



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Marketing y Gestión de Negocios**

**Tema: “Estudio de estrategias de mercadotecnia y su efecto en las ventajas
competitivas de la distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato.”**

AUTORA: Sandra Patricia Carrión Mena

TUTOR: Dr. Mauricio Quisimalín

AMBATO – ECUADOR

Julio 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Mauricio Quisimalín

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Junio 12 del 2012

Dr. Mauricio Quisimalín

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Sandra Patricia Carrión Mena, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sandra Patricia Carrión Mena

C.I.180378227-3

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) _____

Ing. MBA. Fabricio Rios Lara

f) _____

Ing. MBA. Leonardo Ballesteros

Ambato, Julio del 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, según las normas de la Institución.

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

Sandra Patricia Carrión M.

1803782273

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por regalarme la vida y llenarme de sabiduría para conseguir este anhelado triunfo.

A mi hijo Sebastián y a mi esposo Kléver, por su amor, comprensión y soporte incondicional en los momentos difíciles.

A mis padres quienes me inculcaron valores que me han servido en el transcurso de la vida.

A mis hermanas por el apoyo en el camino de la vida.

Sandra Patricia Carrión M.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a mi familia por estar a mi lado en todos los instantes de mi existencia.

Al Dr. Mauricio Quisimalín, docente de la Universidad por su ayuda en la tutoría de mi trabajo de investigación.

A mí querida Facultad de Ciencias Administrativas, por todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera.

Un agradecimiento sincero a mi madrina Charito García, quien con su sabiduría y paciencia me ayudo a caminar por el sendero del bien.

Y especialmente a la Universidad técnica de Ambato por todo lo que ha hecho para realizarme como una profesional ética y moral.

Sandra Patricia Carrión M.

ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Aprobación del tutor	II
Declaración de autenticidad	III
Aprobación de los miembros de tribulan de grado	IV
Derechos de autor	V
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Índice general	VIII
Índice de ilustraciones	XII
Índice de tablas	XIII
Resumen ejecutivo	XV
Introducción	1
CAPITULO I	2
1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema	5
1.2.5 Preguntas directrices	5
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	6
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos	8

CAPITULO II	9
2 Marco teórico	9
2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2 Fundamentación filosófica	13
2.3 Fundamentación legal	14
2.4 Categorías fundamentales	17
2.4.1 Categorización de la variable independiente	17
2.4.2 Categorización de la variable dependiente	18
2.4.3 Definición de categorías	19
2.5 Hipótesis	46
2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis	46
CAPÍTULO III	47
3 Metodología	47
3.1 Enfoque	47
3.2 Modalidad básica de la investigación	48
3.2.1 Investigación bibliográfica	49
3.2.2 Investigación de campo	49
3.3 Nivel o tipo de investigación	50
3.3.1 Investigación exploratoria	50
3.3.2 Investigación descriptiva	51
3.3.3 Correlacional o de asociación de variables	52
3.4 Población y muestra	53
3.4.1 Población	53
2.4.2 Muestra	54
3.5 Operacionalización de variables	56
3.5.1 Variable independiente: estrategias de mercadotecnia	56
3.5.2 Variable dependiente: ventajas competitivas	58
3.6 Plan de recolección de información	59
3.7 Plan de procesamiento de la información	59

CAPITULO IV	60
4. Análisis e interpretación de resultados	60
4.1 Análisis de frecuencias	61
4.2 Verificación de hipótesis	76
4.2.1 Nivel de significancia	76
4.2.2 Elección de la prueba estadística	76
4.2.3 Frecuencias observadas	77
4.2.4 Frecuencias EsPeRadas	77
4.2.5 Cálculo de grados de libertad	78
4.2.6 Cálculo matemático	79
4.2.7 Decisión final	79
CAPÍTULO V	80
5 Conclusiones y recomendaciones	80
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones	82
CAPÍTULO VI	83
6 Propuesta	83
6.1 Datos informativos	83
6.2 Antecedentes de la propuesta	84
6.3 Justificación	85
6.4 Objetivos	86
6.4.1 Objetivo General	86
6.4.2 Objetivos Específicos	86
6.5 Análisis de factibilidad	87
6.6 Fundamentación	88
6.7 Metodología – Modelo Operativo	93
6.7.1 Perfil estratégico	94
6.7.2 Diagnostico estratégico	96
6.7.3 Análisis de impacto cruzado SWOT-FCE	106

6.7.4. Selección de las Opciones Estratégicas _____	107
6.7.5 Acciones necesarias a tomarse _____	129
6.7.6 Plan de trabajo _____	132
6.8 Administración _____	134
6.9. Previsión de la evaluación _____	134
Bibliografía _____	135

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Categorización de la variable independiente _____	17
Ilustración 2: Categorización de la variable dependiente _____	18
Ilustración 3: Proceso de planificación estratégica _____	25
Ilustración 4: Características de las estrategias impulsadas por el mercado _____	27
Ilustración 5: Proceso de la estrategia de marketing _____	28
Ilustración 6: Proceso administrativo _____	41
Ilustración 7: Actividades funcionales de la cadena de valor _____	42
Ilustración 8: Elementos de la ventaja competitiva _____	44
Ilustración 9: Estado civil _____	61
Ilustración 10: Género _____	62
Ilustración 11: Edad _____	63
Ilustración 12: Ingresos mensuales _____	64
Ilustración 13: Consumo _____	65
Ilustración 14: Eficiencia de los productos _____	66
Ilustración 15: Seguridad de los productos _____	67
Ilustración 16: Desarrollo de nuevos productos _____	68
Ilustración 17: Precios de los productos _____	69
Ilustración 18: Frecuencia de compra _____	70
Ilustración 19: Cantidad de compra en efectivo _____	71
Ilustración 20: Atención al cliente _____	72
Ilustración 21: Ubicación de la distribuidora _____	73
Ilustración 22: Competitividad _____	74
Ilustración 23: Crecimiento a largo plazo _____	75
Ilustración 24: Representación gráfica Chi Cuadrado _____	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente _____	56
Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente _____	58
Tabla 3: Fuentes de información _____	59
Tabla 4: Estado civil _____	61
Tabla 5: Género _____	62
Tabla 6: Edad _____	63
Tabla 7: Ingresos mensuales _____	64
Tabla 8: Consumo _____	65
Tabla 9: Eficiencia de los productos _____	66
Tabla 10: Seguridad de los productos _____	67
Tabla 11: Desarrollo de nuevos productos _____	68
Tabla 12: Precios de los productos _____	69
Tabla 13: Frecuencia de compra _____	70
Tabla 14: Cantidad de compra en efectivo _____	71
Tabla 15: Atención al cliente _____	72
Tabla 16: Ubicación de la distribuidora _____	73
Tabla 17: Competitividad _____	74
Tabla 18: Crecimiento a largo plazo _____	75
Tabla 19: Frecuencias observadas _____	77
Tabla 19: Frecuencias esperadas _____	77
Tabla 20: Cálculo matemático Chi Cuadrado _____	79
Tabla 21: Matriz de la visión; los objetivos estratégicos y las políticas organizacionales _____	94
Tabla 22: Matriz de oportunidades y amenazas del entorno nacional _____	98
Tabla 23: Matriz de oportunidades y amenazas del entorno local _____	99
Tabla 24: Evaluación ponderada de fortaleza competitiva _____	102
Tabla 25: Matriz de evaluación de factores externos _____	103
Tabla 26: Análisis interno de la empresa _____	104
Tabla 27: Matriz de evaluación de factores internos _____	105

Tabla 28: Matriz de impacto cruzado para la selección de opciones estratégicas ____	106
Tabla 29: Matriz para la selección de estrategia _____	107
Tabla 30: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	109
Tabla 31: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	112
Tabla 32: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	114
Tabla 33: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	117
Tabla 34: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	120
Tabla 35: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	122
Tabla 36: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	124
Tabla 37: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito” _____	126
Tabla 38: Matriz de las acciones necesarias a tomarse _____	129
Tabla 39: Previsión de la evaluación _____	134

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo dedicado a la investigación de las estrategias de mercadotecnia y las ventajas competitivas se desarrolló en la empresa el Aliñerito de la ciudad de Ambato. En el primer capítulo se presenta el problema objeto de estudio, su contextualización, el análisis crítico, la prognosis, la formulación del problema, las preguntas directrices y la delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, las implicaciones legales y la fundamentación teórica de las principales variables del problema, a través de la investigación bibliográfica, además se plantean las hipótesis y se señalan las variables de las mismas.

En el tercer capítulo se detalla la metodología con la que se desarrolla este trabajo y se analizan aspectos como el enfoque, la modalidad y el tipo de investigación, también se determina la población y la muestra y las interrogantes del cuestionario para el trabajo de campo a través de la operacionalización de las variables, así como el establecimiento de un plan de recolección y procesamiento de la información.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y se comprueba la hipótesis de la investigación a través del análisis chi cuadrado, seguidamente en el capítulo cinco se describen las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, en el capítulo seis se propone un plan estratégico para la empresa el Aliñerito, tomando en cuenta todas las herramientas necesarias para enfrentar el mundo actual y en base a un análisis detallado de la situación interna y del entorno, con el objetivo de mantener el posicionamiento de la empresa a través del desarrollo de ventajas competitivas.

Descriptores: Estrategias de mercadotecnia, ventajas competitivas, plan estratégico, posicionamiento.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se propicio por la necesidad de analizar profundamente los requerimientos que tenía la empresa el Aliñerito, debido a la no actualización de un plan estratégico validado por todos los involucrados, donde se pueda visualizar las estrategias de mercadotecnia necesarias y el efecto de estas en el desarrollo de ventajas competitivas que han provocando un crecimiento aletargado.

En la actualidad el mundo enfrenta cambios en todo ámbito que han contribuido de manera significativa en el campo empresarial y en el desarrollo de nuevos modelos de negocios, nuevas ideas empresariales a detectar las necesidades de los clientes potenciales que tiene cada uno de los segmentos de las empresas en el mundo competitivo del mercado.

El proyecto de investigación propone un plan estratégico utilizando todas las herramientas del mundo contemporáneo en cuanto al gerenciamiento empresarial tratando de no olvidar ninguna de las aristas que interfieren en un análisis situacional a conciencia dentro del sector comercial de la empresa el Aliñerito en la ciudad de Ambato, para sostener el posicionamiento de la empresa sustentándolo efectivamente con el desarrollo de las ventajas competitivas de la misma.

Todo esto tratará de lograrse aplicando el modelo de matrices de Harvard para poder tener este análisis concreto con la participación de todos los factores influyentes sobre la empresa y de todos los involucrados en el desarrollo empresarial de la misma.

Esta tesis tiene la finalidad de analizar el marco conceptual de estrategias de mercadotecnia, revisar la opinión de todos los actores del contexto y validar un plan estratégico empresarial para que sea el sostén del desarrollo de esta empresa afianzando las ventajas competitivas que tiene y creando valor en cada una de sus actividades.

CAPITULO I

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

ESTUDIO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA Y SU EFECTO EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA DISTRIBUIDORA “EL ALIÑERITO” DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, en la distribuidora “EL Aliñerito” no existe un estudio adecuado que permita diseñar estrategias de mercadotecnia para comercializar adecuadamente los condimentos, y debido a los constantes cambios del mercado es necesario realizarlo para que la empresa tenga ventajas competitivas y pueda sostenerse en el mercado.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones y sobre todo en el adecuado diseño de estrategias de mercadotecnia que permitirán a las empresas tener ventajas competitivas en el mercado en el que se desenvuelven. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad.

Manejar estratégicamente las empresas es orientar todas las decisiones de la organización hacia sus fines y que en función de ellas se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la empresa. Las empresas exitosas cuentan con planificaciones estratégicas de mercadotecnia bien fundamentadas que le permiten sacarle provecho a sus ventajas competitivas y satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores de sus productos.

Actualmente en las empresas del Ecuador se aplican las estrategias de mercadotecnia con el objetivo de aprovechar las oportunidades que se presentan con los constantes cambios del entorno, entre ellos se puede mencionar el firme desarrollo poblacional en un porcentaje del 1.40% de acuerdo con las proyecciones anuales que publica el INEC, lo que implica que se incremente el consumo, así también se puede mencionar que el país experimenta una de las más bajas tasas de desempleo con un porcentaje de únicamente el 5.5% lo que indica que existe mejor capacidad adquisitiva.

A nivel nacional las actividades comerciales también se incrementan en un 6.13%, lo que indica que la competencia empresarial es cada día más fuerte y solo las empresas que se encuentren pendientes de lo que ocurre en el contexto y sean capaces de plantear estrategias de mercadotecnia eficientes para fortalecer sus ventajas competitivas podrán mantenerse dentro del mercado.

La distribuidora El Aliñerito actualmente está dedicada a la distribución principalmente de condimentos, especerías, estropajos, esponjas y plásticos, entre otros productos, desde su creación la distribuidora ha tenido un crecimiento rápido y su volumen de ventas le ha dado la liquidez necesaria para ser competitiva en el mercado, sin embargo debido a este éxito empresarial se le ha puesto poca atención al correcto diseño de estrategias de mercado, desempeñando el proceso de comercialización de forma práctica y por intuición sin contribuir al fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa; esto ha provocado una desaceleración de las ventas y un ligero decremento de la cartera de clientes. Entonces se hace necesario poner en práctica correctivos administrativos en forma técnica con un análisis profundo del contexto, con el objetivo de incrementar las ventas y los clientes sostenidamente a través de la localización y profundización de ventajas competitivas.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

La distribuidora actualmente tiene muchas ventajas sobre la competencia, pero, esto ha provocado que los empresarios se sientan confiados con el nivel de ventas alcanzado y no planifiquen sus actividades, ni se planteen objetivos ambiciosos para un determinado periodo, desaprovechando así las oportunidades que se presentan a medida que se expande el mercado con el crecimiento de la población.

Es importante mencionar también que la diferencia entre empresas que se mantienen en el mercado y las que salen, está en el modelo de administración que se utilice internamente, algunas crecen rápidamente, por ejemplo, El Aliñerito y otras no progresan, pero ahora es necesario determinar estrategias que contribuyan a tomar las mejores decisiones y al crecimiento de la empresa, creando valor para los clientes que compra al por mayor, así como para los que compran al detalle, siendo más competitivos e innovando constantemente productos y procesos, ya que en la actualidad no es garantía que seamos exitosos hoy para seguir siéndolos mañana. La competitividad es esencial para que una empresa pueda mantenerse en el mercado.

Otro problema de la distribuidora “EL Aliñerito” es la falta de disponibilidad de tiempo por parte de los empresarios, lo que no permite que se estudie el contexto para lograr un adecuado desarrollo de estrategias de mercadotecnia que sean como una ruta a seguir y que con ayuda de su solvencia económica puedan ejecutarse, para enfrentar a la competencia directa e indirecta de productos sustitutos, además que le permita tener mejores negociaciones con los proveedores de los condimentos y los clientes, incrementando por ende las ventas.

1.2.3 PROGNOSIS

Si la empresa no realiza un estudio que le permita diseñar y aplicar estrategias de mercadotecnia adecuadas a sus necesidades no contará con las herramientas necesarias para defenderse de las amenazas, aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y sus ventajas sobre los competidores tenderán a disminuir, provocando por lo tanto una disminución en las ventas, en la cartera de clientes y en un futuro lejano tal vez que la empresa salga del mercado.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo inciden las estrategias de mercadotecnia en el desarrollo de ventajas competitivas de la distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué estrategias de mercado serán necesarias para incrementar las ventas de la empresa “El Aliñerito”?
- ¿Cómo precisar las ventajas competitivas óptimas para el desarrollo de estrategias comerciales para el crecimiento sostenido de la distribuidora “El Aliñerito”?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Limites de contenido

- Campo Cognitivo: Mercadotecnia
- Área: Estrategias de mercadotecnia
- Aspecto: Ventajas competitivas

Limite espacial

- La presente investigación se realizará en la distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato.

Límite temporal

- Esta investigación se va a realizar durante el semestre Marzo-Julio 2012.

Unidades de observación:

Las unidades de observación útiles para esta investigación serán:

- Empresarios
- Empleados
- Consumidores
- Competidores

1.3 JUSTIFICACIÓN

La distribuidora “EL Aliñerito” está dedicada a la comercialización de condimentos en la ciudad de Ambato, es una empresa de tipo familiar y desde su creación ha tenido un rápido crecimiento, el mismo que le ha permitido tener estabilidad económica y crear nuevas plazas de trabajo en la ciudad.

Debido a los constantes cambios legales, políticos y del mercado, como por ejemplo el ingreso de nuevas empresas que representan competencia directa e indirecta y el incremento del contrabando, entre otros factores importantes, la empresa ha perdido competitividad, ya que su cartera de clientes no se ha ampliado al mismo porcentaje que

ha crecido la población y se ha mantenido con la misma estrategia con la que inicio su actividad comercial, provocando así que las ventas de la distribuidora no hayan tenido un crecimiento satisfactorio durante el último año.

Surge entonces la necesidad de realizar un estudio adecuado y detallado de toda la empresa y su entorno, que permita determinar estrategias de comercialización ajustadas a la realidad, necesidad y a la vez que ayude a reconocer, “en que somos buenos” y “en que no somos buenos” dentro de un determinado mercado.

El objeto de la investigación es desarrollar estrategias de mercadotecnia que le permitan a la empresa tener ventajas competitivas, creando valor agregado en los productos que distribuye, para abarcar el mayor porcentaje de los clientes del mercado y por ende superar los niveles de crecimiento obtenidos en los últimos años.

Las estrategias de mercado contribuirán a que la distribuidora “El Aliñerito” pueda responder a la pregunta sobre ¿cómo ha de lograrse los objetivos planteados para un determinado periodo? generalmente, la estrategia de mercadotecnia consiste en una declaración global sobre cómo nos proponemos alcanzar los propósitos que perseguimos, las características más idóneas del producto y los recursos que se necesitaran durante todo el proceso de comercialización.

A nivel de la empresa, la estrategia indicara el producto, el valor que se le agregara tanto para mayoristas como para consumidores finales, como por ejemplo descuentos, mejor servicio, entre otros, y la posición que se adoptara para aprovechar las oportunidades de mercado en un momento determinado; por ejemplo, en este caso incrementar las ventas de la distribuidora para el año 2013 en un 10%, con respecto al año 2011.

Para el presente estudio, primeramente se realizara un análisis general de la empresa, seguido de aquello se determinara el problema y se buscara información relevante de los clientes y consumidores en general, que contribuya a comprender claramente el escenario del problema, a partir del cual se emprenderá una investigación con la finalidad de dar una solución adecuada a las necesidades de la empresa.

La implementación de estrategias de mercado en la empresa beneficiara a los empresarios ya que al incrementarse las ventas sus utilidades también se verán acrecentadas, además, los empleados también estarán favorecidos ya que sus condiciones laborales mejoraran tanto en sus remuneraciones como al momento de recibir utilidades, y finalmente, los clientes externos también percibirán un beneficio al momento de adquirir productos de calidad a precios accesibles y con promociones que satisfagan sus necesidades y expectativas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar estrategias de mercadotecnia que permitan mejorar las ventajas competitivas de la distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las estrategias de mercado necesarias a través de un estudio profundo del manejo de la distribuidora para mejorar las ventas.
- Definir las ventajas competitivas de la distribuidora “El Aliñerito” para realizar las estrategias comerciales necesarias para su crecimiento.
- Proponer un plan estratégico minucioso a través de un análisis situacional para el sostenimiento de las ventajas competitivas de la distribuidora “El Aliñerito”.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las estrategias de mercadotecnia ya han sido investigadas anteriormente por otros autores que a continuación se mencionara, pero no se ha encontrado investigaciones con relación directa al tema, que es “estrategias de mercadotecnia para mejorar las ventajas competitivas” a continuación se presenta datos de algunas investigaciones:

Olovacha G. (2011). “Estrategias de Marketing y su incidencia en el volumen de ventas de la empresa “H&N” Ecuador S.A. de la ciudad de Ambato”. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Este trabajo de investigación se enfoca en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer estrategias que permitan incrementar las ventas, tanto de la empresa como de los distribuidores.

Objetivos:

- Determinar estrategias de marketing, para incrementar el volumen de ventas de la empresa “H&N” Ecuador S.A., de la ciudad de Ambato.
 - Diagnosticar que estrategias de marketing ha adaptado la empresa “H&N” Ecuador S.A.
 - Identificar las estrategias de marketing actuales de la empresa “H&N” Ecuador S.A.
 - Proponer estrategias adecuadas que convengan aplicar a la empresa “H&N” Ecuador S.A. para incrementar el volumen de ventas de sus productos.

Conclusiones:

La empresa no está aplicando de una manera adecuada las estrategias de marketing, siendo necesario para hacer más atractivos a sus productos en el mercado.

Se determina que la gran mayoría de personas que compran los productos se enteraron de la existencia de la empresa mediante los medios de comunicación tales como la radio, la prensa, siendo los medios más efectivos para conseguir mejores resultados.

A la hora de realizar compras, los clientes priorizan las promociones que les dan en los productos, sin descartar el precio que consideran razonable en relación a la competencia, además no descartan el servicio al cliente que se brinda en la empresa, siendo de mucha importancia para su desarrollo.

La marca de los productos de la empresa, tienen un posicionamiento débil en el mercado, esto se debe a la falta de información y comunicación sobre las características y beneficios que los productos poseen.

Olmos D. (2011). “Estrategias de Marketing y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa de Calzado Nubesita`s en la Provincia de Tungurahua”. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Esta investigación realizada en la empresa de Calzado Nubesita`s, pretende determinar los factores claves y las estrategias adecuadas para posicionar los productos en el mercado local, además saber cómo competir con las empresas líderes.

Objetivos:

- Determinar cómo las estrategias de marketing inciden en el posicionamiento en el mercado de la empresa de Calzado Nubesita`s.
 - Evaluar las estrategias de marketing que la empresa utiliza en la actualidad.
 - Identificar cuáles son los factores empresariales que inciden en el nivel de posicionamiento de una empresa en el mercado.
 - Proponer estrategias de marketing mix, que permitan elevar el nivel de posicionamiento de la empresa de Calzado Nubesita`s en el mercado.

Conclusiones:

El posicionamiento de la empresa se ha disminuido en el mercado, debido a que no posee un plan adecuado.

Las empresas ecuatorianas de calzado reciben apoyo del gobierno, para que puedan seguir compitiendo con productos extranjeros.

El mercado estaría dispuesto a probar una nueva marca de calzado si esta les ofreciera mayores beneficios.

La empresa necesita estrategias de marketing mix, que le permitan mantenerse posicionadas en la mente del consumidor.

Solís L. (2011). “Estrategias de Marketing y su incidencia en las ventas de la Empresa Importadora Comercial Panamá en la ciudad de Ambato”. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Diseñar estrategias de marketing que permitan incrementar las ventas de la Empresa Importadora Comercial Panamá en la ciudad de Ambato.
 - Identificar los impactos en las ganancias de la empresa con a la adecuada utilización de estrategias de marketing.
 - Determinar los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de una estrategia de marketing.
 - Desarrollar estrategias de marketing que ayuden a la empresa a incrementar las ventas.

