



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Las Ventajas Competitivas y su relación
en la participación en el mercado de Lácteos
Paraíso del Cantón Salcedo”.**

Autor: Carlos Alberto Sánchez Palacios

Tutor: Ing. José Logroño

**AMBATO – ECUADOR
Mayo 2012**

Ing. José Logroño

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, Febrero del 2013

Ing. José Logroño

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **CARLOS ALBERTO SÁNCHEZ PALACIOS**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

CARLOS ALBERTO SÁNCHEZ PALACIOS

C.I. 1803725892

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL 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).....

Ec. Jorge Grijalva

f).....

Dr. Kléver Moreno

Ambato, febrero del 2013

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 la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimonial 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.

AUTOR

CARLOS ALBERTO SÁNCHEZ PALACIOS

DEDICATORIA

El esfuerzo y la dedicación del presente trabajo se lo dedico a mis padres por su ejemplo de superación, a mi esposa por su apoyo incondicional y finalmente a mi hija por ser la fuente de esperanza para él logró de mis objetivos personales y profesionales.

CARLOS

AGRADECIMIENTO

Mi más efusivo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por contribuir a mi formación académica y profesional para el logro de mis objetivos.

De manera especial mi agradecimiento al Ing José Logroño, por su invaluable aporte y apoyo a la culminación del presente trabajo investigativo.

Agradezco también a la empresa de LÁCTEOS PARAÍSO, por brindarme las facilidades para efectuar la investigación.

CARLOS

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| Portada | i |
| Aprobación del tutor | ii |
| Autoría | iii |
| Aprobación de miembros de tribunal de grado | iv |
| Derechos de autor | v |
| Dedicatoria | vi |
| Agradecimiento | vii |
| Índice general | viii |
| Índice de gráficos | xiii |
| Índice de tablas | xiii |
| Índice de cuadros | xiv |
| Índice de flujo gramas | xv |
| Resumen ejecutivo | xvi |
| Introducción | 1 |

CAPITULO I

1 EL PROBLEMA

| | |
|---------------------------------|---|
| 1.1 Tema | 2 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 2 |
| 1.2.1 Contextualización | 2 |
| 1.2.2 Análisis crítico | 5 |
| 1.2.3 Prognosis | 6 |
| 1.2.4 Formulación del problema | 7 |
| 1.2.6 Delimitación del problema | 7 |
| 1.3 Justificación | 7 |
| 1.4 Objetivos | 8 |
| 1.4.1 Objetivo General | 8 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 8 |

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1 Antecedentes investigativos | 9 |
| 2.2. Fundamentaciones | 10 |
| 2.3 Fundamentación legal | 10 |
| 2.4 Categorías fundamentales | 14 |
| Marco Conceptual | 17 |
| La Ventaja Competitiva | 17 |
| Estrategia Competitiva. | 17 |
| Análisis Estructural de los Sectores Industriales | 17 |
| Estructura del sector Industrial y las Necesidades de los compradores. | 18 |
| Estructura del Sector Industrial y el Balance oferta / demanda | 19 |
| Estrategias Competitivas Genéricas | 19 |
| La cadena de valor y la estructura organizacional | 20 |
| Ventaja en costos | 20 |
| La cadena de valor y el análisis de costos | 20 |
| Asignación de costos y activos | 20 |
| Segmentación de la industria y la ventaja competitiva | 21 |
| Bases estructurales de la segmentación | 21 |
| Encontrar nuevos segmentos | 21 |
| Relación entre las variables de segmentación | 22 |
| Interrelaciones del segmento | 22 |
| Diferenciación | 22 |
| Diferenciación y la cadena de valor. | 22 |
| Diferenciación y valor para el cliente. | 23 |
| Cadena de valor y el valor para el cliente. | 23 |
| La Cadena de Valor | 23 |
| Identificación de las actividades de valor | 24 |
| Actividades Primarias | 24 |

| | |
|--|----|
| Actividades de Apoyo a los Valores | 25 |
| Tecnología y la cadena de valor | 26 |
| Cadena de valor del cliente | 26 |
| La cadena de Valor y la estructura del sector industrial | 26 |
| Tecnología estructura de la industria | 27 |
| El compartir y la ventaja competitiva | 27 |
| El compartir y la ventaja competitiva. | 28 |
| Participación en el mercado | 28 |
| El proceso de la investigación de mercados | 28 |
| Demanda | 30 |
| Características de la demanda | 30 |
| Proyección de la demanda | 31 |
| Análisis de la demanda | 31 |
| Oferta (competencia) | 32 |
| Aspectos del análisis de la oferta | 32 |
| Demanda Insatisfecha | 33 |
| Segmentación | 33 |
| El proceso de segmentación de mercado | 33 |
| Condiciones de la segmentación | 34 |
| Segmentación de mercados de consumidores | 34 |
| Posicionamiento | 35 |
| Las Bases de un Posicionamiento | 35 |
| Tipos de posicionamiento | 36 |
| Procedimiento de selección de un Posicionamiento | 36 |
| 2.5 Hipótesis | 37 |
| 2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis | 37 |

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

| | |
|--|----|
| 3.1 Enfoque | 38 |
| 3.2 Modalidad básica de la investigación | 38 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1 Investigación de campo | 38 |
| 3.2.2 Investigación bibliográfica | 39 |
| 3.3 Nivel o tipo de investigación | 39 |
| 3.3.1 Investigación exploratoria | 39 |
| 3.3.2 Investigación Descriptiva | 39 |
| 3.3.3 Investigación Correlacional | 40 |
| 3.4 Población y muestra | 40 |
| 3.4.1 Población | 40 |
| 3.4.2 Muestra | 40 |
| 3.5 Operacionalización de variables | 42 |
| 3.6 Recolección de la información | 44 |
| 3.7 Plan de análisis e interpretación de resultados | 44 |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|---|----|
| 4.1 Análisis e interpretación de resultados | 45 |
| 4.2 Interpretación de los resultados. | 45 |
| Verificación de la hipótesis | 56 |
| Combinación de frecuencias | 56 |
| Modelo Lógico | 57 |
| Conclusión | 60 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------|----|
| 5.1 Conclusiones | 61 |
| 5.2 Recomendaciones | 61 |

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

| | |
|------------------------------------|-----|
| 6.1 Datos informativos | 63 |
| 6.2 Antecedentes de la propuesta | 65 |
| 6.3 Justificación | 65 |
| 6.4 Objetivos | 66 |
| 6.5 Análisis de factibilidad | 66 |
| 6.6 Fundamentación | 67 |
| 6.7 Modelo operativo | 69 |
| 6.8 Administración de la propuesta | 106 |
| 6.9 Previsión de la evaluación | 106 |
| Bibliografía | 107 |
| Anexos | 108 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|--|-----|
| Grafico N° 01 Árbol de problemas | 6 |
| Grafico N° 02 Superordenacion conceptual | 14 |
| Grafico N° 03 Subordinacion Variable Independiente ventajas competitivas | 15 |
| Grafico N° 04 Variable Dependiente Participación en el mercado | 16 |
| Grafico N° 05 Análisis estructural del sector industrial | 18 |
| Grafico N° 06 Cadena de valor | 24 |
| Grafico N° 07 Promociones especiales | 46 |
| Grafico N° 08 Conoce los productos | 47 |
| Grafico N° 09 Producto lácteo que consume | 48 |
| Grafico N° 10 Marca que tiene más acogida | 49 |
| Grafico N° 11 Diferencia entre los productos | 50 |
| Grafico N° 12 Atributos del producto | 51 |
| Grafico N° 13 medios de publicidad | 52 |
| Grafico N° 14 Cobertura del producto | 53 |
| Grafico N° 15 Frecuencia de consumo | 54 |
| Grafico N° 16 Satisface las necesidades | 55 |
| Grafico N° 17 Grafico de verificación | 59 |
| Grafico N° 18 Modelo operativo | 69 |
| Grafico N° 19 Cadena de valor | 83 |
| Grafico N° 20 Proyección de la demanda | 88 |
| Grafico N° 21 Proyección de la oferta | 90 |
| Grafico N° 22 Demanda potencial insatisfecha | 91 |
| Grafico N° 23 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la empresa | 93 |
| Grafico N° 24 Cartera de productos de la empresa | 97 |
| Grafico N° 25 Distribución | 101 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|------------------------------------|----|
| Tabla N° 01 Promociones especiales | 46 |
|------------------------------------|----|

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 02 Conoce los productos | 47 |
| Tabla N° 03 Producto lácteo que consume | 48 |
| Tabla N° 04 Marca que tiene más acogida | 49 |
| Tabla N°05 Diferencia entre los productos | 50 |
| Tabla N° 06 Atributos del producto | 51 |
| Tabla N° 07 Medios de publicidad | 52 |
| Tabla N° 08 Cobertura del producto | 53 |
| Tabla N° 09 Frecuencia de consumo | 54 |
| Tabla N° 10 Satisface las necesidades | 55 |
| Tabla N° 11 Combinación de la frecuencia | 56 |
| Tabla N° 12 Frecuencia observada | 57 |
| Tabla N° 13 Frecuencia esperada | 59 |
| Tabla N° 14 Verificación del Chi-cuadrado | 60 |
| Tabla N° 15 Costos | 64 |
| Tabla N° 16 Matriz Axiológica | 71 |
| Tabla N° 17 Matriz evaluación de factores internos | 74 |
| Tabla N° 18 Matriz evaluación de factores externos | 76 |
| Tabla N° 19 Matriz del análisis FODA | 78 |
| Tabla N° 20 Matriz de factor competitivo | 86 |
| Tabla N° 21 Demanda de las historias del sector lácteo | 87 |
| Tabla N° 22 Proyección de la demanda | 88 |
| Tabla N° 23 Oferta de la de la historia del sector lácteo | 89 |
| Tabla N° 24 Proyección de la oferta | 89 |
| Tabla N° 25 Demanda potencial insatisfecha | 90 |
| Tabla N° 26 Cartera de productos de la empresa | 96 |
| Tabla N° 27 Tabla de información nutricional del yogurt liquido de sabores | 100 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N° 01 Análisis de la demanda | 31 |
| Cuadro N° 02 Variable Independiente Ventajas competitivas | 42 |
| Cuadro N° 03 Variable Dependiente Participación en el mercado | 43 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro N° 04 Objetivo 1 | 79 |
| Cuadro N° 05 Objetivo 2 | 80 |
| Cuadro N° 06 Objetivo 3 | 81 |
| Cuadro N° 07 Objetivo 4 | 82 |
| Cuadro N° 08 matriz B.C.G | 95 |
| Cuadro N° 09 Efectos beneficiosos del yogurt | 103 |
| Cuadro N° 10 Previsión de la evaluación | 106 |

INDICE DE FLUJOGRAMA

| | |
|--|-----|
| Flujograma N° 01 Proceso de producción | 104 |
|--|-----|

RESUMEN

La empresa LÁCTEOS PARAÍSO, tiene su estructura operativa en la fabricación de lácteos como leche, yogurt y quesos, lo cual le ha permitido generar en el mercado un posicionamiento acorde a la potencialización de sus recursos generando esto fuentes de empleo y una sostenibilidad económica en el sector comercial lácteo de la región y de sus zonas de influencia.

Es importante la investigación por cuanto las empresas necesitan desarrollar ventajas competitivas, las mismas que les permitirá ser proactivas frente a los cambios del entorno, para cumplir sus expectativas y requerimientos del mercado.

Los resultados de la investigación determinaron que es importante establecer una diferenciación del producto, con la finalidad de generar fidelización a la marca por parte de los consumidores y así poder acceder a una mejor participación en el mercado y entonces promover un alto desarrollo organizacional.

De tal manera que la propuesta se encamina a estructurar una diferenciación que permita un mejor posicionamiento y un alto incremento de las ventas, entonces se establece un modelo competitivo encaminado a generar innovación comercial y administrativa, la misma que conlleve a la competitividad y entonces ser referente de eficiencia, calidad y servicio manteniendo la satisfacción permanente del cliente.

Palabras claves

Ventaja competitiva

Sector industrial

Diferenciación

Enfoque

Costos

Posicionamiento

INTRODUCCIÓN

Debido al alto perfil competitivo se determina que es necesario generar una diferenciación la cual promueva mejor nivel de ventas y por ende una alta participación en el mercado, de tal manera que se potencialicen los recursos empresariales.

La estructura de la presente investigación consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía, está detallada la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables, se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis, que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPITULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 TEMA

LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU RELACION EN LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LACTEOS PARAÍSO DEL CANTÓN SALCEDO

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Entre 2010 y 2012 la producción diaria de leche aumentó cerca del 12 %, pero su gran mayoría se destina al mercado interno, dijo en una rueda de prensa Ricardo Zambrano, subsecretario de Pequeñas y Medianas Empresas y Artesanías de Ecuador.

Zambrano recordó que, uno de los objetivos del Gobierno es diversificar los productos del sector primario, para generar mayor valor agregado.

Luis Chávez, coordinador de la Asociación de Productores Lácteos Mitad del Mundo, explicó que ampliar la oferta de los alimentos procesados reduce las variaciones del precio.

Explicó que, por ejemplo, elaborar quesos de maduración con leche deshidratada permite mantener suministros de leche, para momentos en que su valor es muy alto y sostiene la demanda del producto, para hacer quesos cuando hay gran producción y su valor es muy bajo.

Su asociación, con sede en Cayambe, una localidad ubicada a algo más de 70 kilómetros al noreste de Quito, ha traído a dos técnicos suizos para ayudarles a elaborar nuevos productos lácteos, indicó.

Los exhibirán en la III Feria Nacional del Queso, que tendrá lugar del 11 al 13 de agosto en esa ciudad y que es el único certamen de este tipo en Ecuador. Los organizadores esperan la participación de 36 empresas y la visita de 20.000 personas.

En Cayambe hay 1.800 pequeños productores y más de un centenar de empresas lácteas, con capacidad para procesar unos 500.000 litros por día, según datos del Ministerio de Industrias.

José Zambrano Dueñas, presidente de la Federación Nacional de Ganaderos del Ecuador, indicó que el sector atraviesa una situación difícil. “La producción ha bajado entre el 25% y 30%, por causas como la ola de frío, que se está presentando últimamente en la zona norte de Manabí y en especial en Chone; a la falta de pasto se suma el alza de precios de las medicinas y otros elementos que se utilizan para poder proteger al ganado”, manifestó el directivo.

En este contexto, las empresas a nivel nacional son pocas las empresas que desarrollan una dirección empresarial estratégica, lo cual ocasiona que no se desarrollen ventajas competitivas, que promuevan su sostenibilidad, de tal manera que se ocasiona una baja participación en el mercado, debido al desconocimiento de los consumidores y entonces se disminuyen las ventas y la rentabilidad financiera y organizacional.

En al menos el 30%, ha disminuido la producción de leche en zonas ganaderas de Guayas, Manabí y Esmeraldas por la falta de pasto y por el frío, que se registra especialmente en las madrugadas. Una situación similar se vive en el centro del país, debido a la caída de ceniza del volcán Tungurahua. Las consecuencias se

evidencian, sobre todo con un alza en el precio del queso criollo en los mercados costeños, pues la libra ha subido en algunos casos hasta en \$ 0,50.

Los consorcios de lácteos de la zona central del país, se encontraron en Salcedo con la Ministra de Inclusión Económica y Social, Jeannette Sánchez, la mañana de ayer, para impulsar el proyecto de modernización del sistema de producción, procesamiento y comercialización de la Unión de Consorcios Lácteos del Ecuador. Edmundo Narváez, representante del sector lácteo, indicó que el proyecto contempla la comercialización de toda la cadena láctea desde los pequeños productores, mejora de la producción, transformación a través de las plantas, comercialización asociativa y el fortalecimiento de la asociatividad. La implementación de los nuevos cambios, según el proyecto, tiene un costo total de USD 868.350 de los cuales el MIES aporta con la cantidad de USD 500.000 y el resto de rubros cuentan con los aportes de los beneficiarios, municipios, Ministerio de Agricultura y Ganadería y otras entidades en calidad de cofinanciadores. Cotopaxi tendrá su parte para el mejoramiento de los pastizales, transporte de leche, equipamiento de las seis queseras, creación de nuevos productos y otros. <http://www.lahora.com.ec>.

Por tanto las empresas de lácteos de la provincia de Cotopaxi necesitan un cambio en su direccionamiento empresarial, de tal manera que no se observa que no se generan ventajas competitivas que permitan dinamizar la imagen organizacional y por ende la participación en el mercado es mínima, afectando también el mejoramiento continuo de la industria en la región.

En la provincia, existe una diversidad de empresas dedicadas al manejo de lácteos, pero no todas desarrollan y aplican ventajas competitivas, lo cual ha limitado su desarrollo organizacional y la participación en el mercado, lo cual conlleva a un estancamiento comercial.

En particular Lácteos Paraíso ha desarrollado productos como leche, yogurt y queso, que generan un alto consumo en la población, debido a la calidad de los

mismos, pero en la actualidad debido a la creciente competencia, se ha evidenciado que el no tener una dirección estratégica que optimice su desarrollo organizacional ha ocasionado la ausencia de ventajas competitivas empresariales que generen mayor una mejor participación en el mercado y por ende el posicionamiento no es el deseado generando una baja participación de la marca lo cual conlleva al riesgo de la inversión.

1.2.2 Análisis crítico

La problemática empresarial se ha ocasionado por cuanto el direccionamiento empresarial no es proactivo, lo que ha conllevado a una baja participación en el mercado, entonces no se cumple con la filosofía orientadora, por ende el incumplimiento de los objetivos empresariales es permanente.

Otro factor importante en la problemática es que la empresa no fortalece su alcance competitivo en el mercado, la misma que da lugar a que la demanda de los productos en el mercado sea mínima, de esta manera la empresa no genera un posicionamiento estratégico generando factores críticos para competir como el bajo acceso a la innovación.

