta un notable 46.8% (180 personas) lo encuentra solo "a veces". Esta cifra es elocuente. Denota un obstáculo comercial decisivo porque la disponibilidad no es constante ni confiable. Adicionalmente, un 4.7% (combinando 2.6% "Rara vez" y 2.1% "Nunca") presenta o ha presentado problemas importantes para localizar, o sencillamente, no encuentra los productos.

Esos resultados sugieren que Chivería debe enfocarse en optimizar su red de distribución, en especial en los supermercados de mayor afluencia, como los de la Corporación El Rosado. Para no perder ventas y mantener la fidelidad de los clientes, la disponibilidad de la mercancía es un factor que se debe optimizar. Es fundamental que en estos establecimientos se mejoren la gestión de los estantes y de los inventarios, para que los consumidores siempre encuentren disponibles sus productos preferidos y, de esa forma, se aproveche la demanda que se tiene.

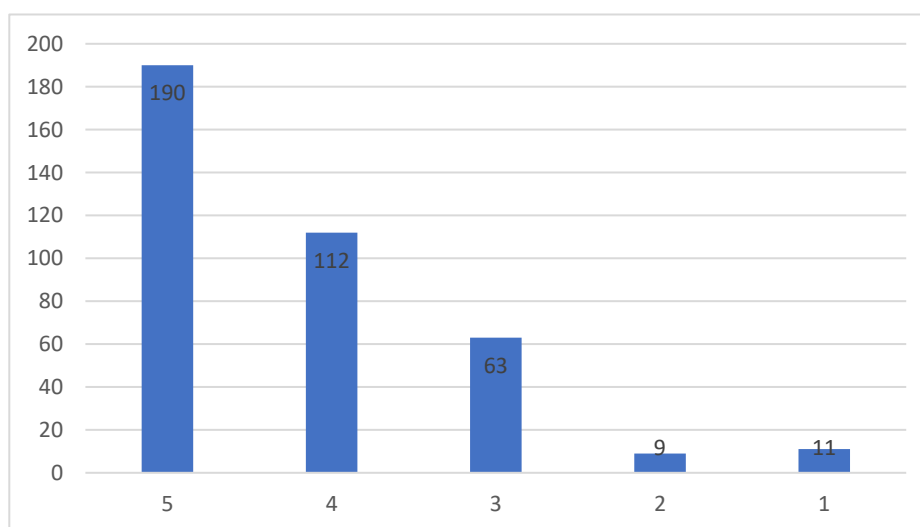
### Ubicación en punto de venta

Los resultados de la encuesta revelan que la visibilidad y el fácil acceso del yogur Chivería en la estante del supermercado son de extrema importancia para la mayoría de los consumidores en Ecuador. Un enfático 49.4% (190 personas) dio la calificación máxima de 5, afirmando que es "extremadamente importante". Además, el 29.1% (112 personas) lo calificó con un 4, considerándolo "muy importante". Esto muestra que un asombroso 78.5% de los encuestados valora altamente la comodidad en la ubicación del producto.

Este hallazgo destaca la importancia decisiva de la ubicación en la tienda para un producto en la decisión de compra. Una buena colocación del producto no solo aumenta las probabilidades de que los consumidores lo encuentren, sino que también juega un papel vital en las compras espontáneas y en el fortalecimiento de la disponibilidad mental de la marca.

**Figura 3.26.**

### Importancia de la ubicación en punto de venta



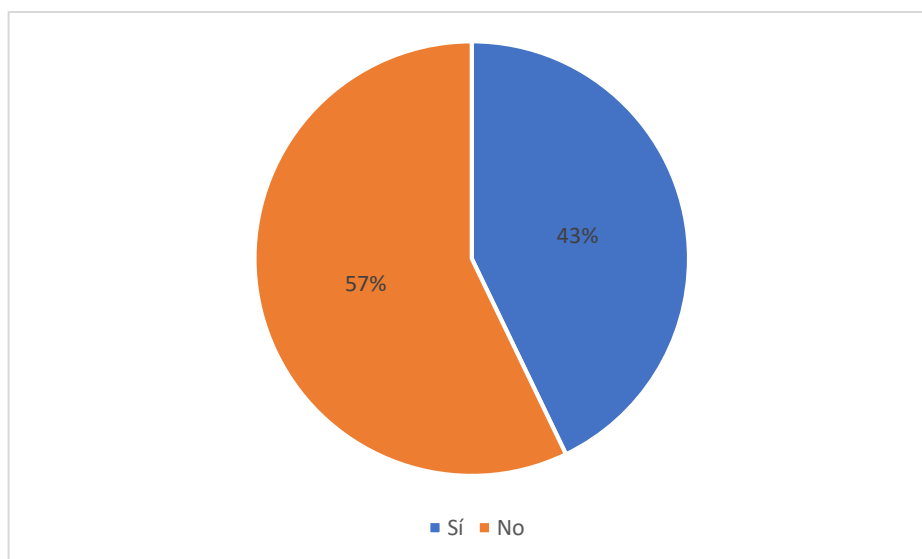
Por otro lado, una proporción del 16.4% compuesta por 63 personas adoptó una posición neutral, mientras que una minoría del 5.2% que incluyó a 9 personas con el valor de 2 y 11 con un valor de 1 consideró la importancia como baja o inexistente. Sin embargo, dada la alta proporción que considera este aspecto como crucial, es imperativo que Chivería continúe priorizando sus estrategias de merchandising y negociación con los supermercados para asegurar ubicaciones de exhibición preferidas y óptimas. Esto permite capitalizar las oportunidades de venta y asegura que mantenga visibilidad en el extremadamente competitivo mercado ecuatoriano.

### **Promoción**

El análisis del registro publicitario de Yogurt Chivería revela oportunidades significativas de brecha en su estrategia de comunicaciones para el mercado ecuatoriano. Solo el 42.9% (165 individuos) de 385 encuestados afirma recordar alguna publicidad reciente de la marca. Por otro lado, una mayoría del 57.1% (220 individuos) no recuerda ninguna publicidad en el pasado reciente. Este hallazgo indica una presencia comunicacional muy baja o alguna falta de impacto con sus mensajes actuales, lo que podría socavar el posicionamiento y la visibilidad de la marca en un mercado altamente competitivo.

**Figura 3.27.**

### **Promoción**



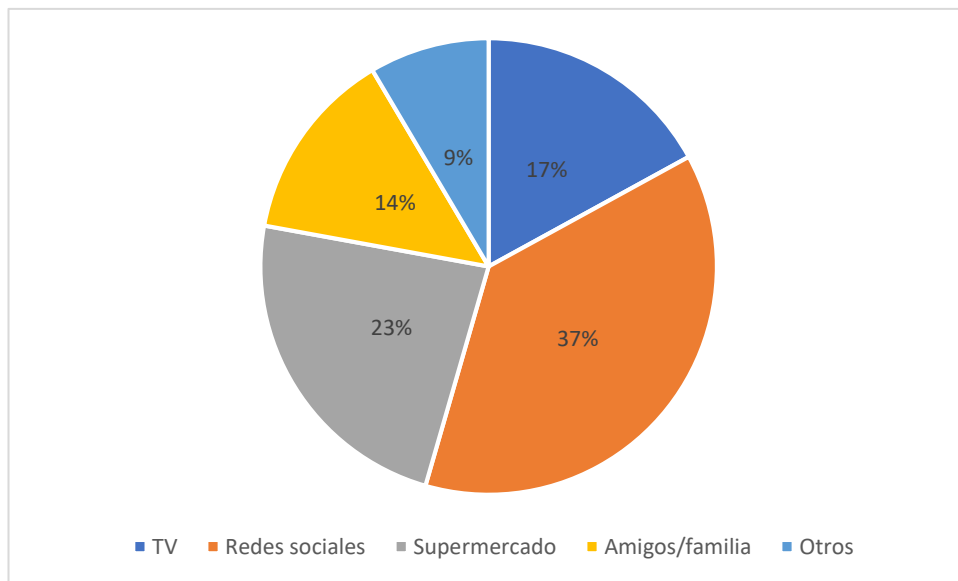
Este registro indica una publicidad de bajo rendimiento. Esta es una clara llamada de atención para Chivería. Con el fin de fortalecer el posicionamiento de la marca y asegurar que los atributos de la marca atribuidos (calidad, sabor, variedad) sean percibidos de manera consistente, es esencial una publicidad óptima representada a través de medios seleccionados estratégicamente.