Conclusiones:

Luego del análisis e interpretación de resultados se obtienen las siguientes conclusiones:

Considerando que existe un mercado competitivo, se puede determinar que la empresa mantiene a sus clientes satisfechos ya que ofrece precios accesibles y calidad en los productos.

Debido a que la empresa no ha realizado publicidad no se está llegando a los potenciales clientes, lo cual impide que se incrementen las ventas.

Se puede concluir que existe una comunicación eficiente entre personal administrativo y de ventas y buena planificación para llevar a cabo las ventas, por lo tanto cumple los objetivos planteados y debe poner énfasis también en los clientes internos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la elaboración de la actual investigación se seleccionó el paradigma crítico propositivo, utilizando el método electivo, debido a que abarca tanto el aspecto inductivo como el deductivo de la presente investigación.

Este método permitió realizar un análisis crítico del problema que tiene la empresa, como es la falta de estrategias de mercadotecnia para desarrollar ventajas competitivas que le permitan seguir siendo competitiva en el mercado, para posteriormente a este análisis realizar una propuesta adecuada que permita dar una solución al problema mencionado y contribuir al exitoso desarrollo empresarial.

Con dicho paradigma se puede forjar un conocimiento basado en investigaciones cualitativas obtenidas de la realidad de la empresa con información verídica, que permite entender de mejor forma todo el contexto del problema e interpretar adecuadamente los resultados que se obtengan.

La fundamentación filosófica planteada para esta investigación, está basada tanto en la práctica como en la experiencia metodológica propuesta para la investigación, con el objetivo de perfeccionar el contenido de esta tesis.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Uno de los aspectos principales que la empresa debe tener en cuenta al momento de ejecutar sus actividades es la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, a continuación se presenta los principales artículos a considerar:

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR PUBLICADA EN EL SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL No. 116 DEL 10 DE JULIO DEL 2000.

CAPÍTULO II

Derechos y Obligaciones de los Consumidores

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan;
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

CAPÍTULO III

Regulación de la Publicidad y su Contenido

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

CAPÍTULO IV

Información Básica Comercial

Art. 14.- Rotulado mínimo de alimentos.- Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticias de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de, los productos, obligatoriamente, la siguiente información:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación del lote;

- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado.

CAPITULO IX

Prácticas Prohibidas

Art. 55.- Prácticas abusivas.- Constituyen prácticas abusivas de mercado, y están absolutamente prohibidas al proveedor, entre otras, las siguientes:

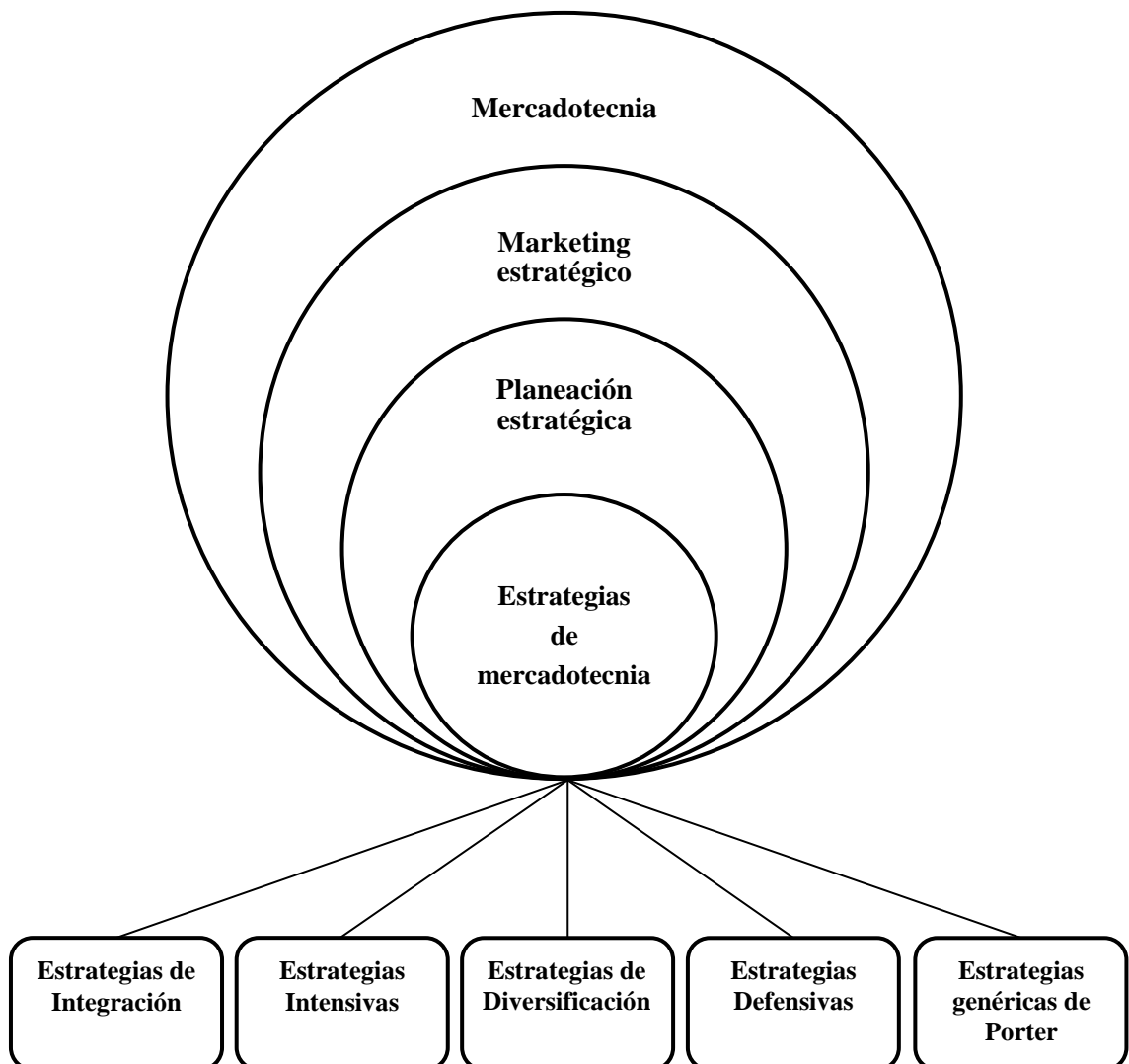
1. Condicionar la venta de un bien a la compra de otro o a la contratación de un servicio, salvo que por disposición legal el consumidor deba cumplir con algún requisito;
2. Rehusar atender a los consumidores cuando su stock lo permita;
3. Enviar al consumidor cualquier servicio o producto sin que éste lo haya solicitado. En tal hipótesis, se entenderá como muestras gratis los bienes y /o servicios enviados;
4. Aprovecharse dolosamente de la edad, salud, instrucción o capacidad del consumidor para venderle determinado bien o servicio;
5. Colocar en el mercado productos u ofertar la prestación de servicios que no cumplan con las normas técnicas y de calidad expedidas por los órganos competentes;
6. Aplicar fórmulas de reajuste diversas a las legales o contractuales;
7. Dejar de fijar plazo para el cumplimiento de sus obligaciones, o dejarlo a su único criterio; y,

8. El redondeo de tiempos para efectivizar el cobro de intereses, multas u otras sanciones económicas en tarjetas de crédito, préstamos bancarios y otros similares.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

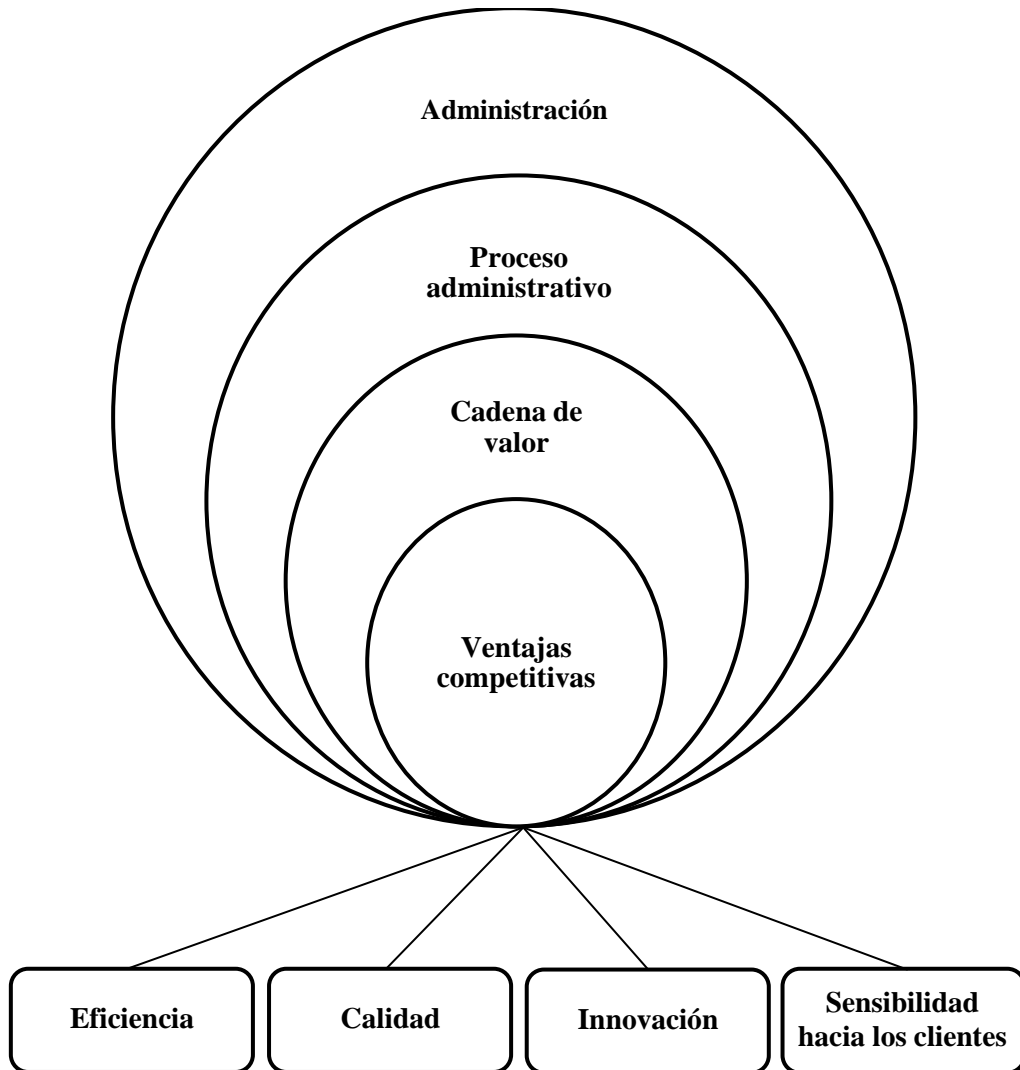
Ilustración 1: Categorización de la variable independiente



Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

2.4.2 CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Ilustración 2: Categorización de la variable dependiente



Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

2.4.3 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Mercadotecnia

“La Mercadotecnia es una mezcla planificada de estrategias que, partiendo del conocimiento cualitativo y cuantitativo del entorno y del mercado y de sus tendencias, se ocupa de la concepción, desarrollo, planificación, difusión y comercialización de marcas, productos y servicios, que satisfagan las expectativas de la demanda, logrando resultados rentables para la empresa u organización interesada” esto según **Iniesta (2004: 147)**.

“El marketing es la gestión de relaciones rentables con los clientes. El doble objetivo del Marketing es atraer clientes nuevos generando un valor superior y mantener y ampliar mas la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción”. “Proceso mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros” conforme a **Kotler et al, (2005: 5-6)**

De acuerdo con **Stanton et al, (2007: 6)** el “Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos, distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas:

Enfoque

Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse

Duración

El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio.”

Según **Stanton et al, (2007: 6)** existen dos tipos de Marketing que son:

“El marketing externo es el que va dirigido hacia el exterior de la empresa, los clientes y todos los intervinientes en todas sus relaciones diversas. Es el tipo de marketing más conocido.

El otro tipo de Marketing es el interno, es un conjunto de acciones orientadas a la mejor satisfacción de las necesidades de todo tipo de los empleados de la empresa. El desarrollo de este tipo de marketing es fundamental en empresas de servicios, ya que en las mismas los productos no se pueden almacenar y su calidad depende en gran medida del grado de motivación del personal que presta sus servicios en la empresa.”

Marketing estratégico

El marketing estratégico según **Cravens, et al, (2007: 29-30)** “es un proceso, orientado al mercado, de desarrollo de la estrategia que tienen en cuenta un entorno empresarial que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior por el consumidor. La atención del marketing estratégico se centra en el rendimiento organizativo más que en una atención fundamental a aumentar las ventas. La estrategia de marketing intenta proveer un valor superior para el consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre el consumidor en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado. El marketing estratégico vincula a la organización con el entorno y considera que el marketing es responsabilidad de todo el negocio más que de una función especializada.

Debido a la orientación de las delimitaciones del marketing entre la organización y sus consumidores, miembros del canal y la competencia, los procesos de marketing son centrales para el proceso de planificación de la estrategia empresarial. El marketing estratégico proporciona la pericia necesaria para hacer un seguimiento del entorno, para decidir a qué grupos de consumidores se va a atender, para guiar las especificaciones de los productos y para elegir ante qué competidores se va a posicionar.

La integración con éxito de las estrategias de distintas funciones es crítica para proporcionar un valor superior al consumidor. Los requisitos sobre valor del

consumidor deben transformarse en líneas directrices de producción y diseño del producto. El éxito para conseguir bienes y servicios de gran calidad requiere encontrar que atributos de los bienes y que calidad del servicio determinan el valor para el consumidor”.

De forma general y muy resumida **Marketing Publishing, (2007: 7)** afirma que “la diferencia entre los dos enfoques prácticos del marketing ha sido definida con las siguientes frases: en su fase táctica, el marketing contribuye; en su etapa estratégica, el marketing conduce.

En otras palabras: en la fase táctica se encomienda al marketing el logro de objetivos, principalmente de ventas, establecidos en otras áreas de la empresa, mientras que en su fase estratégica, el marketing establece los objetivos de mercado de la empresa. Como podrá advertirse, al analizar la situación de muchas empresas, incluyendo aquellas que hacen uso masivo de los instrumentos del marketing, una parte importante de ellas nunca alcanzan la etapa del marketing estratégico, ya que esencialmente siguen utilizándolo como instrumento de apoyo, y no como hilo conductor de la dirección y gestión de la organización.

Este uso y valoración del marketing es lo que conduce al establecimiento o no dentro de la empresa de una mentalidad de marketing eficazmente operativa. En su etapa estratégica, además de conservar su función como instrumento de gestión operativa y táctica, el marketing se convierte en:

- a) Agente permanente de cambios en la empresa, la cual debe, en todo momento, adecuarse a las cambiantes situaciones de sus mercados para poder satisfacerlos mejor.
- b) Participante con poder de decisión en la gestión diaria de la empresa, al mismo tiempo que genera las directivas básicas que han de definir el futuro de la misma.
- c) Iniciador de una visión diferente de la empresa, tanto en lo que respecta a su organización y funciones internas, como en sus relaciones con el entorno económico”.

Según esta definición el marketing es el conductor de la empresa hacia actividades que lleven a la consecución de la visión y objetivos de la empresa.

Según **Munuera, et al, (2007: 54-55)** “el marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia.

Las tres tareas básicas del marketing estratégico son: la definición del mercado de referencia, el análisis dinámico del atractivo del mercado, el proceso de segmentación, por cuanto muchas veces el mercado de referencia definido es excesivamente amplio a los efectos de su actividad operativa, el estudio de grado de rivalidad existente, de los competidores y de la naturaleza y fuerza de la ventaja competitiva que ostenta cada competidor y, finalmente el análisis de los modelos de la cartera de productos como instrumentos que ocupan una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategia.

Una vez se ha hecho un diagnóstico estratégico de la situación, cuyo principal objeto es apoyar la adopción de una estrategia de marketing, procede seleccionar la estrategia que va a permitir a la empresa el logro de sus objetivos”.

Planeación estratégica

La planificación estratégica para **Dimitri, et al, (2009: 4-5)** “es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.”.

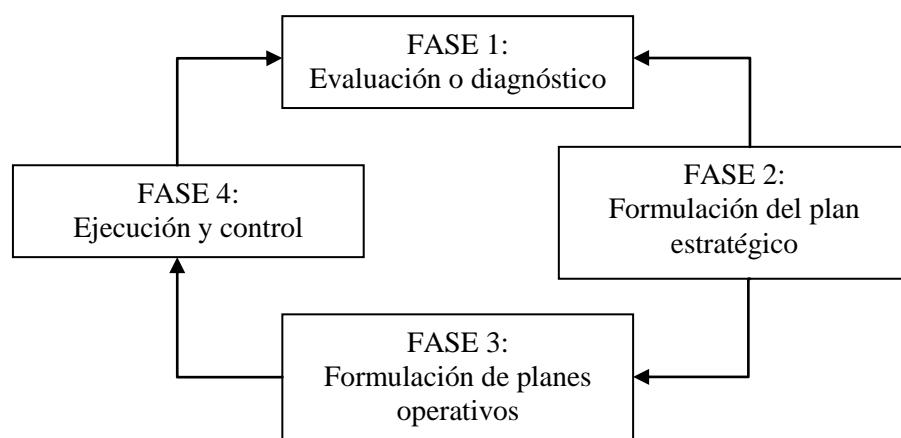
Con el fin de facilitar la comprensión y la práctica de la planeación como una herramienta de extrema utilidad para la gestión administrativa **Zabala, (2006: 37-40)** propone la siguiente guía:

- **Tener actitud positiva hacia el cambio.** La planeación estratégica se propone ordenar los procesos de cambio requeridos por la organización en un futuro. Para encararlo, se necesita una mentalidad abierta a la generación y aceptación del cambio.
- **Compromiso de la alta dirección.** Ésta es una condición indispensable para la puesta en marcha de la planeación, pues sólo el equipo directivo está habilitado organizacionalmente tanto para visualizar la empresa como un todo y sus interrelaciones con los elementos del entorno como para entender la organización como un todo y la sinergia entre sus áreas.
- **Hacer un plan para la planeación estratégica.** Para adelantar el proceso se requiere del diseño de una serie de actividades entre las que se destacan la capacitación y la creación de un clima apropiado para la participación.
- **Capacitarse.** Cuando una empresa se decide por la planeación como mecanismo de gestión, se recomienda iniciarlo con un programa de capacitación específica, con base en la metodología de seminario-taller.
- **Crear un ambiente organizacional propicio para la planeación.** En la medida en que se pretende generar cambio, la planeación estimula la resistencia al mismo, lo cual entorpece el proceso.
- **Dedicarle tiempo a la planeación.** Las decisiones rutinarias absorben de ordinario el tiempo de las personas, tratando de resolver los problemas inmediatos.

- **Definir el horizonte de tiempo para la planeación.** Cada empresa en particular, teniendo en cuenta el conocimiento que tenga de sí misma y de su propio entorno, debe definir el horizonte de tiempo del plan.
- **Poseer una base de datos actualizada y un sistema de información gerencial.** La información se ha convertido en la savia que alimenta el proceso de planeación, en tanto ella permite un mayor grado de objetividad.
- **Establecer grandes delineamientos.** La desorientación que se produce por la incoherencia entre objetivos corporativos y estrategias es una de las razones por las cuales se justifica la planeación.
- **Definir papeles claros entre la alta dirección y la unidad planificadora.** La unidad planificadora se concibe como el grupo humano que asume el monitoreo y la logística del proceso planificador.
- **Comprometer al personal en la elaboración y ejecución de la planeación.** La mejor manera de lograr el compromiso es hacer partícipes a los empleados, tanto de la elaboración de los planes como de su seguimiento.
- **Conversación entre áreas.** El sentido totalizante de la organización se pierde considerablemente de la alta dirección hacia abajo, olvidándose la interrelación entre las partes.
- **Colocar mojones que permitan medir el avance de los planes.** La dificultad que hay entre los horizontes de largo y corto plazo se supera cuando los planes se dotan de mojones, de periodicidad trimestral o cuatrimestral.
- **Hacer de la planeación un proceso permanente y no coyuntural.** La planeación debe convertirse en una forma de vida organizacional, debe introducirse como parte de su cultura, de forma tal que siempre exista paralelamente un proceso de evaluación y otro de elaboración de planes.
- **Ser objetivo y honesto para reconocer la real capacidad de respuesta de la organización.** La capacidad de respuesta depende de la mezcla entre fortalezas y debilidades.
- **Identificar, interpretar y ponderar el entorno.** Cada empresa se encuentra afectada por un entorno que le es propio.

- **Establecer objetivos, no deseos.** La planeación es un proceso que requiere mucho realismo para responder objetivamente a las preguntas ¿cómo estamos? y ¿dónde estamos?
- **Reconocer que la estructura no sólo facilita el desarrollo de la estrategia sino que también lo limita.** La estructura puede constreñir la planeación estratégica tanto en su fase de formulación como en la implementación por efecto del factor resistencia al cambio.
- **Atar el proceso de presupuestación al de planeación estratégica y viceversa.** La planeación sin presupuesto se convierte en letra muerta. La presupuestación sin planes se reduce a un simple juego matemático.
- **Incorporar el avance hacia los objetivos estratégicos en la medición de la gestión.** El análisis proveniente de los estados financieros presenta limitaciones respecto de la evaluación de la gestión gerencial.

Ilustración 3: Proceso de planificación estratégica



Fuente: Zabala, (2006: 37-44)

Además según **Cravens, et al, (2007: 28)** un plan estratégico se realiza para:

- 1 “Diagnosticar la solidez y limitaciones de las utilidades de negocio.
- 2 Seleccionar estrategias para mantener o mejorar el rendimiento.

La dirección decide qué prioridad va a otorgar a cada negocio en cuanto a la asignación de recursos y pone en marcha una estrategia para satisfacer los objetivos que persigue. El plan estratégico muestra la agenda de las acciones del negocio”.

Estrategias de mercadotecnia

Es importante definir primeramente que es la “estrategia” para la organización; **Barthelmess Vargas, (2009: 17)** afirma que se la puede definir a partir de dos perspectivas: “desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica sumisión. En esta definición el vocablo *programa* implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos”.

En otra definición “la estrategia responde a la pregunta sobre cómo ha de lograrse los objetivos acordados. Normalmente, la estrategia del plan es bastante breve, consistiendo en una declaración general sobre cómo nos proponemos alcanzar los objetivos.

A nivel de la empresa, la estrategia indica el producto y las oportunidades de mercado seleccionados; por ejemplo, incrementar en un 10% el volumen de la empresa agregando nuevos servicios de tecnología digital.