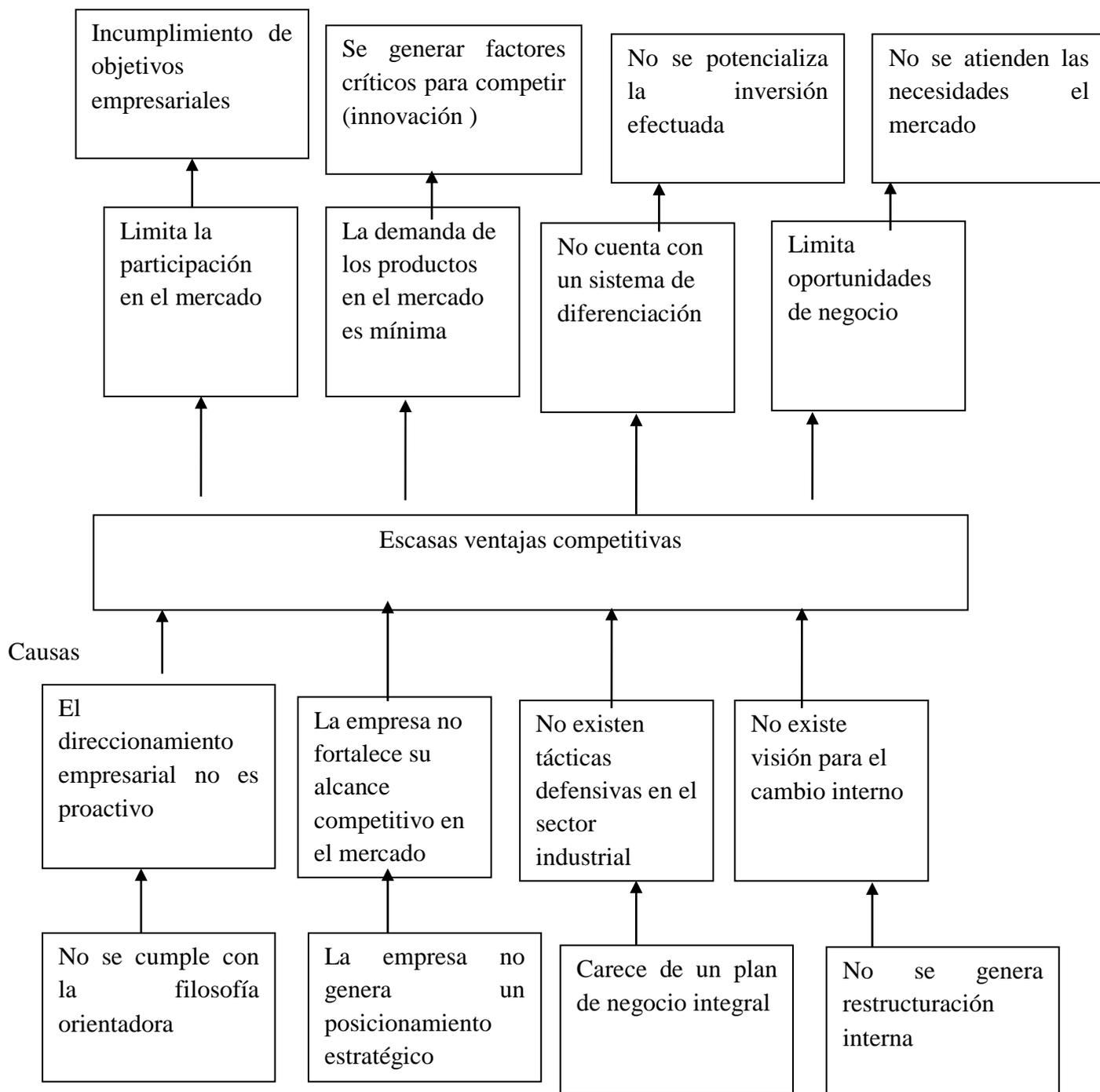
Se observa también es que no existen tácticas defensivas en el sector industrial, conllevando esto a que no se cuente con un sistema de diferenciación empresarial, lo que determina que se carezca de un plan de negocio integral, conllevando esto a que no se potencialice la inversión efectuada

Finalmente se evidencia que no existe visión para el cambio, induciendo a limitar las oportunidades de negocio en el sector comercial, por tanto la empresa limita el aprovechamiento de sus recursos empresariales, también se observa que no se genera reestructuración interna, por tanto no se atienden las necesidades el mercado y del cliente.

Árbol de Problemas

Gráfico N° 01

Efectos



Causas

Elaborado por: Carlos Sánchez
Fuente: Luis Herrera

1.2.3 Prognosis

De no generar un cambio organizacional y establecer una dirección estratégica que conlleve al delineamiento de ventajas competitivas, no solo que generará poca participación en el mercado, sino que el desconocimiento de la marca, conllevará a un mínimo nivel en la demanda de los consumidores y por ende el posicionamiento no será el requerido por la empresa para mantenerse en el mercado, ya que no se satisfacen los requerimientos y necesidades de los clientes ya que no existe una diferenciación que marque preferencia comercial.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera las ventajas competitivas afectan a la participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Organizacional

Aspecto: Participación en el mercado

Temporal: el tiempo estimado para el proceso de investigación es en el primer semestre del año 2013.

Espacial: La investigación se efectuará en la empresa de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente investigación, se sustenta en mejorar el manejo administrativo y convertirlo en estratégico, de tal manera que, se potencialicen los recursos organizacionales y entonces se fomenten ventajas competitivas, que generen sostenibilidad en el sector industrial y así poder mejorar la participación en el mercado.

Entonces el interés social, se genera al momento en que se establezca una diferenciación, que permita mantener los puestos de trabajo en la empresa y así coadyuvar al desarrollo social y organizacional, entonces el sector lácteo se fortalecerá el cual se reflejará en el crecimiento económico de la localidad ya que la alta participación en el mercado de la marca LÁCTEOS PARAÍSO será referente de eficiencia empresarial en el entorno.

Es novedosa por cuanto, se pretende generar en el sector lácteo diferencias altamente competitivas, que proyecten una imagen de calidad y eficiencia aprovechando cada uno de los recursos empresariales para que la participación sea la máxima lo cual conlleve a la potencialización de la rentabilidad.

La factibilidad, está presente en el compromiso de alta gerencia a generar un cambio y direccionar estratégicamente sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos empresariales.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar el enfoque de las ventajas competitivas y su relación en la participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el tipo de ventajas competitivas que la empresa necesita para lograr sus objetivos en el mercado.
- Establecer la participación en el mercado para potencializar la rentabilidad organizacional.
- Proponer un modelo de ventaja competitiva para optimizar la participación en el mercado de la Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el desarrollo de la presente investigación, se tomó en consideración los siguientes trabajos:

De Mercy Cristina Cárdenas Pazmiño, Para la obtención del Título de Ing en Administración de empresas, quien presento el trabajo, con el Tema: Establecimiento de Ventajas Competitivas para mejorar el Servicio al Cliente en Farmacia La Salud del Cantón Patate, quien llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con los datos obtenidos se concluye que existen un porcentaje considerable de clientes que manifiestan que la atención es muy buena, buena y regular.
- Hay un porcentaje significativo que señala que el personal no tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente.
- Un gran porcentaje de clientes considera que la farmacia no alcanzado un desarrollo empresarial dentro del sector en el que se desenvuelve, lo que limita su accionar empresarial.
- Se concluye que más de la mitad de clientes encuestados manifiestan que no están satisfechos con el servicio que les brinda el personal que lo atiende.
- Existe un buen porcentaje que manifiestan que la farmacia se diferencia de sus competidores por los precios que ofrecen y otro grupo dividido manifiesta que es por la atención y la imagen que proyectan.

2.2. FUNDAMENTACIONES

Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamentará en el paradigma positivista

Según **Capra, W (2005, p. 90)**. La idea central de la filosofía positivista sostiene que fuera de nosotros existe una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognoscitivo es como un espejo que la refleja dentro de sí, o como una cámara fotográfica que copia pequeñas imágenes de esa realidad exterior. De esta forma, ser objetivo es copiar bien esa realidad sin deformarla, y la verdad consistiría en la fidelidad de nuestra imagen interior a la realidad que representa.

Este paradigma pudiéramos llamarlo newtoniano-cartesiano, porque son Newton y Descartes los que le dan las bases, física y filosófica, respectivamente, aunque su origen se remonta a los griegos, los cuales creían que sus teoremas matemáticos eran expresiones de verdades eternas y exactas del mundo real. Alfred Korzybski plantea, en su *Semántica General* (1937), que el pensamiento aristotélico ha confundido el mapa con el territorio, es decir, las palabras o conceptos con la realidad; así, manipulando el mapa pensaban manipular la realidad. El lenguaje existente no es en su estructura similar a los hechos; por eso, los describe mal.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La base legal del desarrollo del trabajo será la **LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**, que manifiesta en sus capítulos generales:

CAPITULO I

PRINCIPIOS GENERALES

Art. 1.- Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor. El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio

no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Publicidad.- La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

Publicidad Abusiva.- Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de

madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva

Publicidad Engañosa.- Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

Servicios Públicos Domiciliarios.- Se entiende por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicios de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable, u otros similares.

Distribuidores o Comerciantes.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

Productores o Fabricantes.- Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Importadores.- Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

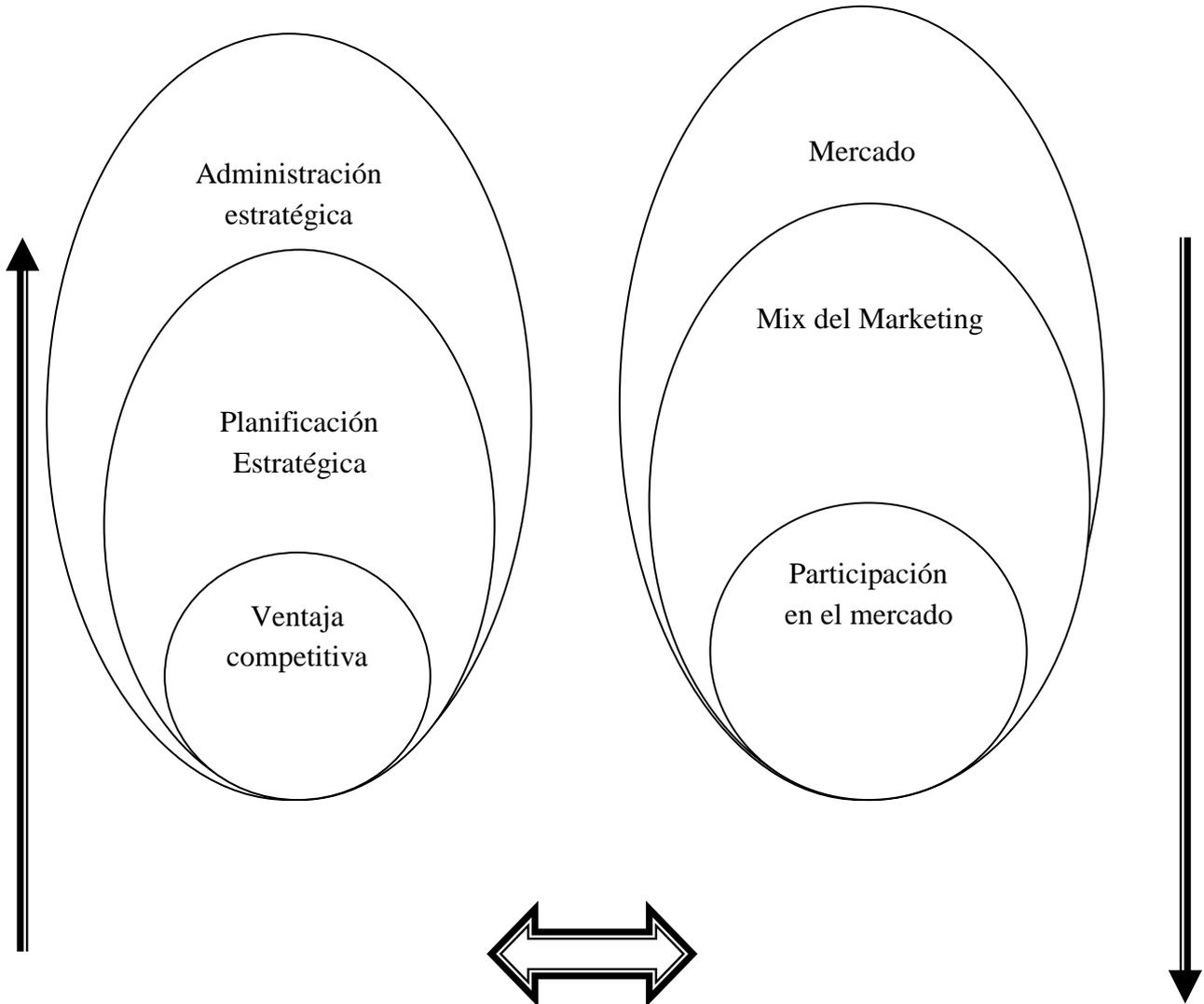
Prestadores.- Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.

Art. 3.- Derechos y Obligaciones Complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

SUPERORDENACIÓN CONCEPTUAL

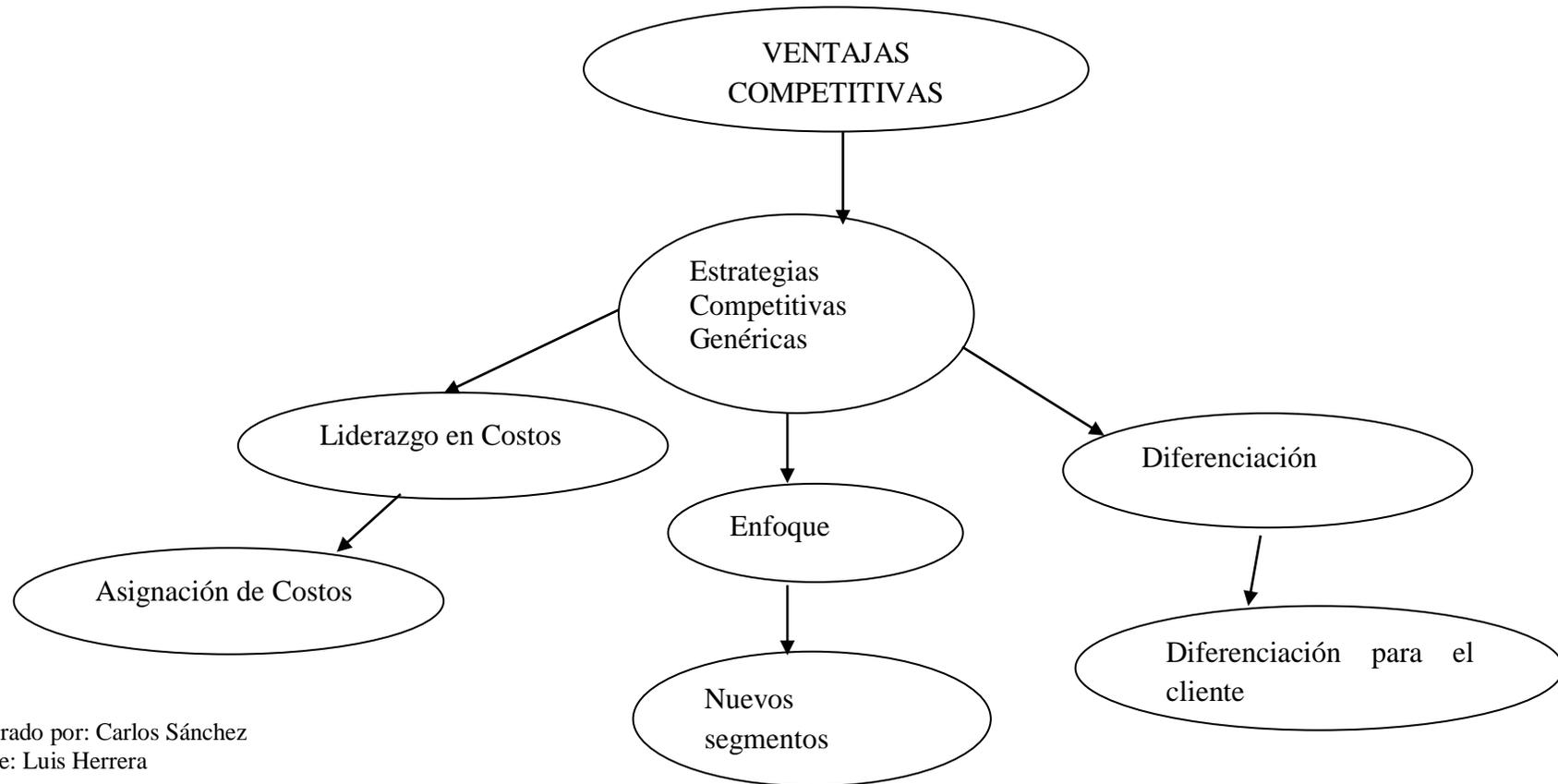
Gráfico N° 02



SUBORDINACIÓN CONCEPTUAL

Gráfico N° 03

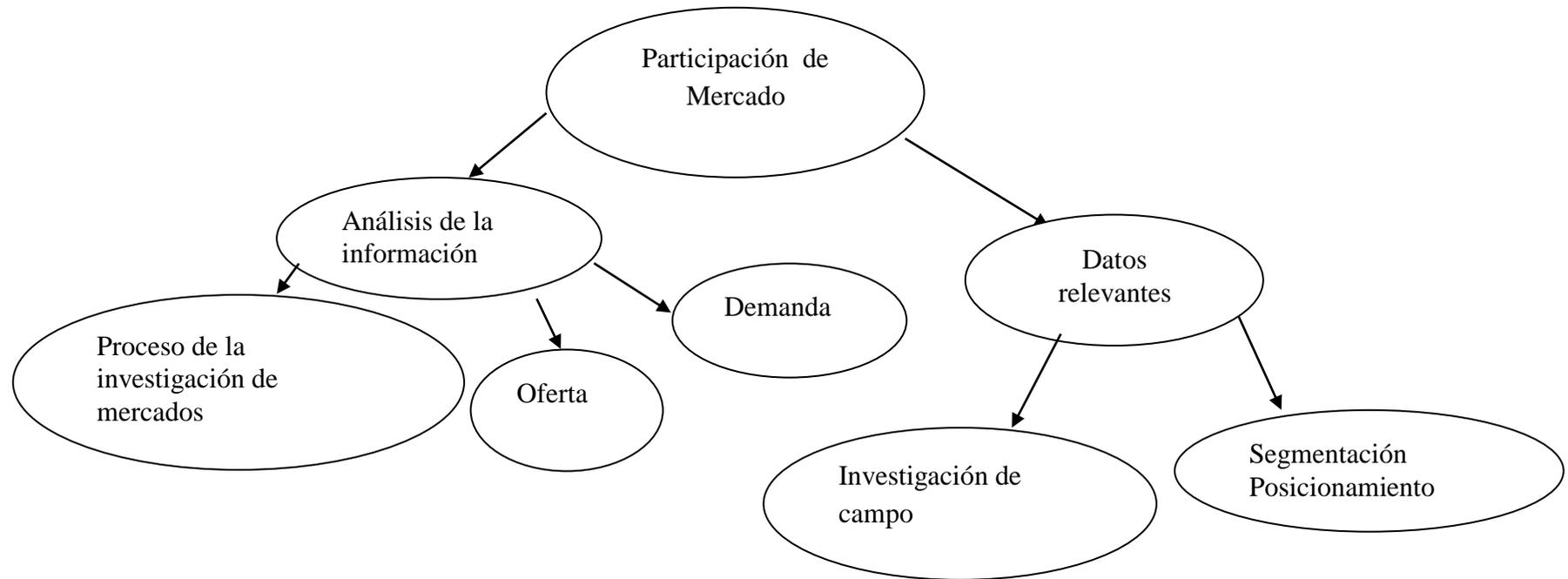
Variable Independiente: Ventajas competitivas



Elaborado por: Carlos Sánchez
Fuente: Luis Herrera

Variable Dependiente: Participación en el mercado

Gráfico N° 04



Elaborado por: Carlos Sánchez
Fuente: Luis Herrera

Marco Conceptual

La Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva nace fundamentalmente, del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos, que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos, que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque .M Porter (2003, Pág 56).

Estrategia Competitiva.

La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en el sector industrial, y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo un rendimiento superior a la media. Porter (2003).

Estas estrategias se orientan a presentar una nueva imagen de la empresa frente a sus similares, a desarrollar actividades que la diferencian de las demás, en suma que la hagan más competitiva, se destacan las estrategias de imitación y de innovación. Serna H (1994, p 17).