### Principales espacios de promoción

Las redes sociales ahora se consolidan como la principal mención capturando el 37.4% de las menciones, lo que valida aún más su eficiencia en la segmentación pública como se considera en el caso de Ecuador. La visibilidad en los supermercados (punto de venta) ocupa el segundo lugar con una participación del 23.2%, lo que muestra la relevancia de la publicidad donde se toma la decisión de compra. La televisión ocupa el tercer lugar con una participación del 17.1%, lo que muestra que, aunque sigue siendo importante, el impacto que tiene en el recuerdo es mucho menor que el de las plataformas digitales y el punto de venta.

**Figura 3.28.**

### Principales espacios de promoción



Aparte de los medios de comunicación en masa, las sugerencias de amigos y/o familiares calculan un 13,6%, lo que reafirma la importancia y el valor de la publicidad de referencia y la confianza. Un 8,7% corresponde a la categoría de “Otros” que no se especifican. Los hallazgos permiten concluir que a pesar de que las redes sociales y la exhibición en el punto de venta son relevantes para Chivería, el recuerdo y la consolidación de la marca en la

mente del consumidor en el mercado ecuatoriano, pueden ser potenciados si se incorporan medios tradicionales y se estimulan las recomendaciones personales.

### **Observación directa**

La observación directa se utilizó como técnica adicional durante el proceso de recolección y análisis de datos y se empleó para recoger datos empíricos sobre las condiciones reales de exhibición, visibilidad y gestión comercial del yogur Chivería en los supermercados de la Corporación El Rosado. Esta técnica ayudó a contrastar los resultados de las encuestas con las condiciones reales de exhibición, reforzando así el sistema de triangulación metodológica del estudio.

Desde el enfoque metodológico, la observación directa se destaca por permitir el registro sistemático de fenómenos en su contexto natural y original sin manipulación de variables. Esto contribuye al análisis con una elevada validez descriptiva y contextual (Hernández-Sampieri, & Mendoza, 2018). En estudios de marketing y retail, esta técnica tiene una importancia particular ya que una parte significativa de las decisiones de compra ocurre en el punto de venta y responde a estímulos visuales, espaciales y promocionales, en lugar de a decisiones racionales previamente planificadas (Underhill, 2009).

La Chivería es una marca de yogures que, al igual que otras, debe ser colocada de tal manera que se haga visible para sus consumidores. En la observación realizada a los establecimientos visitados, se pudo apreciar que el yogur Chivería se localiza en los espacios intermedios de la exhibición de los productos lácteos, ubicándose en áreas que cuentan con escasa exposición, quedando en los bordes de las vitrinas refrigeradas o en niveles inferiores, que están fuera de la línea de visión inmediata de los consumidores. Tal como mencionan Levy y Weitz (2012), el sitio en el que se posiciona un producto en la góndola debe ser considerado en función de su importancia en la decisión de compra, dado que, en lo que concierne a la rotación y recordación de una marca, se ha comprobado que los productos que están a la altura de los ojos son los que mayores niveles de rotación y recordación suelen tener.

El espacio en la percha se distribuye de manera desigual en comparación con los competidores, sobre todo los de carácter multinacional y las marcas de retailer. Estas compañías monopolizan una mayor cantidad de frentes, además de contar con una disposición más continua y ordenada, lo cual refuerza su dominancia y posición. Según Kotler y Keller

(2022), la cantidad de espacio disponible en la exhibición dentro de la tienda refuerza la posición de la marca, ya que la percepción estereotipada de los consumidores es que los productos más exhibidos y presentes son más populares y recomendables.

Por último, la escasa o nula ausencia de material de comunicación en el punto de venta, como, por ejemplo, señalizadores, stoppers, cenefas, material de exhibición y POP. En una situación de saturación de estímulos, esta ausencia limita la capacidad de la marca para captar la atención de los compradores. En este sentido, Underhill (2009) menciona que la falta de merchandising puede provocar que las ventas sean menores, ya que, en productos de alta frecuencia de consumo, como los lácteos, la ausencia de comunicación provoca que se pierda la posibilidad de realizar compras impulsivas.

En contraste, las marcas líderes en el segmento tienen estrategias de marketing comercial más sofisticadas, manifestadas en promociones visibles, precios destacados, señalización diferenciada y campañas de marketing temporales en la tienda. Esta diferencia estratégica refuerza la desventaja competitiva de Chivería en el canal moderno, ya que Soriano y González (2020) argumentan que la falta de actividad promocional disminuye la probabilidad de prueba del producto y adquisición de un nuevo consumidor.

El análisis realizado ha permitido registrar problemas en la disponibilidad del producto, como quiebres de stock en algunas sucursales, así como una oferta de presentaciones y sabores reducida. Esto, sin duda, afecta la experiencia del consumidor, ya que la falta de continuidad de la oferta puede ser motivo de frustración y de realizar un cambio inmediato a marcas competidoras. Con respecto a esto, Oliver (2022) menciona que la disponibilidad de la oferta de productos de forma continua, es clave en la construcción de la lealtad a una marca, más aún con productos de consumo masivo y de alta rotación.

Lo que se puede concluir a partir de la observación directa es que el posicionamiento que tiene el yogur Chivería en los supermercados de la Corporación El Rosado se debe, en parte, a la falta de cualidades intrínsecas al producto, por la falta de cualidades en la gestión del punto de venta, específicamente en la visibilidad, el merchandising, y la disponibilidad. Estas observaciones se alinean con la literatura, que señala que, en el ámbito del retail, el posicionamiento es una de las variables más importantes a nivel de la góndola (Kotler & Keller, 2022).

La observación directa reitera el valor de implementar estrategias de marketing comercial destinadas a mejorar la colocación en estanterías, aumentar el uso de materiales promocionales y garantizar una reposición eficiente del producto. Tales acciones son vitales para reforzar el posicionamiento de la marca Chivería, aumentar su reconocimiento visual y mejorar su competitividad dentro del canal de distribución moderno.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### **Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta estratégica se deriva de los resultados de la investigación, la cual muestra que, aunque la marca Chivería ostenta un grado de notoriedad considerable (75,3% de recuerdo espontáneo) y una incidencia de compra competitiva (70,7%), persiste una insuficiencia de posicionamiento frente a competidores de mayor tradición como Toni, que reporta un 81,8% de notoriedad y un 68,6% de compra, y la marca Alpina. La data revela la posibilidad de que las bases de consumidores mantienen un porcentaje de preferencia emocional de un 49.6% debido a que existe un núcleo leal y estable. Sin embargo, dentro del canal de supermercados, la marca Chivería tiene a su disposición un conjunto de determinantes de compra que, en conjunto, representan poderosas debilidades por la ausencia de un conjunto de estrategias de mercadotecnia integral y sistemática en los pisos de precio, promoción, empaque y merchandising.

Desde la mirada de la teoría dominante, Porter (1980) sugiere que la ventaja competitiva sostenible proviene de la diferenciación de tal magnitud que el consumidor la advierte con claridad frente a un competidor, además de la ausencia de un posicionamiento vago. Simultáneamente, Kotler y Keller (2022) establecen la necesidad de la integración de las 4 p (producto, precio, plaza y promoción) en industrias de ciclo de vida corto, como la de los productos lácteos. La teoría del valor de marca, correctamente desplegada en las obras de Aaker (1996) y de Keller (2016), establece que la lealtad del consumidor no se transfiere sin la presencia simultánea de asociaciones positivas, percepción de calidad superior y vivencias emocionales memorables.

Sobre la base de lo anterior, se elabora un portafolio de estrategias competitivas diseñadas para establecer un posicionamiento efectivo, que entrelaza diferenciación de productos, gestión de marca, marketing en el punto de venta y marketing del comprador, orientado, de manera particular, a fortalecer la penetración de Chivería en las grandes cadenas minoristas de la Corporación El Rosado ya cimentar su aspiración de liderazgo como marca nacional en la categoría de yogures.

### **Objetivo de la Propuesta**

Desarrollar e integrar modalidades competitivas de inserción fundamentadas en el marketing mix, el análisis del comportamiento del consumidor y la dirección del circuito

minorista, orientadas al sobre rendimiento de la visibilidad, la inclinación y la cuota de mercado de la subcategoría de bebidas Chivería en la Corporación El Rosado.

### **Estrategias Propuestas**

A partir del procesamiento de los datos recabados en una encuesta de consumo efectuada a 385 compradores de yogur en los hipermercados de la Corporación El Rosado, y sustentadas en los ejes teóricos consultados, se elabora un conjunto de directrices competitivas de posicionamiento diseñado para consolidar la exposición de la marca Chivería a escala nacional. Las directrices se organizan conforme al marco del marketing mix (4P), abarcando intervenciones en la dimensión del producto, la condición de precio, los circuitos de plaza (distribución) y la variable de promoción; su finalidad es potenciar la visibilidad, el valor percibido y la preferencia del consumidor hacia la categoría de producto.