La estrategia de marketing especifica como se ha de lograr los objetivos de marketing. Esto exige tomar decisiones sobre la posición a adoptar dentro del mercado y detallar los sectores a que se apunta; por ejemplo, nuestros nuevos servicios tendrán descuentos y mejor calidad y se desarrollaran para el mercado de la dirección de empresas” según **Hatton, (2000: 54-55).**

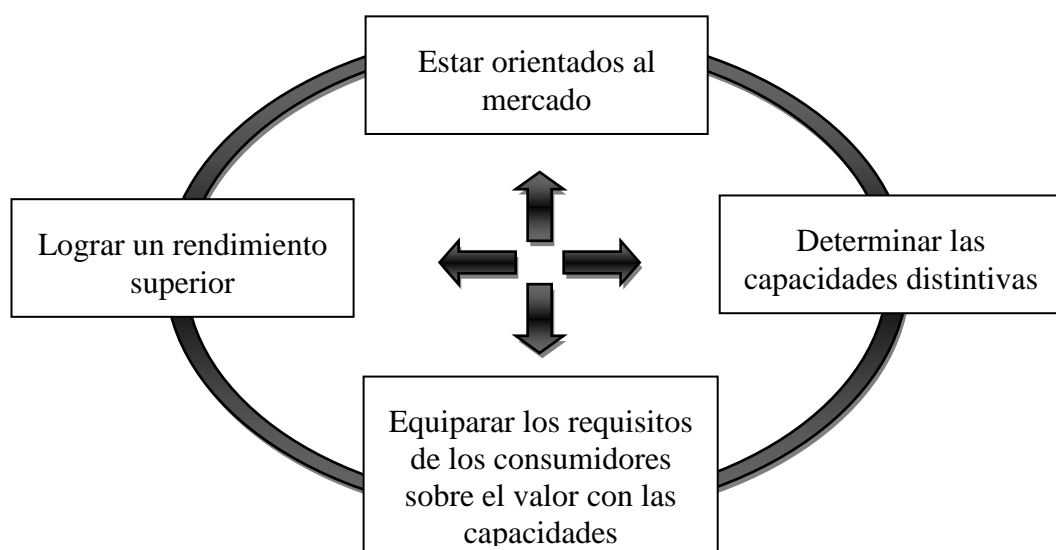
Así también **Cravens, et al (2007: 2)** afirma que importante destacar que “la estrategia impulsada por el mercado ofrece una perspectiva sobre toda la empresa que obliga a una integración más eficaz de las actividades y de los procesos que afectan al valor que obtiene el consumidor.

Características de las estrategias orientadas al mercado:

una ventaja clave de tener una orientación al mercado es que se logra comprender el mismo y cómo es probable que cambie en el futuro. Este conocimiento ofrece la base para diseñar estrategias orientadas al mercado. El desarrollo de esta estrategia del mercado exige que se obtenga información sobre los consumidores, los competidores y los mercados; analizar información desde una perspectiva de todo el negocio; decidir entre las funciones de negocio como se va a ofrecer un valor superior para el consumidor; y emprender estas acciones para ofrecer valor a los consumidores.

La orientación al mercado de la organización ayuda a la dirección a identificar a aquellos consumidores cuyos requisitos de valor ofrece el mejor ajuste con las capacidades distintivas de la organización. Un diseño y una aplicación del éxito de una estrategia orientada al mercado debería dar lugar a un rendimiento superior en una organización”. Así lo explica el autor en la siguiente ilustración:

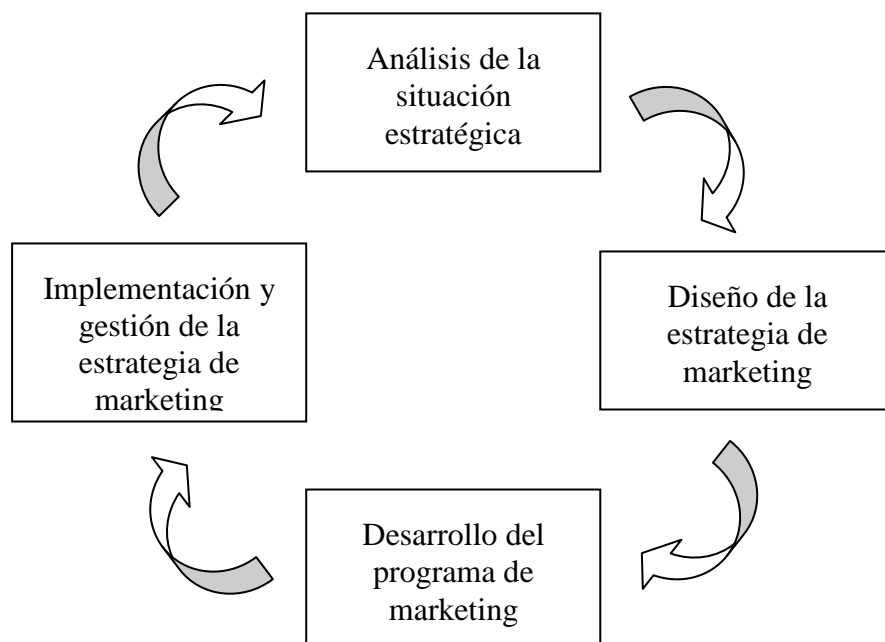
Ilustración 4: Características de las estrategias impulsadas por el mercado



Fuente: Cravens, et al (2007: 2)

Según **Cravens, et al (2007: 3)** la razón por la que se debe desarrollar una estrategia orientada al mercado es debido a que “el desarrollo de una estrategia orientada al mercado no es una tarea corto plazo; es necesaria una considerable cantidad de esfuerzo para construir procesos y una cultura organizativa orientados al mercado. Además, los métodos para medir los progresos van más allá de los indicadores de rendimiento financiero a corto plazo, y aunque el rendimiento es importante, puede no indicar si se ha logrado progresos en la utilización de una estrategia de éxito orientada al mercado cómo.”

Ilustración 5: Proceso de la estrategia de marketing



Fuente: Cravens, et al (2007: 30)

Hay diferentes alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cinco grupos importantes. A continuación se explicara los primeros cuatro grupos según la óptica de **Dimitri, et al, (2009:14-16)** que coincide con las definiciones de **Barthelmess Vargas, (2009: 17-19)**:

Estrategias de Integración

1. Estrategia de Integración hacia Adelante.

Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. Este tipo de estrategias es conveniente aplicarla cuando:

- Cuando los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que esto ofrece una venta competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando una empresa compite en una industria creciente y se espera que continúe creciendo aceleradamente; este factor se debe a que la integración hacia adelante reduce la habilidad de una organización para diversificarse en caso de que su industria básica falle.
- Cuando una organización posee tanto recurso humano como de capital necesario para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son especialmente buenas; esta consideración se debe a que una organización puede aumentar la predictibilidad de la demanda para sus productos mediante la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores actuales o minoristas tienen grandes márgenes de rentabilidad; esta situación sugiere que una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva mediante la integración hacia adelante.

2. Estrategia de Integración hacia Atrás.

Busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores. Esta estrategia se debe aplicar cuando:

- Cuando los proveedores actuales de una organización son especialmente costosos o poco confiables o incapaces de suplir las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, conjuntos o materias primas.

- Cuando el número de proveedores es reducido y el número de competidores grande.
- Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; este factor se debe a que las estrategias de tipo integrativo (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reduce la habilidad de una empresa para diversificarse en una industria decreciente.
- Cuando una organización posee tantos los recursos humanos como de capital necesarios para administrar el nuevo negocio de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de sus productos mediante la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores actuales tienen altos márgenes de rentabilidad como hecho que sugiere que el negocio de suministrar productos y servicios en una industria dada es una actividad productiva.
- Cuando una organización necesita adquirir un recurso necesario de forma rápida.

3. Estrategia de Integración Horizontal.

Busca la propiedad o mayor control de los competidores. Para su aplicación se deben de presentar alguna de las siguientes causas:

- Cuando una organización puede ganar características monopolísticas en un área o región particular sin tener problemas con el gobierno federal por tratar en forma sustancial de reducir la competencia.
- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando economías de escala aumentadas suministran ventajas competitivas importantes.
- Cuando una organización posee tanto el capital como el talento humano necesarios para administrar de forma exitosa una organización ampliada.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de conocimiento gerencial o a la necesidad de un recurso particular que su empresa posee; tener

en cuenta que la integración horizontal no sería adecuada en caso de que a los competidores les esté yendo mal debido a una declinación general de las ventas en la industria.

Estrategias intensivas

1. Estrategia de Penetración en el Mercado.

Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo. Las pautas que permiten desarrollar esta estrategia son:

- Cuando los mercados actuales no se encuentran saturados con su producto o servicio particular.
- Cuando la tasa de uso de los actuales cliente se puedan aumentar de forma significativa.
- Cuando la participación en el mercado por parte de los competidores más importantes se encuentra disminuyendo, mientras que las ventas totales de la industria están aumentando.
- Cuando la correlación entre las ventas y gastos de mercadeo ha sido históricamente alta.
- Cuando las economías de escala aumentadas dan ventaja competitiva importante.

2. Estrategia de Desarrollo del Mercado.

Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Este tipo de estrategia puede aplicarse cuando el propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano. Su aplicación se hará cuando se presenten las siguientes situaciones:

- Cuando se encuentran disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, de bajo costo y buena calidad.
- Cuando una organización tiene mucho éxito en sus actividades.
- Cuando existen nuevos mercados no saturados o sin explotar.

- Cuando una empresa posee tanto los recursos humanos como de capital necesario para administrar operaciones ampliadas.
- Cuando una organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente a escala mundial.

3. Estrategia de Desarrollo del Producto.

Busca mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. Cuando una empresa introduce un nuevo producto. Las pautas para su aplicación serán:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que se encuentran en la etapa de madurez; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), con base a su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importante ofrecen productos de mejor calidad a precios comprables.
- Cuando una organización compite en una industria con mucho crecimiento.
- Cuando una organización tiene capacidad de investigación y desarrollo especialmente fuertes.

Estrategias de diversificación

1. Estrategia de Diversificación Concéntrica.

Añadir nuevos productos pero relacionados. Las pautas para su aplicación estarán regidas:

- Cuando una organización compite en una industria de lento o nulo crecimiento.
- Cuando la adición de nuevos productos relacionados significaría un incremento en las ventas de productos actuales.
- Cuando nuevos productos relacionados se pueden ofrecer a precios altamente competitivos.

- Cuando nuevos productos relacionados tiene niveles estacionales de ventas que contrarrestan los picos y valles existentes en la organización.
- Cuando los productos de una organización están al momento en la etapa de declinación del ciclo de vida.
- Cuando una organización posee un equipo gerencial fuerte.

2. Estrategia de Diversificación de Conglomerado.

Añadir nuevos productos no relacionados. Para desarrollar este tipo de estrategias se deben de analizar las siguientes pautas:

- Cuando la industria básica de una empresa pasa por una disminución en las utilidades y ventas anuales.
- Cuando una organización posee tanto el capital como el talento gerencial requeridos para competir de forma exitosa en una nueva industria.
- Cuando la organización posee la oportunidad de adquirir un negocio no relacionado que representa una oportunidad atractiva de inversión.
- Cuando existe sinergia financiera entre la firma adquiriente y la empresa adquirida. Una diferencia clave entre diversificación concéntrica y de conglomerado está en que la primera debe basarse en cierto factor común con respecto a mercado, productos o tecnología, mientras que la segunda se debe basar más que todo en consideraciones de utilidad.
- Cuando los mercados existentes por los productos actuales de una organización se encuentran saturados.
- Cuando a una organización la pudiera ofertar alguna acción antimonopolística, habiéndose dicha empresa concentrado históricamente en una industrial única.

3. Estrategia de Diversificación Horizontal.

Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales. Las pautas para su aplicación se basan:

- Cuando los ingresos obtenidos de los productos o servicios actuales de una organización se verían incrementados de forma significativa mediante la incorporación de nuevos productos, no relacionados.
- Cuando una organización participa en una industria muy competitiva o con ningún crecimiento, tal como lo indican los bajos márgenes de ganancia y retorno de la industria.
- Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden usar para el mercadeo de nuevos productos o clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tiene patrones de venta contra-cíclicos en comparación con los productos actuales de una organización.

Estrategias defensivas

1. Estrategia de Asociaciones.

Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial. Las pautas de su aplicación pueden ser:

- Cuando una organización de propiedad privada se asocia con una empresa poseída por el público; hay alguna ventaja en cuanto a la empresa de propiedad privada, como ser de propiedad cerrada; en las empresas de propiedad de gran número de personas, también hay la ventaja de tener acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. A veces, las ventajas únicas de ser de propiedad pública o privada pueden combinarse de forma sinérgica en una asociación.
- Cuando una empresa nacional forma una empresa conjunta con una compañía extranjera, la asociación puede dar a la compañía doméstica la oportunidad de obtener gerencia local en un país extranjero, reduciendo así riesgos de expropiación y de acoso por parte de funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las capacidades distintivas de dos o más firmas se complementan recíprocamente, especialmente bien.
- Cuando un proyecto es especialmente muy rentable pero requiere de recursos abrumadores y grandes riesgos.

- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas en cuanto a competir con una firma más grande.
- Cuando existe la necesidad de reducir rápidamente una nueva tecnología.

2. Estrategia de Reducción.

Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas. Para implementar este tipo de estrategia se tienen que considerar las siguientes pautas:

- Cuando una empresa es especialmente competente en ciertas áreas pero ha dejado de cumplir con sus objetivos y metas a través del tiempo de forma consecuyente.
- Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria específica.
- Cuando una empresa se encuentra abrumada por la ineficacia, la baja rentabilidad, el desgano de los empleados y las presiones de los accionistas que buscan mejorar el rendimiento.
- Cuando una organización ha dejado de aprovechar oportunidades externas, de reducir a un mínimo las amenazas externas, debe sacar ventaja de las fortalezas internas y de vencer las debilidades internas a través del tiempo, o sea cuando los gerentes estratégicos de la organización ha fracasado (y han sido posiblemente reemplazados por individuos más competentes).
- Cuando una organización ha crecido tanto y tan rápidamente que se requiere una organización interna importante.

3. Estrategia de Desposeimiento.

- Venta de una división o parte de una organización. Su aplicación se verá regida por las siguientes pautas:
- Cuando una organización lleva a cabo una estrategia de reducción y no logra las mejoras requeridas.
- Cuando una división necesita para ser competitiva más recursos de los que la empresa puede suministrar.

- Cuando una división es responsable del mal desempeño general de la firma.
- Cuando una división no se adapta bien al resto de la organización; esto puede producirse debido a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran suma de dinero en efectivo rápidamente y ella no se puede obtener de forma razonable de otra fuente.
- Cuando una acción antimonopolística del gobierno amenaza a una organización.

4. Estrategia de Liquidación.

- Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible. Se deben considerar las siguientes pautas para su aplicación:
- Cuando una organización ha llevado a cabo tanto estrategias de reducción como de desposeimiento y ninguna de ellas ha sido fructífera.
- Cuando la única alternativa de una organización es la quiebra; la liquidación representa un medio ordenado y planificado para obtener el mayor dinero posible de los activos de una empresa. Una empresa puede verse legalmente en quiebra primero y después liquidar varias divisiones con el objeto de obtener el capital deseado.
- Cuando los accionistas de una firma pueden reducir a un mínimo sus pérdidas mediante la venta de los activos de una organización.

Estrategias genéricas de Porter

(**Michael Porter 2007**), hace las siguientes afirmaciones con respecto a este grupo de estrategias:

Liderazgo en costos

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.

- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

Diferenciación

Se refiere a:

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen.

Enfoque

Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos: tiene 2 variantes:

- Enfoque por costos; y,
- Enfoque por diferenciación.

ADMINISTRACIÓN

Jones, et al, (2010: 5) afirma que la administración “es la planeación, organización dirección y control de los recursos humanos y de toda clase para alcanzar con eficacia y eficiencia todas las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes, como la gente y sus capacidades, habilidades (*know-how*) y experiencia; la maquinaria, materias primas, tecnologías de computo y de información, y patentes, capital económico, empleados y clientes leales”

Según **Correa, (2009: 6)** “es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Esta definición básica debería ampliarse.

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia”.

Al igual que el primer autor **Ramírez Cardona, (2010: 5)** explica que “la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

La Administración como ciencia, técnica y arte

Ramírez Cardona, (2010: 9-11) también define a la administración de las siguientes formas:

La administración como ciencia

La ciencia se refiere al conjunto de conocimientos que se tienen sobre un fenómeno. En estricto sentido, ciencia es el conocimiento de las cosas por sus causas.

La Administración como técnica

Si la técnica es un conjunto de métodos y procedimientos, no podemos dudar que la Administración es también una técnica, en la medida en que dichos métodos y procedimientos se aplican para la organización y ejecución de las actividades humanas administrativas. Tan cierta es esta afirmación que no hay actividad administrativa, por simple que sea ésta, que no se ejecute dentro de un procedimiento o método dado.

La Administración como arte

Si arte es hacer bien las cosas, es decir, creación, expresión nueva, perfección, es obvio que la práctica de la administración científica busca lograr resultados perfectos en la ejecución de las actividades y constituye también un verdadero arte.

La práctica administrativa exige una comprensión de los elementos involucrados en cada proceso y una gran habilidad para el manejo de esos elementos, en especial el elemento humano, considerado como el más valioso de los recursos para la racionalización del trabajo. La práctica administrativa debe cumplir con la exigencia de ser un fino arte, el arte de administrar. Las formas y modalidades de la habilidad y destreza humanas para administrar, para actuar, forman también parte del fenómeno administrativo y son objeto de estudio.

La administración considerada como Arte, se refiere a las habilidades del administrador para lograr resultados óptimos.

Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Según **(Reyes Cano, 2010 págs. 1 - 2)** “La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración”.

(Thompson, y otros, 2006) indica que “autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación
2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Designación de Personal
3. Control
4. Organización
5. Dirección

Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

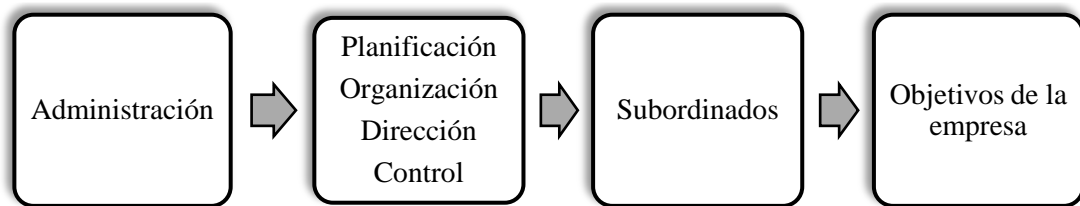
La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al

grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones”.

(Chiavenato, 2006 pág. 225) organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:

Ilustración 6: Proceso administrativo



Fuente: (Chiavenato, 2006 pág. 225)

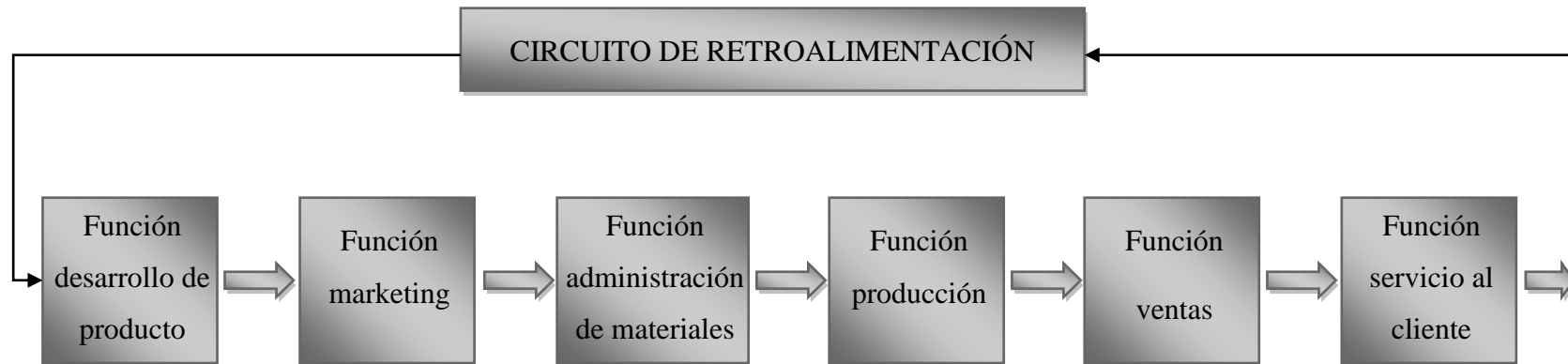
Cadena de valor

De acuerdo a Jones, *et al*, (2010: 307-308) “la cadena de valor de una compañía es la serie o consecuencia coordinada de actividades funcionales necesarias para transformar insumos como conceptos de productos, materias primas, partes o habilidades profesionales en bienes terminados o servicios que los clientes valoren y quieran comprar. Cada actividad funcional de la cadena agrega valor al producto cuando baja su costo o le agrega cualidades diferenciadas que aumentan el precio que la compañía puede cobrar por él.

La administración de la cadena de valor y el desarrollo de un conjunto de estrategias del nivel funcional que respaldan la estrategia del nivel de negocio de una compañía y fortalecen su ventaja competitiva. Los gerentes funcionales formulan estrategias que se traducen en un incremento de la eficiencia, calidad, la innovación y/o el nivel de respuesta a los clientes, y que refuerzan la ventaja competitiva de su organización.

Por ello cuando mejor encajen entre si las estrategias del nivel funcional y las estrategias del nivel del negocio, mayor será la ventaja competitiva de la organización y más capaz será esta última de alcanzar su misión y su meta de maximizar el valor que entregue a sus clientes. Cada función de la cadena de valor tiene un papel importante que desempeñar en el proceso de creación de valor.”

Ilustración 7: Actividades funcionales de la cadena de valor



INSUMOS → CONVERTIDOS EN → RESULTADOS

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ideas de nuevos productos▪ Investigación de marketing▪ Partes | <ul style="list-style-type: none">▪ Aptitudes y conocimientos de las personas▪ Maquinas▪ Computadoras▪ Capacidades funcionales | <ul style="list-style-type: none">▪ Bienes▪ servicios |
|---|---|--|

Fuente: Jones, et al, (2010: 307)

La cadena de valor “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores. La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades.

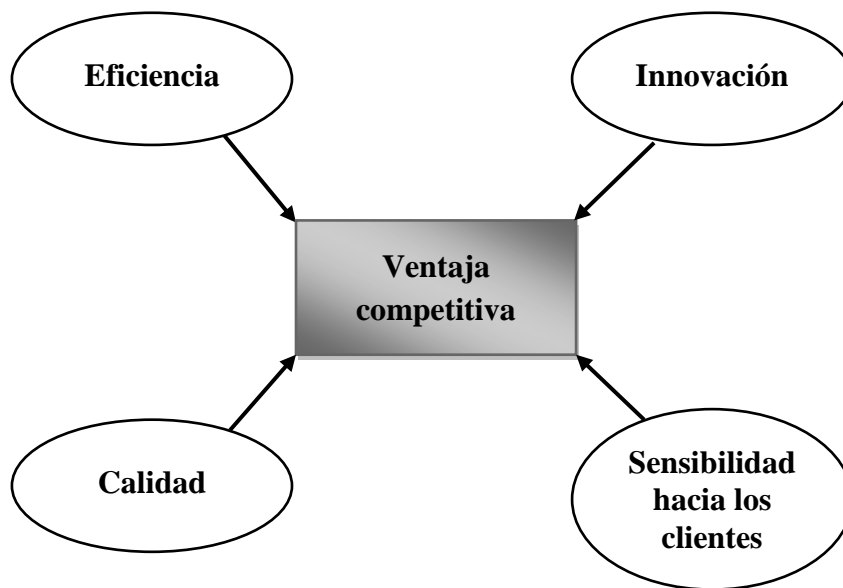
La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las *actividades de valor* y del *margen*. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal es parte del costo total dado al comprador” de acuerdo a **McGahan, 1999**.