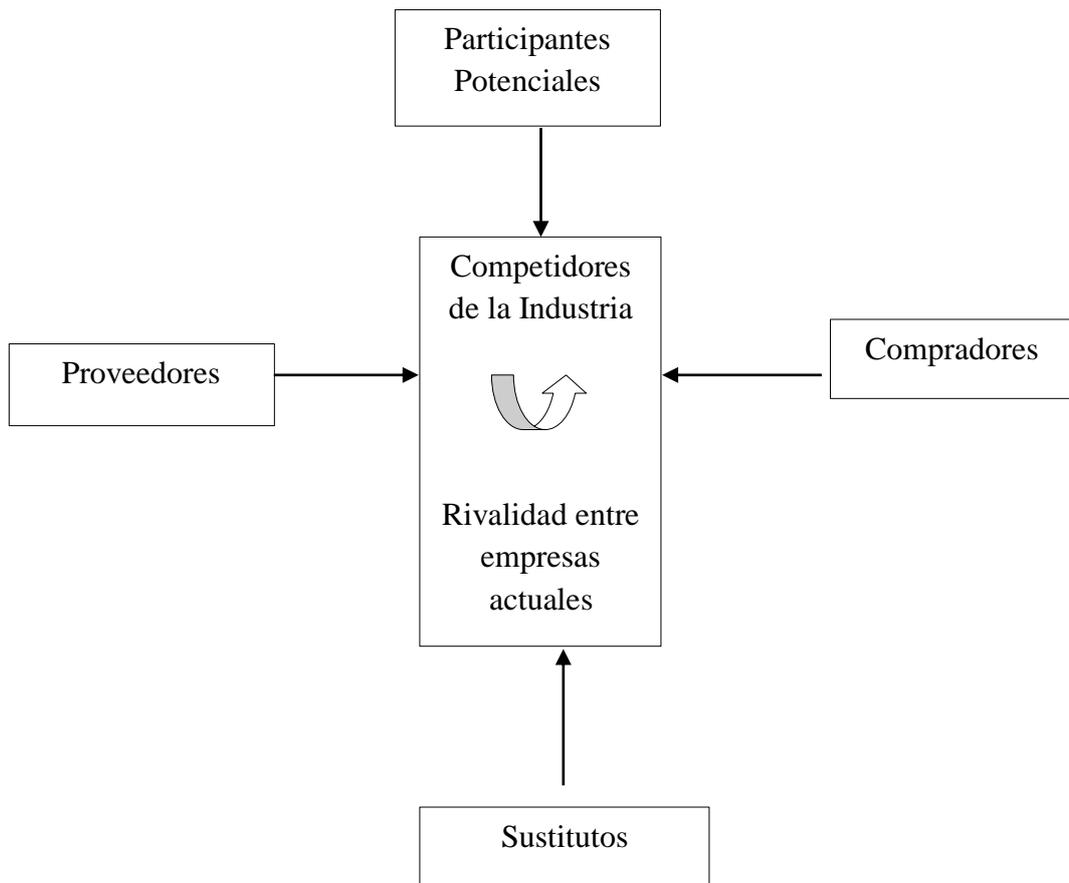
Análisis Estructural de los Sectores Industriales

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo, de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia, es enfrentar esas reglas y, en teoría modificarlas en su favor, la fuerza combinada de los cinco factores, determina la capacidad de las compañías de un sector industrial, para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la

inversión, que superen el costo del capital. Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria, porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que pueden realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. PORTER M. (2003, p.4.)

Análisis Estructural de los Sectores Industriales

Gráfico N° 05



Fuente: Porter M
Elaborado por: Carlos Sánchez

Estructura del sector Industrial y las Necesidades de los compradores.

Satisfacer las necesidades del cliente es un requisito de la rentabilidad de un sector industrial, pero no es suficiente para asegurar el éxito. De la estructura de la industria depende quién recibe el valor. La amenaza del ingreso determina la

probabilidad de que otras compañías entren en un sector industrial y destruyan el valor con la competencia, transmitiéndolo a los compradores mediante precios más bajos o usándolo para incrementar los costos de los rivales. El poder de los clientes decide cuánto retendrán del valor creado para ellos, dejándoles rendimientos modestos a las compañías. La amenaza determina la eficacia con que algún otro producto satisface las mismas necesidades del cliente; impone, pues un techo a lo que ésta dispuesto a pagar por un producto industrial. Porter, M. (1998, p. 26).

Estructura del Sector Industrial y el Balance oferta / demanda

La estructura de la industria determina la rapidez con que los competidores incrementan la oferta. En gran parte depende de la intensidad de la rivalidad que las compañías existentes amplíen su capacidad en forma agresiva u opten por conservar la rentabilidad. La estructura de la industria rige además la celeridad que las empresas con que las empresas retirarán el exceso de oferta. La barreras contra la salida evitan que abandonen un sector industrial cuando hay demasiada capacidad y prolongan sus periodos. Porter, M. (1998, p. 27).

Estrategias Competitivas Genéricas

El ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlas, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria:

- Liderazgo en costos
- Concentración en los costos
- Concentración en la diferenciación Porter M. (2003, p.11.)

La cadena de valor y la estructura organizacional

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, pero la cadena de valor también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional. PORTER M. (2003, p. 58).

Ventaja en costos

Las ventajas en costos es uno de los tipos de ventaja competitiva que posee una empresa. El costo tiene además importancia vital para las estrategias de diferenciación, porque para aplicarlas es necesario mantenerse cerca de los competidores en este aspecto. No se conseguirá un desempeño sobresaliente si el precio más alto resultante no supera el costo de la diferenciación. El comportamiento de los costos también influyen profundamente en la estructura global de la industria. PORTER M. (2003, p. 61).

La cadena de valor y el análisis de costos

El comportamiento de costos y la posición relativa de la compañía proviene de las actividades relacionadas con los valores que la compañía efectúa al competir en un sector industrial. Por tanto, un análisis significativo examina los que se hacen en ellas y no los totales. Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades tanto dentro de la compañía como fuera de ella. Se obtiene una ventaja si ella consigue un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores. PORTER M. (2003, p. 63).

Asignación de costos y activos

Luego de identificar su cadena de valor, se asignan los costos operativos y os activos a las actividades relaciones con valores. Los primeros se asignan a

aquellas a las que se destinaron. Los activos se asignan a las que utilizan, controlan o más influyen en su uso. En teoría se trata de algo muy sencillo, aunque puede ser un proceso lento. PORTER M. (2003, p. 64).

Segmentación de la industria y la ventaja competitiva

Las industrias no son homogéneas. Sus segmentos poseen una estructura, lo mismo que ellas, con frecuencia la fuerza de las cinco fuerzas competitivas difieren entre las partes de una industria. Los segmentos contienen además distintas cadenas de valor de los clientes o la cadena que una compañía necesita para atenderlos bien. Por tanto, difieren mucho en su atractivo estructural y en las condiciones para obtener una ventaja competitiva en ellos. Porter, M (2003, p.233).

Bases estructurales de la segmentación

Las industrias han de segmentarse para formular la estrategia competitiva porque en una industria los productos, los clientes o ambos difieren en aspectos que inciden en su atractivo intrínseco o en la forma en que una firma logra la ventaja competitiva al atenderlos. Los segmentos nacen de las diferencias de atractivo estructural, así como de los requisitos de la ventaja competitiva entre los productos y los prospectos. Se deben a las diferencias en el comportamiento del comprador y alas de la economía de ofrecer distintos productos o atender a clientes diversos. Porter, M (2003, p.234).

Encontrar nuevos segmentos

Algunas variables de segmentación se identifican fácilmente por convención de la industria o por el comportamiento de los competidores. A menudo se cuentan con normas para dividir a los clientes o agrupar las regiones a partir de datos históricos recabados por las asociaciones profesionales o por organismos gubernamentales. Porter, M. (2003, p.249).

Relación entre las variables de segmentación

Para pasar de algunas variables de segmentación a las matrices más significativas el primer paso será examinar las relaciones entre las variables. La cantidad de variables importantes puede reducirse combinando las que estén correlacionadas o las que midan satisfactoriamente lo mismo. Porter, M (2003,p.253).

Interrelaciones del segmento

Con frecuencia los segmentos se relacionan, de modo que influyen profundamente aquellos en que se desea competir. Se relacionan cuando las actividades de la cadena de valor pueden compartir en ellas; a esas oportunidades las llamo interrelaciones de segmentos. Porter, M (2003, p.260).

Diferenciación

Una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse. La medida en que permite a los competidores en un sector industrial distinguirse entre ellos es además un elemento importante de la estructura de la industria. PORTER M. (2003, p. 119).

Diferenciación y la cadena de valor.

La diferenciación no puede entenderse viendo a la organización en su conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de tal manera en que afectan al comprador. Tiene su origen en la cadena de valor. PORTER M. (2003, p. 120).

Diferenciación y valor para el cliente.

La singularidad no produce diferenciación si no es valiosa para los compradores. Una empresa diferenciadora exitosa encuentra la manera de crear un valor para ellos que genere un precio alto y mayor que el costo adicional. El punto de partida para entender que es valioso para el cliente es su cadena de valor. PORTER M. (2003, p. 130).

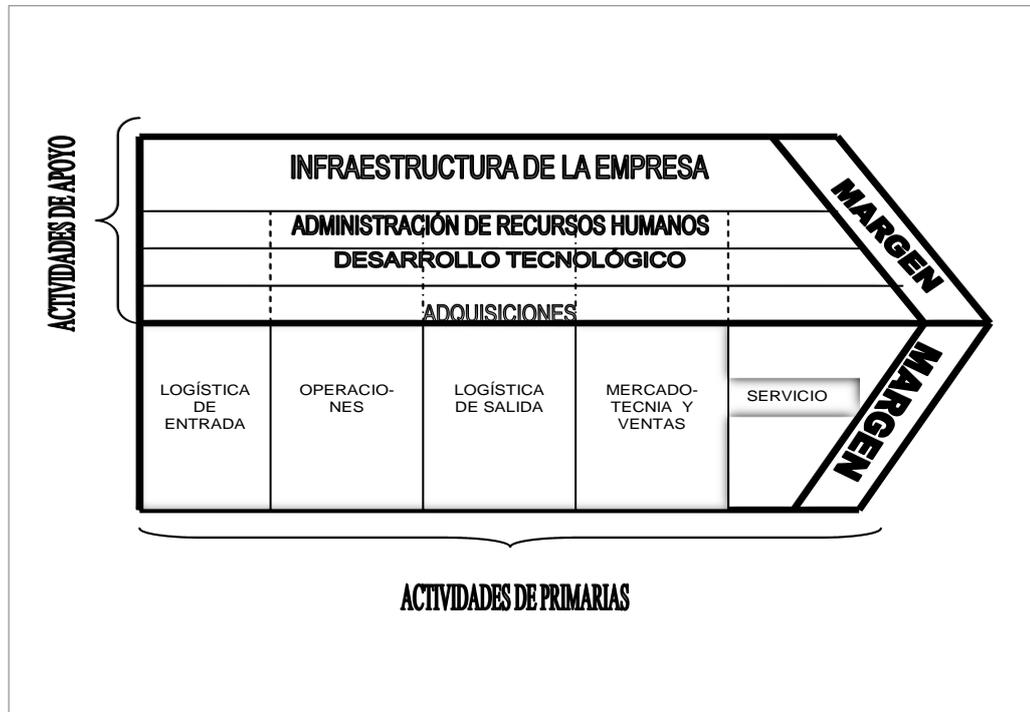
Cadena de valor y el valor para el cliente.

Una compañía reduce los costos del comprador o mejora el desempeño de éste incidiendo la cadena de valor de él a través de la suya. Puede incidir en ella con sólo influir en una de sus actividades. Sin embargo, a menudo un producto tendrá impactos directos e indirectos en la cadena del cliente que rebasan las actividades donde se emplea el producto. PORTER M. (2003, p. 132).

La Cadena de Valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. Porter, M. (1998, p. 34).

Cadena de valor
Gráfico N° 06



Fuente: Porter M
Elaborado por: Carlos Sánchez

Identificación de las actividades de valor

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Estas (por ejemplo, gastos de fabricación, gastos generales y mano de obra directa) agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad. Porter, M. (2003, p. 39).

Actividades Primarias

Cada una puede dividirse en sub actividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- Logística de entrada.- Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones.- Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida.- Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas.- Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- Servicio.- Incluye las actividades por las que se un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. Porter, M. (2003, p. 39).

Actividades de Apoyo a los Valores

En el desarrollo tecnológico de las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados y supervisión permanente del desempeño de los proveedores:

- Adquisición.- función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí.
- Desarrollo Tecnológico.- Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos.

- Administración de los recursos humanos.- esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.
- Infraestructura organizacional.- Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. Porter, M. (2003, p. 40).

Tecnología y la cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta fundamental para conocer la función de la tecnología en la ventaja competitiva. Una empresa, como un conjunto de actividades, es un grupo de tecnologías. La tecnología se halla en toda actividad de valor, el cambio tecnológico afecta a la competencia por su impacto de hecho en cualquiera de ellas. PORTER M. (2003, p. 167).

Cadena de valor del cliente

También los compradores poseen su cadena de valor, y el producto de una empresa representa para ella un suministro comprado. Es intuitivamente fácil entender las cadenas de los clientes industriales, comerciales e institucionales debido a sus semejanzas con las empresas. Porter, M (2003, p.52).

La cadena de Valor y la estructura del sector industrial

La estructura de la industria moldea la cadena de valor y refleja las de la competencia. Rige las relaciones de negociación con los clientes y proveedores que inciden en la configuración de la cadena de una empresa y en la manera en que los márgenes de utilidad se dividen entre compradores, proveedores y socios de la coalición. La amenaza de sustitución en una industria influye en las actividades de valor deseado por el cliente. Las barreras contra la entrada afectan

la sustentabilidad de varias configuraciones de la cadena de valor. Porter, M (2003, p. 58).

Tecnología estructura de la industria

La tecnología es también un factor importante de la estructura global de la industria, si se generaliza la tecnología empleada en una actividad de valor. Si se difunde puede afectar a las cinco fuerzas competitivas y mejorar o deteriorar el atractivo del sector industrial, para lo cual se detalla a continuación las siguientes alternativas: Porter, M (2003, p.173).

- Tecnología y barreras contra la entrada
- Tecnología y poder del cliente
- Tecnología y poder de los proveedores
- Tecnología y sustitución
- Tecnología y rivalidad
- Cambio tecnológico y las fronteras de la empresa
- Cambio tecnológico y el atractivo de la industria

El compartir y la ventaja competitiva

Cuando se comparte una actividad de valor, se obtendrá una considerable ventaja competitiva si incluye una actividad que represente parte significativa de los costos de operación o de los activos (a esto yo lo llamo gran actividad de valor) y si reduce el costo de efectuarla. Además, el hecho de compartir mejora notablemente la diferencia si supone una actividad o aminore el costo de ser especial. En conclusión, se logra una ventaja competitiva cuando influye en los factores de la posición en costos o la diferenciación. Porter, M (2003, p.330)

- **El compartir y el costo.**-El hecho de compartir afectará a la posición global en costos sólo si las actividades de valor afectadas constituyen

una parte significativa de los gastos de operación o de los activos. Porter, M (2003,p. 330).

- **El compartir y la diferenciación.**-El hecho de compartir afecta a la diferenciación en dos formas. Pude mejorarla aumentando singularidad de una actividad o reducir su costo. Porter, M (2003, p. 334).

El compartir y la ventaja competitiva.

Cuando se comparte una actividad de valor, se obtendrá una considerable ventaja competitiva si incluye una actividad que represente parte significativa de los costos de operación o de los activos (a esto yo lo llamo gran actividad de valor) y si reduce el costo de efectuarla. Además, el hecho de compartir mejora notablemente la diferencia si supone una actividad o aminore el costo de ser especial. En conclusión, se logra una ventaja competitiva cuando influye en los factores de la posición en costos o la diferenciación. PORTER M. (2003, p. 330

Participación en el mercado

Para Kotler y Keller (2006, pág. 102), “Consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa”.

La investigación de mercados, forma parte del primer elemento, siendo ésta una útil herramienta para la obtención de información cualitativa y cuantitativa, que permita al plan de mercadeo situarse en una determinada realidad.

El proceso de la investigación de mercados

Dice Kotler y Keller (2006, pág. 103), “El proceso de investigación de mercados consta de seis fases.

Fase 1: Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación.- Algunas investigaciones son de carácter exploratorio, es decir, pretenden reunir datos preliminares que arrojen luz sobre la verdadera naturaleza del problema, sugiriendo hipótesis e ideas sobre el mismo. Otras por el contrario, son de carácter descriptivo; es decir, pretenden definir ciertas magnitudes y existe un tercer tipo de investigación, la causal, cuyo objetivo es estudiar la relación causa-efecto.

Fase 2: Desarrollo del plan de investigación.- La segunda fase de la investigación de mercados consiste en desarrollar el plan más eficaz para recopilar la información necesaria. El gerente de marketing debe conocer el costo de la investigación antes de aprobarla. Para diseñar un plan de investigación es necesario tomar dediciones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de información, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

- Fuentes de información.- Para el proyecto de investigación se puede utilizar información secundaria, información primaria o ambas. La información secundaria es información que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe, mientras que la información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para in proyecto de investigación concreto.
- Métodos de investigación: las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, creen y prefieren los consumidores; así como, para descubrir qué les satisface, y para generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población.
- Instrumentos de investigación., los instrumentos de información para recopilar información primaria son: cuestionarios que es un conjunto de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas, para obtener una respuesta. Como se trata de un instrumento muy flexible, los cuestionarios son, sin duda, el instrumento más común para recopilar información primaria. Es indispensable elaborar, probar y depurarla los cuestionarios antes de utilizarlos a gran escala.

Fase 3: Recopilación de información.- Por lo general, la fase de recopilación de información es la más cara y la más susceptible de errores, ya que es una investigación de campo, que transcurre en el lugar de los hechos.

Fase 4: Análisis de la información.- La siguiente fase del proceso consiste en obtener conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla las tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas.

Fase 5: Presentación de conclusiones.- La penúltima fase del proceso consiste en presentar conclusiones. Para ello debe seleccionar aquellas que sean relevantes para la decisión de marketing a la que se enfrenta la dirección de la empresa.

Fase 6: Toma de decisiones.- Un número cada vez mayor de empresas está utilizando sistemas de apoyo a las decisiones de marketing para ayudar a sus ejecutivos a tomar decisiones más inteligentes.

Demanda

Para Baca Urbina G (2001). Se entiende como demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. (Pág, 17).

Características de la demanda

Dice Baca Urbina G (2001). Para determinar las características de la demanda es necesario conocer quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades, qué es lo que buscan (qué, cuánto, cómo, dónde y por qué consumen). Se hace necesario, por tanto, identificar y profundizar los siguientes aspectos:

- Quiénes son los clientes?
- Cuáles son sus características?
- Dónde están y cómo llegar a ellos?

- Cómo se abastecen?
- Cuál es la frecuencia de compra?
- Sus criterios de elección
- Sus exigencias de servicio
- Por qué abandonan un producto. (Pág, 31).