### **Estrategias de Producto**

Los resultados aportados por la investigación evidencian que los consumidores de yogur priorizan atributos tales como el sabor (42,8 %), la naturalidad (37,5 %), la variedad (28,4 %) y los beneficios nutricionales (31,2 %), además de manifestar un interés creciente por opciones saludables, como los productos que contienen probióticos y que son bajos en grasa o sin lactosa. Este contexto refuerza la urgencia de que Chivería implemente una estrategia de diferenciación, tal como se plantea en el modelo de Porter (1980), orientada a la ampliación y modernización de su portafolio de productos. Las sugeridas son las siguientes:

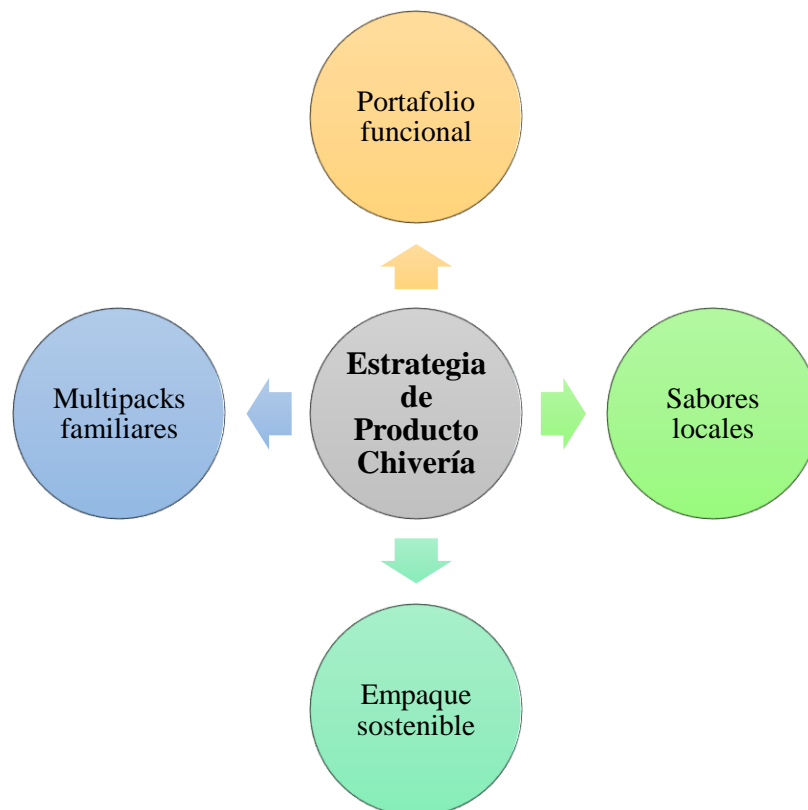
**Expansión de la gama de productos:** diseñe una línea de yogures funcionales que incluya variantes probióticas, medidas bajas en grasa, sin lactosa y sin azúcar añadida. Kotler y Keller (2022) afirman que el panorama global se inclina hacia consumidores cada vez más informados sobre su salud, por lo que la diversificación no solo capturará nuevos segmentos, sino que también reforzará la fidelización de los usuarios actuales.

**Desarrollo de sabores tradicionales ecuatorianos:** comercializar ediciones limitadas elaboradas con frutas autóctonas, tales como guanábana, taxo, maracuyá o naranjilla. Esta estrategia se alinea con el modelo de posicionamiento por atributos y beneficios formulado por Ries y Trout (2001), al asociar a la marca con la identidad nacional y reforzar su autenticidad en contraste con competidores internacionales que no ofrecen sabores autóctonos.

**Empaques biodegradables y funcionales:** la propuesta de diseño se centra en la reorganización de los envases desde una perspectiva de sostenibilidad y ergonomía, utilizando, en el caso de la plasticidad, materiales biodegradables y/o reciclables, y que la frescura y naturalidad del producto se refleje en el diseño. Aaker (2019) menciona que la marca genera ciertos elementos emocionales en el consumidor a partir de la interacción de los elementos tangibles de una marca, como lo es el empaque. De igual manera, el resultado de la encuesta indica que uno de cada tres encuestados designa un valor significativo al diseño del empaque, mostrando así la relación que existe entre el diseño del empaque, la marca y el consumidor.

**Extensión de la variedad de productos:** se propone que se introduzcan presentaciones de un litro y multipacks (x4 y x6) que se acomoden a los hábitos de consumo del hogar. En la encuesta, se encontró que más de la mitad de los encuestados compran el yogur en función del consumo de la familia. De ahí la importancia de centrar la oferta en este segmento, ya que se considera uno de los aspectos clave para incrementar con mayor frecuencia la compra por hogar, y por consecuencia, mejorar la categoría.

**Figura 4.1. Estrategia de Producto de Chivería en el marco de la diferenciación**



## **Estrategias de Precio**

La investigación ha puesto de manifiesto que el precio actúa como variable decisiva en la adquisición de yogur, con un 46% de los consultados que valoran de forma prioritaria los incentivos promocionales, tales como el “2x1” o los descuentos porcentuales. Nagle, Hogan y Zale (2021) sostienen que una política de precios bien articulada puede erigirse en ventaja competitiva sostenible siempre que esté en consonancia con el valor que el consumidor percibe.

Las siguientes tácticas son formuladas sobre la base de los hallazgos:

**Precio competitivo:** establecer cotas tarifarias levemente por debajo de los referentes de categoría (Toni y Alpina) en la oferta de yogur, con el objeto de reforzar la noción de “valor” sin comprometer la calidad, y encajar el enfoque dentro de una hoja de ruta de liderazgo en costes controlados en los segmentos masivos.

**Promociones temporales:** dosificar descuentos planificados, formular combos familiares y activar cupones digitales, todos en sinergia con el sistema de fidelización Mi Comisariato; el análisis de contenido revela que, presionados por estímulos de precio, el 55% de los encuestados están dispuestos a transitar a propuestas de marca alternativa cuando una promoción resulte especialmente convincente.

**Precio:** implantar una gama “premium saludable” con ingredientes orgánicos, sin lactosa y tipo griego, a un precio que permita márgenes superiores dentro del posicionamiento de la estrategia de calidad/precio, de modo que se pueda atraer a consumidores de nivel socioeconómico medio-alto que poseen la exclusividad con la calidad.

**Fidelización transaccional:** definir, junto a la Corporación El Rosado, un sistema en el que se pueda acumular y canjear puntos por determinados beneficios. El 61% de los consumidores consultados indicó que los incentivos sistematizados mejoran la percepción de compromiso de la marca, constituyéndose así en una clave determinante de la lealtad.

## Estrategias de Plaza (Distribución)

Uno de los hallazgos claves es el escaso protagonismo de Chivería en las planificaciones de exhibición, relegándose a zonas periféricas que raramente reciben el recorrido habitual de los compradores, y que, en consecuencia, limitan el recuerdo y la elección en el momento de la compra. La literatura especializada en trade marketing respalda que las decisiones de compra en el ámbito de los productos de consumo masivo quedan marcadas en más de un 70% por la posición en góndola y por decisiones de gestión de categoría que maximicen la exposición, entre las acciones sugeridas tenemos:

Llevar a cabo una negociación directa con El Rosado que garantice franquicias de alta rotación (cabeceras de góndola, refrigeradores a piso exclusivo y estantes a la altura del ojo del shopper). Según los postulados de shopper marketing (Kotler & Keller, 2022), estas micro localizaciones se relacionan con comportamientos de compra por impulso, amplificando la propensión a la conversión.