Ventajas competitivas

“La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior” según **Michael Porter 2007**.

Según (Jones, y otros, 2010 pág. 23) una ventaja competitiva “es la capacidad que posee una organización para superar a otras produciendo bienes o servicios deseados, con más eficiencia y eficacia que sus competidores. Los cuatro elementos de la ventaja competitiva son la superioridad *eficiencia, calidad, velocidad, flexibilidad e innovación, y sensibilidad hacia los clientes*”.

Ilustración 8: Elementos de la ventaja competitiva



Fuente: Jones, et al, (2010: 23)

Jones, et al, (2010: 23-24) define los elementos de la ventaja competitiva de la siguiente forma:

1. Alcanzar una eficiencia superior

La eficiencia es la medida de la cantidad de insumos que se requieren para producir una cantidad determinada de resultados. Cuanto menores sean los insumos requeridos para producir un resultado determinado, mayor será la eficiencia y menor el costo del resultado.

2. Alcanzar una calidad superior

Calidad significa producir bienes y servicios que tienen atributos como diseño, estilo, desempeño y confiabilidad que los clientes perciban como superiores a los de los productos competidores. Los productos de alta calidad promueven el prestigio del nombre de su marca y ese prestigio hace posible que la organización que los fabrica cobre precios más altos por ellos.

3. Alcanzar una innovación, rapidez y flexibilidad superiores

Cualquier cosa nueva o mejor en la forma en que una organización opera o en los bienes y servicios que produce es resultado de la innovación. Una innovación exitosa le otorga a una organización algo única o diferente acerca de sus productos que sus competidores no tienen: productos, procesos de producción, o estrategias y estructuras más sofisticados que fortalecen su ventaja competitiva. La innovación agrega valor a los productos y permite que la organización se diferencie aún más de sus rivales y atraiga a clientes dispuestos a pagar un sobreprecio por productos únicos.

4. Alcanzar un nivel superior de respuesta a los clientes

Una organización en responde a los clientes, trata de satisfacer sus necesidades y les da exactamente lo que quieren. Una organización que trata a los clientes mejor que sus rivales también les proporciona un servicio valioso por el cual es posible que estén dispuestos a pagar un poco más. Los gerentes pueden aumentar su nivel de respuesta a los clientes brindándoles un servicio y un soporte de posventa excelentes, trabajando con ellos para brindarles mejores productos o servicios de un futuro.

2.5 HIPÓTESIS

H_1 : Las estrategias de mercadotecnia adecuadas incrementan las ventajas competitivas de la Distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato.

H_0 : Las estrategias de mercadotecnia adecuadas no incrementan las ventajas competitivas de la Distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Las variables de la hipótesis son las siguientes:

- **Variable independiente:** Estrategias de Mercadotecnia
- **Variable dependiente:** Ventajas competitivas.
- **Unidad de observación:** Clientes de la distribuidora.
- **Términos de relación:** Incrementan-No incrementan.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación teniendo una orientación epistemológica se desarrollara con los enfoques cuantitativo y cualitativo, ambos realizan un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio del problema y generan conocimiento.

La Investigación Cualitativa tiene como objetivo proveer información de grupos de personas que no son representativos en proporción a la población objeto de estudio. La investigación de mercados cualitativa, se orienta a describir los hechos, tiene como objetivo la descripción de las cualidades del problema, con este tipo de investigación no se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Mientras que la metodología cualitativa trata de encontrar cualidades, la metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, tiene como finalidad la recopilación de información primaria para estudiar por ejemplo, cuantos elementos de una población poseen ciertas características, cuántos son consumidores, cuantos establecimientos siguen unas determinadas estrategias de mercadotecnia, etc. esta técnica se utiliza cuando se va a trabajar con grupos relativamente grandes de elementos y se busca en todo momento extraer datos que sean representativos estadísticamente para la población objeto de estudio.

Para esta investigación como técnica cuantitativa se utilizara la encuesta a través del instrumento del cuestionario, con el fin de recopilar la información necesaria de la muestra determinada para dar solución al problema.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma Crítico Propositivo anunciado en la Fundamentación Filosófica, para la presente investigación se utilizó el enfoque educativo por las siguientes razones:

Este estudio hizo referencia a los métodos necesarios para desarrollar una investigación eficiente, en las cuales se utilizó los recursos disponibles orientados hacia la comprensión del problema, objeto de estudio y buscó la solución al problema investigado.

Esta investigación permitió descubrir la hipótesis planteada, para la correcta toma de decisiones, en lo que se refiere a la solución del problema. La investigación se llevó a cabo dentro de un contexto de dinamismo y trabajo constante, situación que permitió obtener la información más adecuada y acertada para solucionar el problema objeto de estudio.

La finalidad de esta investigación, es diseñar estrategias de mercadotecnia adecuadas a la realidad de la empresa, mismas que le ayuden a incrementar las ventajas competitivas

y a mantenerse en el mercado como una empresa líder. A continuación se detallan las modalidades de investigación que se utilizó:

3.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Su aplicación se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o de realidades socioculturales; en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros” esto afirma **(Herrera, y otros, 2004 pág. 103)**

Para realizar la investigación bibliográfica se recolectó información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo fue indispensable analizar primeramente, la situación actual de la distribuidora y también las leyes y ordenanzas que existen para el sector comercial.

La información recopilada se basó en la necesidad de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que ayudaron al desarrollo de la investigación, permitiendo analizar la información escrita sobre la manera de mejorar la situación de la empresa, tomando además como base las contribuciones científicas de investigaciones pasadas acerca de este tema.

3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Según **(Herrera, y otros, 2004 pág. 103)** la investigación de campo “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

Se encontró información de tipo primario referente a la historia de la empresa y del contexto en el que se desenvuelve, misma que permitió tener una idea clara de la realidad actual, y que sirvió como punto de partida.

Las técnicas que se emplearon para la obtención de información primaria son:

La observación de la forma en que la distribuidora comercializa sus productos directamente a los clientes mayoristas y minoristas.

La técnica de la encuesta, a través del instrumento del cuestionario, misma que se aplicó a los subdistribuidores-clientes de la de la distribuidora El Aliñerito de la ciudad de Ambato, entre ellos hombres y mujeres de la zona objeto de estudio, con el propósito de conocer su opinión acerca del nivel de satisfacción con respecto al producto.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

(García Ferrer, 2005 pág. 42) aporta que “los diseños de investigación exploratoria se corresponden habitualmente con las primeras fases de un investigación, cuando la empresa, ante un determinado problema u oportunidad de marketing, consciente de que necesita información, ha agotado y al información elaborada, el paso siguiente puede ser una investigación de carácter exploratoria.

El objetivo principal de los diseños exploratorios es el de proporcionar ideas, que no han surgido en la búsqueda de fuentes secundarias, o ideas que si bien sí surgieron en esta búsqueda, no están totalmente perfiladas. Incluso los diseños exploratorios coinciden en el tiempo con una fase en la que todavía es posible redefinir algún objetivo. Los diseños exploratorios sirven para sacar a la superficie aspectos nuevos que posteriormente habrá que corroborar y contrastar en la investigación concluyente.

Las características más importantes que definen este tipo de diseños son tres:

- Son procesos más flexibles que los utilizados en investigaciones concluyentes.
- Las muestras utilizadas en investigación exploratoria son pequeñas, lo que supone que no son significativas en términos estadísticos.
- El análisis de datos que permite un diseño exploratorio es de tipo cualitativo”.

Este tipo de investigación se utilizó con la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas, referentes a las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para mejorar las ventajas competitivas de la empresa.

3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Según (**García Ferrer, 2005 págs. 42-74**) “la investigación descriptiva supone un corte en el tiempo por analizar en ese momento concreto, determinados aspectos y sacar conclusiones, sin fundamentar el procedimiento en los búsqueda de relaciones causa-efecto. Las principales técnicas utilizadas, en este caso, son la encuesta y la observación.

La encuesta es una de las principales técnicas cuantitativas empleada habitualmente en la obtención información primaria. El procedimiento para elaborar una encuesta consta de una serie de etapas que se enumera a continuación:

- Determinación de objetivos: como en cualquier proceso de investigación esta fase resulta fundamental para el buen desarrollo de las etapas posteriores.
- Determinación del tipo de encuesta: delimitados los objetivos, el paso siguiente es elegir entre la encuesta personal, postal y telefónica, contrastando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas con las necesidades de la investigación.
- Diseño del cuestionario: consiste en elaborar el formulario de la encuesta, seleccionando tipos de preguntas y tipos de escalas.
- Codificación: asignar códigos numéricos al cuestionario identificando, de esta forma, las distintas variables de la encuesta.
- Muestreo: consiste en la determinación del tamaño de la muestra y la selección de las unidades muestrales.

- Trabajo de campo: consiste en la realización de las encuestas a la muestra seleccionada.
- Tabulación: creación de la base de datos con ayuda de un programa informático con capacidades estadísticas.
- Análisis de informe: se aplican las distintas técnicas de análisis y posteriormente se plasma los resultados en un informe escrito”.

(García Ferrer, 2005 págs. 42-74) Además afirma que “la observación engloba un conjunto de técnicas que se pueden clasificar de múltiples formas. Dentro de las diferentes técnicas que engloban la observación las hay de tratamiento cualitativo y las hay de tratamiento cuantitativo. Como características comunes de la observación pueden citarse:

- En la observación existe una mínima, incluso nula interrelación entre el investigador y el investigado.
- La observación es una técnica complementaria.
- La información que se puede obtener mediante observación es limitada.
- La observación, en determinadas ocasiones, se convierte en el único sistema para conseguir el tipo de información demandada.”

Esta investigación tiene como esencia describir las características más importantes y sobresalientes, del tema objeto de estudio.

3.3.3 CORRELACIONAL O DE ASOCIACIÓN DE VARIABLES

Según (Urbano, y otros, 2006 pág. 81) “En los estudios correlacionales se quiere demostrar la relación que existe entre dos o más variables, sin que se pueda identificar cuáles son las variables independientes y dependientes”

Además según (Herrera, y otros, 2004 pág. 106) la investigación de asociación de variables tiene características tales como:

- Permite predicciones estructuradas.
- Valor explicativo parcial.
- Análisis de correlación (sistema de variaciones)
- Medición de relaciones entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado.

Determinan cómo se interrelacionan la variable independiente, Estrategias de mercadotecnia, frente a la variable dependiente, Ventajas competitivas.

Entre los métodos de investigación a utilizarse tenemos:

Método inductivo

Es un proceso analítico-sintético, mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares, para llegar a un principio o ley general que los rige. Es decir, se parte de lo individual a lo general.

Método deductivo

Es un proceso sintético-analítico, contrario al anterior. Se presentan conceptos, principios, leyes generales de las cuales se extraen conclusiones o se examinan casos particulares sobre la base de afirmaciones generales. Se parte de lo general a lo particular.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

Pagano, (2006: 6) define a la población como el “conjunto completo de individuos, objetos o datos, que el investigador está interesado en estudiar. En un experimento, la población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participara en dicho momento”.

2.4.2 MUESTRA

Malhotra, (2004: 314) define que la muestra “es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio. Las características de la muestra, llamada estadística, se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de población. Las deducciones que vinculan características de muestra y parámetros de población son procedimientos de cálculo y pruebas de hipótesis”.

Es importante mencionar, que el público objetivo de la Distribuidora “El Aliñerito” son las tiendas del cantón Ambato, pero el estudio se realizara con los clientes fijos, es decir 300 subdistribuidores-clientes de la empresa tomados de la base de datos del 2011 tanto del área urbana y rural.

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.

Fórmula para poblaciones finitas según **(Bejar, 2010 pág. 36)**:

$$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

n= tamaño de la muestra

N= tamaño del universo (o de la población)

p= probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno, porcentaje de respuestas viables o confiables, generalmente $p = 0.5$)

q= $1-p$ = probabilidad de no ocurrencia (respuestas no fiables)

ME= margen de error o precisión admisible con qué se toma la muestra (generalmente se elige del 0.01 al 0.15) el más usual es 0.05.

NC= nivel de confianza o exactitud con qué se generaliza los resultados a la población (expresado como el valor teórico, en un ensayo a dos colas del normalizado z)

Una forma de plantear MC y NC es, en porcentajes ME + NC es decir:

ME= 5% =0.05; o sea al 95% de confianza, NC=1.96 (el más usual)

Determinación de la muestra

$$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

$$n = \frac{(300)(0.5)(1 - 0.5)}{(300 - 1) \frac{0.05^2}{1.96^2} + (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{75}{0.44458}$$

$$n = 169$$

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La estrategia de mercadotecnia especifica como se ha de lograr los objetivos de marketing. Esto exige tomar decisiones sobre la posición a adoptar dentro del mercado y detallar los sectores a que se apunta.	Estrategias	Desarrollo de nuevos productos	¿Usted realiza sus compras en la distribuidora El Aliñerito? Siempre __ Frecuentemente__ Rara vez __ Nunca __	E N
			¿La distribuidora el Aliñerito le ofrece periódicamente nuevos productos? Si__ No__	C U
	Objetivos	Largo plazo	Podría usted crecer a largo plazo con los productos que vende la distribuidora El Aliñerito? Si__ No__	E S
			Toma de decisiones	Volumen de ventas

	Segmentación de mercado	Popular	distribuidora el Aliñerito? Menos de \$500__ \$501 a \$1000__ \$1001 a \$1500__ \$1501 a \$2000__ Más de \$2001__ ¿Los productos que vende la distribuidora el Aliñerito tienen precios bajos? Si__ no__	
--	-------------------------	---------	--	--

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: VENTAJAS COMPETITIVAS

Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La ventaja competitiva nace de actividades que se ejecutan al, fabricar, comercializar, entregar y apoyar un producto. Cada una de ellas contribuye a la posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación.	Comercialización del producto	Atención al cliente	Como califica la atención que ofrece la distribuidora el Aliñerito: Excelente__ Muy Buena__ Buena__ Regular__ ¿La distribuidora el Aliñerito está estratégicamente ubicada para usted? Si__ No__	E N
	Distribución del producto	Punto de venta	Como subdistribuidor considera que la empresa el Aliñerito es: Muy competitiva__ Poco competitiva__ No es competitiva__	C U
		Subdistribución	Los precios de los productos de la empresa el Aliñerito son: Competitivos__ No competitivos__ Del 1 al 10 califique la eficiencia de los productos de la distribuidora El Aliñerito. __	E S T
	Diferenciación	Precio	¿Los productos de la distribuidora El Aliñerito guardan seguridad al comprar?	A
		Eficiencia Seguridad	Siempre __ Frecuentemente__ Rara vez __ Nunca __	

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Un factor importante dentro del proceso de investigación es el que está relacionado con el proceso de obtención de información, ya que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

Para la recolección de información primaria necesaria para la presente investigación, se utilizará la técnica de la encuesta, por medio del instrumento del cuestionario. Además, también se obtuvo información de fuentes secundarias tales como: tesis de grado, libros, folletos, entre otros, con la finalidad de garantizar la autenticidad de los resultados.

Tabla 3: Fuentes de información

FUENTES	PRIMARIAS	Proveedores
		Clientes
	SECUNDARIAS	Tesis de grado
		Folletos
		Libros

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicar las encuestas a las amas de casa de la ciudad de Ambato, para la elaboración de estrategias de mercadotecnia, es necesario procesar y analizar la información obtenida, y determinar si cumple con las directrices que permitan conocer a fondo el problema objeto de estudio. Se comprobará también si las encuestas realizadas están debidamente resueltas y contestadas todas las preguntas. Se codificará las encuestas de manera coherente y se realizará el respectivo análisis e interpretación de los resultados que se obtengan a través de la técnica aplicada.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la investigación de campo se aplicó a 169 clientes más importantes de la distribuidora “El Aliñerito” un cuestionario de 11 preguntas, fácil de responder en un tiempo aproximado de 5 minutos, a través de este se pudo recolectar información de tipo primaria, referente al tema de investigación, que además servirá para comprobar las hipótesis planteadas para esta investigación.

4.1 ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

a) Estado civil

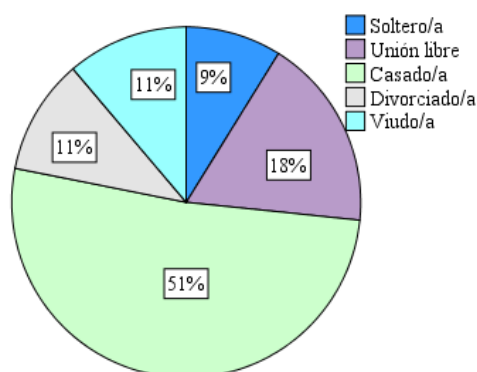
Tabla 4: Estado civil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Soltero/a	15	8,9	8,9	8,9
Unión libre	30	17,8	17,8	26,6
Casado/a	87	51,5	51,5	78,1
Divorciado/a	18	10,7	10,7	88,8
Viudo/a	19	11,2	11,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 9: Estado civil



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

En la encuesta aplicada a los clientes de la distribuidora, el estado civil del 51% son casados/as, el 18% viven en unión libre, un 11% de los encuestados son divorciados/as y en igual porcentaje viudos/as, mientras que el 9% son solteros/as. Como puede observarse la mayor parte de clientes son casados.

b) Género

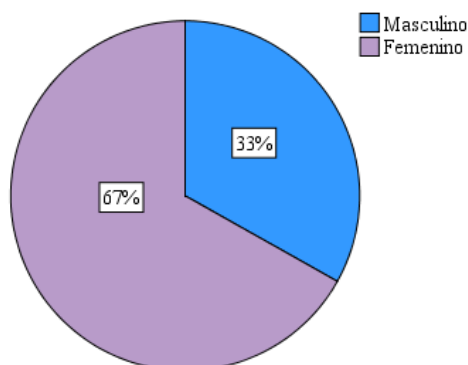
Tabla 5: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	56	33,1	33,1	33,1
	Femenino	113	66,9	66,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 10: Género



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

Así también, con los datos de la encuesta se pudo determinar que el 67% de encuestados pertenecen al género femenino, mientras sólo un 33% pertenecen al género masculino.

c) Edad

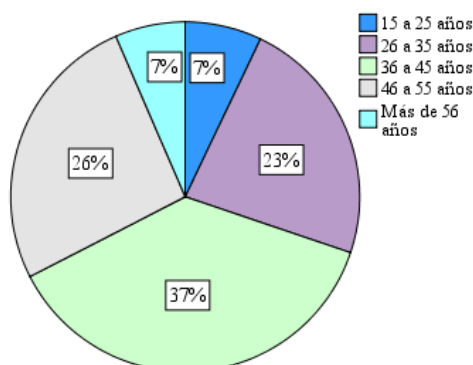
Tabla 6: Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
15 a 25 años	12	7,1	7,1	7,1
26 a 35 años	39	23,1	23,1	30,2
36 a 45 años	63	37,3	37,3	67,5
46 a 55 años	44	26,0	26,0	93,5
Más de 56 años	11	6,5	6,5	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 11: Edad



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

Por otra parte, el 37% de clientes se encuentran en una edad promedio de entre 36 a 45 años, el 26% tienen una edad promedio de 46 a 55 años, mientras la edad promedio de un 23% está entre los 26 a 35 años, más de 56 años tienen el 7% de encuestados y un porcentaje igual tienen entre 15 a 25 años.

d) Ingresos mensuales

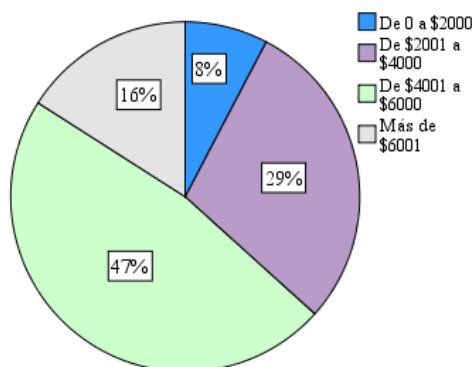
Tabla 7: Ingresos mensuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 0 a \$2000	13	7,7	7,7	7,7
De \$2001 a \$4000	49	29,0	29,0	36,7
De \$4001 a \$6000	80	47,3	47,3	84,0
Más de \$6001	27	16,0	16,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 12: Ingresos mensuales



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

En lo que se refiere a los ingresos mensuales de los encuestados el 47% perciben aproximadamente de \$4001 a \$6000 mensuales, el 29% tienen ingresos entre \$2001 a \$4000 mensuales, los ingresos del 16% son superiores a \$6000 y sólo el 8% tienen ingresos mensuales inferiores a \$2000. Estos datos son muy importantes para la distribuidora, ya que mientras mejores sean los ingresos de los clientes mejor será su capacidad adquisitiva.

1) ¿Usted realiza sus compras en la distribuidora El Aliñerito?

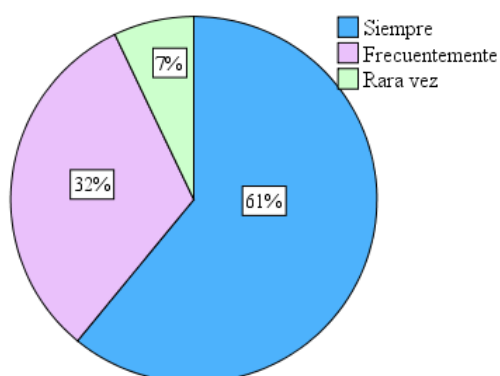
Tabla 8: Consumo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	103	60,9	60,9	60,9
	Frecuentemente	54	32,0	32,0	92,9
	Rara vez	12	7,1	7,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 13: Consumo



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

Para conocer el nivel de fidelidad de los clientes de la distribuidora, se preguntó la frecuencia con la que realizan sus compras allí, a esta pregunta el 61% respondió que siempre, el 32% afirmó que frecuentemente, y solo el 7% indicó que rara vez, determinando así que efectivamente la mayoría de los clientes son fieles debido a que se encuentran satisfechos con el producto que adquieren.

2) Del 1 al 10 califique la eficiencia de los productos de la distribuidora El Aliñerito.

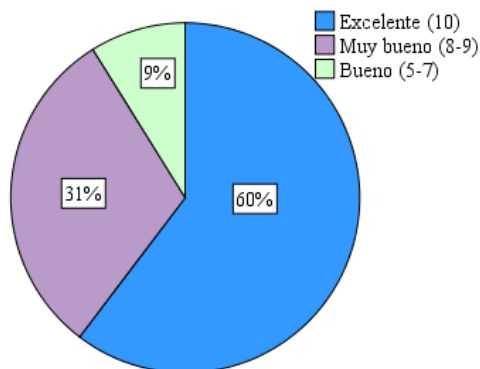
Tabla 9: Eficiencia de los productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente (10)	102	60,4	60,4	60,4
	Muy bueno (8-9)	52	30,8	30,8	91,1
	Bueno (5-7)	15	8,9	8,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 14: Eficiencia de los productos



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

En lo que se refiere a la eficiencia que tienen los productos que distribuye el Aliñerito el 60% afirmó que son excelentes, el 31% indicó que son muy buenos, mientras solo un 9% dijo que son únicamente buenos. Estos datos son muy importantes ya que permiten conocer que ciertamente los productos son buenos.