Proyección de la demanda

Dice Baca Urbina G (2001). La proyección de la demanda forma parte del estudio de mercado a través de la identificación de una demanda potencial que pueda sustentar las ventas actuales y futuras del proyecto, sin embargo, dada la importancia de la misma para obtener valores cercanos a la realidad, se realiza una profundización de la misma. (Pág, 36).

Análisis de la demanda

Dice BACA Urbina, Gabriel (2002). Para determinar la demanda de emplean herramientas de investigación de mercado, en donde en principio se entiende por demanda, al llamado Consumo Nacional Aparente (CNA) que es la cantidad de un determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Cuadro N° 01

| Clasificación de la demanda en relación a | Tipos de Demanda | Subtipos |
|--|--|---|
| La oportunidad | -Insatisfecha -Satisfecha | -Satisfecha saturada -Satisfecha no saturada |
| Su necesidad | -Bienes social y nacionalmente necesarios -De bienes no necesarios o de gusto | |

| | | |
|------------------------|---|--|
| Su temporalidad | -Continua -Cíclica o estacional | |
| Con su destino | -De bienes finales -De bienes intermedios o industriales | |

Fuente: Baca Urbina.
Elaborado: Carlos Sánchez

Oferta (competencia)

Dice Baca Urbina G (2001). Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. (Pág, 43).

Aspectos del análisis de la oferta

Dice Baca Urbina G (2001). El análisis de la oferta, al igual que la demanda, se divide en aspectos cualitativos y cuantitativos. Los aspectos cualitativos se refieren a:

- ¿Quién es la competencia? (directa e indirecta)
- ¿Dónde está la competencia? Distribución geográfica de la oferta.
- ¿Qué productos o servicios ofrece la competencia?
- ¿Cuál es su grado de calidad?
- ¿Cómo ofrece sus productos?
- ¿Cuáles son las presentaciones? (Pág, 47).

En el análisis cuantitativo de la oferta, se deberían responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuántos son los competidores?
- ¿Frecuencia con que se ofrece los productos/servicios (estacionalidad)?
- ¿Qué cantidad de producto (servicio) se halla disponible en el mercado?
- ¿Las categorías o clases de productos/ servicios
- ¿Precios de los productos /servicios
- ¿Cuál es su capacidad utilizada? (Pág., 47).

Demanda Insatisfecha

En la elaboración de un plan de mercadeo o proyecto de inversión, se debe realizar un análisis comparativo entre la demanda y la oferta; es decir, las empresas buscan captar un lugar en el mercado cuando la demanda global sea mayor que la oferta global, en cuyo caso se ha determinado la existencia de demanda insatisfecha.

Al momento de emprender un nuevo proyecto, no necesariamente debe existir demanda insatisfecha, ya que la entrada de nuevos competidores se puede sustentar en desplazar a los actuales ofertante, mediante un producto o servicio diferenciado o estrategias de liderazgo en costos.

Segmentación

Para Stanton, Etzel y Walker (2004, pág.167), la segmentación de mercados es la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. Lo esencial en la segmentación, es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar bien su mercado”.

El proceso de segmentación de mercado

“Los pasos para segmentar un mercado de manera organizada son:

1.- Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.- El vendedor examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y otras necesidades que todavía no se reconocen. Este paso también comprende la entrevista o la observación de consumidores o empresas para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones.

2.- Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.-En este paso el enfoque es sobre qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos de mercado con deseos distintos.

3.-Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en que se les está satisfaciendo.- El último paso consiste en calcular cuánta demanda (o ventas potenciales) representa cada segmento y la fuerza de la competencia. Estos pronósticos determinarán qué segmento vale la pena explotar”.

Condiciones de la segmentación

En la segmentación de mercados existen ciertas condiciones que se deben cumplir para obtener resultados útiles:

La segmentación debe ser:

- Mesurable.
- Accesible
- Cada segmento debe ser bastante grande.

Segmentación de mercados de consumidores

Según Stanton, Etzel y Walker (2004, pág.170-176), “se necesita identificar algunas características de los segmentos para dividirlos en objetivos más específicos.

1.- Geográfica.- Dividir los mercados en segmentos por su localización (regiones, países, ciudades y pueblos en donde vive y trabaja la gente.

2.- Demográfica.- Las características más populares (solas o combinadas) para la segmentación demográfica son: edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingresos y educación.

3.- Psicográfica.- Consiste en examinar los atributos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas, en la segmentación psicográfica se

incluyen dimensiones de personalidad, características de estilo de vida y valores de los consumidores.

4.- Por comportamiento – En esta sección se considera dos enfoques:

Beneficios deseados.-desde una perspectiva orientada al cliente, el método ideal para segmentar un mercado es sobre los beneficios que desea el cliente.

Tasa de uso.-Una calificación común es: no usuarios, usuarios esporádicos usuarios regulares y usuarios habituales”.

Posicionamiento

Por posición de producto se entiende la suma de los atributos asociados a un producto por sus consumidores, siendo el término más antiguo relacionado con el posicionamiento (Chintagunta, 1994). Las definiciones de posicionamiento de producto guardan aún una estrecha relación con el propio posicionamiento de marca. En las definiciones de Alpert y Gatty (1969) y de Herman y Huber (2000), el posicionamiento de producto aparece como la manera por la cual los usuarios de un producto perciben marcas competidoras y categorías de productos. En este punto surge el mapa perceptual como una de las herramientas de trabajo desarrolladas para soportar el esfuerzo de posicionamiento de producto/marca.

Las Bases de un Posicionamiento

Wind ha identificado seis tipos de posicionamientos posibles para una marca. Son los siguientes:

1. Un posicionamiento basado en una cualidad distintiva del producto.
2. Un posicionamiento basado en las ventajas o en la solución aportada.
3. Un posicionamiento basado en una oportunidad de utilización específica.
4. Un posicionamiento orientado a una categoría de usuarios.
5. Un posicionamiento en relación a una marca competidora.
6. Un posicionamiento de ruptura en relación a la categoría de producto.

Tipos de posicionamiento

Según Hernández Cesar (2000: pág. 76) “Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

- *Mediante una característica clave.-* No se trata de construir nuevas características al producto sino más bien resaltar alguna que no esté explotada. *A través de los consumidores del producto.-* Se puede posicionar un producto ofreciendo un lugar, un producto o un servicio especial para un determinado grupo de consumidores.
- *Mediante el uso.-* Se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.
- *Contra una categoría.-* Se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.
- *Contra un competidor.-* Ahora se pretende colocar el producto como enfrentado al de uno o de varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a largo plazo. *Mediante asociación.-* Suele ser muy efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método se lo realiza con bajo coste.
- *Con un problema.-* El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.

Procedimiento de selección de un Posicionamiento

Hénder Labrador (2003, Pág 45) Para proceder válidamente a la selección de un posicionamiento, deben reunirse un cierto número de condiciones previas:

- Tener un buen conocimiento del posicionamiento actualmente ocupado por la marca en el espíritu de los compradores.
- Conocer el posicionamiento conseguido por las marcas competidoras, en particular por las marcas prioritarias.
- Escoger un posicionamiento y seleccionar un argumento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento.
- Evaluar la rentabilidad potencial el posicionamiento seleccionado desconfiando de falsos nichos o almenas inventadas por creativos publicistas o identificado por estudios cualitativos no valido en una gran muestra.
- Verificar si la marca detenta la personalidad requerida para conseguir mantener el posicionamiento buscado en el espíritu de los compradores. Medir la vulnerabilidad el posicionamiento adoptado. ¿Tenemos los recursos necesarios para ocupar y defender la posición buscada?
- Asegurar que existe coherencia entre el posicionamiento escogido y las otras variables del marketing, precio, comunicación y distribución.

2.5 HIPÓTESIS

El diseño de ventajas competitivas promueve una mejor participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable Independiente:**

Ventajas competitivas

- **Variable Dependiente:**

Participación en el mercado

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación es predominante cuantitativo

Para **Santiago Valderrama (2007:78)** el enfoque cuantitativo permite establecer una mejor explicación entre los hechos entre las variables en estudio.

De esta manera en la presente investigación se establece el enfoque cuantitativo por cuanto se utilizaran instrumentos muy estructurados para la recolección de la información sobre las variables en estudio.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación serán:

3.2.1 Investigación de campo

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos “in situ”, utilizando fuentes primarias de información.

La investigación de campo, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos o fenómenos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información idónea.

Por tanto la investigación se efectuará en la empresa de Lácteos Paraíso de la ciudad de Ambato.

3.2.2 Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica, permite conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos.

En el presente trabajo se utilizará la bibliografía de las variables de estudio, es decir se conceptualizara las ventajas competitivas y la Participación en el mercado.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación exploratoria

El objetivo es examinar el problema a investigar poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema en estudio, en este caso las ventajas competitivas y la Participación en el mercado, o bien, si se desea indagar sobre el problema desde nuevas perspectivas.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Permite describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan, busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas del colegio que serán sometidas a análisis, pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren estos es, su objetivo no es indicar cómo se relaciona estas.

3.3.3 Investigación Correlacional

Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

La correlación de variables en el trabajo investigativo se representa en la variable Independiente y la variable dependiente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población está representada por la población del Cantón Salcedo constituida por 58216 personas.

3.4.2 Muestra

En base al mercado meta elegido está constituido por tanto por las personas que necesitan este tipo de calzado y que están constituidas de la siguiente manera:

Muestreo polietápico

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$
$$n = \frac{0.25 * 58216}{(58216 - 1) \frac{(0.05)^2}{2^2} + 0.25}$$
$$n = \frac{14554}{58215 + 0.25}$$
$$n = \frac{14554}{(36.38) + 0.25}$$
$$n = \frac{14554}{36.63}$$
$$n = 397$$

De esta manera la muestra para la encuesta es de 389 personas, a quienes irá dirigida la encuesta.

Muestreo proporcional

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

Por lo tanto la muestra con la que se trabajará en la investigación es de 389 personas que poseen vehículo.

Muestreo proporcional

$$n = \frac{Z^2(n)(p)(q)}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2(p)(q)}$$

Se tiene N=500, para el 95% de confianza Z = 1,96, y como no se tiene los demás valores se tomará $\sigma = 0,5$, y $e = 0,05$.

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Muestra con tamaño de la población infinita

$$N=n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

3.5 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Ventajas competitivas

Cuadro N° 02

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas e Instrumentos |
|---|--------------------|---|--|--------------------------|
| Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado, mediante el Liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque. | Liderazgo en Costo | Economías de escala Tecnología de patente acceso preferencial a materias primas | ¿Existe promociones especiales para la adquisición del producto? | Encuesta Cuestionario |
| | Diferenciación | atributos calidad | ¿Existe diferencia de los productos e lácteos Paraíso con la competencia? ¿Cuáles son los atributos del producto que lo hacen adquirir? | |
| | Enfoque | Segmento Mercado meta | ¿Cuál es el mercado que más atiende la empresa? | |

Fuente: Luis Herrera
Elaborado: Carlos Sánchez

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñará un modelo de cuestionario dirigido a los usuarios, también se establecerá una ficha de observación el cual permitirá conocer más a fondo las necesidades en el entorno.

3.7 Plan de análisis e interpretación de resultados

La metodología para el análisis de los datos es:

- ✓ Una vez codificados los datos y presentados en una matriz se procede a su análisis e interpretación cualitativa de los datos.
- ✓ El análisis tienen tres factores: el nivel de medición de las variables, formulación de hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

El análisis de los datos está orientado a:

- Determinar lo que es típico en el grupo estudiado. (Se utilizó algunas de las medidas de tendencia central.
- Indica si existen variaciones entre los sujetos del grupo, señalando de qué tipo y magnitud
- Muestra la forma cómo están distribuidos los individuos con respecto a las variables que se mide.

4.2 Interpretación de los resultados.

El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su enlace con otros conocimientos disponibles en el marco teórico. Ambos propósitos, por supuesto, presiden la totalidad del proceso de investigación.

Pregunta N° 01

¿Existen promociones especiales para la adquisición del producto?

Promociones especiales

Tabla N° 01

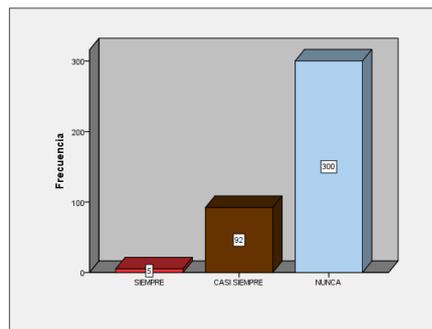
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SIEMPRE | 5 | 1,3 | 1,3 |
| | CASI SIEMPRE | 92 | 23,2 | 24,4 |
| | NUNCA | 300 | 75,6 | 100,0 |
| | Total | 397 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Promociones especiales

Grafico N° 07



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 1,3% del total de encuestados manifiestan que Siempre existen promociones especiales para la promoción del producto, el 23,2% manifiesta que Casi siempre y el 75,6% del total de encuestados manifiesta que nunca existen promociones.

Se evidencia que la gran mayoría de personas creen que nunca existen promociones especiales para la adquisición de productos, por lo tanto la empresa debe tener mayor publicidad, tener, exhibición en puntos de venta, Estas son exhibiciones especiales de un producto o gama de productos que se hacen dentro de una tienda. Además de los productos ubicados en los anaqueles acostumbrados, de esta manera podrá tener mayor posicionamiento en el mercado.

Pregunta N° 02

¿Conoce usted los productos de lácteos Paraíso?

Conoce los productos

Tabla N° 02

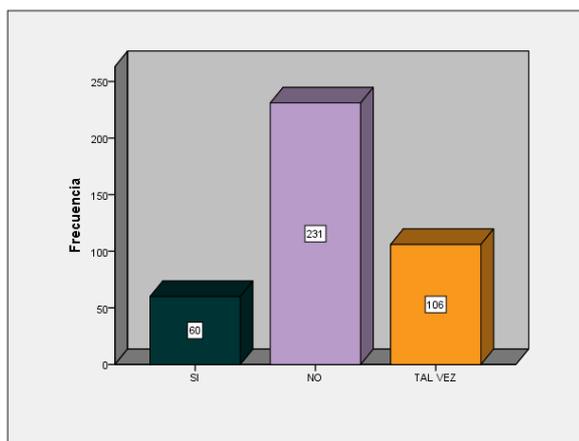
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI | 60 | 15,1 | 15,1 | 15,1 |
| NO | 231 | 58,2 | 58,2 | 73,3 |
| TAL VEZ | 106 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 397 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Conoce los productos

Grafico N° 08



Análisis e interpretación

Para el 15,1%, ellos manifiestan si conocer los productos de lácteos el Paraíso, el 58.2% indica que no lo conoce, la diferencia que es el 26.7% declara que tal vez conoce por cuanto existen muchas marcas.

La gran mayoría de personas encuestadas manifiestan que no tienen conocimientos de lácteos Paraíso, por esta razón la empresa debe realizar más publicidad, y así generar una alta decisión de compra de parte de los potenciales clientes lo cual será el referente para el incremento de las ventas.

Pregunta N° 03

¿Qué tipo de producto lácteo consume con frecuencia?

Producto lácteo que consume

Tabla N° 03

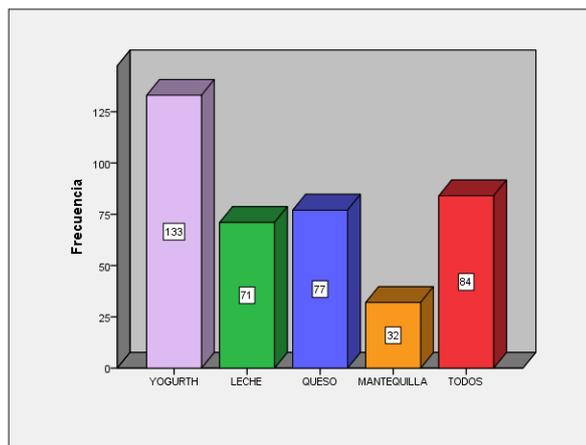
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | YOGURTH | 133 | 33,5 | 33,5 |
| | LECHE | 71 | 17,9 | 51,4 |
| | QUESO | 77 | 19,4 | 70,8 |
| | MANTEQUILLA | 32 | 8,1 | 78,8 |
| | TODOS | 84 | 21,2 | 100,0 |
| | Total | 397 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Producto lácteo que consume

Grafico N° 09



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 33,5% manifiesta que consume con frecuencia Yogurt, el 17,9% manifiesta que consume Leche, el 19,4% manifiesta que consume Queso, el 8,1% consume mantequilla y el 21,2% consume de Todas.

Se evidencia que la gran mayoría de personas consumen con mayor frecuencia yogurt, por esto la empresa debe de fortalecer más su acciones promocionales enfocada en el yogurt que se produce y así poder fomentar más ventas del producto.

Pregunta N° 04

¿Qué marca es la que tiene más acogida en el mercado según su percepción?

Marca que tiene más acogida

Tabla N° 04

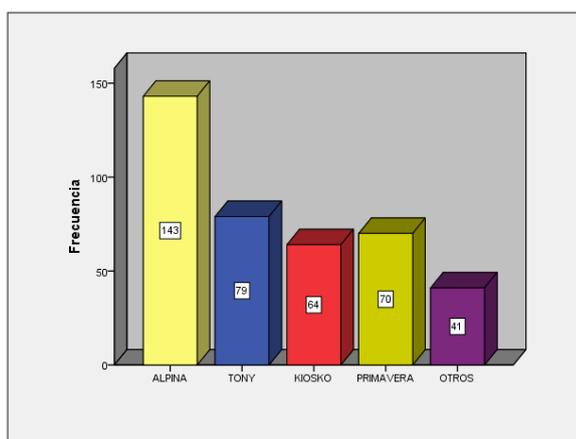
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | ALPINA | 143 | 36,0 | 36,0 |
| | TONY | 79 | 19,9 | 55,9 |
| | KIOSKO | 64 | 16,1 | 72,0 |
| | PRIMAVERA | 70 | 17,6 | 89,7 |
| | OTROS | 41 | 10,3 | 100,0 |
| | Total | 397 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Marca que tiene más acogida

Grafico N° 10



Análisis e interpretación

El 36% del total de personas encuestadas consideran que la marca que tiene más acogida en el mercado es la Alpina, el 19,9% que es la marca Tony, el 16,1% se inclinan por la marca Quiosco, un 17,6% tiene conocimiento de la marca Paraíso y el 10,3% tiene conocimiento de otras marcas

Un al número de personas encuestadas manifiestan que la marca de lácteos que tiene más acogida en el mercado es Alpina, por tal razón la empresa debe trabajar mucho en la calidad de la producción, en la diversificación de sus productos para poder llegar a competir con esta gran marca y ser referente de buena alimentación.

Pregunta N° 05

¿Existe diferencia de los productos de lácteos Paraíso con la competencia?

Diferencia entre los productos

Tabla N° 05

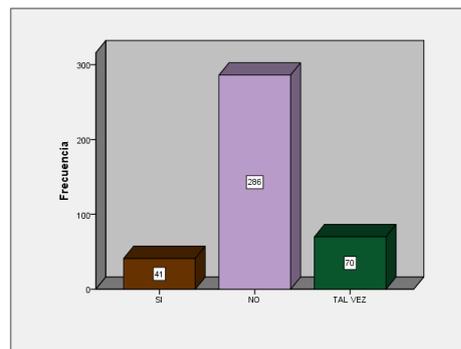
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 41 | 10,3 | 10,3 |
| | NO | 286 | 72,0 | 82,4 |
| | TAL VEZ | 70 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 397 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Diferencia entre los productos

Grafico N° 11



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 10.3% manifiesta que si existe diferencia de los productos lácteos Paraíso con la competencia, el 72 % manifiesta que no hay diferencias con la competencia, en tanto que 17.6% tal vez tenga diferencias pero no las conocen.