**Figura 4.2. Estrategia de Exhibición en Gondola para yogur Chivería en Supermercados El Rosado**

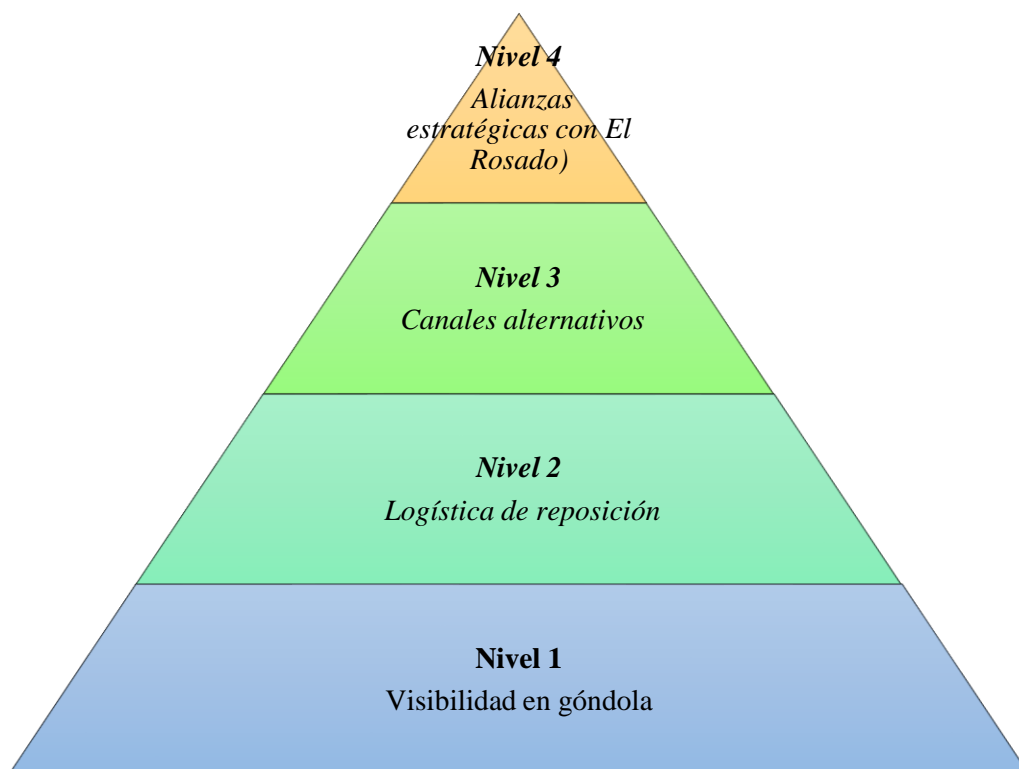


Instaurar una estrategia de reposición y logística enfocada en la frescura que combata los quiebres de stock y, simultáneamente, optimice la rotación del producto de modo que el consumidor reciba siempre un yogur con la máxima fecha de consumo. La frescura es más que un atributo funcional en categorías perecederas, es un determinante de lealtad a marca.

Implementar una distribución intensiva que no se limite a hipermercados, incluyendo comercio de conveniencia, gasolineras, y última milla (Rappi, PedidosYa), ajustándose a las nuevas tendencias de compra durante y post pandemia, asegurando presencia de la marca en esos micro momentos que el consumidor aprecia.

Constituir alianzas estratégicas con El Rosado, orientadas a la ejecución de campañas de salud y nutrición, diseñando una acción emblemática como el “Mes del Yogur Saludable”, la cual proyecta a Chivería como socio fundamental en el canal retail, al tiempo que refuerza su patrimonio de marca como promotor de hábitos responsables y sostenibles en la alimentación.

**Figura 4.3. Estrategias de Plaza para incrementar la visibilidad de Chivería**



## **Estrategias de Promoción**

El análisis de la encuesta aplicada ha revelado que una porción considerable de los consumidores no recuerda publicidad vinculada a la marca Chivería, lo que indica una evidente distancia comunicacional y de visibilidad frente a competidores dominantes como Toni y Alpina, los cuales destinan de forma sistemática recursos a publicidad masiva y ejecuciones de marketing en el punto de venta. La falta de esta capacidad limita, entre otras cosas, la construcción de la marca de crear vínculos positivos y perdurables en la memoria del consumidor y el desarrollo de una estructura de brand Equity robusta.

De acuerdo con la estructura de Customer-Based Brand Equity (CBBE), de Keller (2016), la resonancia de marca solo se logra cuando el consumidor transita por cinco etapas de manera secuencial, que son: conciencia, desempeño, juicios, sentimientos, y finalmente, resonancia, que se traduce en lealtad emocional, y en altos niveles de comprometido con la propuesta de valor.

Aunque Chivería exhibe niveles de notoriedad y preferencia en un grupo significativo, no dispone de actividades comunicacionales sistemáticas que profundicen las asociaciones emocionales y que, en consecuencia, solidifiquen sus atributos identitarios en un horizonte de tiempo prolongado.

La información recopilada orienta a las siguientes acciones de promoción:

**Plan de comunicación integrado:** se sugiere la elaboración de campañas publicitarias congruentes en entornos digitales y tradicionales, articuladas alrededor del concepto “Chivería: naturalidad y tradición que alimenta tu salud”. Este eslogan fortalecerá los dos atributos principales revelados en la encuesta: "naturalidad" identificada en el 37.5% de las respuestas, y "valor nutritivo" en el 31.2%. De esta manera, la estrategia establece un vínculo dual: un argumento racional basado en el valor funcional y uno emocional relacionado con la tradición ecuatoriana de la marca.

**Activaciones en punto de venta:** más del 45% de las compras de yogurt se realizan en el canal moderno, lo que hace que degustaciones, exhibiciones interactivas, material POP impactante y promociones en fechas clave (Día de la Madre, Navidad, Regreso a Clases) sean una prioridad. Estas acciones se inscriben en el shopper marketing, pues están orientadas a condicionar la decisión de compra en el momento de la verdad.

**Estrategia digital:** se sugiere focalizar la activación de la marca Chivería entre consumidores jóvenes de 18 a 35 años a través de colaboraciones estratégicas con influencers, nutricionistas y creadores de contenido en Instagram y TikTok. Estas plataformas permiten un direccionamiento preciso del mensaje, favorecen la interacción y proyectan una imagen de modernidad y salubridad, en consonancia con las tendencias contemporáneas de marketing digital (Kotler & Keller, Gestión de marketing (16.ª ed.), 2022). Los vídeos y otros formatos visuales permitirán a la audiencia comprender de forma más precisa y rápida la propuesta de valor, optimizando la comunicación.

**Eventos y patrocinios:** se sugiere que Chivería patrocine eventos deportivos y ferias de alimentación saludable y otros programas de bienestar en escuelas y universidades para asociar la marca con hábitos de vida de responsabilidad y activismo. Esta estrategia no solo incrementará la lealtad de los jóvenes y las familias, sino que también dará a la firma la posibilidad de auto clasificarse como agente de responsabilidad social, lo que a su vez fortalecerá su prestigio y establecerá abordajes mediáticos únicos en los ecosistemas comunicacionales más relevantes.

**Comunicación sobre el acceso local:** alineándose a los planteamientos de Mendoza & Torres (2021), es fundamental destacar el origen ecuatoriano de la marca en todas las acciones comunicacionales. Subrayar la trayectoria de Chivería desde 1962 y las acciones que benefician a los productores nacionales de leche incrementará el sentimiento de pertenencia y el consumo patriótico, constituyendo una ventaja diferenciadora ante la competencia en el contexto de la globalización. Esta narrativa refuerza el intangible de autenticidad, un valor cada vez más demandado por los consumidores conscientes y responsables.

### **Estrategias de Trade Marketing y Shopper Marketing**

El examen de los resultados indica que Chivería enfrenta, entre otros, un obstáculo crítico: la escasa visibilidad de su oferta en los pasillos y en los frigos de El Rosado, hecho que restringe la incidencia de la compra espontánea. Citando a Kotler y Keller (2022), el momento decisivo de la adquisición de productos de consumo de alta rotación, como el yogur, se produce en el punto de venta, donde el consumidor está más predispuesto a reaccionar a estímulos visuales y experienciales que a la deliberación racional.

En consecuencia, las actividades de trade y shopper marketing se convierten en instrumentos fundamentales. Estas prácticas permiten que Chivería consiga una diferenciación efectiva en el lineal, induzca una grabación instantánea y propicie un impulsivo acto de compra.

**Figura 4.4. Modelo estratégico integrado de Trade Marketing y Shopper Marketing para Chivería**



Las intervenciones recomendadas son:

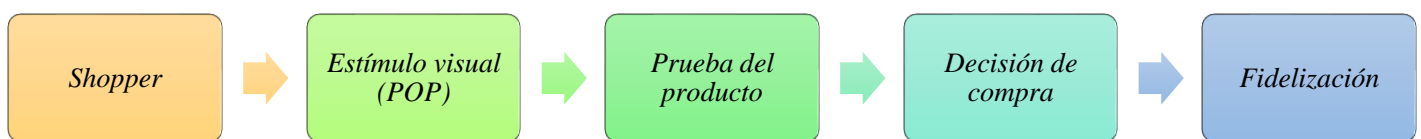
Implementación de material POP diferenciado, se propone la creación de muebles refrigeradores personalizados, cartelaría de alto impacto, stands temáticos y envases multipack que, además de asegurar la identificación rápida del producto, comunica de modo inequívoco los atributos de pureza y herencia de la marca. Tal material debe integrarse en la estrategia de branding emocional, reforzando la personificación fresca y regional que caracteriza a Chivería.