3) ¿Los productos de la distribuidora El Aliñerito guardan seguridad al comprar?

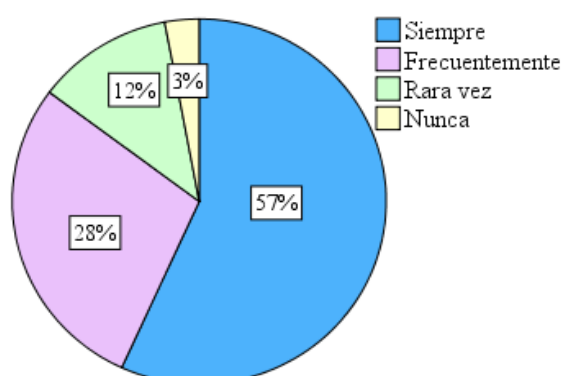
Tabla 10: Seguridad de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	96	56,8	56,8	56,8
Frecuentemente	48	28,4	28,4	85,2
Rara vez	20	11,8	11,8	97,0
Nunca	5	3,0	3,0	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 15: Seguridad de los productos



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

Con respecto a la seguridad que tienen los productos de la distribuidora al comprar el 57% de encuestados indicó que éstos siempre son muy seguros, un 28% afirmó que lo son frecuentemente, mientras que un 12% aseveró que rara vez y solo un 3% afirmó que estos no son seguros, por lo tanto se puede concluir que la mayor parte de los productos cumplen con las exigencias que solicitan los clientes.

4) ¿La distribuidora El Alñerito le ofrece periódicamente nuevos productos?

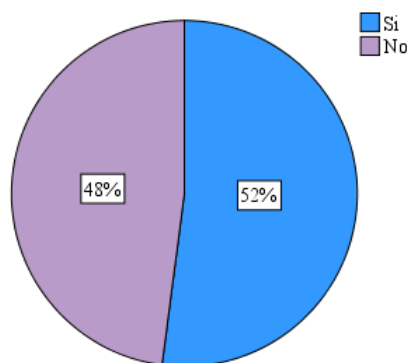
Tabla 11: Desarrollo de nuevos productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	88	52,1	52,1	52,1
No	81	47,9	47,9	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 16: Desarrollo de nuevos productos



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

La innovación es muy importante en la actualidad, ante esta pregunta el 52% de encuestados afirmó que la distribuidora sí ofrece periódicamente nuevos productos, en un porcentaje no muy diferenciado el 48% dice que no. Según estos resultados, la empresa debe poner mayor énfasis en la innovación.

5) Los precios de los productos de la empresa El Aliñerito son:

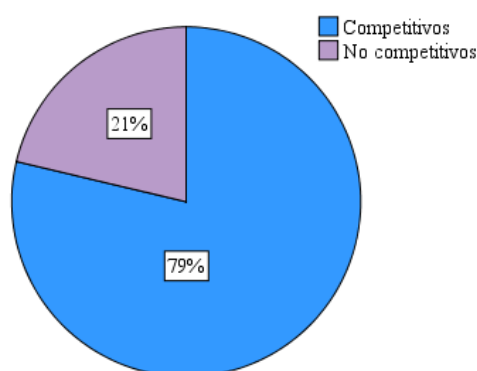
Tabla 12: Precios de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Competitivos	133	78,7	78,7	78,7
No competitivos	36	21,3	21,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 17: Precios de los productos



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

También se investigó acerca de la perspectiva que tienen los clientes con respecto al precio de los productos, a lo que el 79% indican que son competitivos, mientras que el 21% afirman que éstos no son competitivos. Es importante entonces que se revisen cuáles son los productos con precios muy altos y las medidas que se pueden tomar al respecto.

6) ¿Con qué frecuencia compra productos en la distribuidora El Aliñerito?

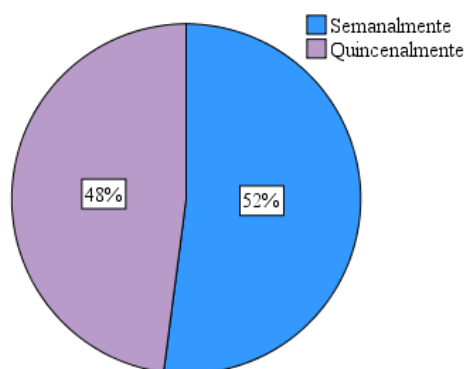
Tabla 13: Frecuencia de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanalmente	88	52,1	52,1
	Quincenalmente	81	47,9	100,0
	Total	169	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 18: Frecuencia de compra



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

En lo que se refiere a la frecuencia de compra, el 52% afirman que las realizan semanalmente y el 48% indican que las realizan con frecuencia quincenal. Estos datos son muy importantes para determinar la demanda de los productos.

7) ¿Qué cantidad en efectivo compra usted mensualmente en la distribuidora El Aliñerito?

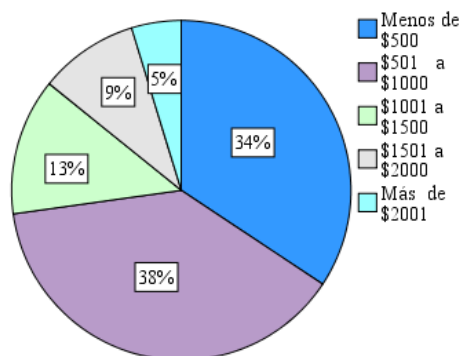
Tabla 14: Cantidad de compra en efectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de \$500	58	34,3	34,3	34,3
\$501 a \$1000	65	38,5	38,5	72,8
\$1001 a \$1500	22	13,0	13,0	85,8
\$1501 a \$2000	16	9,5	9,5	95,3
Más de \$2001	8	4,7	4,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 19: Cantidad de compra en efectivo



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

También se indagó acerca de la cantidad de dinero que destinan los encuestados para las compras en la distribuidora, ante ésta pregunta el 38% destinan una cantidad de entre \$501 a \$1000, el 34% asigna una cantidad de menos de \$500, un 13% otorgan una cantidad de entre \$1001 a \$1500, mientras que el 9% y el 5% asignan de \$1501 a \$2000 y más de \$2001 dólares simultáneamente. De acuerdo con estos resultados se puede conocer que el presupuesto asignado para las compras por la mayoría de clientes está dentro de las dos primeras opciones.

8) ¿Cómo califica la atención que ofrece la distribuidora El Alñerito?

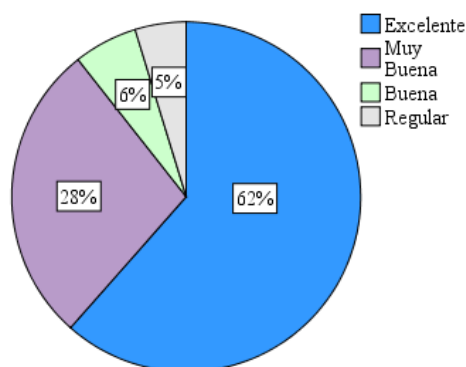
Tabla 15: Atención al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	104	61,5	61,5	61,5
	Muy Buena	47	27,8	27,8	89,3
	Buena	10	5,9	5,9	95,3
	Regular	8	4,7	4,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 20: Atención al cliente



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

La atención el empresa brinda el cliente es relevante para este estudio, ante esta variable el 62% indicó el atención recibida es excelente y el 28% que esta es muy buena, resultados que son muy importantes ya que indican que las cosas están haciendo bien, sólo un 6% y 5% dicen que la atención están entre buena irregular paralelamente.

9) ¿La distribuidora El Aliñerito está estratégicamente ubicada para usted?

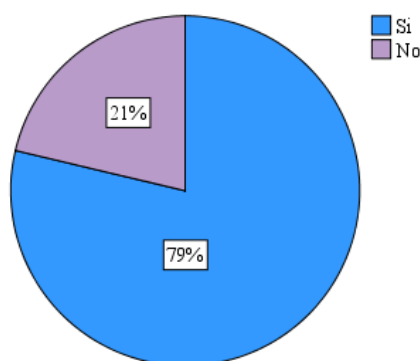
Tabla 16: Ubicación de la distribuidora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	133	78,7	78,7	78,7
No	36	21,3	21,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 21: Ubicación de la distribuidora



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

Con respecto a la ubicación de la distribuidora el 79% de encuestados afirman que se encuentra ubicada estratégicamente, mientras el 21% dicen que la ubicación no es la más conveniente para ellos. Esto se debe a que la distribuidora está ubicada en la plaza primero de mayo, lugar al que acuden un gran porcentaje de personas de la ciudad que generalmente realizan compras al por mayor y las encuentran en este lugar.

10) Como subdistribuidor considera que la empresa el Aliñerito es:

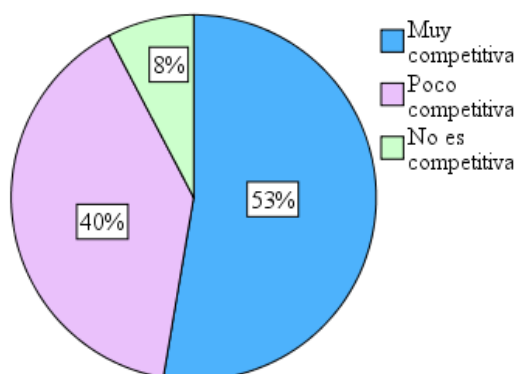
Tabla 17: Competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy competitiva	89	52,7	52,7	52,7
	Poco competitiva	67	39,6	39,6	92,3
	No es competitiva	13	7,7	7,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 22: Competitividad



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

De acuerdo con ésta pregunta el 53% de los encuestados afirman que la distribuidora el Aliñerito es muy competitiva, un 40% dijo que es poco competitiva y sólo un 8% indica lo contrario, tomando como base estos resultados es importante mencionar que la empresa debe poner más atención con respecto a sus ventajas competitivas.

11) ¿Podría crecer a largo plazo con los productos que vende la distribuidora El Aliñerito?

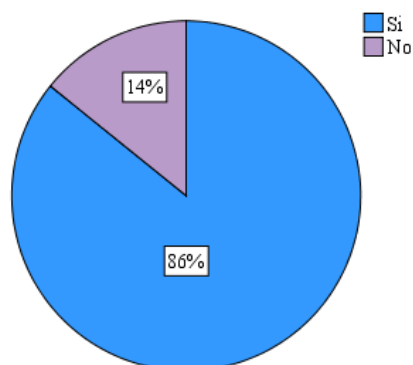
Tabla 18: Crecimiento a largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	145	85,8	85,8	85,8
No	24	14,2	14,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Ilustración 23: Crecimiento a largo plazo



Fuente: Encuesta 2012

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis e interpretación

Finalmente se preguntó si como subdistribuidores podrían crecer a largo plazo con los productos que vende la distribuidora, ante esto el 86% respondió que sí y sólo el 14% respondió que no. Con ésta pregunta se puede comprobar la confianza y seguridad que tienen los clientes hacia la distribuidora “El Aliñerito”.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa; se tomo como referencia las preguntas y respuestas 4 y 10, para así poder comprobar si “Las estrategias de mercadotecnia adecuadas incrementan o no las ventajas competitivas de la Distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato” y si es necesario o no implementar estrategias de mercadotecnia.

4.2.1 NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

4.2.2 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología:

f_o = Frecuencia observada.

f_e = Frecuencia esperada.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se tomo en cuenta las siguientes 2 preguntas del cuestionario que se muestra a continuación:

Pregunta 4: ¿La distribuidora El Aliñerito le ofrece periódicamente nuevos productos?

Pregunta 10: Como subdistribuidor considera que la empresa el Aliñerito es:

4.2.3 FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla 19: Frecuencias observadas

Tabla de contingencia 4) ¿La distribuidora El Aliñerito le ofrece periódicamente nuevos productos? * 10) Como subdistribuidor considera que la empresa el Aliñerito es:

		10) Como subdistribuidor considera que la empresa el Aliñerito es:			Total
		Muy competitiva	Poco competitiva	No es competitiva	
4) ¿La distribuidora El Aliñerito le ofrece periódicamente nuevos productos?	Si	86	2	0	88
	No	3	65	13	81
Total		89	67	13	169

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

4.2.4 FRECUENCIAS ESPERADAS

Tabla 20: Frecuencias esperadas

		10) Como subdistribuidor considera que la empresa el Aliñerito es:		
		Muy competitiva	Poco competitiva	No es competitiva
4) ¿La distribuidora El Aliñerito le ofrece periódicamente nuevos productos?	Si	46,3	34,9	6,8
	No	42,7	32,1	6,2

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

4.2.5 CÁLCULO DE GRADOS DE LIBERTAD

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos 1 por el número de las columnas menos 1, como se muestra a continuación:

$$\text{Grado de libertad (gl)} = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$(\text{gl}) = (\mathbf{F} - \mathbf{1}) (\mathbf{C} - \mathbf{1})$$

$$(\text{gl}) = (2 - 1) (3 - 1)$$

$$(\text{gl}) = (1) (2)$$

$$(\text{gl}) = \mathbf{2}$$

Donde:

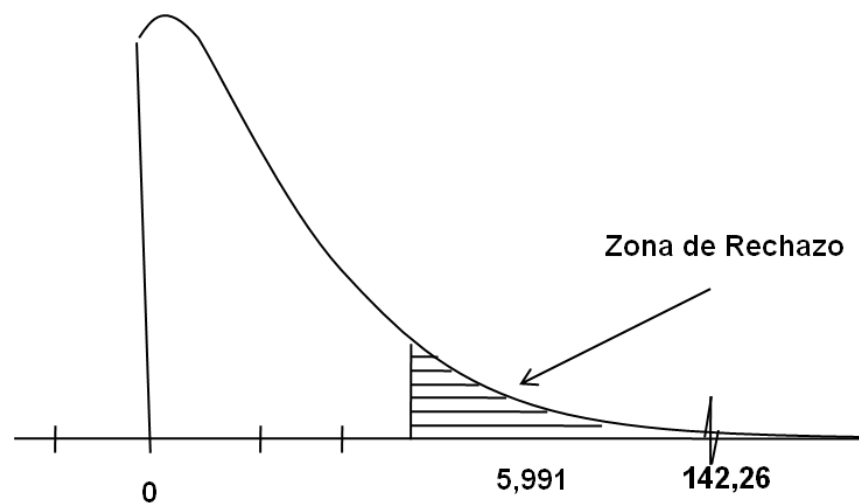
Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Hilera de la tabla

Entonces tenemos, el valor tabulado de X^2 con 2 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5,991.

Ilustración 24: Representación gráfica Chi Cuadrado



Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

4.2.6 CÁLCULO MATEMÁTICO

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el Chi Cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los resultados totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Tabla 21: Cálculo matemático Chi Cuadrado

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
				E
86	46,3	39,7	1572,66	33,94
2	34,9	-32,9	1081,59	31,00
0	6,8	-6,8	45,82	6,77
3	42,7	-39,7	1572,66	36,87
65	32,1	32,9	1081,59	33,68
13	6,2	6,8	45,82	7,35
			x² =	142,26

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

4.2.7 DECISIÓN FINAL

El valor de $X^2_t = 5,991 < X^2_c = 142,26$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que Las estrategias de mercadotecnia adecuadas incrementan las ventajas competitivas de la Distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato. Y se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación a los clientes de la distribuidora El Aliñerito se puede concluir que:

- La distribuidora El Aliñerito está posicionada en el mercado ambateño ya que los productos que comercializa son de calidad y satisfacen las necesidades de los subdistribuidores tanto del sector urbano como rural, con ingresos mensuales en un promedio de \$2000 a \$6000 dólares, además, la mayor parte de sus clientes pertenecen al género femenino y se encuentran fidelizados ya que realizan sus compras siempre en esta distribuidora.
- Así también, los clientes de la distribuidora El Aliñerito afirman que los productos que comercializan son muy eficientes y casi siempre guardan

seguridad al momento de adquirirlos, características que les garantiza a la vez una buena inversión, segura y rentable para sus negocios.

- La distribuidora El Aliñerito se caracteriza por ser el lugar donde los subdistribuidores encuentran los productos más innovados del mercado y a precios competitivos en relación a los de la competencia que además están adecuados a las exigentes necesidades y expectativas de los consumidores.
- A través de este estudio también se pudo determinar que los clientes que compran en la distribuidora semanal y quincenalmente casi en igual proporción y que el monto promedio en efectivo destinado mensualmente para la compra de productos está entre \$500 a \$1000 dólares.
- Otro factor importante con el que cuenta la distribuidora es el contar con personal capacitado y con una amplia experiencia en el área comercial, es por esto que los clientes consideran que la atención percibida es excelente y que se encuentra estratégicamente ubicada.
- Finalmente, se puede concluir que los clientes tienen un concepto positivo acerca de la imagen de la distribuidora El Aliñerito y que consideran que podrían crecer a largo plazo adquiriendo sus productos y los beneficios que ofrece la empresa en relación a la competencia.

5.2 RECOMENDACIONES

La distribuidora El Aliñerito es una empresa con grandes ventajas competitivas, con un índice de crecimiento excelente en años anteriores y que en el último año se ha visto afectado, pero que sin embargo sigue siendo exitosa. Una vez realizada esta investigación se puede concluir lo siguiente:

- Debido a que la mayoría de los clientes de la distribuidora son de género femenino, las promociones que la empresa realice deben estar enfocadas estratégicamente hacia las mujeres, con el objetivo de conservar su fidelidad y de lograr un crecimiento sostenido en el mercado.
- La distribuidora deberá continuar comprando y distribuyendo productos de calidad, seguros y eficientes, que cumplan con las expectativas de los subdistribuidores y por ende satisfagan las necesidades de sus clientes, permitiéndoles crecer y a la vez aumentar el volumen de sus compras.
- La ventaja que tiene la distribuidora El Aliñerito, es el contar con distribuidores directos, es decir que adquiere los productos directamente de los productores, esta ventaja deberá conservarla y mejorarla, ya que esto es lo que le permite tener siempre productos innovados y además contar con precios inmejorables en relación con los competidores del mercado.
- Un factor muy importante que incide en la decisión de compra de un producto es el precio, ya que como en toda empresa los subdistribuidores tienen un determinado presupuesto para la compra, es por esto que se recomienda que la empresa mantenga el precio de sus productos mientras sea posible.
- Así también, se recomienda que se mantenga al personal capacitado para la atención al público, ya que son ellos quienes tienen relación directa con el comprador y a través de quienes se transmitirá la imagen de la empresa, sólo así se podrá conservar el concepto que actualmente tienen los clientes y lograr los objetivos trazados por la distribuidora El Aliñerito.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: El Aliñerito

Beneficiarios:

- Empresa El Aliñerito
- Clientes internos,
- Clientes externos,
- Proveedores.

Localización Geográfica: Ambato - Ecuador

Tiempo estimado para la ejecución: Un año

Fecha de Inicio: Agosto 2012

Fecha estimada de finalización del proyecto: Julio 2013

Equipo técnico responsable:

- Gerencia
- Dpto. Ventas
- Dpto. Marketing
- Dpto. Comercialización
- Dpto. Recursos humanos

Costo total: \$5650

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El presente estudio se lo ha realizado con base en el conocimiento del problema, que viene enfrentando la distribuidora “El Aliñerito” que es la falta de estrategias de mercadotecnia para mejorar las ventajas competitivas de la empresa e incrementar su participación en el mercado.

Además, según la investigación realizada se pudo comprobar que ya se han hecho otros estudios similares para empresas tanto a nivel nacional como internacional y que al aplicar las estrategias de mercadotecnia se ha obtenido resultados óptimos, mejorando no solo el nivel de las ventas y la rentabilidad de la empresa, sino también sus ventajas competitivas.

El tema propuesto contempla la formulación de estrategias de mercado, mismas que servirán como base y dirección para todas las acciones que ejecute la empresa, permitiendo tener mayor eficiencia en las ventas y logrando la vez obtener el crecimiento deseado de la distribuidora.

En la actualidad, los productores, mayoristas y minoristas actúan conjuntamente con el fin de obtener beneficios mutuos, es así que se interrelacionan y realizan alianzas estratégicas con para lograr sus objetivos. Por tales razones este estudio está realizado con base en el conocimiento científico y acorde a las necesidades de la empresa y a las tendencias del mercado.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Las empresas modernas en su conjunto requieren contar con estrategias de mercadotecnia que estén acordes a los persistentes cambios del mercado y que le permitan tener una ventaja competitiva sobre los contendientes del sector, esto sólo puede lograrse a través de una investigación adecuada, pertinente y constante de todo el contexto en el cual se desenvuelven.

Con el estudio realizado en la distribuidora “El Aliñerito” se pudo conocer factores internos tales como sus fortalezas y debilidades, entre las que se destaca los costos competitivos del producto y la falta de estrategias. Así también se pudo conocer factores externos como oportunidades y amenazas, entre los más importante se puede mencionar las alianzas estratégicas que son factibles de realizar con los proveedores y el incremento del contrabando y proliferación de la competencia.

Asimismo, la distribuidora viene funcionando con un sistema administrativo que no está paralelo a las necesidades actuales, es por esto que anteriormente no se han realizado investigaciones de mercado que le permitan diseñar estrategias acordes a los requerimientos empresariales y por tanto carece de factores esenciales que contribuyan a alcanzar un desarrollo más rápido.

Además, en la encuesta realizada a los clientes de la distribuidora, se pudo evidenciar claramente que se encuentran satisfechos con la calidad, precio y eficiencia del producto adquirido y que la implementación de estrategias ayudara a que la empresa mejore sus ventajas competitivas logrando mayor participación en el mercado.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia que permita mejorar las ventajas competitivas de la distribuidora “El Aliñerito” de la ciudad de Ambato.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el contexto de la distribuidora a través de un análisis FODA para conocer cuál es su situación actual en el mercado.
- Seleccionar la estrategia más adecuada para mejorar las ventajas competitivas de la empresa El Aliñerito.
- Determinar las acciones necesarias a tomarse para que los resultados del plan estratégico sean los esperados.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para conocer si la ejecución de la propuesta en la empresa es factible se ha realizado un análisis de los factores más relevantes:

Factibilidad organizacional:

El Aliñerito es una empresa de tipo familiar y se encuentra dirigida por la señora Patricia Carrión, cuenta con un total de 3 empleados, mismos que gracias al liderazgo de la gerente de la empresa trabajan enfocados hacia el cumplimiento de un solo objetivo, ya que saben que si la empresa tiene éxito ellos también lo tendrán. Es por esto que se considera que la ejecución de esta propuesta es factible.

Factibilidad económica:

La empresa El Aliñerito es muy solvente y cuenta con los recursos necesarios para ejecutar la propuesta presentada, además, con la aplicación de las estrategias planteadas los resultados se verán reflejados directamente en el área económica.