Para la gran mayoría de personas encuestadas manifiestan que no hay diferencias entre lácteos Paraíso y la competencia para lograr alcanzar buena diferenciación con la competencia la empresa debe darse a conocer con mejores productos mejor calidad y mejores precios, de esta manera el cliente diferenciara mejor el producto, al de la competencia.

Pregunta N° 06

¿Cuáles son los atributos del producto que lo hacen adquirir a lácteos Paraíso?

Atributos del producto

Tabla N° 06

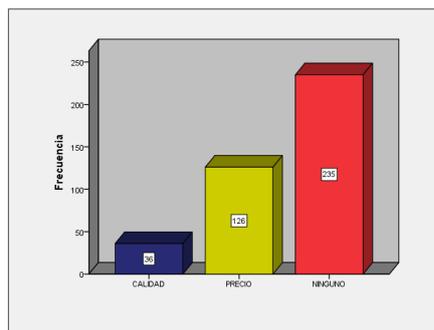
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | CALIDAD | 36 | 9,1 | 9,1 |
| | PRECIO | 126 | 31,7 | 40,8 |
| | NINGUNO | 235 | 59,2 | 100,0 |
| Total | 397 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Atributos del producto

Grafico N° 12



Análisis e interpretación

El 9,1% del total de encuestados manifiestan que los atributos por lo que adquieren los productos Paraíso es por la Calidad, el 31,7% manifiestan que por el Precio, y el 59,2% manifiestan que por Ninguno en particular.

Un elevado porcentaje de personas encuestadas no encuentran ningún atributo para adquirir los lácteos Paraíso, por esta razón la empresa debe tener un conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; ya que esto nos permite apreciar la mayor o menor aproximación entre los valores atribuidos por el cliente, por el mercado, y la importancia y asignación de recursos concedidos a estos valores por la empresa.

Pregunta N° 07

¿Cuál es el medio por el que ha escuchado de lácteos Paraíso?

Medios de publicidad

Tabla N° 07

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | RADIO | 98 | 24,7 | 24,7 |
| | PRENSA ESCRITA | 9 | 2,3 | 27,0 |
| | TELEVISION | 5 | 1,3 | 28,2 |
| | NINGUNO | 285 | 71,8 | 100,0 |
| Total | 397 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Medios de publicidad

Tabla N° 13



Análisis e interpretación

El 24,7% del total de personas encuestadas manifiestan que tuvieron conocimientos de lácteos Paraíso por medio de la Radio, el 2,3% tuvieron conocimiento por medio de la Prensa escrita, un 1,3% tuvo conocimiento por medio de la televisión y el 71,8% no tuvieron conocimiento por ningún medio.

Del total de los encuestados, la gran mayoría de personas encuestadas no ha escuchado de lácteos Paraíso por ningún medio de comunicación, por esto la empresa debe de invertir más en publicidad, esta puede hacerse por televisión o por radio, en diarios o en revistas, en afiches y en vallas, o mediante volantes entregados en las calles o en las casas. De esta forma toda la gente de los alrededores y demás provincias podrán tener conocimientos de lácteos Paraíso.

Pregunta N° 08

¿Cómo califica la participación del producto en el mercado local?

Participación del producto

Tabla N° 08

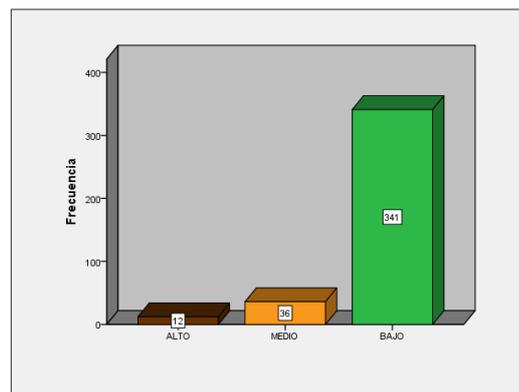
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | ALTO | 12 | 3,0 | 3,0 |
| | MEDIO | 36 | 9,1 | 12,1 |
| | BAJO | 349 | 87,9 | 100,0 |
| | Total | 397 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Participación del producto

Grafico N° 14



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 3% califica la participación del producto en el mercado como Alto, el 9,1% lo califica como Medio, y el 87,9% lo califica Bajo.

Una considerable cantidad de personas encuestadas califican la participación del producto es baja, la empresa tiene que decidir el número de mayoristas o tiendas que empleará para la distribución del producto de esta forma alcanzara mayor participación en el mercado. Y facilita al cliente la compra del producto y la fidelidad al mismo, puede ser una estrategia para dificultar la entrada de competidores.

Pregunta N° 09

¿Cuál es la frecuencia del consumo de yogurt?

Frecuencia de consumo

Tabla N° 09

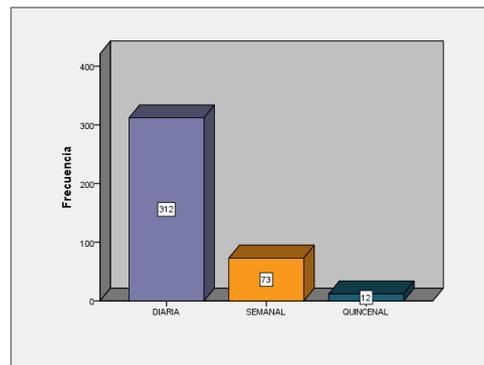
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | DIARIA | 312 | 78,6 | 78,6 |
| | SEMANAL | 73 | 18,4 | 97,0 |
| | QUINCENAL | 12 | 3,0 | 100,0 |
| | Total | 397 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Frecuencia de consumo

Grafico N° 15



Análisis e interpretación

Para el 78,6% del total de encuestados consumen yogurt Diariamente, el 18,8% lo consume Semanalmente y el 3% lo consume Quincenalmente el yogurt

La mayor parte de personas encuestadas consumen yogurt diariamente por sus ventajas nutricionales por esta razón la empresa debe fortalecer más su producción en la calidad y beneficios que este pueda aportar al consumidor y así poder generar una mayor demanda.

Pregunta N° 10

¿Lácteos Paraíso satisface sus necesidades al consumirlo?

Satisface las necesidades

Tabla N° 10

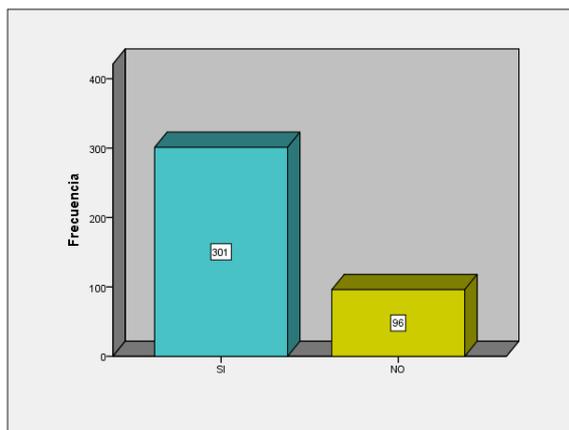
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI | 301 | 75,8 | 75,8 | 75,8 |
| Válidos NO | 96 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| Total | 397 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Satisface las necesidades

Grafico N° 16



Análisis e interpretación

El 75,8% del total de encuestados consideran que lácteos Paraíso SI satisface las necesidades al consumidor, y el 24,2% considera que NO los satisface.

La información revela que lácteos Paraíso si satisface las necesidades al consumidor pero la empresa debe fortalecerse para seguir satisfaciendo al consumidor mejorando cada día más la calidad del producto sin tener que incrementar los costos y de esta forma mantenerse estable en el mercado.

Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas al azar a través del formulario de encuestas de cada una de las variables, en el cual la probabilidad de la pregunta permitió efectuar el proceso de combinación, posteriormente.

Pregunta N° 02

¿Conoce usted los productos de lácteos Paraíso?

Combinación de frecuencias

Tabla N° 11

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 60 | 15,1 | 15,1 | 15,1 |
| NO | 231 | 58,2 | 58,2 | 73,3 |
| TAL VEZ | 106 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 397 | 100,0 | 100,0 | |

Pregunta N° 05

¿Existe diferencia de los productos de lácteos Paraíso con la competencia?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 41 | 10,3 | 10,3 | 10,3 |
| NO | 286 | 72,0 | 72,0 | 82,4 |
| TAL VEZ | 70 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 397 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Combinación de frecuencias

Para establecer las frecuencias observadas se establece el cálculo de correspondiente a la correlación, lo cual da lugar a la correspondencia de los valores observados.

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 12

| VENTAJAS COMPETITIVAS | | | | |
|--------------------------------|----|-----|------------|-------|
| PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | SI | NO | TAL VEZ | TOTAL |
| SI | 6 | 24 | 11 | 41 |
| NO | 43 | 166 | 76 | 286 |
| TAL VEZ | 11 | 41 | 19 | 70 |
| TOTAL | 60 | 231 | 106 | 397 |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Modelo Lógico

Ho = - El diseño de ventajas competitivas no promueve una mejor participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo

H1= El diseño de ventajas competitivas si promueve una mejor participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (3-1) (3-1)$$

$$GL = 2*2$$

$$GL = 4$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

$O-E$ = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

En tanto que el cálculo de las frecuencias esperadas se efectúa de la multiplicación de los totales extremales dividido para el gran total, para la tabla de frecuencias esperadas.

FRECUENCIAS ESPERADAS

Tabla N° 13

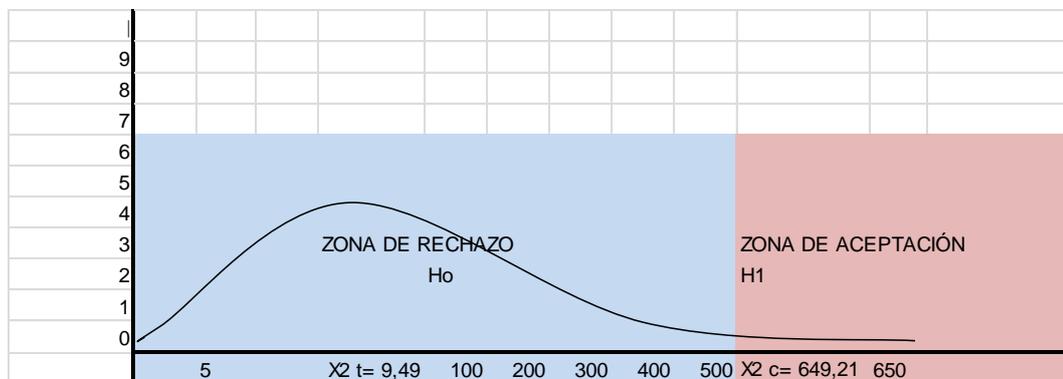
| O | E | O-E | (O-E) ² | (O-E) ² /E |
|-------|-------|-------|--------------------|-----------------------|
| 6 | 6,2 | -0,2 | 0,04 | 0,01 |
| 43 | 23,9 | 19,1 | 366,48 | 15,36 |
| 11 | 10,9 | 0,1 | 0,00 | 0,00 |
| 24 | 43,2 | -19,2 | 369,57 | 8,55 |
| 159 | 166,4 | -7,4 | 54,95 | 23,92 |
| 41 | 76,4 | -35,4 | 1.250,52 | 47,83 |
| 11 | 10,6 | 0,4 | 0,18 | 80,30 |
| 75 | 40,7 | 34,3 | 1.174,40 | 160,60 |
| 19 | 18,7 | 0,3 | 0,10 | 312,65 |
| total | | | | 649,21 |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

Gráfico N° 17



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Conclusión

El valor de $X^2_t = 9.49 < X^2_c = 659.06$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, El diseño de ventajas competitivas si promoverá una mejor participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo.

TABLA DE VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO

Tabla N° 14

| g.l | NIVELES | | | | | |
|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 0.01 | 0.02 | 0.05 | 0.1 | 0.2 | 0.5 |
| g.l | 0.995 | 0.99 | 0.97 | 0.95 | 0.90 | 0.75 |
| 1 | 7.88 | 6.63 | 5.02 | 3.84 | 2.71 | 1.32 |
| 2 | 10.60 | 9.21 | 7.38 | 5.99 | 4.61 | 2.77 |
| 3 | 12.80 | 11.30 | 9.35 | 7.81 | 6.25 | 4.11 |
| 4 | 14.90 | 13.30 | 11.10 | 9.49 | 7.78 | 5.39 |
| 5 | 16.70 | 15.10 | 12.80 | 11.10 | 9.24 | 6.63 |
| 6 | 18.50 | 16.80 | 14.40 | 12.60 | 10.60 | 7.84 |
| 7 | 20.30 | 18.50 | 16.00 | 14.10 | 12.00 | 9.04 |
| 8 | 22.00 | 20.10 | 17.50 | 15.50 | 13.40 | 10.20 |
| 9 | 23.60 | 21.70 | 19.00 | 16.90 | 14.70 | 11.40 |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Carlos Sánchez

Se determina que para la comprobación de los resultados se orienta la guía de la tabla de verificación al realizar el cruce de los grados de libertad con los niveles de significación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se concluye que en la empresa no existe un sistema de diferenciación que permita generar en el mercado una amplia participación limitando esto el cumplimiento de objetivos empresariales.
- No se cuenta con una amplia distribución del producto, lo cual conlleva a no acceder a una mejor participación lo cual conlleva a la disminución de las ventas y por ende una baja participación en el mercado.
- Al no contar con una ventaja competitiva la empresa limita su posicionamiento y la demanda de los productos en el mercado conllevando a una pérdida de mercado.
- Se determina que no se conoce las características y atributos de los productos lácteos Paraíso lo cual afecta a la demanda en el mercado.
- En la actualidad no existe un enfoque que genere diferenciación con la competencia lo cual lo encasilla como uno más del mercado.

5.2 Recomendaciones

- Es importante establecer un modelo de ventaja competitiva mediante un sistema de diferenciación que permita satisfacer las necesidades del cliente y acceder a su fidelización mediante atributos y beneficios sostenibles en el mercado.
- Para mejorar la participación de la empresa en el mercado la empresa debe establecer un sistema de distribución integral mediante nuevos canales que conlleven a un alto posicionamiento de la imagen del producto.
- Es importante diseñar ventajas competitivas para acceder a nuevos mercados y por ende proyectar una imagen de competitividad ya si incrementar ventas y rentabilidad organizacional y económica.

- La empresa debe dar a conocer en el mercado los atributos y beneficios del consumo del producto con la finalidad de generar una mejor posicionamiento de su marca.
- Es importante establecer tácticas diferenciadoras que promuevan un alto conocimiento de la marca en el mercado y así generar un alto volumen e ventas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Estructura de un modelo de ventaja competitiva para optimizar la participación en el mercado de la Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo.

Institución Ejecutora

La empresa ejecutora de la investigación será la empresa de la Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo.

Beneficiarios

En primera instancia serán los beneficiarios los propietarios de la empresa ya que se optimizar los recursos empresariales y por ende la inversión se potencializara a una mejor participación en el mercado, en segunda instancia los beneficiarios serán los clientes ya que se generará un valor agregado el cual promueva fidelización y así una mayor satisfacción de sus requerimientos.

Ubicación:

Provincia: COTOPAXI

Ciudad: Salcedo

Tiempo estimado para la ejecución

La propuesta se ejecutará en el segundo semestre del año 2013.

Equipo Responsable

El equipo responsable de la propuesta será el gerente, la fuerza de ventas

Costo

Se determina entonces que el presupuesto de la propuesta será de \$2.915,00

Costos

Tabla N° 15

| GASTOS | Costo |
|-----------------------------|-----------------|
| | |
| DEL PROCESO | |
| I ETAPA | |
| Análisis | 1.500,00 |
| | |
| | 1.500,00 |
| II ETAPA | |
| Diseño de la diferenciación | 850,00 |
| | |
| III ETAPA | 850,00 |
| DE LA CUMUNICACIÓN | |
| Informe Final | 300,00 |
| | |
| Sub total | 2.650,00 |
| Imprevistos 10% | 265,00 |
| TOTAL | 2.915,00 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Carlos Sánchez

6.2 Antecedentes de la propuesta

Se manifiesta por la plana directiva de la empresa, que no existe un modelo de ventajas competitivas que permitan generar un cambio direccional a la participación en el mercado, de tal manera que afectado el desarrollo organizacional y el posicionamiento en el medio comercial de la localidad. En tal virtud se determinó, que no existe en alta gerencia un instrumento técnico que dinamice el aprovechamiento de los recursos empresariales, también se evidencia el poco compromiso del personal interno, el cual genera poca productividad en el sector lácteo de la región.

6.3 Justificación

La presente propuesta es importante porque se pretende generar un nuevo enfoque de hacer empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de tal manera que las ventajas competitivas permitirán acceder a una diferenciación, la misma que proyecte competitividad y eficiencia comercial.

De tal manera que la diferencia será el sustento y la referencia del desarrollo organizacional, entonces se incrementará la demanda y por tanto la inversión efectuada será potencializada y encaminada a una mejor participación en el entorno.

Es novedosa la propuesta porque se pretende generar un cambio paradigmático a la dirección empresarial, de tal manera que se genere un modelo administrativo integral y entonces el cliente tenga un amplio conocimiento de lo que adquiere y así posicionarse como referente de satisfacción de necesidades en los consumidores.

Es factible la propuesta por cuanto la apertura del propietario a generar cambio y maximización de los recursos permitirá el logro de los objetivos y entonces la gestión empresarial tendrá un eficiente direccionamiento.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de ventaja competitiva para optimizar la participación en el mercado de la Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo.

Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico situacional del perfil competitivo del sector lácteo en la localidad.
- Determinar el perfil de participación en el mercado de la empresa en referencia al producto comercializado.
- Estructurar la diferenciación e innovación comercial para poder incrementar la cartera de clientes y las ventas para posicionar la imagen de la empresa como referente de calidad.

6.5 Análisis de factibilidad

La presente propuesta es factible pero cuanto existe la apertura organizacional para mejorar los procesos internos con la finalidad de obtener un eficiente perfil competitivo.

Es factible porque se establecerá un liderazgo participativo, el cual permita generar pro actividad del capital humano y direccionarlo a la satisfacción de las necesidades.

En tanto que la factibilidad legal se dará en el momento que se cumpla con la ley del consumidor y el cliente obtenga satisfacción de sus necesidades.

Para la realización de la presente propuesta se delinearía un presupuesto financiero el cual permita el cumplimiento de actividades y el cambio conlleve a un mejor posicionamiento en el entorno.

6.6 Fundamentación

La Estrategia de Diferenciación

La diferenciación se obtiene al crear en forma original un valor para el comprador. También puede obtenerse cumpliendo los criterios de uso o los basados en señales, aunque en su forma más sustentable proviene de ambas cosas. PORTER M. (2003, p. 150).

Medios de la diferenciación.