Con la colaboración en la categorización con El Rosado, se sugiere que la marca trabaje en estrecha colaboración con la cadena para optimizar el espacio en estante reservando la línea de visión más deseable y asegurando que la marca esté posicionada a la altura de los ojos para competir contra los líderes establecidos Toni y Alpina. Benton y Maloni (2020) destacan que la gestión de categorías no solo permite la negociación civilizada de ubicaciones estratégicas, sino que también promueve una rotación de referencias que optimiza la inversión en espacio y capital.

Promociones experienciales instantáneas a introducir la estación “*Prueba tu sabor favorito*” en las sucursales, en la que los consumidores degusten nuevas referencias, completan dinámicas, y obtengan en el mismo momento beneficios como descuentos y cupones. Estas intervenciones han mostrado en el ámbito de investigación que la experiencia sensorial logra reforzar las preferencias emocionales, incrementando la disposición de compra y, en último término, la lealtad hacia la marca.

Embalaje como instrumento comunicacional el paquete debe destacar de manera directa las propiedades saludables de la oferta (probióticos, calcio y vitaminas) utilizando etiquetas que contienen iconos fácilmente comprensibles; esta práctica convierte al embalaje en un medio pasivo aun en el momento de compra. Un diseño que combina protección física con transmisión clara de beneficios crea un canal de confianza que apoya la elección final a nivel de los consumidores.

**Figura 4.5. Estrategias de Shopper Marketing en el punto de venta**



### **Impacto Esperado**

La ejecución de las directrices delineadas para potenciar el posicionamiento de Chivería en los canales de distribución de la Corporación El Rosado generará efectos medibles en plazos escalonados, ya sea a corto, medio y largo, que no solo revelarán mejorías en las ratios de cuota de mercado y fortaleza de marca, sino que, de manera conjunta, contribuirán a la edificación de valor económico, social y cultural en torno a la industria láctea ecuatoriana. Esta sinergia se fundamenta en la integración formal de los resultados cuantitativos con indicadores de responsabilidad social y legado patrimonial.

Al alinear las acciones previstas con los enfoques de ventaja competitiva sostenible de Porter (1980) y el modelo de brand equity centrado en el consumidor de Keller (2016), se anticipa que la implementación rigurosa del marketing mix, las actividades promocionales y la utilización de shopper marketing inducirán los siguientes resultados: incremento diferenciado del reconocimiento de marca, fidelización activa de segmentos de shopper, y creación de

narrativa que posiciona a Chivería no sólo como referente de calidad, sino como emblema de la identidad láctea nacional.

#### **a) Incremento de la participación de mercado**

Se prevé que la primera consecuencia sea la ampliación de la participación del mercado de Chivería dentro del canal de supermercados de la Corporación El Rosado, con un horizonte de 18 meses durante el cual se estima un crecimiento entre el 10% y el 15%. Tal avance se basa, en primer lugar, en la diversificación cuya adecuación se verifica en el portafolio, en segundo término, en la estrategia de precios competitivos, y finalmente en la ampliación de la cobertura, que incluye canales adicionales como el servicio de entrega y las tiendas de conveniencia. Kotler y Keller (2022) plantean que el aumento simultáneo de la visibilidad de la marca y de su diferenciación propicia que la propensión a captar segmentos adicionales de consumidores se eleve de manera acelerada.

#### **b) Mayor top of mind y recordación publicitaria**

La implementación de un plan de comunicación integrado, que incluye campañas publicitarias convencionales, activaciones en el punto de venta y una estrategia digital, sugiere un avance del top of mind para la marca, el cual superará de forma paulatina la distancia que actualmente la separa de rivales como Toni y Alpina.

En consecuencia, se espera que, al ser interrogados sobre alternativas en el segmento de yogures, una fracción creciente de consumidores mencione de manera espontánea Chivería, lo que, a su vez, elevará su posicionamiento en el indicador de notoriedad de la categoría.

#### **c) Consolidación del valor de marca (brand equity)**

La combinación de campañas emocionales, innovación en productos y experiencias positivas en el punto de venta fortalecerá el brand equity de Chivería, entendido como el valor agregado que la marca otorga al producto.

Este impacto se manifestará en tres dimensiones principales:

**Lealtad de marca:** incremento del porcentaje de consumidores que repiten la compra, motivados por beneficios funcionales y emocionales.

**Asociaciones positivas:** fortalecimiento de atributos vinculados a salud, tradición ecuatoriana y calidad.

**Resonancia emocional:** creación de vínculos afectivos con los consumidores, que identifican a Chivería no solo como un yogur, sino como un símbolo de confianza y orgullo nacional.

#### d) Desarrollo del sector lácteo nacional

De forma complementaria a los beneficios corporativos esperados, la iniciativa proyectada se traduce en un impulso favorable para el sector lácteo del Ecuador. La consolidación de la marca Chivería a nivel nacional favorecerá a:

Aumentar la demanda de leche ecuatoriana, lo que traducirá en ingresos superiores para los pequeños y medianos productores que son el núcleo de la oferta nacional.

Estimar la innovación láctea guiando a los actores de la cadena hacia la diversificación de sabores, presentaciones y empaques.

Fortalecer el consumo de lácteos producidos localmente, lo que a su vez refuerza el tejido cultural de la apreciación del producto, la tradición y la identidad.

Mejorar el impacto positivo que la cadena líquida de productos lácteos tiene en la economía regional, considerando la densidad de proveedores, distribuidores, comerciantes y mano de obra que involucra la actividad.

**Figura 4.6. Recorrido Visual del Shopper en el Supermercado y Estrategias de Shopper Marketing para Yogurt Chivería**



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La investigación evidencia que, pese a su vida productiva que supera las seis décadas, Chivería ocupa una posición marginal en las tiendas de la Corporación El Rosado. Los productos están asignados a estantes de bajo flujo, lo que reduce su visibilidad y, en consecuencia, las oportunidades de interacción con el consumidor. Esta escasa exposición es la consecuencia de la inexistencia de procesos de negociación en el canal retail y de una carencia de merchandising sistemático, lo que coloca a la marca en una situación de desventaja objetiva frente a multinacionales que implementan políticas de posicionamiento y promoción agresivas.

Los encuestados asocian a Chivería con atributos de alto valor: tradición, carácter nacional y naturalidad de la oferta. Sin embargo, la empresa aún no logra desarrollar campañas de comunicación que generen un contacto emocional con los consumidores. Como resultado, el recuerdo espontáneo es demasiado bajo para mantener una preferencia en un contexto sobrecargado de marcas, donde una marca con una narrativa de modernidad, salud y estilo de vida intercepta fácilmente la decisión del consumidor en el punto de compra.

El análisis de la mezcla de marketing señala que las principales debilidades de Chivería radican en los elementos de distribución y promoción, lo que en este caso significa que el marketing ofrece un producto y una oferta de marketing se presenta como un intercambio en un enfoque promocional. La ausencia de un enfoque estratégico claro sobre la ruta del producto, una presencia débil de activaciones en el punto de compra y casi ninguna publicidad a través de medios tradicionales o plataformas digitales reduce la competitividad de la marca. Por el contrario, la variable del producto se destaca como una ventaja competitiva porque la percepción con respecto a la calidad es positiva y esto, complementado con un precio razonable, es bien apreciado por los consumidores.

El estudio en un panel de consumidores de cadenas de supermercados indica que la demanda se orienta claramente a productos con funcionalidades, atributos saludables y empaques ecológicos. Yogures que además contienen cultivos probióticos, son bajos en grasa, son libres de lactosa y poseen certificaciones de calidad, son los que presentan mayor preferencia, particularmente en los grupos más jóvenes y en ámbitos urbanos. Dado que Chivería no dispone de un portafolio adecuadamente diversificado que aborde tales tendencias,

la empresa encuentra dificultada la captura de oportunidades de crecimiento en segmentos estratégicos.

Se concluyó que robustecer la presencia de Chivería no solamente mejoraría la competitividad y rentabilidad de la empresa, sino que también tendría efectos favorables sobre el tejido productivo del país. Una ampliación de la demanda de sus derivados lácteos permitiría activar la cadena de valor correspondiente, proporcionando ingresos adicionales a pequeños productores, fomentando el consumo de productos nacionales y solidificando la identidad cultural ligada a la tradición y a la calidad de la oferta ecuatoriana.