Factibilidad tecnológica:

La empresa El Aliñerito cuenta con la tecnología y los conocimientos necesarios para ejecutar lo propuesto en este trabajo de investigación, debido a que existe personal especializado, principalmente en el área comercial

Factibilidad socio-cultural:

Para la empresa El Aliñerito, es muy importante la implementación de un plan estratégico, ya que éstas causan un impacto muy significativo tanto en la empresa como en los consumidores.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Perfil Empresarial

Según (Tomaselli, 2005 págs. 10 - 24) refiere al análisis del perfil organizacional del sujeto motivo de estudio o consultoría; aquí se realiza una evaluación o formulación de:

Visión

Conjunto de elementos: valores y principios corporativos que generan un propósito (como una organización satisface necesidades humanas básicas), que se logra por la realización de una misión (objetivo superior apremiante que unifica los esfuerzos de una organización).

Objetivos estratégicos, que son los fines organizacionales a alcanzar, y

Políticas organizacionales, las reglas del juego; además se realiza una rápida evaluación de la empresa a través del tradicional análisis nacional.

Análisis breves de las áreas funcionales: producción, mercadeo, finanzas, organización, etcétera. Esto nos permite tener una perspectiva, una “fotografía actualizada” de la realidad de esta unidad organizacional, que será muy útil en los posteriores análisis.

Diagnostico estratégico

Se refiere al análisis tanto de las externalidades cuántos como de las internalidades, que conforman el “análisis situacional” de la organización.

Análisis Ambiente

Considera al entorno influenciado por varios factores interactuantes y niveles múltiples estrechamente interrelacionados.

Nivel Internacional

Se consideran las transacciones de mercado, los nexos bilaterales, los mecanismos multilaterales, y las industrias globales.

Nivel Nacional

Para el análisis del entorno debe considerarse básicamente la estrategia que está siguiendo el gobierno, la estructuración del poder político al interior del gobierno y de sus relaciones con otras funciones del estado; movimientos sociales; caracterización de los servicios públicos y de ciertos factores de producción; niveles de honestidad de las transacciones; etc.

Múltiples Factores

Los factores a analizarse y que inciden en el desenvolvimiento de la organización a través de los ambientes son: económicos, políticos, sociales y culturales. La incidencia de los factores serán todos niveles.

Análisis Sector Industria

Se refiere al análisis de la industria o del sector en el cual está inmersa la organización; se evalúan varios aspectos:

Fuerzas Competitivas

El sector está determinado por cinco fuerzas competitivas:

La rivalidad interna, amenazas de ingreso de nuevos competidores, amenazas de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores.

Este análisis se considera pertinente realizarlo con un criterio estratégico, por lo que como parte de la competencia se considera no tan sólo a los rivales, sino a otras fuerzas competitivas que intervienen en el sector. Se deberá realizar una caracterización de cada una de estas fuerzas competitivas utilizando varias de las variables preestablecidas para cada una de ellas; el escrutinio sistemático de las cinco fuerzas competitivas permitirá a la empresa o emprendimiento el diseño de estrategias que le permitan defenderse de las mismas.

Grupos Estratégicos

Este valioso instrumento gerencial nos permite elaborar mapas estratégicos que agrupa a organizaciones que tienen un similar enfoque estratégico, debido a que comparten dos o más de las siguientes características:

- Ofertan productos con rasgos similares de precio / calidad.
- Iguales mercados geográficos.
- Similares niveles de integración vertical.
- Posesión de líneas de productos comparables.
- Énfasis en la utilización de similares canales de distribución.
- Otorgamiento de servicios similares a compradores.
- Uso de tecnologías similares.

Tendencias del Sector

Cada sector tiene características particulares en cuanto se refiere a: estados de madurez, ciclo de vida, dimensión del mercado, amplitud de panorama (en términos de alcances geográficos del mercado), tendencias en cuanto a desarrollos y patrones de consumo.

Fuerzas impulsoras del cambio del sector

Determinar que fuerzas son las que impulsan los cambios en el sector; entre las más comunes se encuentran: innovaciones en los productos y/o servicios, drásticas variaciones en el índice de crecimiento del sector, cambio en la composición de los segmentos de mercado, ingreso o salida de grandes competidores, la globalización.

Identificación de las estrategias de los competidores

Evaluación de las posibles opciones estratégicas que implementarían los rivales más importantes, con el propósito de diseñar acciones de estrategias defensivas u ofensivas.

Factores Clave

En cada sector existen conjuntos de factores específicos que son los que determinan el éxito o el fracaso de una organización, pueden ser elementos particulares de la

estrategia, atributos especiales del producto, capacidades competitivas o resultados altamente positivos.

Análisis Interno

El análisis interno, la auditoría interna o análisis de internalidades debe ser realizado con el objetivo de determinar qué áreas de la organización contribuyen a generar una ventaja competitiva y que otras conspiran; la ventaja competitiva no puede ser encontrada analizando a la empresa como un todo, sino disgregándole en muchas actividades diferentes que las organizaciones desempeñan de manera diferenciada o con menores costos; un mecanismo disgregador puede ser aquel que considera a la empresa como un conjunto de funciones: producción, mercadeo, ventas, personal, etc.; otra opción es un poderoso instrumento conceptual, de gran captación tanto a nivel teórico cuanto a nivel práctico por parte de las más grandes corporaciones denominando la cadena de valor de Porter, que no es sino una forma sistemática de análisis de todas las actividades que una empresa ejecuta y que contribuyen a una posición de costo relativo y crean una base de diferenciación.

Tiene nueve categorías de actividades genéricas, las cuatro primeras son de apoyo y las cinco últimas son las primarias: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento; logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, y, servicio. Este instrumento divide en estas categorías a las actividades en función del aporte en valor o la contribución a la diferenciación del producto; sustituye el análisis en base del valor agregado, ya que éste no es una base sólida porque distingue incorrectamente las materias primas de muchos otros instrumentos comprados que se utilizan en la actividad productiva, incluso aquellos que por ser intangibles tienen un tratamiento distinto, que si son considerados por la cadena de valor.

Opciones Estratégicas

Una vez realizados los análisis anteriores, se realiza la selección de una opción estratégica, que pueda responder adecuadamente a las externalidades presentes y determinadas en la auditoría estratégica externa, basándose en las potencialidades

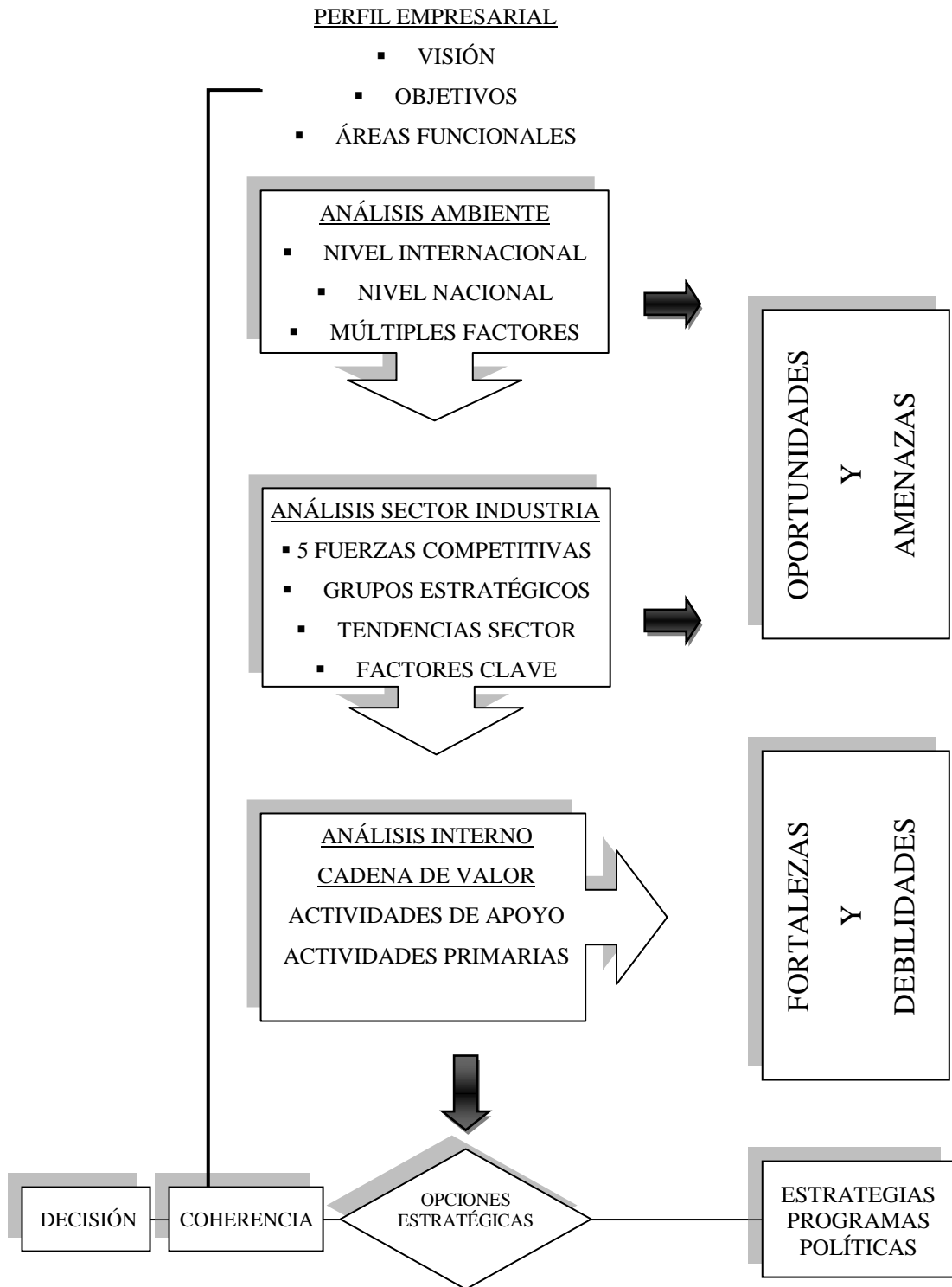
internas determinadas en el análisis de la empresa; a continuación se señalan diversas alternativas de estrategia a seguir, que están clasificadas en cinco categorías:

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas
- Estrategias genéricas de Porter

Prueba de coherencia

Determina si la estrategia establecida puede ser ejecutada por la empresa con sus disponibilidades y si el sector industrial y el entorno se presentan favorecedores para esta estrategia y la opción escogida, caso contrario se reinicia el proceso.

6.7 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO



Fuente: (Tomaselli, 2005 pág. 6)

6.7.1 PERFIL ESTRATÉGICO

Tabla 22: Matriz de la visión; los objetivos estratégicos y las políticas organizacionales

<p>Valores y creencias fundamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vocación de Servicio para satisfacer al cliente: Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas. ▪ Honestidad: Trabajar con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia. ▪ Actitud de Liderazgo: Buscar el mejoramiento continuo, para constituirse en el mejor referente del desarrollo local y nacional. ▪ Trabajo en Equipo: Complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacer las cosas mejor. ▪ Competitividad: Ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos. ▪ Generadores de desarrollo sustentable: Con los productos ofertados se propicia el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.
<p>Propósito</p>	<p>“Sazonar con calidad los alimentos ambateños”</p>
<p>Misión</p>	<p>"Mejorar continuamente la distribución de productos , tomando como eje la calidad y trabajo en equipo; buscando la satisfacción de nuestros clientes, con innovación, eficiencia, honradez y liderazgo"</p>
<p>Objetivos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar los estándares de calidad y el tipo de productos que está distribuyendo en el momento la Empresa”El Aliñerito” ▪ Diagnosticar el tipo de atención al cliente que tiene la

	<p>empresa en el proceso de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar valores estratégicos en el personal que labora en la empresa para mejorar el servicio al cliente. ▪ Conectarse con las necesidades explícitas de los clientes potenciales. ▪ Revisar los recursos y mejorar donde se deba ya sea en el aspecto logístico, financiero u otros. ▪ Capacitar periódicamente al personal que labora en la empresa. ▪ Realizar alianzas estratégicas con todos los involucrados en el entorno. ▪ Mejorar las ventas y utilidades de la empresa”El Aliñerito”
<p style="text-align: center;">Políticas Organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cliente es la razón de ser; por eso todas las fuerzas y actividades están dirigidas a su satisfacción. ▪ El trabajo conjunto con los clientes procurando metas y objetivos, que permitan el reconocimiento y posicionamiento de ambas partes. ▪ La más completa comunicación al cliente interno y externo. ▪ La calidad es la constante de todas las etapas, actividades, tareas y procesos desarrollados para los clientes. ▪ La ética es la base de todas las acciones y decisiones, que repercuten en el beneficio de los clientes y, por ende, de la empresa ▪ El cumplimiento, entregando lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas. ▪ La innovación de los productos, ajustándose a las tendencias del mercado.

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

6.7.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Análisis del entorno

Oportunidades y amenazas del entorno nacional

Factores político-legales

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. En los factores político-legales podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos.

Factores demográficos y sociales

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc, así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad. Este tipo de factores son muy importantes en nuestra empresa ya que va destinada al consumo directo del usuario o de las empresas, pero dependemos directamente de ellos porque si las aptitudes les hacen reciclar más, nuestra empresa se verá beneficiada y nos perjudicarán si prefieren comprar materiales electrónicos nuevos y no reciclar ninguno. Estamos en una época en la sociedad favorable para el reciclaje, ya que en estos últimos años la gente se está concienciando para reciclar más y más. La gente se percató de la necesidad de reciclar, porque se van dando cuenta de los efectos nocivos que tienen el tirar algunos residuos peligrosos directamente a la basura. Es cierto que la mujer al ser la encargada de la casa sea la responsable de reciclar, aunque no debería ser la única, el hombre también debería preocuparse por el cuidado del medio ambiente y repartirse estas tareas con la mujer.

Factores económicos

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

Los factores económicos que van a afectar a nuestra empresa son:

- Política fiscal: si se produce una política expansiva afectará positivamente a nuestra empresa porque dispondremos de mayor capital para invertir en maquinaria o para renovarlas, ya que deberemos pagar menos impuestos. Si se produce una política fiscal restrictiva, aumentarán los impuestos y descenderá la producción y el empleo aparte de una reducción en nuestras inversiones.
- Política monetaria: si el gobierno decide llevar a cabo una política monetaria expansiva, afectará positivamente a la empresa ya que aumentará la producción y la inversión aunque repercutirá negativamente en los precios al aumentar éstos. Si lleva a cabo una política monetaria restrictiva, aumentarán los tipos de interés y nos perjudicará ya que bajará la inversión, producción y los precios.
- Inflación: al aumentar el precio de los bienes y servicios afectará positivamente a nuestra empresa ya que los beneficios que obtengamos serán mayores, cuanto mayor sea la inflación aunque el consumo desciende y también la inversión.
- Tipos de cambio: no nos va a afectar porque no vamos a realizar ningún tipo de cambio con el extranjero así que no nos va a importar el valor que tenga el euro.
- El ciclo económico: según en la posición que se encuentre el ciclo económico la economía subirá o bajará.

Tabla 23: Matriz de oportunidades y amenazas del entorno nacional

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar iniciativas de trabajo autónomo preexistentes mejorando sus condiciones de infraestructura, organización y el acceso al crédito en condiciones de equidad. ▪ Posibilidad de adquirir productos innovados y de calidad directamente de empresas fabricantes. ▪ Aprovechar las nuevas tecnologías. ▪ Posibilidades de mejorar los costos. ▪ Mejor poder adquisitivo de los compradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la base de contribuyentes con énfasis en la recaudación de tributos no regresivos fundamentados en el principio de Justicia Tributaria ▪ Revisar anualmente el salario básico en la Ley. ▪ Crisis financiera del país. ▪ Incremento del contrabando.
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reformar la legislación laboral y fortalecer los mecanismos de control, sensibles a las diversidades, para eliminar el trabajo precario, la tercerización laboral y asegurar relaciones laborables directas y bilaterales. ▪ Campaña consume lo nuestro. ▪ Ley de soberanía alimentaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política. ▪ Nuevas políticas fiscales. ▪ Nuevas leyes.
CULTURAL Y SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar programas de organización de respuestas oportunas y diferenciadas de gestión de riesgo, para disminuir la vulnerabilidad de la población ante diversas amenazas. ▪ Cambios de comportamiento del consumidor. ▪ Diversificación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la cultura tributaria del país, a través de la difusión del uso de los recursos recaudados en inversión política. ▪ Productos sustitutos ▪ Campañas de protección ambiental.

DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina, considerada como sector estratégico. ▪ Crecimiento poblacional ▪ Amplio segmento de mercado ▪ Nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar esquemas tarifarios que fomenten la eficiencia energética en diversos sectores de la economía ▪ Creciente competencia de empresas con el mismo giro comercial ▪ Desapropiación de negocios por parte del estado
--------------------	--	---

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Oportunidades y amenazas del entorno local

La Empresa “El Aliñerito” está dedicada a la comercialización de condimentos, especerías, estropajos, esponjas y plásticos, entre otros productos dentro de la ciudad de Ambato, inició sus actividades comerciales en el año 2001, está ubicada en la ciudad de Ambato - Tungurahua, en la calle Tomás Sevilla 03-20 y Araujo

Tabla 24: Matriz de oportunidades y amenazas del entorno local

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia débil en el sector por los constantes cambios. ▪ Alianzas estratégicas con las empresas de producción para obtener mejores beneficios. ▪ Créditos con tasas de interés adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente competencia de empresas con el mismo giro comercial. ▪ Inflación de precios de los productos. ▪ Incremento de salarios.
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo a empresas ecuatorianas por parte del estado. ▪ Alianzas con universidades. ▪ Aplicación del Plan Nacional del Buen Vivir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas ordenanzas que modifiquen el normal funcionamiento de la empresa. ▪ Ordenanzas ambientales ▪ Nuevas ideologías y partidos políticos.
CULTURAL Y	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos de consumo masivo. ▪ Posibilidad de publicar los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos sustitutos a los de la empresa. ▪ Proveedores con buen

SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ productos en páginas web. ▪ Buena relación con otras empresas del sector. ▪ Inversión para capacitación del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poder de negociación ▪ Problemas del medio ambiente
DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de la población ambateña. ▪ Existe personal capacitado en la ciudad. ▪ Introducir nuevas sucursales donde no hay cobertura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasa información debido a que no se realizan campañas de comunicación. ▪ Reubicación de locales comerciales en el centro de la ciudad ▪ Desplazamiento de paradas de buses

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis interno de la empresa

Proveedores

El principal proveedor de la empresa “El Aliñerito” es la empresa DIMABRU. Cía. Ltda. Ésta es una empresa líder en la fabricación y comercialización de Productos de limpieza para el hogar. Está enfocada a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, y la de grandes, medianas y pequeñas empresas a nivel nacional e internacional.

Las instalaciones se encuentran estratégicamente localizadas en el sector industrial al norte de la ciudad de Quito, junto a la Panamericana Norte. (Av. 10 de agosto) en el Pasaje N70b No. OE2-117 y Mariano Pozo.

Competidores

La empresa “El Aliñerito” por estar ubicada en el centro de la ciudad de Ambato se encuentra rodeada de mucha competencia entre ellos tenemos: Comercial Núñez Vargas, INKLERSO, Comercial su economía. Esta competencia tiene una similitud con los Factores claves de éxito de la empresa “El Aliñerito”.

Compradores

La cartera de clientes que maneja la empresa “El Aliñerito” es muy amplia por lo que se considera una fuerza competitiva ya que permanentemente presionan a la empresa por precios bajos, mayor calidad y mayores servicios. Las compras en su mayoría son en efectivo y genera mayor liquidez para la empresa.

Sustitutos

Constituyen también una amenaza externa de la empresa, ya que pueden reemplazar los productos que se ofrecen en “El Aliñerito”. En este caso la empresa vende condimentos y sus principales sustitutos son de los vendedores de hierbas, fabricantes de especias naturales, los aliños que las familias pueden realizar en casa.

Tabla 25: Evaluación ponderada de fortaleza competitiva

Factor Clave de éxito	Peso	El Aliñerito		Comercial Núñez Vargas		INKLERSO	
		Escala	V. Pond.	Escala	V. Pond.	Escala	V. Pond.
Calidad del producto	0,13	8	1,04	9	1,17	8	1,04
Ubicación de la empresa	0,14	9	1,26	8	1,12	7	0,98
Imagen de la empresa	0,12	9	1,08	10	1,2	8	0,96
Innovación de productos	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Precio de venta al público	0,17	9	1,53	8	1,36	8	1,36
Recursos financieros	0,12	9	1,08	10	1,2	9	1,08
Alianzas estratégicas	0,17	9	1,53	8	1,36	6	1,02
Calificación de la fortaleza total	1,00		8,72		8,61		7,64

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Análisis

Después de realizar la Matriz de Evaluación Ponderada de Fortaleza Competitiva se concluye que la empresa “El Aliñerito” tiene 8.72 /10 en los factores claves del éxito. Obteniendo así el primero lugar en el mercado local, tomando en cuenta que su primer competidor es el “Comercial Núñez Vargas” con 8.61/10 de acuerdo a la calificación de la fortaleza total. El competidor numero dos es el “INKLERSO” con 7.64 /10 de acuerdo a la calificación de la fortaleza total.

Tabla 26: Matriz de evaluación de factores externos

Para el diagnóstico externo

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
▪ Posibilidad de adquirir productos innovados y de calidad directamente de empresas fabricantes.	0,10	3	0,30
▪ Campaña consume lo nuestro.	0,09	2	0,18
▪ Cambios del comportamiento del consumidor	0,15	4	0,60
▪ Nuevos mercados.	0,25	2	0,50
AMENAZAS			
▪ Crisis financiera	0,10	2	0,20
▪ Inestabilidad política.	0,12	2	0,24
▪ Campañas de protección ambiental.	0,13	3	0,39
▪ Creciente competencia de empresas con el mismo giro comercial	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,53

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

ESCALA

- 4 = Excelente
- 3 = Por Encima Del Promedio
- 2 = Promedio
- 1 = Debajo Del Promedio

Análisis

El promedio ponderado total es de 2,53 esto quiere decir que la empresa está en un ambiente preciso para la misma ya que por medio de esto puede crecer,

Tabla 27: Análisis interno de la empresa

ÁREAS DE LA CADENA DE VALOR	DEBILIDADES	FORTALEZAS
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un lugar amplio para el almacenaje de las compras. ▪ Limitado poder de innovación de los productos. ▪ Altos costos por pago de fletes en las compras. ▪ Excesivo volumen de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas proveedoras son fabricantes de marcas reconocidas en el mercado. ▪ Productos de calidad ▪ Productos no perecederos en un periodo amplio de tiempo. ▪ Proveedores directos, productor-distribuidor “El Aliñerito”.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca asignación de recursos para la promoción de los productos ▪ Las ventas no crecen de acuerdo al mercado. ▪ No se asignan recursos para la publicidad de la empresa. ▪ La rentabilidad de la empresa no es la esperada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa cuenta con liquidez financiera. ▪ Costos más bajos que la competencia. ▪ Alianzas estratégicas con las empresas proveedoras. ▪ Flexibilidad para facilitar créditos en la compra de los productos.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa no muy reconocida en el mercado. ▪ Inexistencia de servicio de entrega a domicilio. ▪ No hay una estrategia clara de mercado. ▪ Plan estratégico de marketing desactualizado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del mercado ▪ Precios de venta competitivos en el mercado. ▪ Buena comunicación interna. ▪ Ubicación estratégica de la empresa.
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio limitado para la comercialización de los productos. ▪ No se aplican los procesos de venta. ▪ El personal de ventas no cuenta con capacitación oportuna. ▪ Ineficiente administración de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena imagen con los clientes. ▪ Experiencia en el área comercial. ▪ Poder de negociación con clientes-proveedores. ▪ Existen mecanismos para el control de las ventas.