Una compañía puede mejorar su diferenciación en dos formas fundamentales. Puede realizar sus actividades actuales de valor en una forma más especial o reconfigurar su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad. En ambos casos es necesario controlar el costo de la diferenciación para que se traduzca en un desempeño de calidad. Las compañías diferenciadoras se caracterizan por varios enfoques. PORTER M. (2003, p. 153).

Costo de la Diferenciación

La diferenciación es muy cara, a menudo las compañías incurren en costos especiales, porque la singularidad le exige realizar las actividades de valor mejor que sus competidores. Así, para ofrecer un excelente apoyo a la ingeniería de aplicaciones se requieren más ingenieros, y una fuerza muy calificada de ventas cuesta más que otra menos calificada. La obtención de mayor durabilidad de los productos posiblemente requerirá más contenido de materiales o materiales más caros. Porter, M. (2003, p. 124).

Factores del costo de Diferenciación

El costo de la diferenciación refleja los factores de las actividades de valor en que se funda la singularidad. La relación entre ellos adopta dos formas conexas:

- Lo que hace especial a una actividad (factores de la singularidad) puede repercutir en los factores de los costos.
- Los factores pueden afectar al costo de ser especial.

En la búsqueda de la diferenciación, una empresa a menudo influye negativamente en una actividad y agrega costos en forma deliberada, al mismo tiempo que la singularidad a menudo eleva el costo de influir en sus factores, éstos determinan el precio de la diferenciación. Porter, M. (2003, p. 127).

Diferenciación y Valor para el Cliente

Una empresa diferenciadora exitosa encuentra la manera de crear un valor para ellos que genere un precio alto y mayor que el costo adicional. El punto de partida para entender que es valioso para el cliente es su cadena de valor. Él posee cadenas constituidas por las actividades que realizan lo mismo que la empresa. El producto o servicio es un insumo adquirido para la cadena del valor del cliente.

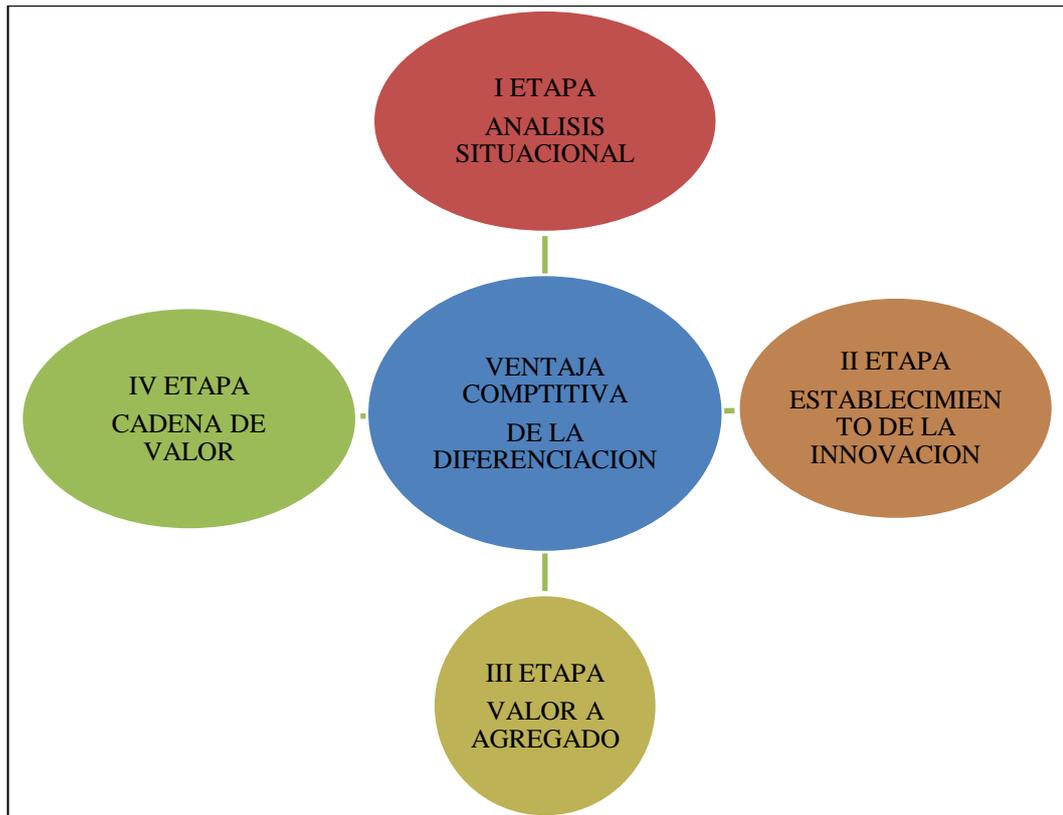
La cadena de valor del cliente determina cómo se utilizará en la práctica y también otros efectos que tendrá en sus actividades personales. Éstas a su vez determinan sus necesidades y constituyen el fundamento de sus valores de la diferenciación.

- Aunque las cadenas son más fáciles de visualizar tratándose de clientes industriales, comerciales o institucionales, también el consumidor individual posee la suya. Estas cadenas representan la secuencia de actividades realizadas por una familia y sus miembros en las cuales encaja un producto o servicio. Para entender cómo un producto se adecua a la cadena de valor de

una familia es preciso identificar las actividades en que intervienen de modo directo o indirecto, generalmente no en todas ellas. Porter, M. (2003, p. 130).

6.7 Modelo operativo

Gráfico N° 18



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

I ETAPA ANALISIS SITUACIONAL

El consumo y el comercio mundial de alimentos en general y de lácteos en particular está influenciado por un conjunto de factores referidos al contexto macroeconómico esperado y a la evolución de la población mundial y su localización, así como de las políticas de apoyo a la producción y comercialización en los distintos países y de las negociaciones internacionales. Todos ellos afectan la demanda, la oferta y el comercio mundial.

En la última década el crecimiento del consumo mundial de lácteos dependió en gran medida del aumento de población mundial. Aproximadamente el 70% de los aumentos en la demanda se atribuyen a este factor, en tanto que el crecimiento del consumo por habitante explicó el restante 30%. Actualmente la mayor parte del consumo de lácteos está concentrado en los países industrializados, como consecuencia de su mayor poder adquisitivo y de su mayor consumo per cápita, el mayor ritmo de crecimiento de la población en los países en desarrollo ha contribuido a que la participación de estos últimos se haya incrementado en las últimas décadas. Los niveles de consumo de lácteos por habitante en los países desarrollados han alcanzado niveles elevados. Por su parte, el ritmo de crecimiento potencial del consumo en los países en desarrollo también se ha elevado, porque en estos casos, al crecimiento poblacional, se agrega el aumento en el consumo por habitante. Razón por la cual, en las previsiones de largo plazo, no sólo importan las proyecciones del crecimiento económico promedio mundial, sino el dinamismo que tendrán en términos relativos los países industrializados y los países en desarrollo. En particular resulta importante el desempeño de los países emergentes, es decir aquellos que están creciendo a un ritmo superior a los promedios y a los principales países desarrollados, como es el caso de China, India y otros países de Asia.

El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión que les permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo. Para ello es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando de esta manera las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento en el mercado.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



MISIÓN

Producir y comercializar productos lácteos de excelente calidad para promover niveles de competitividad satisfaciendo a las expectativas de los consumidores.



VISIÓN

Constituirse en una cadena productiva del sector lácteo organizada y competitiva en el mercado local y nacional generando oportunidades de progreso en la región

VALORES CORPORATIVOS

MATRIZ AXIOLOGICA

Tabla N° 16

| Grupo de Referencia | Estado | Sociedad | Clientes |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| Lealtad | | | X |
| Responsabilidad | | | X |
| Liderazgo | | | X |
| Excelencia en el producto | | X | X |
| Eficiencia | X | | X |
| Honestidad | | | X |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

LEALTAD

Los colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, ser recíprocos con la confianza depositada en la empresa.

RESPONSABILIDAD

Generar el cumplimiento de las funciones, dentro de la autoridad asignada, con compromiso en la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

LIDERAZGO

Ser una empresa comprometida en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

EXCELENCIA EN EL PRODUCTO

Competentes para satisfacer continuamente las expectativas de los clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

EFICIENCIA

Utilizar de forma adecuada los medios y recursos con los cuales se cuenta, para alcanzar los objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

HONESTIDAD

Se guiará por la sinceridad y la coherencia de las acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

DIRECCIÓN PROGRAMÁTICA

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: DEBILIDADES Y FORTALEZAS

DEBILIDADES:

- La estructura organizativa no está bien definida
- No existe coordinación en las funciones administrativas
- El respaldo de los colaboradores para el cumplimiento de objetivos no es el óptimo
- Deficiente capacitación e inducción interna al personal
- Debilitamiento de las relaciones interpersonales internas
- Inadecuado manejo de la comercialización de los productos en el mercado
- Escasa promoción de atributos diferenciadores de los lácteos en el mercado

FORTALEZAS:

- La empresa ofrece estabilidad laboral
- Empresa joven y con proyecciones e ideas claras
- Ubicación geográfica estratégica
- Amplia distribución física para los procesos productivos
- Disponibilidad para ampliaciones
- Estabilidad económica para el desarrollo productivo y comercial

Matriz evaluación de factores internos

Tabla N° 17

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS | | | |
|--|--------------------|----------------------|----------------------------|
| FACTORES INTERNO CLAVES | PONDERACIÓN | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | |
| La empresa ofrece estabilidad laboral | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Empresa joven y con proyecciones e ideas claras | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Ubicación geográfica estratégica | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Amplia distribución física para los procesos productivos | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Disponibilidad para ampliaciones | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Estabilidad económica para el desarrollo productivo y comercial | 0,1 | 4 | 0,4 |
| DEBILIDADES | | | |
| La estructura organizativa no está bien definida | 0,05 | 2 | 0,1 |
| No existe coordinación en las funciones administrativas | 0,07 | 1 | 0,07 |
| El respaldo de los colaboradores para el cumplimiento de objetivos no es el óptimo | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Deficiente capacitación e inducción interna al personal | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Debilitamiento de las relaciones interpersonales internas | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Inadecuado manejo de la comercialización de los productos en el mercado | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Escasa promoción de atributos diferenciadores de los lácteos en el mercado | 0,1 | 1 | 0,1 |
| TOTAL | 1 | | 2,31 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Carlos Sánchez

Ponderación:

| | |
|------------------|------|
| Sin importancia: | 0.01 |
| Muy importante | 1.00 |

Clasificación: Se asigna

| | | |
|---|---|----------------------------------|
| 1 | = | Debilidad grave o muy importante |
| 2 | = | Debilidad Menor |
| 3 | = | Fortaleza Menor |
| 4 | = | Fortaleza Importante |

Conclusión

El total ponderado de 2.31, que se muestra, determina que la posición estratégica interna general de la empresa es sostenible en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**OPORTUNIDADES**

- Participar en mercados no atendidos por la empresa
- Diversificación del tipo de productos lácteos
- Formar una comercializadoras en otras ciudades
- Crecimiento de la demanda de los productos en nuevos segmentos de mercado.
- Acceder a la inversión privada para mejorar el manejo financiero

AMENAZAS:

- Desarrollo de nuevos productos y variedades por parte de la competencia.
- Inestabilidad económica, social y política

- Productos sustitutos como carne, jugos
- Competencia desleal (guerra de precios)
- Demanda irregular por los hábitos alimenticios
- Cambios constantes de gustos (preferencias) de los consumidores

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Tabla N° 18

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS | | | |
|--|--------------------|----------------------|----------------------------|
| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Participar en mercados no atendidos por la empresa | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Diversificación del tipo de productos lácteos | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Formar una comercializadoras en otras ciudades | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Crecimiento de la demanda de los productos en nuevos segmentos de mercado. | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Acceder a la inversión privada para mejorar el manejo financiero | 0,08 | 3 | 0,24 |
| AMENAZAS | | | |
| Desarrollo de nuevos productos y variedades por parte de la competencia. | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Inestabilidad económica, social y política | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Productos sustitutos como carne, jugos | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Competencia desleal (guerra de precios) | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Demanda irregular por los hábitos alimenticios | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Cambios constantes de gustos (preferencias) de los consumidores | 0,1 | 1 | 0,1 |
| TOTAL | 1 | | 2,53 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Carlos Sánchez

Ponderación:

| | |
|------------------|------|
| Sin importancia: | 0.01 |
| Muy importante | 1.00 |

Clasificación: Se asigna

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| 1 | = | Amenaza grave o muy importante |
| 2 | = | Amenaza Menor |
| 3 | = | Oportunidad Menor |
| 4 | = | Oportunidad Importante |

Conclusión

El total ponderado de 2.53 indica que la empresa mantiene oportunidades que debe aprovechar para lo cual debe establecer estrategias que minimicen las amenazas.

**MATRIZ DEL ANÁLISIS FODA
DESCRIPCIÓN PROPUESTA DE ESTRATEGIAS**

Tabla N° 19

| | | |
|--|--|---|
| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa ofrece estabilidad laboral ➤ Empresa joven y con proyecciones e ideas claras ➤ Ubicación geográfica estratégica ➤ Amplia distribución física para los procesos productivos ➤ Disponibilidad para ampliaciones ➤ Estabilidad económica para el desarrollo productivo y comercial | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La estructura organizativa no está bien definida ➤ No existe coordinación en las funciones administrativas ➤ El respaldo de los colaboradores para el cumplimiento de objetivos no es el óptimo ➤ Deficiente capacitación e inducción interna al personal ➤ Debilitamiento de las relaciones interpersonales internas ➤ Inadecuado manejo de la comercialización de los productos en el mercado ➤ Escasa promoción de atributos diferenciadores de los lácteos en el mercado. |
| FACTORES EXTERNOS | | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX | ESTRATEGIAS(DO)MIN/MAX |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar en mercados no atendidos por la empresa ➤ Diversificación del tipo de productos lácteos ➤ Formar una comercializadoras en otras ciudades ➤ Crecimiento de la demanda de los productos en nuevos segmentos de mercado. ➤ Acceder a la inversión privada para mejorar el manejo financiero | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir un modelo de direccionamiento estratégico para el compromiso y el desarrollo organizacional ➤ Elaborar planes de investigación comercial que permitan la satisfacción del consumidor. ➤ Estructurar un diseño organizacional que permita una dirección eficiente del sistema productivo y comercial. ➤ Elaborar un sistema proactivo de dirección para acceder a los cambios tecnológicos del mercado | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir la cultura organizacional para mejorar la capacidad de la empresa y cambiar el comportamiento de los empleados ➤ Capacitar al personal para el desempeño comercial. ➤ Establecer una comunicación comercial que permita manejar las herramientas del marketing. ➤ Ampliar el círculo de distribución de los productos para aprovechar la infraestructura de la empresa |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS(FA)MAX/MIN | ESTRATEGIAS(DA)MIN/MIN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos y variedades por parte de la competencia. • Inestabilidad económica, social y política • Productos sustitutos como carne, jugos • Competencia desleal (guerra de precios) • Demanda irregular por los hábitos alimenticios • Cambios constantes de gustos (preferencias) de los consumidores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un control estratégico en la organización de la empresa. ➤ Realizar un monitoreo permanente a las actividades productivas y comerciales para acceder a los cambios del entorno. ➤ Innovar la tecnología existente para optimizar los procesos productivos para mejoramiento continuo. ➤ Agilizar el cambio de los sistemas productivos para generar una mejor competitividad. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer una ventaja competitiva para generar una diferenciarse en el mercado. ➤ Comercializar el producto actual en nuevos mercados. ➤ Optimizar los recursos financieros y humanos con la implementación de personal en ventas, lo que permitirá una mayor cobertura en la región. ➤ Establecer la atención personalizada al cliente para mejorar el nivel de participación en el mercado. |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

OBJETIVO N° 1

- Establecer una planeación estratégica a través de un modelo de alineación organizacional para generar competitividad.

Cuadro N° 04

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|--|---|--------------------|
| ➤ Definir un modelo de direccionamiento estratégico para el compromiso y el desarrollo organizacional. | Establecer filosofía orientadora para direccionar compromiso en el personal. | Gerente General |
| ➤ Elaborar planes de investigación comercial que permitan la satisfacción del consumidor | Generar investigaciones de mercado para conocer los requerimientos del cliente | Director comercial |
| ➤ Estructurar un diseño organizacional que permita una dirección eficiente del sistema productivo y comercial. | Generar control interno a cada una de las actividades productivas y comerciales. | Jefe de personal |
| ➤ Elaborar un sistema proactivo de dirección para acceder a los cambios tecnológicos del mercado | Determinar un sistema de administración estratégica para el cumplimiento de objetivos | Gerente General |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

OBJETIVO N° 2

- Participar en nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales ya si potencializar la imagen empresarial.

Cuadro N° 05

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---|--|--------------------|
| ➤ Definir la cultura organizacional para mejorar la capacidad de la empresa y cambiar el comportamiento de los empleados. | Fortalecer los valores corporativos mediante asociatividad en el personal | Gerente General |
| ➤ Capacitar al personal para el desempeño comercial. | Talleres de formación e inducción en el área comercial para colocar nuevos productos. | Director comercial |
| ➤ Establecer una comunicación comercial que permita manejar las herramientas del marketing. | Promover una imagen publicitaria para persuadir sobre la adquisición de los productos de la empresa. | Director comercial |
| ➤ Ampliar el círculo de distribución de los productos para aprovechar la infraestructura de la empresa | Ampliar el canal de distribución para llegar directo al consumidor final. | Director comercial |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

OBJETIVO N° 3

- Promover actividades comerciales que promueva la fidelización del cliente a partir de una distribución efectiva de los nuevos productos.

Cuadro N° 06

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|--|--|---------------------------------------|
| ➤ Establecer un control estratégico en la organización de la empresa | Generar información confiable y fiable al proceso administrativo de la empresa. | Gerente General |
| ➤ Realizar un monitoreo permanente a las actividades productivas y comerciales para acceder a los cambios del entorno. | Establecer normas de comportamiento mediante documentación en cada área empresarial. | Jefe de personal |
| ➤ Innovar la tecnología existente para optimizar los procesos productivos para mejoramiento continuo. | Implementación de nueva maquinaria para los procesos de producción. | Gerente General |
| ➤ Agilizar el cambio de los sistemas productivos para generar una mejor competitividad. | Realizar estudio y análisis al mercado lácteo para generar nuevos derivados | Gerente General Jefe de producción |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

OBJETIVO N° 4

- Fomentar el pensamiento estratégico de diferenciación a partir de la dinámica empresarial que permita el desarrollo de las habilidades organizacionales.

Cuadro N° 08

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---|--|--|
| ➤ Establecer una ventaja competitiva para generar una diferenciación en el mercado. | Generar actividades innovadoras y diversificación de la cartera de productos | Gerente General Jefes departamentales |
| ➤ Comercializar el producto actual en nuevos mercados. | Ampliación de la gestión comercial. | Director comercial |
| ➤ Establecer una comunicación comercial que permita manejar las herramientas del marketing. | Proporcionar información al cliente para persuadir la adquisición de los productos y acceder a su preferencia. | Director comercial |
| ➤ Establecer la atención personalizada al cliente para mejorar el nivel de participación en el mercado. | Ampliar la distribución de los productos de forma directa al cliente para ampliar las ventas. | Gerente General Director comercial |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

**CADENA DE VALOR
LÁCTEOS PARAÍSO**

Grafico N° 19



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: Carlos Sánchez

El eje transversal entre la empresa y el cliente será la cadena de valor, para lo cual se ha determinado actividades primarias y secundarias que generaran valor agregado al cliente para satisfacer totalmente sus necesidades y crear mayor participación en el mercado.