La estabilidad de Chivería en el ámbito comercial dependerá de cuán bien la empresa sea capaz de innovar en su conjunto de estrategias. Es necesario adoptar un modelo más dinámico que implemente la unificación de acciones de branding, comunicación digital, promociones en el punto de venta, y diferenciación de producto. Solo a través de esta estructura se podrán obtener y sostener ventajas competitivas más duraderas frente a competidores con más capital, así como mayores conocimientos en el área de mercadeo; de esta forma, el canal de supermercados se posicionará, en el largo plazo, como un canal de operaciones estratégico para la empresa.

## **Recomendaciones**

Se propone que Chivería elabore un plan de marketing que contemple su actuación exclusivamente dentro de la Corporación El Rosado, fijando objetivos precisos en materia de ingresos, ocupación de espacios en góndola y reconocimiento de la marca. El desarrollo del plan ha de incluir acciones que se implementan en plazos cortos, intermedios y prolongados, todas ellas coherentes con la identidad corporativa y la capacidad financiera de la empresa.

El desarrollo de estrategias comunicacionales que busquen desde el alivio a la herencia y la autenticidad de Chivería y que proyecten los valores de salud, frescura y producción nacional, resultan pertinentes. En este sentido, la utilización de microinfluencers, en conjunto con el storytelling en espacios digitales, permitirá estrechar la conexión afectiva con los consumidores.

Asimismo, se sugiere que se inicien los tratados con la Corporación El Rosado, en el sentido de incorporar propuestas de colocación con preferencia en los estantes de mayor circulación, a las que se incluirán catas, exhibidores de circulación, coolers de marca, y material de evaporización de alto impacto. Estas están destinadas a maximizar la visibilidad ya incentivar la decisión de compra en el punto de venta.

Finalmente, se aconseja que la empresa diversifique su oferta mediante la inclusión de productos con valor funcional, como yogures probióticos, y versiones diseñadas para consumidores con necesidades específicas, tales como productos bajos en calorías o libres de lactosa. Además, la utilización de empaques reciclables y biodegradables ofrecerá a la marca una imagen contemporánea que se alinea con la responsabilidad social y ambiental en la que los consumidores actuales valoran las marcas.

Se propone la adopción de un esquema de precios competitivos que, complementado con actividades promocionales periódicas tales como “dos por uno”, distribución de cupones digitales y oferta de combos familiares, atienda la penetración y consolidación de la clientela. Asimismo, resulta conveniente la creación de un programa de fidelización que, mediante la acumulación de puntos o premios, incentive la recuperación y potencia el vínculo estratégico y sostenido con los consumidores habituales.

Se sugiere que futuras indagaciones amplíen el análisis de las estrategias de trade marketing y shopper marketing implementadas en marcas nacionales en el retail moderno,

considerando su impacto en el desplazamiento, el reposicionamiento, el recuerdo y la fidelización del consumidor.

Asimismo, se recomienda evaluar otras cadenas de supermercados, categorías de productos lácteos o diferentes grupos de consumidores, con el propósito de comparar y validar la aplicabilidad de las estrategias en distintos escenarios comerciales. Estas líneas de investigación, en conjunto con los hallazgos que se va obteniendo, permitirán aportar evidencia empírica adicional y generar nuevas líneas de acción desde el ámbito de la estrategia para el desarrollo competitivo de marcas locales.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. (2019). *Gestión estratégica del mercado (12.ª ed.)*. Wiley.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Registro Oficial No. 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento No. 351.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento No. 555.
- Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Gestión estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos (6.ª ed.)*. Pearson. Pearson.
- Benton, W., & Maloni, M. (2020). *Gestión de compras y cadena de suministro (3.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Bravo, C., & Páez, M. (2022). Influencia del posicionamiento de productos en supermercados en la decisión de compra del consumidor ecuatoriano. *Revista de Marketing y Estrategia Comercial*, 18(2), 45-61.
- Castillo, P. &. (2020). Comportamiento del consumidor en el punto de venta: el rol de la visibilidad de productos en supermercados ecuatorianos. *Revista Científica de Marketing*, 18(3), 102-117.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento No. 116.
- El Comercio. (8 de mayo de 2023). *Consumo de yogur griego en Ecuador creció el 38% en 2022*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/consumo-yogur-griego-ecuador-crecimiento-2022/>
- Euromonitor Internationa. (2021). *Health and Wellness Trends in Latin America*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/store/explore-reports/health-and-wellness>
- Grant, R. (2021). *Análisis de estrategia contemporánea*. Wiley.
- Guevara, A., & Salinas, L. (2021). Tendencias de consumo de productos lácteos funcionales en Ecuador: Un enfoque desde la salud y la nutrición. *Revista Ciencias Económicas y Empresariales*, 9(1), 27-39. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182020000601018&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182020000601018&script=sci_arttext)
- Hawkins, D., & Mothersbaugh, D. (2020). *Comportamiento del consumidor: creación de una estrategia de marketing (14.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2020). *Gestión estratégica: competitividad y globalización (13.ª ed.)*. Cengage Learning.
- INEC. (2024). *Estimaciones y Proyecciones de la Población de Ecuador*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Metodologia\\_proy\\_rev2024-Dic24.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Metodologia_proy_rev2024-Dic24.pdf)
- Jain, S., & Singh, R. (2024). Comportamiento del consumidor y estrategias de precios en la industria láctea. *Revista*, 14(2).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023). *Explorando la estrategia corporativa (13.ª ed.)*. Pearson.
- Kantar Worldpanel. (2023). *Tendencias de consumo masivo y marcas propias en Ecuador*. Kantar Ecuador. Obtenido de <https://upg-cd-we.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumidor/2023-WP-Ecuador-Estrategia-de-marca>
- Kapferer, J. (2012). *La nueva gestión estratégica de marca: Perspectivas avanzadas y pensamiento estratégico (5.ª ed.)*. Kogan Page.
- Keller, K. (2016). *Gestión estratégica de marca: creación, medición y gestión del valor de marca (4.ª ed.)*. . Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principios de marketing (18.ª ed.)*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2020). *Gestión de marketing (15.ª ed.)*. Pearson Education.
- Levy, M., & Weitz, B. (2012). *Retailing management (8.ª ed.)*. McGraw-Hill Education. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Retailing\\_Management.html?id=PstaLwEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Retailing_Management.html?id=PstaLwEACAAJ&redir_esc=y)
- López, R., & Martínez, S. (2020). Estrategias de posicionamiento de marcas tradicionales en mercados modernos. *Revista Latinoamericana de Estrategia de Negocios*, 7(3), 101-115.
- Morales, D., & Endara, M. (2021). Factores de competitividad de las marcas de yogur en el Ecuador: una aproximación desde el punto de venta. *Revista de Estudios del Consumidor*, 13(2), 35-48.
- Nagle, T., Hogan, J., & Zale, J. (2021). *Estrategia y tácticas de fijación de precios (6.ª ed.)*. . Pearson.
- Oliver, R. (2022). *Satisfacción: Una perspectiva conductual del consumidor (2.ª ed.)*. . Routledge.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y Organización Mundial de la Salud. (2023). *Codex Alimentarius: Normas alimentarias internacionales*. Obtenido de FAO/OMS: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Obtenido de ISO.