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 28: Matriz de evaluación de factores internos

Para el diagnostico interno

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
▪ Precios de venta competitivos en el mercado.	0,15	4	0,60
▪ Proveedores directos, productor-distribuidor.	0,18	4	0,72
▪ Ubicación estratégica de la empresa.	0,14	3	0,42
▪ La empresa cuenta con liquidez financiera.	0,13	3	0,39
DEBILIDADES			
▪ Excesivo volumen de inventario.	0,08	2	0,16
▪ El personal de ventas no cuenta con capacitación oportuna.	0,12	1	0,12
▪ Espacio limitado para la comercialización de los productos.	0,07	2	0,14
▪ Las ventas no crecen de acuerdo al mercado.	0,13	1	0,13
TOTAL	1		2,68

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Escala

- 4 Fortaleza mayor
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad mayor

Análisis

La empresa tiene un peso ponderado de 2,68 es decir tiene pocas debilidades y muchas fortalezas para aprovechar, en el mercado ambateño.

6.7.3 ANÁLISIS DE IMPACTO CRUZADO SWOT-FCE

Tabla 29: Matriz de impacto cruzado para la selección de opciones estratégicas

<p>EXTERNALIDADES</p> <p>INTERNALIDADES</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de adquirir productos innovados y de calidad directamente de empresas fabricantes. ▪ Campaña consume lo nuestro. ▪ Cambios del comportamiento del consumidor ▪ Nuevos mercados 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis financiera ▪ Inestabilidad política. ▪ Campañas de protección ambiental. ▪ Creciente competencia de empresas con el mismo giro comercial
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Excesivo volumen de inventario. ▪ El personal de ventas no cuenta con capacitación oportuna. ▪ Espacio limitado para la comercialización de los productos. ▪ Las ventas no crecen de acuerdo al mercado. 	<p>Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto) Incrementar las ventas a través de alianzas estratégicas con los proveedores que permitan mejorar los productos.</p> <p>Estrategias genéricas de Porter (Diferenciación) Capacitar al personal de la empresa.</p>	<p>Estrategias de diversificación (Diversificación concéntrica) Incrementar nuevos productos para satisfacer a los clientes.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios de venta competitivos en el mercado. ▪ Proveedores directos, productor-distribuidor. ▪ Ubicación estratégica de la empresa. ▪ La empresa cuenta con liquidez financiera. 	<p>Estrategias Intensivas (Penetración de mercado) Incrementar la cartera de clientes actual.</p>	<p>Estrategias genéricas de Porter (Liderazgo en costos) Ofrecer los precios más bajos del mercado.</p>

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

6.7.4. SELECCIÓN DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

Selección de la estrategia

Tabla 30: Matriz para la selección de estrategia

CRITERIOS DE SELECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OPCIONES ESTRATÉGICAS	Analizar los estándares de calidad y el tipo de productos que está distribuyendo en el momento la empresa El Aliñerito.	Diagnosticar el tipo de atención al cliente que tiene la empresa en el proceso de ventas .	Fomentar valores estratégicos en el personal que labora en la empresa para mejorar el servicio al cliente.	Conectarse con las necesidades explícitas de los clientes potenciales.	Revisar los recursos y mejorar donde se deba ya sea en el aspecto logístico, financiero u otros.	Capacitar periódicamente al personal que labora en la empresa.	Realizar JhonVentur con todos los involucrados en el entorno.	Mejorar las ventas y utilidades de la empresa El Aliñerito.
Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto) Incrementar las ventas a través de alianzas estratégicas con los proveedores que permitan mejorar los productos.	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si
Estrategias genéricas de Porter (Diferenciación) Capacitar al personal de la empresa.	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Estrategias de diversificación (Diversificación concéntrica) Incrementar nuevos productos para satisfacer a los clientes.	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si

Estrategias Intensivas (Penetración de mercado) Incrementar la cartera de clientes actual.	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si
Estrategias genéricas de Porter (Liderazgo en costos) Ofrecer los precios más bajos del mercado.	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

La **Estrategias genéricas de Porter** (Diferenciación) Capacitar al personal de la empresa es la que direccionara el crecimiento estratégico de la empresa “El Aliñerito S.A.” durante 5 años.

Tabla 31: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Analizar los estándares de calidad y el tipo de productos que está distribuyendo en el momento la Empresa “El Aliñerito S.A.”.				
RUBRO ÁREA DE LA CADENA DE VALOR	OBJETIVOS ANUALES (cuál)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener un alto nivel en el inventario para abastecer las necesidades del mercado en el año 2012 ▪ Desarrollar nuevos mecanismos para controlar los movimientos del inventario en el año 2013. ▪ Evaluar el desenvolvimiento del software instalado en el año anterior, durante el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de un abastecimiento continuo de los productos de mayor rotación. ▪ Mediante la aplicación de un nuevo software dentro de la empresa. ▪ Comparando el inventario físico con el desarrollo del software 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollando acuerdos con los proveedores basándose en los reglamentos de la empresa. ▪ Garantizando la rotación de los inventarios, evitando productos caducos. ▪ Utilizando fichas de observación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanecer con un inventario mayor al 50% de cada línea de producto. ▪ Incrementar el 90% de agilidad al momento de controlar la mercadería disponible en la empresa ▪ Lograr la efectividad entre ambos inventarios.

<p>FINANZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar las compras en efectivo durante el año 2012 ▪ Revisar el presupuesto destinado para la abastecer los inventarios en el 2013 ▪ Contemplar mecanismos de prevención para las finanzas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizando la mayor parte de las ventas a contado ▪ En la planificación anual de la empresa ▪ Generando líneas de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante promociones por la compra de los productos pagados en efectivo ▪ Analizando la planificación financiera destinada a este año ▪ Mediante el acceso a activos para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizándose en mayo de 2012 ▪ Durante el mes de enero del 2013 ▪ En marzo del 2014
<p>MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar el tipo y la forma de ventas de los productos en la empresa “El Aliñerito” en el 2012 ▪ Establecer la forma de mercadeo de los productos diagnosticados en el año 2012, en el periodo 2013 ▪ Evaluar el nuevo sistema de mercadeo establecido en el año 2013, para el periodo 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de una investigación de mercado. ▪ Rediseñar el merchandising de la empresa. ▪ A través de un sondeo de la rotación de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obligatoriedad de encuestas a todos los clientes ▪ Realizando un análisis interno de la empresa. ▪ Analizando los indicadores estadísticos de las ventas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizándose en diciembre del 2012. ▪ En el mes de enero de 2013 ▪ realizándose en diciembre de 2014

<p>COMERCIALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incrementar las ventas de la empresa en el año 2012. ▪ Mejorar el servicio de atención al cliente en la empresa en el año 2013 ▪ Evaluar como a mejorado el servicio de atención al cliente durante el 2013, en el periodo 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creando en los clientes la necesidad de consumir nuestros productos ▪ Instalando un buzón de sugerencias en la empresa ▪ Maquina de calificación de la manera como fue atendido cada cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mediante la creación de publicidad para la empresa. ▪ Depositando sus sugerencias una vez por compra. ▪ Obligatoriedad de calificación al personal de la empresa una vez por compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ en el mes de mayo de 2012 ▪ en el mes de enero del 2013 ▪ Realizándose en enero del 2014
--------------------------------	--	--	--	--

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 32: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Diagnosticar el tipo de atención al cliente que tiene la empresa en el proceso de venta.				
RUBRO ÁREA DE LA CADENA DE VALOR	OBJETIVOS ANUALES (cual)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar que los productos sean maltratados en el traslado y momento de ingresar al inventario, durante el año 2012. ▪ Cuantificar el aporte del trabajo del cliente interno, durante el año 2013. ▪ Difundir las ventajas del trabajo en equipo, durante el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La revisión al momento de la recepción de los productos debe ser exhaustiva. ▪ A través de una ficha de observación. ▪ Mediante campañas de compañerismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si los productos llegan con alguna lesión o poco presentables se devolverá a los proveedores. ▪ Medir el tiempo que se demora los trabajadores en cumplir sus diferentes obligaciones. ▪ La atención al cliente de ver por el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 100% de producto que ingresan al inventario van a estar en buen estado. ▪ El 100% de trabajadores intervendrán en este análisis. ▪ El 80% de los trabajadores utilizaran este sistema.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover cadenas cortas de comercialización, durante el año 2012. ▪ Incrementar la inversión inicial para una mejo atención al cliente, durante el año 2013. ▪ Dar a conocer la situación financiera de la empresa a todos, durante el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminando intermediarios y llegar al con el producto al consumiros final. ▪ La presentación del local en donde se expenden los productos debe cubrir las necesidades de los clientes externos. ▪ Presentando los balances de situación final al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir los cuellos de l botella en la comercialización. ▪ Preferencia a las necesidades e comodidades externas. ▪ Se debe publicar en la página web de la empresa para la disposición de quien lo necesite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la cadena de comercialización en un 75%. ▪ En el mes de enero del 2013. ▪ Al final del ejercicio económico en diciembre del 2014

<p>MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una evaluación interna que nos lleve a la situación real de la atención al cliente q se está prestando durante el 2012. ▪ Estudiar el comportamiento de cada uno de los clientes internos dentro de la empresa en el año 2013. ▪ Calificar el trabajo realizado por cada cliente interno durante el 2014 para saber con qué tipo de personal cuenta la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementando herramientas que nos permitan dar seguimiento al cliente interno y su desempeño laboral. ▪ A través de mecanismos que nos facilite el convivir diariamente con cada cliente interno. ▪ Mediante informes obtenidos en el seguimiento al cliente interno desarrollado en el 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basándonos en las labores realizadas tanto dentro como fuera de la empresa. ▪ Obligando a todos quienes forman parte del proceso de ventas a realizar un buen desempeño laboral. ▪ Garantizando un servicio de atención al cliente totalmente de primera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementando la eficiencia laboral en un 90%. ▪ Realizándose en el periodo enero-diciembre del año 2013. ▪ Conservar estos resultados hasta una nueva evaluación en diciembre del 2014.
<p>COMERCIALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el conocimiento de procesos actualizados que mejoren la atención al cliente en el año 2012. ▪ Aplicar métodos de comercialización que ayuden a incrementar las ventas durante el año 2013. ▪ Introducir una malla curricular de los programas de formación profesional que promuevan una buena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortaleciendo el proceso de venta que tiene la empresa y eliminar el tiempo vago dentro de la misma. ▪ Adaptando el desenvolvimiento del cliente interno con los requerimientos del mercado y consumidores. ▪ Relacionándonos con la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haciendo consensos con todos quienes forman parte del proceso de venta a hacer buen uso del tiempo libre. ▪ Ajustando las necesidades de la empresa con las necesidades de los clientes y/o consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduciendo durante este periodo la pérdida de tiempo-dinero. ▪ Obtener un 90% de incremento en las ventas con la aplicación de estas normas. ▪ Logar la introducción de esta malla curricular y

	atención al cliente en el proceso de ventas en el 2014.	situación actual del país y las exigencias que el mercado en el que la empresa se desenvuelve exigen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generando condiciones que promuevan el compromiso y la competencia de cada cliente interno. 	obtener resultados de este sistema hasta diciembre del 2014.
--	---	---	---	--

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 33: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Alñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Fomentar valores estratégicos en el personal que labora en la empresa para mejorar el servicio al cliente.				
RUBRO	OBJETIVOS ANUALES (cual)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
ÁREA DE LA CADENA DE VALOR INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer que el inventario con el que cuenta la empresa sea diferenciador con respecto a la competencia en el año 2012. ▪ Proponer un sistema, que permita gestionar el inventario de un grupo de productos seleccionados en la Empresa durante el 2013. ▪ Diseñar un sistema de gestión de inventario para un grupo de productos seleccionados para el 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obteniendo una ventaja competitiva dentro de nuestro entorno empresarial. ▪ Accediendo a negociar inventarios con demanda independiente dentro de la empresa. ▪ Con vistas a solucionar los problemas detectados dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscando las mejores alternativas para abastecer a nuestra empresa del inventario necesario. ▪ Haciendo uso de procedimientos desarrollados por distintos especialistas reconocidos. ▪ Caracterizando la gestión de aprovisionamiento en la entidad objeto de estudio y detectar los principales problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con los objetivos establecidos hasta Noviembre del 2012. ▪ Trabajar en este sistema durante los primeros meses del año 2013. ▪ Tener resultados claros y precisos de este sistema hasta el segundo trimestre del 2014.

<p>FINANZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar amenazas, prevenir riesgos y reducir vulnerabilidades en el uso del recurso económico durante el 2012. ▪ Buscar fuentes de financiamiento que nos ayude a ampliar la cobertura de la empresa en el año 2013. ▪ Planear la manera de pagar impuestos sobre la actividad de la empresa en el mejor momento para la misma en el 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para proteger a la empresa de posibles riesgos financieros que se presenten por el mal uso del dinero. ▪ Diversificando la capacidad de la empresa y fortaleciendo la atención al cliente. ▪ Para que los ingresos se reinviertan directamente en la empresa y no entren en la categoría de ganancias gravadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicando normas y estándares de manejo y tratamiento del recurso financiero. ▪ Examinando a través de un estudio generalizado de las diferentes ofertas dentro del mercado. ▪ Buscando reembolsos, exenciones y compensaciones que implique menos impuestos y mayor capital de operación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduciendo los diferentes riesgos que se presenten en la empresa en un 96%. ▪ Alcanzar más del 80% en las distintas alianzas estratégicas dentro del año 2013. ▪ Realizar este trabajo hasta Diciembre del 2014.
<p>MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la calidad en la prestación de servicio por parte de los trabajadores de la empresa durante el 2012. ▪ Diseñar, implementar y monitorear las normas de calidad dentro y fuera de la empresa para el año 2013. ▪ Desarrollar y apoyar programas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficiando a la empresa a través de un marketing boca a boca. ▪ Permitiéndonos permanecer en el mercado con una oferta única para captar más clientes. ▪ Fortaleciendo a la empresa al contar con 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofreciendo a todos nuestros clientes un servicio y atención al cliente totalmente garantizado y abalado por la empresa. ▪ Haciendo uso de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000. ▪ Formando consensos con 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar las ventas en un 95% con respecto a los años anteriores. ▪ Obteniendo los mejores resultados a finales del año 2013. ▪ Realizar evaluaciones al finalizar cada semestre del 2014.

	de capacitación para los clientes internos en el 2014.	personal totalmente capacitado para atención al público.	profesionales o instituciones que desean ayudar a la empresa.	
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar la gestión de riesgo en los procesos de distribución y entrega del producto en el año 2012. ▪ Desarrollo de innovadoras alternativas para el procesamiento de pedidos y atención a clientes durante el año 2013. ▪ Diversificar las normas de comercialización y prestación de servicios en “El Aliñerito” para el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitando inconvenientes en la entrega de los pedidos solicitados por nuestros clientes. ▪ Dando la facilidad y la confortabilidad a cada cliente al momento de elegir una línea de productos. ▪ Que nos permita ampliar la oferta nacional y exportable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haciendo un análisis de los riesgos a los que esta propensa la empresa al momento de entregar un producto. ▪ Reuniendo información, buscando soluciones, sugiriendo alternativas y asumiendo las diferentes situaciones con propiedad. ▪ Ofreciendo un valor agregado y diferenciador tanto en los productos como en la entrega de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimizar los riesgos de distribución y venta del producto en más del 85%. ▪ Fortaleciendo la eficiencia en la atención al cliente en un 90% dentro de la empresa. ▪ Planificar y desarrollar estas normas a partir de Enero del 2014 hasta la culminación del primer semestre.

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 34: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Conectarse con las necesidades explicitas de los clientes potenciales.					
ÁREA DE LA CADENA DE VALOR	RUBRO	OBJETIVOS ANUALES (cual)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
INVENTARIOS		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un inventario totalmente de calidad y garantizado para ofrecer a todos los clientes en el año 2012. ▪ Buscar en el mercado los mejores productos que satisfagan de mejor manera a los clientes durante el año 2013. ▪ Ampliar el sistema de control y evaluación del inventario con el que cuenta la empresa para el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudándonos a disminuir el desperdicio y la perdida en cada línea de productos en mal estado. ▪ Logrando ampliar aun más nuestra línea de productos en oferta. ▪ Proceso que asegurará que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsando iniciativas de producción sostenible de bienes/servicios dentro de la ciudad. ▪ Contactando a los mejores proveedores tanto dentro como fuera de la ciudad o del país. ▪ Estableciendo estándares que ayuden a medir los resultados al efectuar el control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar mes a mes que el trabajo se esté realizando de acuerdo a lo planificado. ▪ Consumar este trabajo dentro del primer trimestre del año 2013. ▪ Realizar una evaluación en Diciembre-2014 que compruebe la validez de los sistemas utilizados.

<p>FINANZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer mecanismos financieros y no financieros para la adquisición y mejoramiento de los productos en el 2012. ▪ Promover el pago de remuneraciones justas para todos los trabajadores de la empresa para el año 2013. ▪ Fortalecer los bancos de información con el que cuenta la empresa para el 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encaminándonos a los diferentes requerimientos y necesidades de la empresa. ▪ Impulsando el equilibrio en la relación capital-trabajo como mecanismo de justicia social. ▪ Permitiéndonos conocer la situación real financiera a través de datos veraces. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basándonos en la información de ingresos y egresos con que cuenta “El Aliñerito”. ▪ Revisando anualmente el salario básico establecido en la ley, por sectores de la economía. ▪ Efectuando un control interno exhaustivo que nos permita obtener información actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener más del 75% de éxito en los mecanismos utilizados. ▪ Cubrir al menos en un 85% las necesidades básicas de la persona trabajadora. ▪ Realizándolo desde el 1ero de Enero hasta el 31 de Diciembre 2014.
<p>MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejar un sistema de entrega de productos denominado “Justo a Tiempo” en el año 2012. ▪ Desarrollar una logística que permita mejorar la productividad, calidad de los productos para el 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logrando una rápida y total eficiencia en la distribución del producto. ▪ Mejorando el servicio al cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinando las formas más eficaces que nos permitan realizar a tiempo el trabajo. ▪ Ampliando la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo de planificación de actividades internas/externas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfaciendo en un 95% las exigencias de cada cliente y consumidor. ▪ Llegar a obtener más del 90% de eficacia en la logística implementada.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la publicidad oferta y promoción dentro de la empresa durante el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudándonos a ampliar nuestra cartera de clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dando a conocer los productos a través de un proceso regulado, planeado y con resultados inmediatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar los resultados en el último trimestre del 2014.
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extender la cobertura y acceso que tiene la empresa para toda la población durante el año 2012. ▪ Comercializar productos de primera necesidad de forma rápida y directa a nuestros clientes en el año 2013. ▪ Mejorar la infraestructura física y la provisión de equipamiento en el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abriendo nuevos caminos y buscando más oportunidades donde la empresa pueda llegar de mejor manera a toda su clientela. ▪ Vinculándonos con el estilo de vida y las costumbres de cada cliente. ▪ Permitiendo a comodidad de todos nuestros clientes y más aun de nuestros clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminando barreras de ingreso a grupos de atención prioritaria, clientes minoristas y mayoristas. ▪ Haciendo un análisis rápido y eficiente del comportamiento del consumidor. ▪ Buscando la mejor forma de financiamiento y la cantidad de recursos que nos permita realizar este trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logrando la captación y el acceso para toda la población en un 95%. ▪ Incrementar la productividad de la empresa “El Aliñerito” en más de un 85%. ▪ Conseguir el total mejoramiento de la infraestructura dentro del periodo Enero-Diciembre del 2014.

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 35: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Revisar los recursos y mejorar donde se deba ya sea en el aspecto logístico, financiero u otros.				
RUBRO ÁREA DE LA CADENA DE VALOR	OBJETIVOS ANUALES (cual)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar el volumen de los inventarios en el 2012. ▪ Fortalecer la capacidad de la empresa para abastecer los inventarios ▪ Evaluar el tiempo de llegada de los productos a la empresa en el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de los documentos que ingresan a la empresa ▪ Mediante un análisis de la infraestructura de la empresa ▪ Analizando la cadena de distribución del producto hasta llegar a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizando las facturas de compras realizadas ▪ Midiendo la capacidad instalada de la empresa ▪ Recurriendo a los proveedores directos con que cuenta la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el mes de junio del 2012. ▪ En el mes de abril de 2013 ▪ Durante el mes de febrero del año 2014..
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precautelar la integridad del establecimiento donde desarrolla sus actividades la empresa para el periodo 2012 ▪ Rendir cuentas de forma periódica en la empresa en el año 2013 ▪ Contribuir con el cuidado del medio ambiente durante el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizara una vigilancia permanente ▪ Mediante la información a los clientes internos y externos de la empresa ▪ Vinculándose con la sociedad de forma activa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio de un guardia de seguridad permanente en la empresa ▪ a través de documentos del rendimiento de la empresa ▪ Implementar un programa de reciclaje en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir de mayo del 2012 ▪ Realizándose en febrero de 2013 ▪ Reciclar un 20% de los desperdicios que emiten los clientes de la empresa

MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rediseñar el plan de marketing actual de la empresa en el año 2012 ▪ Evaluar el nuevo plan de marketing implementado en el 2012, durante el periodo 2013. ▪ Distribuir de mejor manera los ingresos de la cadena de valor de la empresa en el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de un análisis del mercado en el año actual ▪ Midiendo el nivel de participación de la empresa en el mercado ▪ Mejorando la productividad, calidad y diversificación de los productos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con fichas de observación del mercado ▪ Encuestas periódicas en la empresa, fuera de ella ocasionalmente. ▪ Desarrollando una logística eficiente en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durante el mes de junio del 2012 ▪ En el mes de febrero de 2013 ▪ Durante el año 2014
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado en el año 2012 ▪ Ampliar nuestra cartera de clientes en el año 2013. ▪ Evaluar a nuestra cartera de clientes ampliada en el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitando la falta de visión de la empresa hacia el exterior ▪ Expandir la cobertura de mercado con los productos ofertados por la empresa ▪ Mediante facturas emitidas a cada cliente nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiendo las posibilidades que la mercadotecnia ofrece ▪ Promocionando los productos por primera compra. ▪ A través del monto de compra acumulado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizándose en julio del 2012. ▪ en el mes de enero del 2013 ▪ Realizándose en febrero del 2014

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 36: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Capacitar periódicamente al personal que labora en la empresa.				
RUBRO ÁREA DE LA CADENA DE VALOR	OBJETIVOS ANUALES (cual)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la responsabilidad laboral de cada empleado de la empresa en el año 2012 ▪ Evaluar el nuevo método de trabajo de los empleados en el año 2012, durante el periodo 2013. ▪ Promover y fortalecer la organización de los trabajadores de la empresa en el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dando más autoridad al empleado en su actividad ▪ Analizando a cada trabajador y su comportamiento en su cargo ▪ Evaluando su comportamiento fuera del área de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante la libertad en el trabajo. ▪ Comprobando su cumplimiento en dicho lugar de trabajo ▪ Mediante días de distracción en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementando el cumplimiento en los trabajadores en un 40% ▪ En el mes de febrero del 2013 ▪ Lograr la unidad de los empleados en un 70%.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el conocimiento tecnológico de los clientes internos de la empresa en el año 2012 ▪ Aplicar los conocimientos adquiridos por los empleados el año 2012 para el 2013 ▪ Evaluar los conocimientos que están siendo aplicados desde el 2013 en el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el acceso a las nuevas tecnologías de los trabajadores dentro de la empresa ▪ Implementar mejor tecnología en la empresa ▪ Evaluando el rendimiento de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio de redes de información y comunicación documental. ▪ Mediante programas de computadores para una mejor evaluación de la situación de la empresa ▪ A través de pruebas de las nuevas tecnologías de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar en un 60% en manejo de la tecnología en los empleados que manejan los inventarios ▪ Reemplazando la tecnología actual en un 50 % como mínimo ▪ Logrando mayor eficiencia en los trabajadores.