Actividades primarias

LOGÍSTICA INTERNA

Generar una amplia distribución y ubicación de las maquinarias, de tal manera que exista movilidad para el proceso productivo.

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio de instalación y asesoría alimenticia lo que permitirá acceder al cliente a una atención integral que genere fidelización.

LOGISTICA EXTERNA

El acceso al punto de fábrica tendrá un amplio parqueadero que permita un fácil embarque de los productos terminados para posteriormente trasladarlos a los clientes.

MERCADOTECNIA

Las actividades de comercialización se regirán en la aplicación del marketing mix que permitan aplicar cada una de sus herramientas para poder posicionar el producto en el mercado.

INFRAESTRUCTURA

La empresa está estipulada para un proceso de producción continua que permita un amplio abastecimiento del producto a los consumidores en el mercado.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

La direccionamiento estratégico se basará en la capacitación permanente del personal como apoyo a las actividades productivas y comerciales.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

El proceso de producción continuo determina la adquisición de maquinaria y tecnología de última generación lo que asegura la calidad del producto.

COMPRAS (ABASTECIMIENTO)

El abastecimiento de la materia prima de forma permanente genera una producción continua, para lo cual es importante mantener proveedores leales a la empresa.

MATRIZ DE FACTOR COMPETITIVO

Tabla N° 20

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DE LÁCTEOS EL PARAÍSO | | | | | |
|--|-------------|---------|----------------|----------|----------------|
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PONDERACIÓN | EMPRESA | | CHIVERIA | |
| | | PARAÍSO | | MAYBE | |
| | | CLF | REST PONDER | CLF | REST PONDER |
| SERVICIO AL CLIENTE | 0,18 | 3,00 | 0,54 | 4,00 | 0,72 |
| DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS | 0,22 | 1,00 | 0,22 | 1,00 | 0,22 |
| FLEXIBILIDAD TECNOLÓGICA | 0,15 | 1,00 | 0,15 | 3,00 | 0,45 |
| RELACIÓN CON DISTRIBUIDORES | 0,18 | 2,00 | 0,36 | 1,00 | 0,18 |
| FORTALEZA FINANCIERA | 0,12 | 4,00 | 0,48 | 3,00 | 0,36 |
| EFECTIVIDAD COMERCIAL | 0,15 | 3,00 | 0,45 | 4,00 | 0,60 |
| TOTAL RESULTADO PONDERADO | 1,00 | | 2,20 | | 2,53 |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

Ponderación:

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

Clasificación: Se asigna

1 = Poco importante

2 = Algo importante

3 = Muy importante

4 = Relativamente importante

Conclusión

Lácteos PARAÍSO en relación con FÁBRICA CHIVBERIA se encuentra con una calificación ponderada del 2.20 lo que significa que ha sabido mantenerse con ciertas fortalezas como el servicio al cliente que le permiten competir en el mercado, pero necesita ser fortalecida para que la diferencia con la empresa comparada y en la que se observa no sea tan marcada, entonces el no comunicar de mejor manera los beneficios del producto limita su demanda en el mercado para lo cual es importante establecer un sistema de diferenciación que permita generar productos innovadores.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para conocer la participación en los mercados e ha establecido el siguiente análisis de los litros de leche colocados en el sector.

DEMANDA DATOS HISTORICOS DEL SECTOR LÁCTEO

Tabla N° 21

| AÑOS | Yi Ltrs | Xi | Xi Yi | Xi ² |
|----------|---------|----|---------|-----------------|
| 2004 | 11.300 | -4 | -45.200 | 16 |
| 2005 | 13.700 | -3 | -41.100 | 9 |
| 2006 | 13.980 | -2 | -27.959 | 4 |
| 2007 | 14.265 | -1 | -14.265 | 1 |
| 2008 | 14.556 | 0 | - | 0 |
| 2009 | 14.853 | 1 | 14.853 | 1 |
| 2010 | 15.156 | 2 | 30.311 | 4 |
| 2011 | 15.465 | 3 | 46.395 | 9 |
| 2012 | 15.780 | 4 | 63.122 | 16 |
| Σ | 129.054 | 0 | 26.156 | 60 |

Fuente: registros de Agroindustrial 2012
Elaborado por: Carlos Sánchez

$$n = 5$$

$$a = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

$$a = 25810,81$$

$$b = 435,93$$

$$Y = a + b.x$$

PROYECCION DE LA DEMANDA

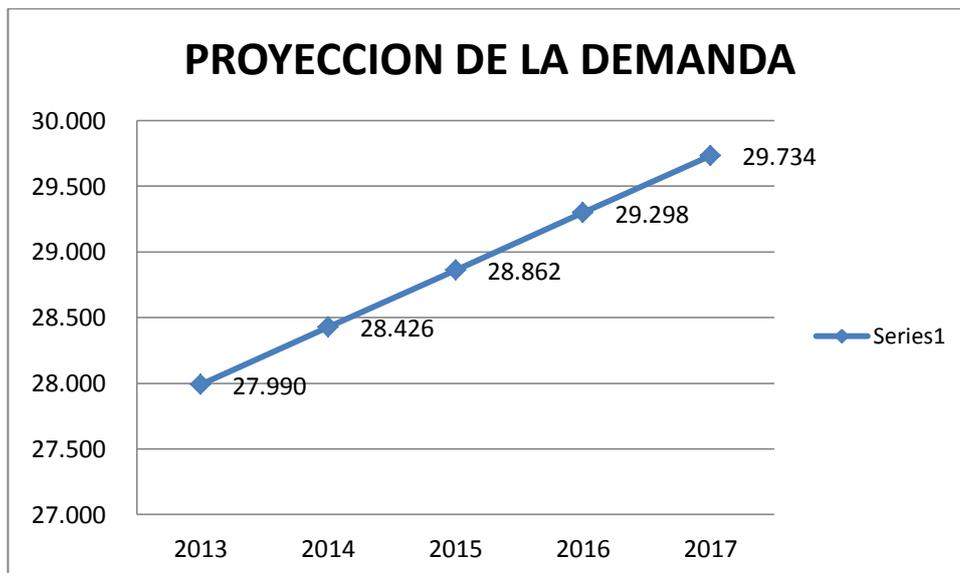
Tabla N° 22

| | |
|------|--------|
| 2013 | 27.990 |
| 2014 | 28.426 |
| 2015 | 28.862 |
| 2016 | 29.298 |
| 2017 | 29.734 |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

Proyección de la demanda

Gráfico N° 20



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

De tal manera que la demanda está determinada por el consumo del líquido en el Cantón Salcedo.

OFERTA DATOS HISTORICOS DEL SECTOR LÁCTEO

Tabla N° 23

| AÑOS | Yi ltrs | Xi | Xi Yi | Xi ² |
|----------|---------------|----------|--------------|-----------------|
| 2004 | 3.884 | -4 | -15.536 | 16 |
| 2005 | 3.966 | -3 | -11.897 | 9 |
| 2006 | 4.049 | -2 | -8.098 | 4 |
| 2007 | 4.134 | -1 | -4.134 | 1 |
| 2008 | 4.221 | 0 | - | 0 |
| 2009 | 4.309 | 1 | 4.309 | 1 |
| 2010 | 4.400 | 2 | 8.800 | 4 |
| 2011 | 4.492 | 3 | 13.477 | 9 |
| 2012 | 4.587 | 4 | 18.346 | 16 |
| Σ | 38.041 | 0 | 5.267 | 60 |

Fuente: registros de Agroindustrial 2012

Elaborado por: Carlos Sánchez

$$a = \frac{\sum Y_i}{n}$$

$$b = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2}$$

a = 7608,16

b = 87,79

$$Y = a + b.x$$

PROYECCION DE LA OFERTA

Tabla N° 24

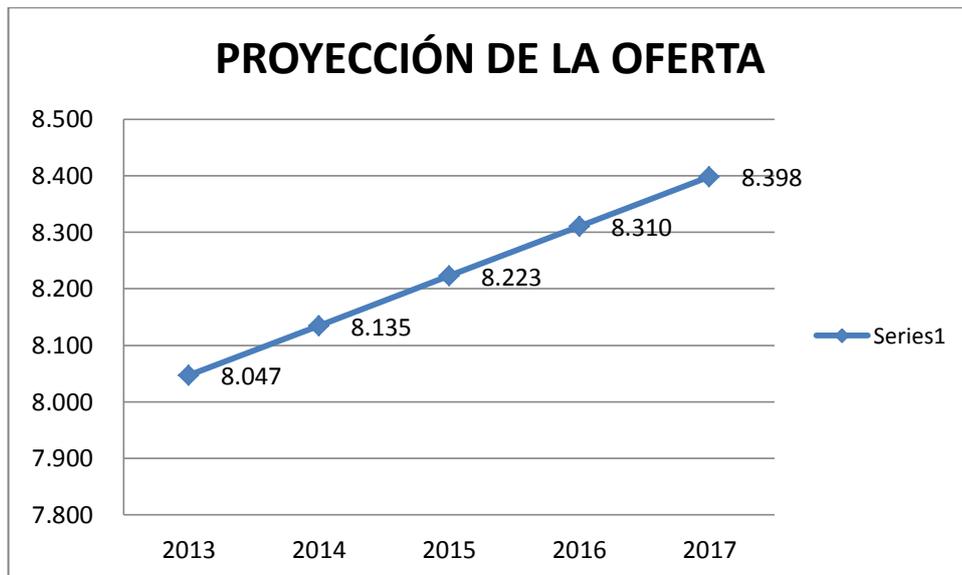
| | |
|------|-------|
| 2013 | 8.047 |
| 2014 | 8.135 |
| 2015 | 8.223 |
| 2016 | 8.310 |
| 2017 | 8.398 |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Carlos Sánchez

Proyección de la oferta

Gráfico N° 21



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

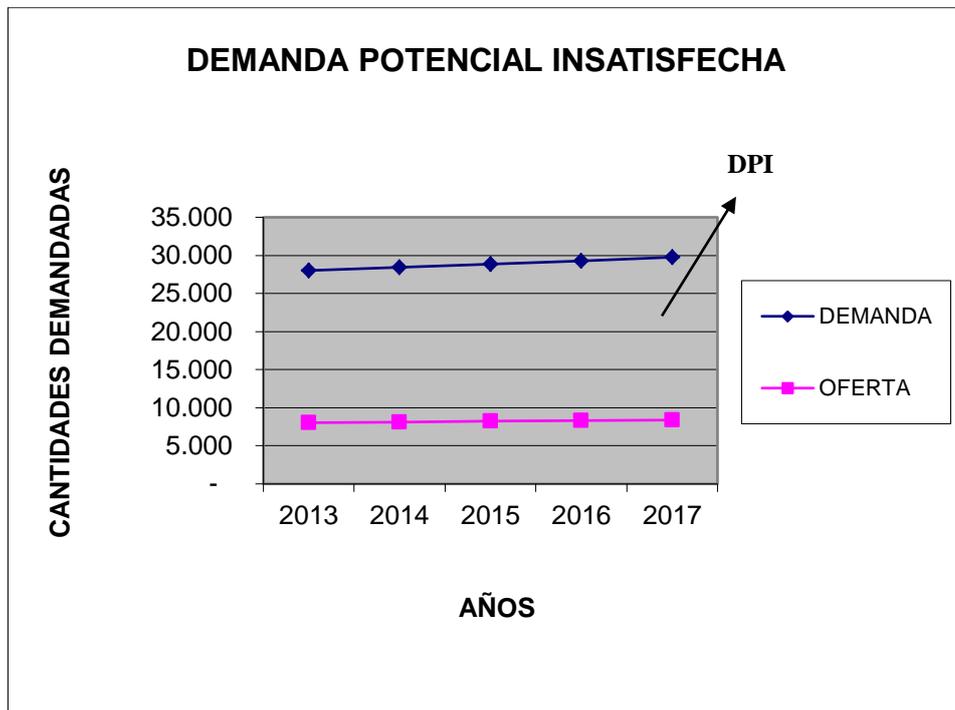
Tabla N° 25

| AÑOS | DEMANDA | OFERTA | DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA |
|------|---------|--------|--------------------------------|
| 2013 | 27.990 | 8.047 | 19.943 |
| 2014 | 28.426 | 8.135 | 20.292 |
| 2015 | 28.862 | 8.223 | 20.640 |
| 2016 | 29.298 | 8.310 | 20.988 |
| 2017 | 29.734 | 8.398 | 21.336 |

Fuente: registros de Agroindustrial 2012
Elaborado por: Carlos Sánchez

Demanda potencial insatisfecha

Gráfico N° 22



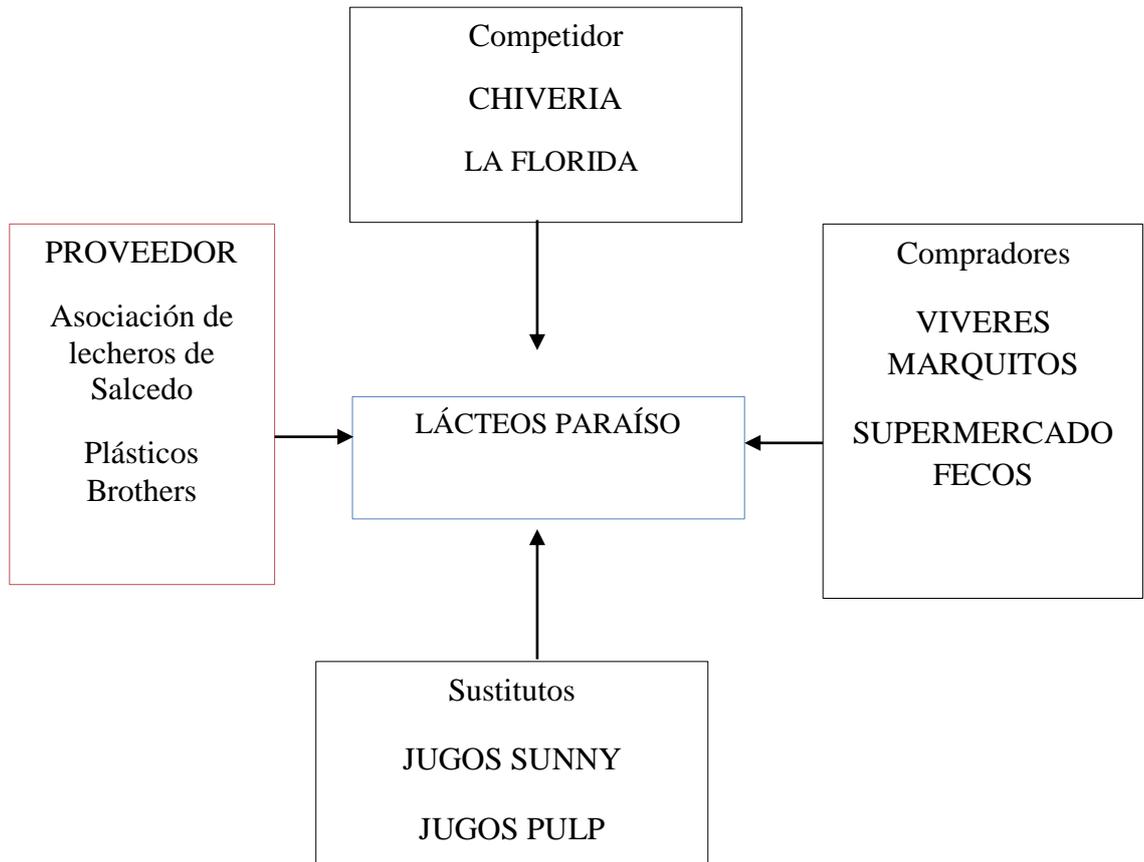
Fuente: registros de Agroindustrial 2012

Elaborado por: Carlos Sánchez

Se determina entonces que existe una amplia visión para mejorar la participación de LÁCTEOS PARAÍSO en el mercado ya que la dpi no es completamente atendida y que acorde a los recursos empresariales la empresa estará en capacidad de atender al 30% de los consumidores mediante la fabricación de una amplia gama de lácteos.

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Empresa

Gráfico N° 23



Fuente: Porter M.

Elaborado por: Carlos Sánchez

Las principales barreras de entrada de nuevos competidores son seis: Economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, y las políticas gubernamentales.

Desde el punto de vista de demanda existen unas barreras de elección, éstas barreras dependen del segmento de mercado al que se intenta llegar, el primero, conformado por consumidores para quienes la calidad no es importante, sino que basan su decisión de compra en el precio de los productos. Tienden a mantener el comportamiento puesto que su poder adquisitivo no es muy elevado. Conformado

por consumidores que basan su decisión de compra más en la calidad que en el precio.

- Entre la amenaza de nuevos ingresos se encuentran las procesadoras de derivados lácteos locales y tradicionales que cada día aumentan en el sector y que de alguna forma se pueden convertir en un potencial cliente de la empresa.
- Actualmente los sustitutos directos del sector se encuentran en productos de origen vegetal, como la soya, donde sus altos componentes nutricionales y su composición nula en lactosa la colocan como una alternativa que trae mayores beneficios digestivos a los consumidores. Igualmente su bajo precio se convierte en una variable amenazante para la línea de productos elaborada a base de lácteos.
- La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, la publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes, como los productos CHIVERÍA.
- Los principales compradores de este producto son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad. En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos. Otros compradores importantes son los Supermercados y las tiendas, quienes realizan compras en grandes volúmenes, lo que le permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc.
- Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Matriz BCG

La matriz del Boston Consulting Group (BCG), es una de las matrices con mayor impacto a nivel de medición estratégica para la consecución de los objetivos de una empresa. Con su enfoque relativo al comparar la participación en el mercado con el crecimiento calculado del mercado en el que se encuentra cada unidad estratégica de negocios (UEN), dentro de la cartera de negocios de la empresa. Su objetivo es el de determinar la posición estratégica de la unidad de negocios, para en base a su posición planificar las estrategias a implementar bajo la asignación perenne de recursos.