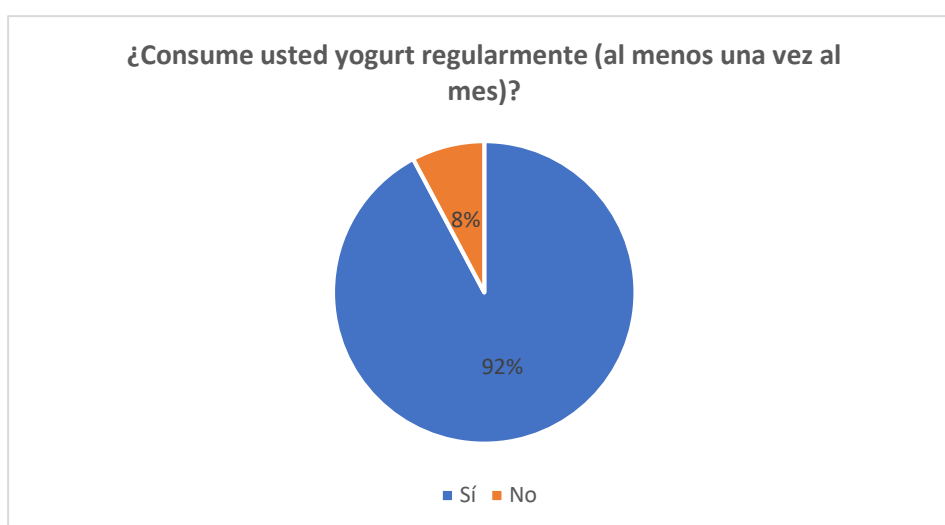
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 22000:2018 Sistemas de gestión de la inocuidad alimentaria: Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*. Obtenido de ISO.
- Organización Mundial del Comercio. (1994). *Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF)*. Obtenido de OMC: <https://www.wto.org>
- Organización Mundial del Comercio. (1994). *Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (Acuerdo OTC)*. Obtenido de OMC: <https://www.wto.org>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Free Press.
- Ramírez, F., & Torres, M. (2022). Influencia de los factores psicosociales en la decisión de compra de alimentos funcionales en jóvenes urbanos. *Revista Latinoamericana de Nutrición y Marketing*. *Revista Latinoamericana de Nutrición y Marketing*, 10(2).
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Posicionamiento: La batalla por tu mente*. McGraw-Hill.
- Ríos, J., & Párraga, S. (2022). Análisis del consumo de lácteos y su impacto en la industria nacional ecuatoriana. *Revista Economía y Desarrollo*, 10(1), 59–72.
- Rosenbloom, B. (2021). *Canales de marketing: una perspectiva gerencial (9.ª ed.)*. Cengage Learning.
- Salazar, D., & Ramírez, C. (2021). Posicionamiento de marcas nacionales frente a multinacionales: un análisis desde el marketing estratégico. *Revista de Economía y Gestión Empresarial*, 11(3), 45–60.
- Schiffman, L., Kanuk, L., & Hansen, H. (2023). *Comportamiento del consumidor (13.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Smith, J., & Albaum, G. (2023). Estrategias de marketing minorista para productos perecederos: Un estudio de caso de productos lácteos. *Inte*, 51(3).
- Solomon, M. (2023). *Comportamiento del consumidor: comprar, tener y ser (13.ª ed.)*. Pearson.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2023). Capacidades dinámicas: Una revisión y agenda de investigación. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión*, 25(2), 234–259.

## ANEXOS

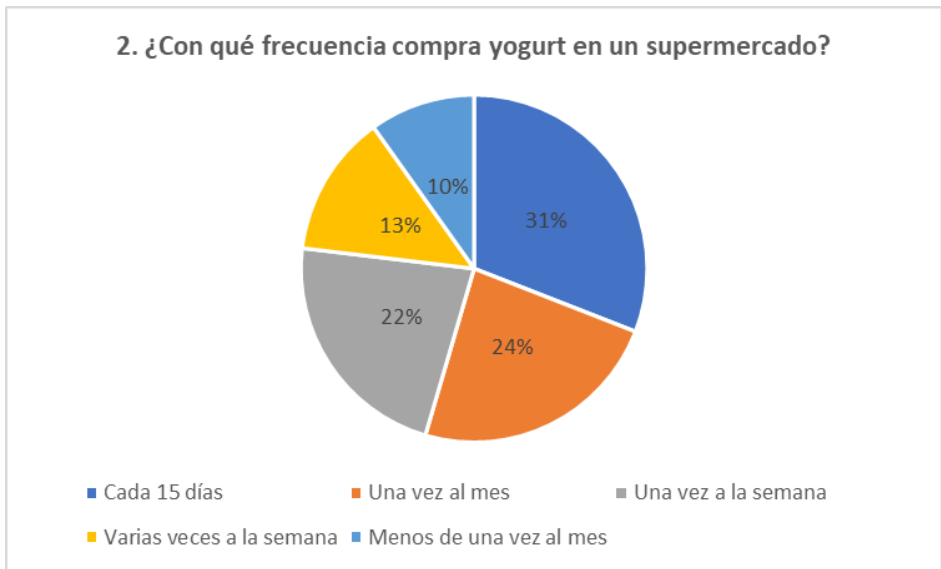
### Sección 1: Filtro y Hábitos de Compra de Yogurt

#### 1. ¿Consume usted yogurt regularmente (al menos una vez al mes)?

Frecuencia	Número de personas	Porcentaje (%)
Sí	355	92.2%
No	30	7.8%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

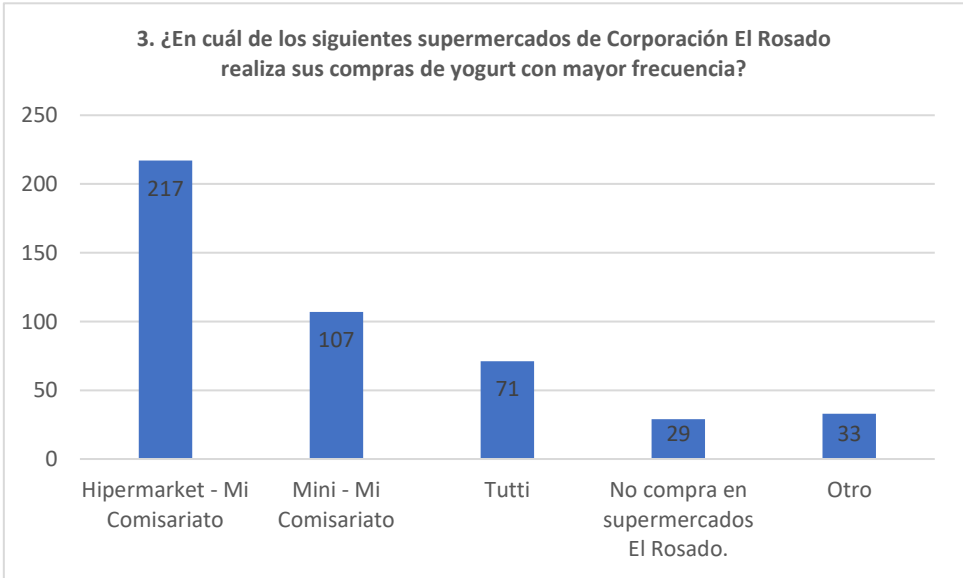


Frecuencia	Número de personas	Porcentaje (%)
Cada 15 días	119	30.9%
Una vez al mes	91	23.6%
Una vez a la semana	86	22.3%
Varias veces a la semana	51	13.2%
Menos de una vez al mes	38	9.9%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>



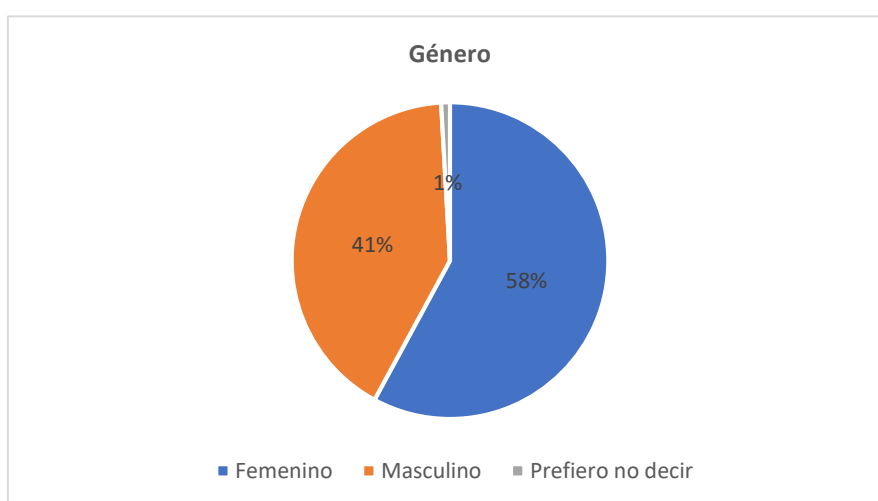
3. ¿En cuál de los siguientes supermercados de Corporación El Rosado realiza sus compras de yogurt con mayor frecuencia?

Supermercado	Respuestas	Porcentaje (%)
Hipermarket - Mi Comisariato	217	56.4%
Mini - Mi Comisariato	107	27.8%
Tutti	71	18.4%
No compra en supermercados El Rosado.	29	7.5%
Otro	33	8.6%



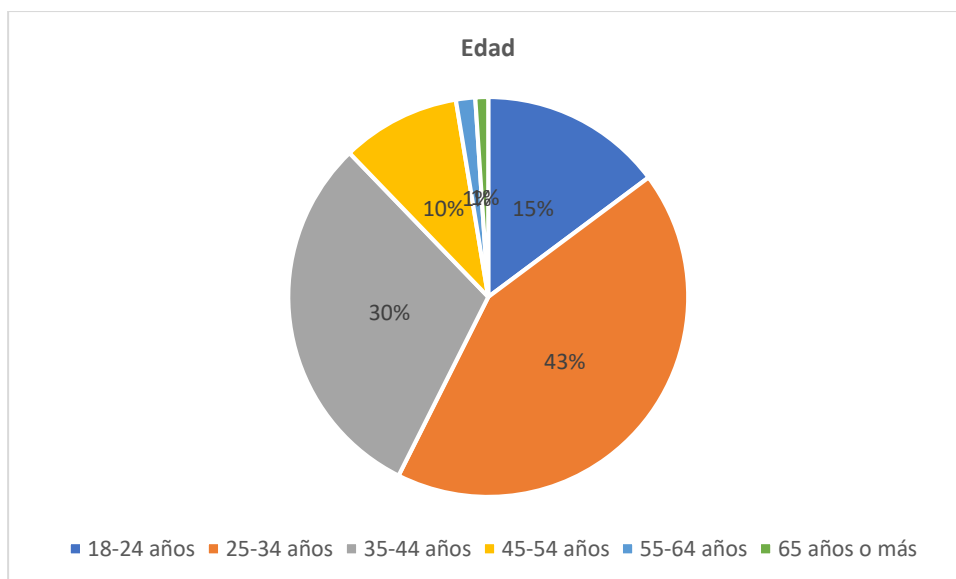
### Pregunta 15: Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	194	57.9%
Masculino	138	41.2%
Prefiero no decir	3	0.9%
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>100%</b>



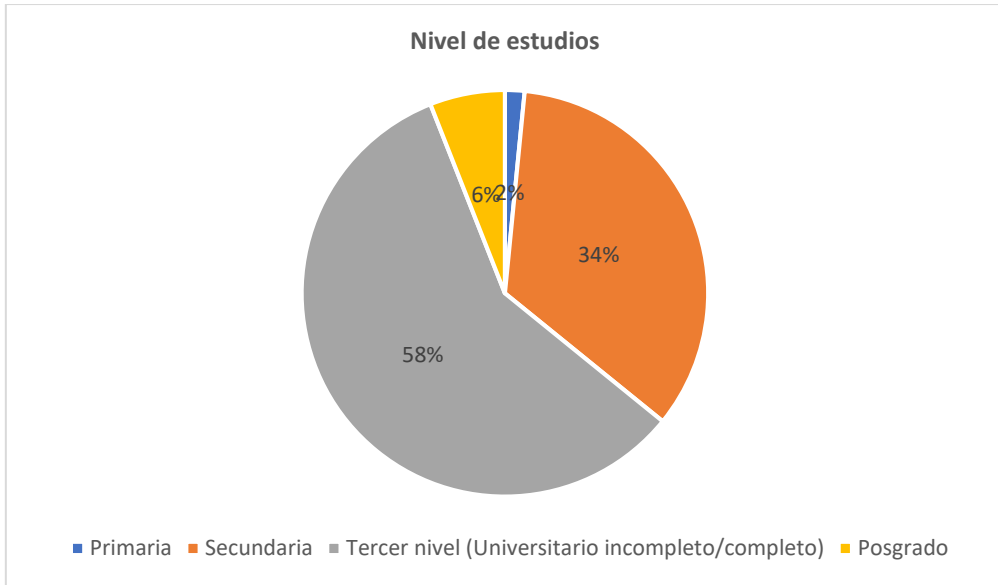
### Pregunta 16: Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-24 años	57	14.7%
25-34 años	164	42.6%
35-44 años	117	30.5%
45-54 años	37	9.5%
55-64 años	6	1.6%
65 años o más	4	1.1%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>



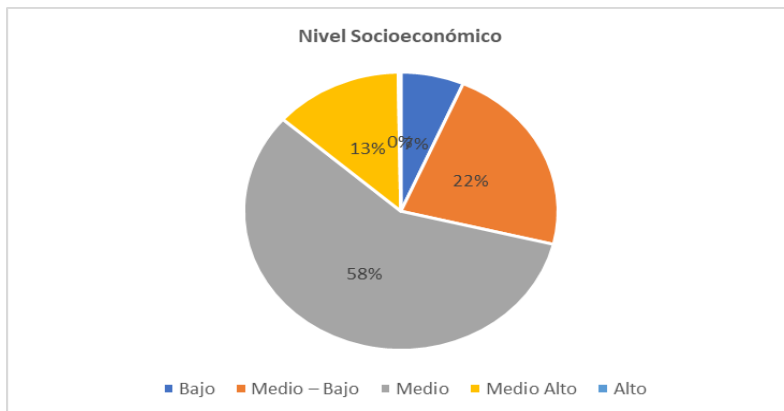
**Pregunta 17: Nivel de Estudios**

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	6	1.6%
Secundaria	132	34.4%
Tercer nivel (Universitario incompleto/completo)	224	58,2%
Posgrado	23	6.0%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>



**Pregunta 18: Nivel Socioeconómico**

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	25	6.5%
Medio – Bajo	86	22.4%
Medio	222	57.6%
Medio Alto	51	13.3%
Alto	1	0.3%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>





## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Lino García, Vanesa Elizabeth**, con **C.C: # 0929547172**; autora del trabajo de titulación: **Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **25 de febrero de 2026**.

f. \_\_\_\_\_

**Lino García, Vanesa Elizabeth**

**C.C: 0929547172**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Palma Vásquez, Lidice Yadira**, con C.C: # **0950703553** autora del trabajo de titulación: **Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **25 de febrero de 2026**.

f.   
\_\_\_\_\_

**Palma Vásquez, Lidice Yadira**

**C.C: 0950703553**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estrategias competitivas de posicionamiento para la marca nacional de yogurt chivería en el canal de distribución de supermercados de la Corporación el Rosado.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Lino García, Vanesa Elizabeth Palma Vásquez, Lidice Yadira		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Moreira García, Juan Arturo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 de febrero de 2026	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	106 de páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Marketing Estratégico y Posicionamiento de Marca, Gestión Empresarial y Competitividad, Consumo y Comportamiento del Consumidor		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Posicionamiento de marca, Estrategias competitivas, Marketing mix, Industria láctea, Supermercados, Consumo saludable		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>En los últimos años, la industria láctea ecuatoriana ha mostrado un crecimiento acelerado, inducido, entre otros factores, por una tendencia generalizada entre los consumidores hacia la adquisición de productos que se caracterizan por su funcionalidad, su apego a un enfoque saludable y su adecuada valorización agregada. En este contexto competitivo, la marca nacional Chivería, que a lo largo de más de sesenta años ha cimentado su prestigio, se enfrenta ahora a la imperiosa necesidad de consolidar y ampliar su posicionamiento en los lineales de la Corporación El Rosado, una de las principales cadenas de distribución moderna del país. En términos generales, la investigación se enfocó en el desarrollo de posicionamiento competitivo para Chivería en este canal. Para ello, se diseñó un enfoque descriptivo y cuantitativo entrelazado, en el que se aplicó un cuestionario a consumidores de yogur para medir el grado de reconocimiento, conocer la percepción sobre los atributos, preferencias de compra y razones de consumo.</p> <p>. Los resultados derivados del análisis revelaron, en síntesis, que a pesar del sólido reconocimiento que la marca adolece un cúmulo de limitaciones que se centran en la escasa visibilidad en el lineal, la relativa fragilidad de las promociones en el punto de venta y la débil presencia comunicacional en los canales publicitarios. Con el diagnóstico previamente expuesto, se diseñaron líneas estratégicas fundamentadas en el modelo de las 4P, acentuándose en la optimización de la disponibilidad del producto, la diversificación hacia categorías funcionales, la adopción de envases que respeten el medio ambiente, el refuerzo de la comunicación en entornos digitales, y la creación de mecanismos de lealtad del consumidor. Se sostiene que la implementación de tales directrices no solo elevará la competitividad de Chivería, sino que también afirmará su saldo dentro de los canales de distribución masiva y reforzará el proceso de domesticación de la oferta agro-alimentaria</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 96 050 0966 <b>Teléfono:</b> +593 95 9795648	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:vanesa.lino@cu.ucsg.edu.ec">vanesa.lino@cu.ucsg.edu.ec</a> <b>E-mail:</b> <a href="mailto:lidice.palma@cu.ucsg.edu.ec">lidice.palma@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Coello Cazar, David <b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			