<p>MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar las oportunidades de las persona en el año 2012 ▪ Impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo en personas discapacitadas en el año 2013 ▪ Evaluar el desenvolvimiento de personas con discapacidades especiales en el trabajo diario durante el año 2013, en el periodo 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remunerar con mayores salarios al personal de la empresa ▪ A través del la contratación de personas con capacidades especiales en la empresa ▪ Analizando el rendimiento del personal en conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar mayores y mejores capacidades especializadas en la mano de obra ▪ Cumplimiento de las políticas de gobierno ▪ Mediante talleres de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizándose en junio del 2012. ▪ el mes de enero de 2013 ▪ realizándose en marzo de 2014
<p>COMERCIALIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analizar al personal que trabaja de la empresa ▪ Motivar al personal para aumentar las ventas en el año del 2013 ▪ Incrementar las ventas en la empresa para el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de entrevistas ▪ Reconociendo a los trabajadores más destacados de la empresa ▪ Capacitar al personal del área de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obligatoriedad a los clientes más concurrentes de la empresa ▪ Mediante reconocimientos económicos y psicológicos ▪ Taller de ventas obligatorio para los clientes internos de esta área 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ en el mes de mayo de 2012 ▪ en el mes de enero del 2013 ▪ Realizándose en enero del 2014

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 37: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: Realizar alianzas estratégicas con todos los involucrados en el entorno.				
RUBRO	OBJETIVOS ANUALES (cual)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
ÁREA DE LA CADENA DE VALOR INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la gama de productos que existe en el inventario, durante el año 2012. ▪ Promover el cambio de los productos hueso por otros productos en el mercado, durante el año 2013. ▪ Mejorar las condiciones físicas de las bodegas para una mejor conservación de los productos, durante el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquiriendo nuevos productos para la venta ▪ Intercambiando productos huesos por productos que tengan mayor movimiento de ventas. ▪ A través de una nueva infraestructura de las bodegas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscando nuevas alianzas estratégicas con nuevos proveedores. ▪ Cambio en las políticas de negociación con los proveedores en la compra de los productos. ▪ Contratación de personal adecuado para los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar un 10% de productos nuevos, en el mes de febrero. ▪ Cambiar el 100% de los productos hueso en diciembre del 2013. ▪ Se realizara durante el mes de marzo del 2014.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terminar de pagar el préstamo que tiene la empresa con el Banco Pichincha. ▪ Crear una arquitectura financiera, durante el 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acelerando el pago de las cuotas del banco. ▪ Diseñando una nueva forma de llevar las finanzas, dando preferencias a los pagos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con una renegociación de la deuda. ▪ Las políticas de la empresa deben cambiar para un mejor funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidación de las deuda en un 100% en noviembre del 2012 ▪ En enero del 2013.

	<ul style="list-style-type: none"> Promover el ahorro dentro de la empresa, durante el 2014 	de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Obligando a los clientes internos a una mejor utilización y reutilización de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ahorrar un 98% de todos los recursos utilizados durante el año 2014
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la cobertura de la venta de los productos, durante el año 2012. Gestionar una nueva campaña de publicidad durante el año 2013. Impulsar la incorporación de valor agregado en la atención al cliente en el primer trimestre del 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de espacio para la venta y reducción de espacios vacíos. Acuerdos con empresas publicitarias. Capacitar a los clientes internos con profesionales especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un pacto con la dueña del local donde funciona la empresa. Obligar al cumplimiento exacto de los acuerdos. exigir a los clientes internos que pongan en práctica lo aprendido en las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Esta ampliación se realizara en febrero del 2013 Lanzamiento de la nueva campaña publicitaria en el mes de agosto del 2013. Evaluación a través de fichas de observación durante el segundo trimestre del 2014.
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una política de crédito en el transcurso del 2012. Fortalecer la capacidad de entrega de productos, durante el 2013. Realizar alianzas estratégicas con la competencia para la venta de ciertos productos., durante el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios con clientes tipo "A". Acuerdos entre clientes internos y externos para la entrega de productos. Compromisos de las dos partes para mantener aun mismo precio de ciertos productos 	<ul style="list-style-type: none"> Exigiendo a los clientes a la paga puntual de sus deudas. Abriendo nuevas posibilidades de entrega de productos. Cumpliendo con rigurosidad las compromisos pactados. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de 1 política en el reglamento de la empresa durante enero del 2012. Agilitando la entrega de productos en un 98% Firmas los acuerdos en el enero del 2014

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

Tabla 38: Matriz de la Operacionalización de la estrategia de la empresa “El Aliñerito”

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Mejorar las ventas y utilidades de la empresa “El Aliñerito”				
RUBRO	OBJETIVOS ANUALES (cual)	ESTRATEGIAS FUNCIONALES (qué)	POLÍTICAS FUNCIONALES (cómo)	INDICADORES
ÁREA DE LA CADENA DE VALOR				
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar mayor fluidez al inventario, durante el año 2012. ▪ Impulsar al mejoramiento en la manipulación del inventario durante el año 2013. ▪ Fomentar procesos de ordenamiento del inventario durante el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se venderá los productos en el menor tiempo posible ▪ A través de una capacitación para el manejo de inventario. ▪ Diseñar un nuevo plan de ordenamiento del inventario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obligando a los clientes internos a la venta rápida de productos. ▪ Los clientes internos están obligados a asistir a las capacitaciones una vez al año. ▪ Hacer pruebas una maqueta casi real como una bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los productos podrán estar máximo 2 meses en el inventario. ▪ El 99% de clientes internos asistirán el en el mes de marzo a la capacitación. ▪ El 65% del inventario será removido de su lugar para un mejor acceso.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proteger el capital social de la inestabilidad económica, durante el año 2012. ▪ Profundizar el proceso del manejo de las finanzas, durante el año 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abriendo una cuenta corriente en un bando de Panamá. ▪ Tomando en cuenta la globalidad, la ética, la ecuanimidad, la integración y la tecnología para la toma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depositar el dinero en un banco extranjero. ▪ Priorizar la toma de decisiones a largo plazo con un extenso análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 75% del capital social seria depositado en diciembre del 2012. ▪ El 80% de las decisiones que se tomaran durante el año 2013.

	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar los convenios con los proveedores durante el año 2014. 	<ul style="list-style-type: none"> de decisiones. Desarrollar un convenio con un marco de colaboración por el que ambas partes promoverán el intercambio de experiencias y personal en los campos de investigación y dentro de aquellas áreas que sean de interés común. 	<ul style="list-style-type: none"> Permitiendo el ingreso de los proveedores a la visualización del manejo de la empresa en todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los primeros quince días del mes de octubre del 2014.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> Vender los productos con una utilidad del 30%, durante el año 2012. Dar prioridad a la satisfacción del cliente, en el año 2013. Universalizar la atención al cliente, durante el año 2014 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollando una nueva policía de la empresa. Cambiando la forma de pensar del cliente interno. A través de un nuevo modelo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las utilidades de cada producto será máximo hasta el 30% de su costo. Implementando el slogan “ El cliente paga mi salario” Todos los clientes sea tipo “A”, “B”, “C” tendrán el mismo trato por parte de los clientes internos 	<ul style="list-style-type: none"> El 100% del inventario tendrá un 30% de utilidad durante todo el año. Se empezará a utilizar este slogan desde enero del 2013. El 99% de los clientes que posee la empresa saldrán satisfechos.
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la cobertura de ventas de la empresa durante el año 2012. Aplicar un nuevo esquema equitativo y sostenible de 	<ul style="list-style-type: none"> Creando nuevos canales de distribución. A través de una investigación diagnosticar las prioridades de la 	<ul style="list-style-type: none"> Procurar que la ampliación de la cobertura sea en otra ciudad. Según los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Abrir una sucursal en septiembre del 2012. El 100% de los recursos sean distribuidos

	<p>distribución de los recursos dentro de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar mecanismos de incentivos que promuevan la agilidad de los clientes internos. 	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dando bonos al salario de los clientes internos 	<p>estadísticos dividir los recursos a cada área de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un aumento extra al salario mensual. 	<p>equitativamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El bono será el 20% de las ventas realizadas en cada mes
--	--	---	--	--

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

6.7.5 ACCIONES NECESARIAS A TOMARSE

Tabla 39: Matriz de las acciones necesarias a tomarse

ACCIONES ÁREA DE LA CADENA DE VALOR	DEBILIDADES	ANTE DEBILIDADES	FORTALEZAS	ANTE FORTALEZAS
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de un lugar amplio para el almacenaje de las compras. ▪ Limitado poder de innovación de los productos. ▪ Altos costos por pago de fletes en las compras. ▪ Excesivo volumen de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensión de bodegas en la empresa ▪ Alianzas estratégicas con los proveedores para innovar los productos ▪ Renegociación de costos en fletes ▪ Plan de verificación de rotación de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas proveedoras son fabricantes de marcas reconocidas en el mercado. ▪ Productos de calidad ▪ Productos no perecederos en un periodo amplio de tiempo. ▪ Proveedores directos, productor-distribuidor “El Aliñerito”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener alianzas con los proveedores ▪ Mejorar permanentemente el ajuste de las normas ISO ▪ Convenios con proveedores para que se nos entregue productos apenas elaborados ▪ Alianzas estratégicas con proveedores para acortar el periodo de entrega de los productos
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca asignación de recursos para la promoción de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenios con los proveedores para que nos den más promociones para transmitir a nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa cuenta con liquidez financiera. ▪ Costos más bajos que la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar la estrategia, de controlar los gastos e incrementar los ingresos. ▪ Colocar en el mercado el mayor número de

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ventas no crecen de acuerdo al mercado. ▪ No se asignan recursos para la publicidad de la empresa. ▪ La rentabilidad de la empresa no es la esperada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias para optimizar las ventas, conseguir el máximo beneficio y la mayor eficacia empresarial. ▪ En el presupuesto aumentar un porcentaje de recursos para la publicidad ▪ Mejorar el proceso técnico para disminuir los costos y aumentar la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas estratégicas con las empresas proveedoras. ▪ Flexibilidad para facilitar créditos en la compra de los productos. 	<p>productos, con el mejor rendimiento económico posible, venciendo la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar eventos sociales con los proveedores. ▪ Promover con campañas a la compra a crédito.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa no muy reconocida en el mercado. ▪ Inexistencia de servicio de entrega a domicilio. ▪ No hay una estrategia clara de mercado. ▪ Plan estratégico de marketing desactualizado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de publicidad intensivo dentro de la empresa. ▪ Implantación de entrega a domicilio dentro de la zona centro del país. ▪ Realizar un estudio de mercado que nos permita encontrar mejores estrategias. ▪ Actualización del Plan Estratégico de Marketing de El Alñerito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento del mercado ▪ Precios de venta competitivos en el mercado. ▪ Buena comunicación interna. ▪ Ubicación estratégica de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar estudios continuos del entorno del mercado. ▪ Mantener lazos de unión, colaboración y comunicación dentro de la empresa. ▪ Conservar la ubicación de la empresa de forma permanente.
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio limitado para la comercialización de los productos. ▪ No se aplican los procesos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación del local comercial de la empresa ▪ Implementar un mecanismo para que los trabajadores sigan los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena imagen con los clientes. ▪ Experiencia en el área comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovar permanentemente la imagen corporativa. ▪ Jornadas de aprendizaje en el área de comercialización.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal de ventas no cuenta con capacitación oportuna. ▪ Ineficiente administración de inventarios. 	<p>procesos de ventas en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear jornadas de capacitación y motivación al personal periódicamente ▪ Aplicar modelos de administración de inventarios por medio del uso de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de negociación con clientes-proveedores. ▪ Existen mecanismos para el control de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de los mecanismos para el control de las ventas de forma más eficiente
--	--	---	---	---

Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

6.7.6 PLAN DE TRABAJO

ÁREAS	ACCIONES NECESARIAS POR ACCIONES	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEBR.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	RESPONSABLE	COSTO		
INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de bodegas en la empresa ▪ Alianzas estratégicas con los proveedores para innovar los productos ▪ Renegociación de costos en fletes ▪ Plan de verificación de rotación de inventarios ▪ Mejorar permanentemente el ajuste de las normas Iso. 													Administra	\$700		
															Gerente	\$100	
															Gerente	\$50	
															Administración	\$120	
															Dep. RRHH	\$500	
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias para optimizar las ventas, conseguir el máximo beneficio y la mayor eficacia empresarial. ▪ En el presupuesto aumentar un porcentaje de recursos para la publicidad ▪ Mejorar el proceso técnico para disminuir los costos y aumentar la calidad. ▪ Colocar en el mercado el mayor número de productos, con el mejor rendimiento económico posible, venciendo la competencia. 													Dep. Finanzas	\$200		
															Dep. Finanzas	\$600	
																Dep. RRHH	\$150
																Dep. RRHH	\$600
																Dep. RRHH	\$100

6.8 ADMINISTRACIÓN

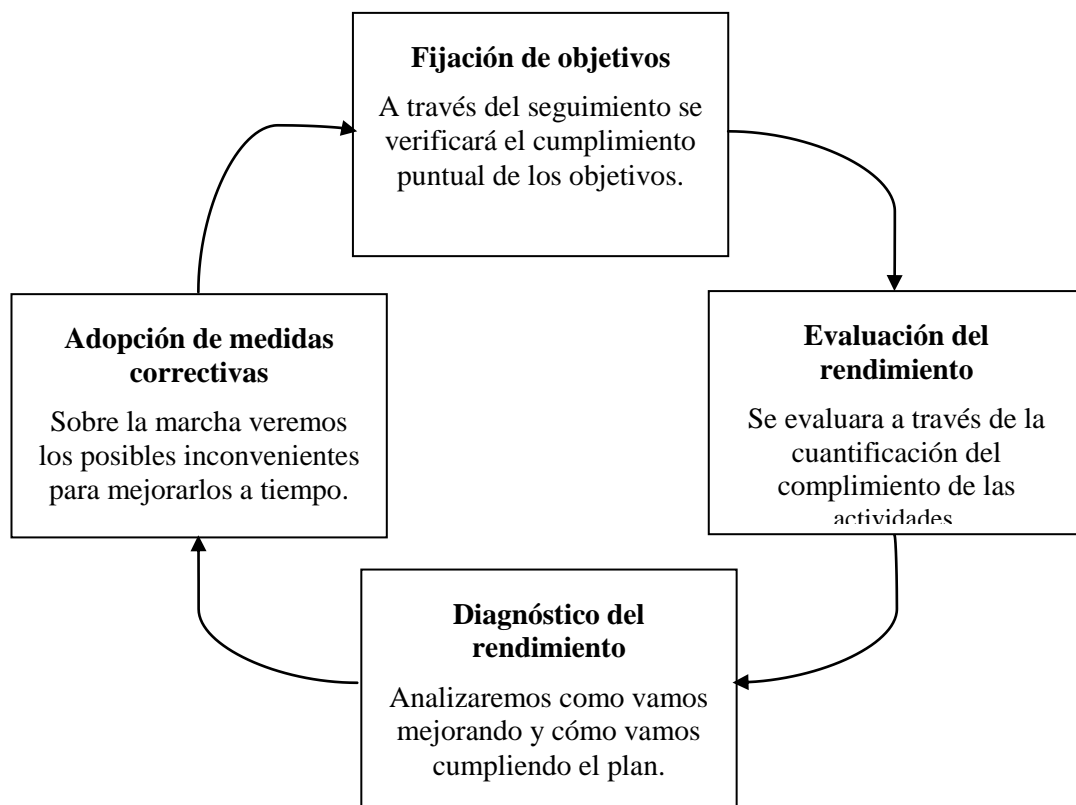
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Una vez realizado el plan es necesario buscar medidas para evaluar y controlar que se cumplan todas las actividades planteadas.

Como todo proceso de mejoramiento éste tendrá una duración muy extensa, se evaluará que se cumpla los objetivos al finalizar el periodo 2017 con el estado de resultados de operaciones anuales en comparación con los del periodo anterior.

Además, es importante que la gerente de la empresa este de acuerdo con que se debe ejecutar todas las actividades ya que son necesarias para lograr el objetivo planteado y será ella la encargada de llevarlas a cabo.

Tabla 40: Previsión de la evaluación



Elaborado por: Patricia Carrión (2012)

BIBLIOGRAFÍA

Barthelmess Vargas, Carlos. 2009. *La planeación estratégica en las organizaciones.* Argentina : El Cid Editor, 2009. págs. 17-40.

Bejar, Jaime. 2010. *Guía para elaborar la Tesis de Grado.* Ambato : s.n., 2010. págs. 30-40.

Chiavenato, Idalberto. 2006. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Quinta Edición. 2006. págs. 225 - 232.

Correa, Fernando. 2009. *Administración.* Argentina : El Cid Editor, 2009. pág. 6.

Cravens, David y Piercy, Nigel. 2007. *Marketing Estratégico.* Octava Edición. Madrid : McGraw Hill Interamericana, 2007. págs. 20-63.

Dimitri, Renato y Rodríguez, Salvador. 2009. *Planeación estratégica.* Argentina : El Cid Editor, 2009. págs. 1-25.

García Ferrer, Germman. 2005. *investigacion comercial.* Segunda Edición. Madrid : ESIC Editorial, 2005. págs. 113-195. Comentario: Esta obra es una guía útil para los alumnos que cursan las asignaturas de Investigación Comercial, para que a partir de un tema de investigación, se recoja datos, analice y emita un informe fiable y oportuno.. ISBN: 84-7356-426-X.

Herrera, Luis, Medina, Arnaldo y Naranjo, Galo. 2004. *Tutoria de la Investigación Científica.* Quito : Diemerino Editores, 2004. págs. 102-120. 9978-981-25-X.

Jones, Gareth R. y George, Jennifer. 2010. *Administración contemporánea.* Segunda Edición. Distrito Federal : McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2010. págs. 5-308. ISBN: 978-607-15-0292-6.

Marketing Publishing. 2007. *Gestión estratégica del marketing: establecimiento de objetivos.* España : Ediciones Díaz de Santos, 2007. págs. 20-45.

Martínez Sánchez, Juan M. y Jiménez, Emilio. 2010. *Marketing*. USA : FIRMAS Press, 2010.

Munuera, José Luis y Rodríguez, Ana Isabel. 2007. *Estrategias de Marketing*. Madrid : Esic Editorial, 2007. págs. 30-70. ISBN: 978-84-7356-775-6.

Ramírez Cardona, Carlos. 2010. *Fundamentos de la administración*. Tercera Edición. Colombia : Ecoe Ediciones, 2010. págs. 5-8. eISBN: 9781449230685.

Reyes Cano, Liz de Montserrat. 2010. Proceso administrativo. [En línea] 2010. [Citado el: 30 de Mayo de 2012.] http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm.

Suarez, Carlos. 2005. *ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS*. Segunda Edición. s.l. : Noriega Editores, 2005. págs. 17-25. 968-18-1189-5.

Thompson, Mónica y Antezana, Jonathan. 2006. Promonegocios.com. *Proceso Administrativo*. [En línea] Septiembre de 2006. <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>.

Tomaselli, Luis. 2005. *Administración estratégica de la A a la Z*. [ed.] Zonas y servicios productivos CEM. Primera Edición. Ambato : s.n., 2005. págs. 9 - 28. ISBN: 9978-44-605-2.

Urbano, Claudio y Yuni, Jose. 2006. *Técnicas Para Investigar I*. Argentina : Brujas, 2006.

Zabala, Hernando. 2006. *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia : Universidad Cooperativa de Colombia, 2006. págs. 25-70.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PÚBLICO

La presente encuesta esta realizada con el objetivo de conocer la opinión de los subdistribuidores con respecto a los productos que comercializa la distribuidora “El Aliñerito”.

	M	F	15 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	Más de 56 años
Estado Civil	Género		Edad				

De 0 a \$2000	De \$2001 a \$4000	De \$4001 a \$6000	Más de \$6001
Ingresos mensuales			

- 1 ¿Usted realiza sus compras en la distribuidora El Aliñerito?
 - Siempre ___
 - Frecuentemente__
 - Rara vez ___
 - Nunca ___

- 2 Del 1 al 10 califique la eficiencia de los productos de la distribuidora El Aliñerito. Considérese 1 como la calificación más baja y 10 como la calificación más alta.

- 3 ¿Los productos de la distribuidora El Aliñerito guardan seguridad al comprar?
 - Siempre ___
 - Frecuentemente__
 - Rara vez ___
 - Nunca ___

- 4 ¿La distribuidora El Aliñerito le ofrece periódicamente nuevos productos?
 - Si__
 - No__

- 5 Los precios de los productos de la empresa El Aliñerito son:
 - Competitivos ___
 - No competitivos ___

- 6 ¿Con qué frecuencia compra productos en la distribuidora El Aliñerito?
 - Semanalmente ___
 - Quincenalmente ___

- 7 ¿Qué cantidad en efectivo compra usted mensualmente en la distribuidora El Aliñerito?
- Menos de \$500 ___
 - \$501 a \$1000 ___
 - \$1001 a \$1500 ___
 - \$1501 a \$2000 ___
 - Más de \$2001 ___
- 8 ¿Cómo califica la atención que ofrece la distribuidora El Aliñerito?
- Excelente ___
 - Muy Buena ___
 - Buena ___
 - Regular ___
- 9 ¿La distribuidora El Aliñerito está estratégicamente ubicada para usted?
- Si___
 - No___
- 10 Como subdistribuidor considera que la empresa el Aliñerito es:
- Muy competitiva ___
 - Poco competitiva ___
 - No es competitiva ___
- 11 ¿Podría crecer a largo plazo con los productos que vende la distribuidora El Aliñerito?
- Si___
 - No___

Gracias por su colaboración