Matriz BCG

Cuadro N° 08

| CUADRANTES | CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO |
|--|------------------------------|
| DILEMAS | INTRODUCCIÓN |
| Ventas en ascenso | |
| Exige muchas inversiones | |
| Gasto en I+D | |
| Gasto en comercializ. y formación | |
| Genera déficit de fondos | |
| ESTRELLAS | CRECIMIENTO |
| Ventas altas | |
| Cuota de mercado consolidada | |
| Generación de fondos | |
| Aprovechamiento curva experiencia | |
| Entrada en beneficios | |
| VACAS | ESTANCAMIENTO MADUREZ |
| Poco crecimiento del mercado | |
| Poca necesidad de fondos | |
| Gran cuota de mercado | |
| Recogida de frutos de inversiones ant. | |
| Madurez del sector | |
| PESOS MUERTOS | DECLIVE |
| Producto en declive | |
| Retirada estratégica | |
| Consume pocos recursos | |
| Opción: desinvertir | |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Carlos Sánchez

CARTERA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

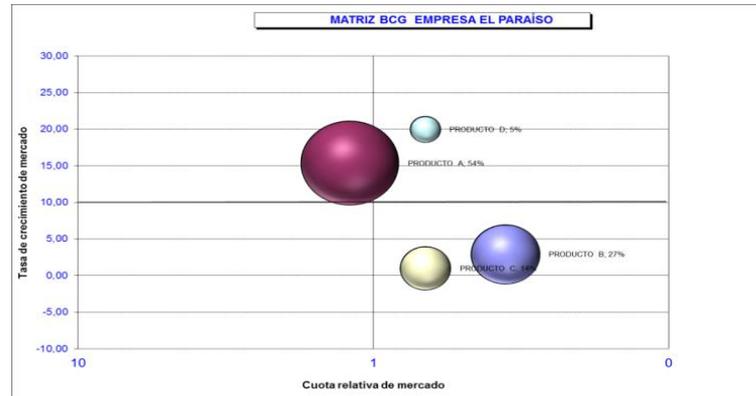
Tabla N° 26

| PRODUCTOS | VENTAS | PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO | VENTAS LIDER | VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL | VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR | TASA CRECIMIENTO MERCADO | CUOTA MERCADO RELATIVA | CASILLAS MATRIZ BCG |
|----------------|---------------|----------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------|
| | a | | b | t | t ₁ | $= (t-t_1)/t_1$ | $= a/b$ | |
| PRODUCTO A | 30.000 | 54% | 25.000 | 300.000 | 260.000 | 15,38 | 1,20 | ESTRELLA |
| PRODUCTO B | 15.000 | 27% | 42.000 | 700.000 | 680.000 | 2,94 | 0,36 | PESO MUERTO |
| PRODUCTO C | 8.000 | 14% | 12.000 | 200.000 | 198.000 | 1,01 | 0,67 | VACAS |
| PRODUCTO D | 3.000 | 5% | 4.500 | 60.000 | 50.000 | 20,00 | 0,67 | DILEMA |
| TOTALES | 56.000 | 100% | 83.500 | 1.260.000 | 1.188.000 | | | |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

Cartera de productos de la empresa

Gráfico N° 24



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

II ETAPA ESTABLECIMIENTO DE LA INNOVACIÓN

Comunicación comercial

Ventas

La distribución de los productos en el mercado del yogurt se realiza mayormente por intermediarios, gimnasios, centros naturistas, fuentes de soda, clínicas, hospitales, Institutos Tecnológicos, Colegios, etc .

Estrategias

Segmentación de Mercado perfil del cliente

A quienes va dirigido

El producto irá dirigido a personas que cuidan de su salud y de su apariencia física (jóvenes de 18 a 35 con un estilo de vida moderno), estudiantes, y trabajadores que valoran un producto gourmet.

Posicionamiento

Imagen ante el cliente

Productos nutritivo y saludable bajos en calorías como complemento de una alimentación sana.

CARTERA DE PRODUCTOS LÁCTEOS PARAÍSO



PRODUCTO

La estrategia de producto estará centrada en cómo será la cartera de los productos, atendiendo a las necesidades del mismo, es decir se establecerá una diversificación la cual permita generar una mejor participación y aceptación del público meta.

En esta etapa para generar un cambio empresarial y una ventaja la empresa innovara en la presentación del producto de la siguiente manera:

Cultivos innovadores para yogures líquidos saludables.- Los nuevos productos hacen posible asegurar una calidad óptima en términos de suavidad y una agradable sensación en boca, con la posibilidad de eliminar el almidón/espesantes,

que normalmente son utilizados con un coste extra para el fabricante, en la mayoría de los yogures líquidos. Disponible en tres perfiles de aroma diferentes, los nuevos cultivos “Mild”, “Classic” y “Twist” hacen más fácil a los fabricantes lácteos satisfacer las expectativas de los consumidores, haciendo posible la elaboración de productos bajos en grasa con una corta lista de ingredientes, que además tengan un buen sabor, sean suaves y con los beneficios para la salud de los probióticos que aporta la bacteria Bifidobacterium.

Satisfacer la demanda mayoritaria de productos saludables

Los yogures líquidos son un gran vehículo para aportar probióticos a los consumidores, ya que se pueden suministrar en la dosis diaria adecuada de forma fácil. Los consumidores quieren los beneficios para la salud que aporta el probiótico BB-12, pero esto, debe hacerse en combinación con un buen sabor y una buena textura, y esto es exactamente lo que aseguran los nuevos cultivos. De tal manera que las principales tendencias en los yogures líquidos son las consideraciones de la salud (bajo en grasa, bajo en azúcar), los beneficios funcionales (efectos saludables por encima de la nutrición), los productos naturales, las etiquetas limpias (sin adición de ingredientes o enriquecimientos no necesarios (vitaminas y minerales añadidos). Los nuevos cultivos hacen posible que los fabricantes elaboren productos con menor contenido en grasa y azúcar, y al mismo tiempo ofrecen un aroma y textura dignos de lo más alto de la gama.

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO

Yogurt liquido con pulpa de fruta



Tablas de información nutricional del yogurt liquido de sabores

Tabla N° 27

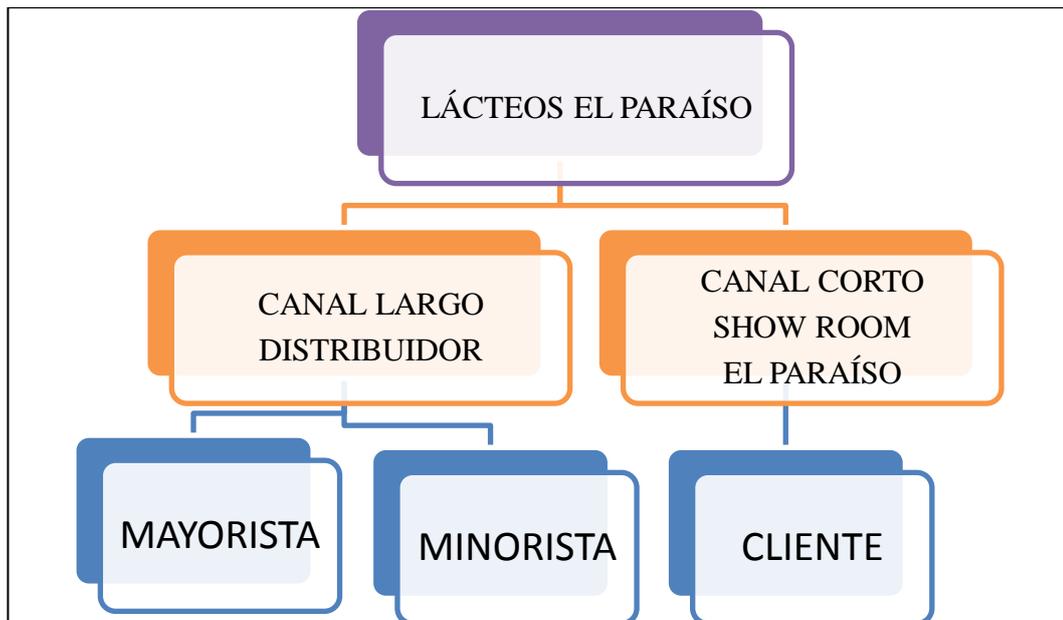
| | | | |
|----------------------|-------------|--------------------|----------|
| Calorías | 75,40 kcal. | | |
| Grasa | 1,40 g. | | |
| Colesterol | 0,00 mg. | | |
| Sodio | 45 mg. | | |
| Carbohidratos | 12,80 g. | | |
| Fibra | 0 g. | | |
| Azúcares | 12,80 g. | | |
| Proteínas | 2,90 g. | | |
| Vitamina A | 17 ug. | Vitamina C | 0 mg. |
| Vitamina B12 | 0,20 ug. | Calcio | 107 mg. |
| Hierro | 0,10 mg. | Vitamina B3 | 0,42 mg. |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

DISTRIBUCIÓN

La estrategia de la distribución es el instrumento del marketing que relaciona directamente la producción con el consumo por parte de la población meta. Su misión elemental es la de poner el producto al alcance más cercano disponible al comprador final, para lo cual se interrelacionara el respectivo merchandising del producto, que se concentra en desarrollar diferentes técnicas que permita la gestión estratégica del área expositiva.

Distribución
Gráfico N° 25



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

PRECIO

Hasta el momento, la empresa mantiene un margen de utilidad del 35%, con el objetivo de disminuir los costos y por consiguiente el precio de salida del producto al mercado,

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Para convencer al consumidor que es éste el producto que le conviene y no otro, es por ello que la comunicación y la publicidad es el elemento que se concentra en la información, persuasión y recordación al mercado sobre la empresa, la marca y especialmente su producto. Dicha información brindada hacia los clientes debe ser lo más persuasiva posible para así convencer al máximo al público objetivo, para lo cual se realizará:

- Comunicación radial a través de la emisora CANELA de la provincia de Cotopaxi.
- De "boca en boca", cuando un producto es bueno, se corre la voz de cliente a cliente, sin que intermedie la publicidad, sino que utilizan las vías de comunicación tradicionales: teléfono, celular, mails, o visita directa.
- Por exposición directa al producto, "LÁCTEOS PARAÍSO" piensa colocarse en lugares visibles, dentro de gasolineras (autoservicios), tiendas, supermercados.
- Promocionarlo a través de carteles con una figura pública que diga que lo toma y es su preferido, que tiene excelente sabor y precio, etc.

III ETAPA VALOR AGREGADO

El valor agregado estará determinado en proyectar una imagen del yogurt como un alimento funcional y que será no sólo por sus características nutricionales sino también para cumplir una función específica como puede ser el mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades, de tal manera que se complementará con la siguiente carta nutricional como lo es el yogurt como uno de sus productos.

El yogurt se considera un alimento funcional porque proporciona múltiples beneficios. Aporta energía, nutrientes y proporciona una ventaja fisiológica adicional que puede ayudar a prevenir enfermedades y mejorar el estado de salud y de bienestar. Las propiedades funcionales del yogur se derivan de algunos de sus componentes, como bacterias prebióticas, péptidos bioactivos, ácido linoleico conjugado y esfingolípidos.

Efectos beneficiosos del yogurt

Cuadro N° 09

| EFFECTOS BENEFICIOSOS DEL YOGUR |
|---|
| Mejora la tolerancia a la lactosa |
| Mantenimiento de la microflora gastrointestinal y urogenital normal |
|  |
| EFFECTOS TERAPÉUTICOS DEL YOGUR |
| Prevención de la osteoporosis |
| Protección contra la diarrea del viajero |
| Prevención de la diarrea infantil |
| Reducción de la diarrea inducida por antibióticos |
| Mejora el estreñimiento |
| Protección contra el cáncer de vejiga y colon |
| Prevención de la hipercolesterolemia |
| Prevención de las infecciones urogenitales |
| Reducción de los efectos colaterales de la encefalopatía hepática |
| Ayuda en casos de hipoclorhidria e hiperclorhidria |

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

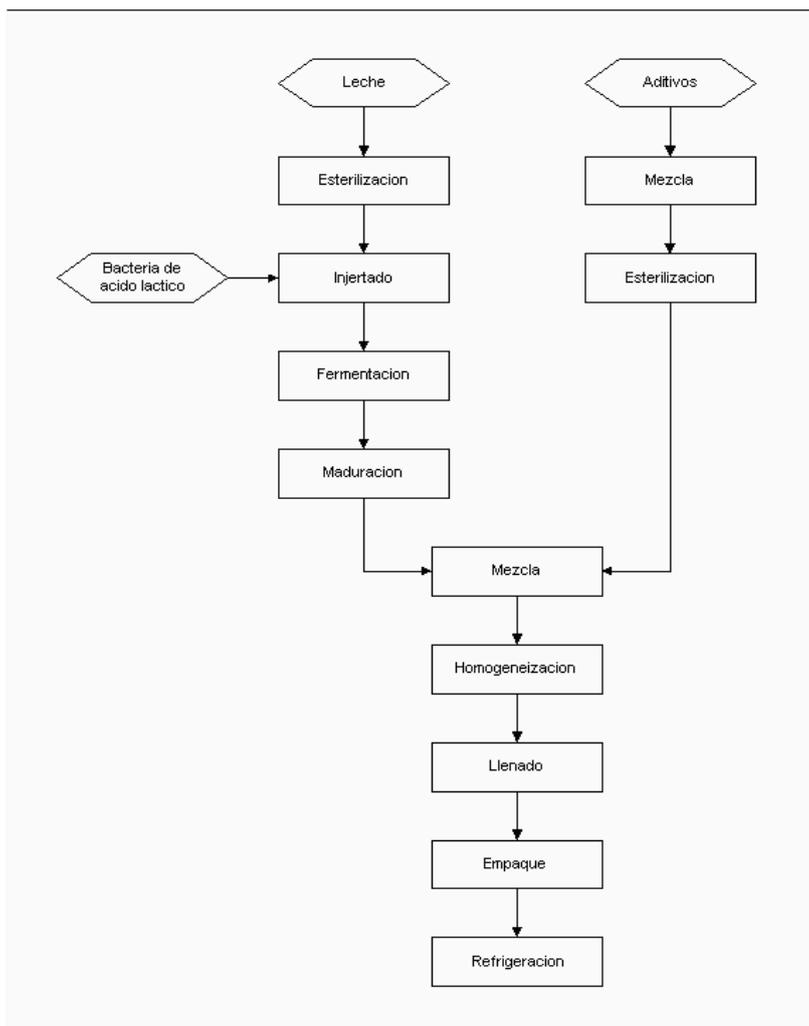
IV ETAPA CADENA DE VALOR

Para garantizar la calidad del producto la empresa dará a conocer al mercado su cadena de valor con la finalidad de generar confianza, lo cual complementara la ventaja competitiva:

El yogurt es un producto lácteo fermentado, levemente ácido, de cultivo semisólido que es producido por homogeneización y pasteurización. El yogurt, es un producto efectivo para restaurar y mantener el funcionamiento normal de nuestro equilibrio intestinal, rico en vitaminas B. Este producto tiene una gran variedad de sabores y los muchos beneficios del yogurt son, de poca importancia para muchos consumidores, ya que ellos lo consumen por su agradable sabor, pero es vital dar a conocer la cadena de valor con la finalidad de generar fidelidad en el consumidor.

PROCESO DE PRODUCCIÓN

Flujograma N° 01



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Carlos Sánchez

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La leche entera o descremada, fresca o en polvo, puede ser utilizada para producir yogurt.

1. La leche es bombeada a un tanque de almacenamiento. Luego es bombeada a través de un filtro hacia el clarificador que va a utilizar una fuerza centrífuga para obtener algunas impurezas insolubles en la leche.
2. Luego la leche es pasteurizada y desinfectada en un sistema de pasteurización de temperaturas muy altas (UHT) el cual además disminuye el crecimiento de las bacterias de ácido láctico a un nivel aceptable.
3. Los cultivos de *Streptococcus thermophilus* y el *Lactobacillus bulgaricus*, que crecen en un ambiente controlado son injertados dentro de la leche esterilizada y luego pasan a los tanques de fermentación donde son fermentados a una temperatura de 40°C por 30 horas.
4. Saborizantes y algunos aditivos son mezclados y esterilizados en un sistema de esterilización de altas temperaturas y corto tiempo (HTST)
5. El yogurt fermentado y los aditivos esterilizados son mezclados y homogenizados.
6. Finalmente, el yogurt es colocado en cajas de polipropileno o poliestireno por una máquina rellena.

Los envases de yogurt son empaquetados en cajas y colocados en el almacén de refrigeración.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La planta equipada con la maquinaria y equipo descrita en la sección 3.4 de este estudio, operando 3 turnos de 8 horas diarias, 25 días al mes, podría ser capaz de producir 1,200 toneladas de yogurt por mes.

3.2 MATERIAS PRIMAS.

Leche.

Azúcar.

Pigmentos (colorantes)

Espicias variadas.

Glucosa.

Ácido láctico.

6.8 Administración de la propuesta

La administración de la propuesta se la efectuara mediante la utilización de estrategias, la mismas que permitan generar un fiel cumplimiento de las ventajas competitivas y las mismas se encaminen a direccionar un mejor posicionamiento en el mercado, de tal manera que se proyecte eficiencia y eficacia empresarial, para lo cual se establecerán los siguientes parámetros:

- El cumplimiento de objetivos.- que serán el conjunto de metas establecidas, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de quien los lleva a cabo.
- El diseño de políticas que sean establecidas bajo criterios o lineamientos a observar en la toma de decisiones.

6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación se lo estableció mediante las siguientes características:

Cuadro N° 10

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|-----------------------------|--|
| ¿Quiénes solicitan evaluar? | La gerencia en la empresa |
| ¿Por qué evaluar? | Para conocer la participación en el mercado de la empresa. |
| ¿Para qué evaluar? | Establecer ventajas competitivas |
| ¿Qué evaluar? | Participación |
| ¿Quién evaluará? | Gerente |
| ¿Cuándo evaluar? | Segundo semestre 2013 |
| ¿Cómo evaluar? | Cumplimiento de objetivos |
| ¿Con qué evaluar? | Cuestionarios |

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Carlos Sánchez

BIBLIOGRAFÍA

- STANTON, William (2004) Fundamentos del Marketing. MC GRAW HILL 13^{ra} Edición. México
- PORTER, M. (2003) Ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Edición Revisada. Editorial .Grupo Patria Cultural, S.A. México.
- KOTLER P (2000) Dirección de Marketing. ED. Person. España
- HERRERA E. Luis, MEDINA F., Arnaldo, Naranjo L., Galo (2004). Tutoría de la Investigación Científica, Diemerino Editores. 21pp.
- HILL Ch. (1999) Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill Bogota.
- KOONTZ, H (1998). *Administración una Perspectiva Global*. Ed. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. México.
- BATTEN J. (1997) Mas halla de la Dirección por Objetivos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Objetivo. Recolectar información acerca de las necesidades de establecer ventajas competitivas en el mercado.

Contenido

1.-¿Existe promociones especiales para la adquisición del producto?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

2.-¿Conoce usted los productos de lácteos Paraíso?

SI ()

NO ()

3.-¿Qué tipo de producto lácteo consume con frecuencia?

YOGURTH ()

LECHE ()

QUESO ()

MANTEQUILLA ()

TODOS

4.-¿Qué marca es la que tiene más acogida en el mercado según su percepción?

ALPINA ()

TONY ()

KIOSKO ()

PRIMEAVERA ()

OTROS ()

5.-¿Existe diferencia de los productos e lácteos Paraíso con la competencia?

SI ()

NO ()

6.-¿Cuáles son los atributos del producto que lo hacen adquirir a lácteos Paraíso?

CALIDAD ()

PRECIO ()

NINGUNO ()

7.-¿Cuál es el medio por el que ha escuchado de lácteos Paraíso?

RADIO ()

PRENSA ESCRITTA ()

TELEVISIÓN ()

NINGUNO ()

8.-¿Cómo califica la participación del producto en el mercado local?

ALTO ()

MEDIO ()

BAJO ()

9.-¿Cuál es la frecuencia del consumo de yogurt?

DIARIA ()

SEMANAL ()

QUINCENAL ()

10.-¿LACTOS PARAÍSO SATISFACE SUS NECESIDADES AL
CONSUMIRLO?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN