

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “Estrategias Competitivas y Posicionamiento  
en el Mercado de la empresa de calzado  
INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato”**

**Autora: Silvia Patricia Masabanda Maisanche**

**Tutor: Ing. MBA. Rodrigo Miranda**

**AMBATO – ECUADOR  
Noviembre 2013**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA Rodrigo Miranda**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado .Por lo tanto autorizó 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, Septiembre del 2013

---

**Ing. MBA Rodrigo Miranda**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

.....

**Silvia Patricia Masabanda Maisanche**

**C.I. 180452848-5**

**AUTOR**

## **DERECHOS DEL 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 patrimoniales de mi tesis, con fines de deducción 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.

.....

**Silvia Patricia Masabanda Maisanche**

**C.I. 180452848-5**

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.-.....

**Ing. David Caisa**

F.-.....

**Ing. Jorge Tamayo**

Ambato, Octubre del 2013

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto brindándome salud y fortaleza para lograr mis objetivos, a mis padres Angel y Rocío, por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por su perseverancia, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su infinito amor.

Silvia M.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis queridos maestros quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

Un agradecimiento sincero al Ing. Fernando Miranda por hacer posible esta tesis mediante cada uno de sus conocimientos impartidos.

A mis compañeros de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos, por compartir vivencias y brindar sentimientos de alegría, amor, cariño y sobre todo la amistad que me dejan muchas enseñanzas y experiencias.

A la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas en especial a cada uno de los profesores que me han brindado sus conocimientos y a fortalecerme de sabiduría para enfrentarme al campo profesionalmente.

Silvia M.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DERECHOS DEL AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA .....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Contextualización .....	1
1.2.2 Análisis Crítico .....	4
1.2.3 Prognosis.....	5
1.2.4 Formulación del problema .....	6
1.2.5 Interrogantes o preguntas .....	6
1.2.6 Delimitación.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVO .....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8



CAPITULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	13
2.2.1 Fundamentación Ontológica.....	13
2.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	14
2.2.3 Fundamentación Axiológica.....	14
2.2.4 Fundamente Metodológica.....	14
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL .....	14
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	20
2.4.1 Estrategias Competitivas (Variable Independiente).....	22
2.4.2 Posicionamiento en el Mercado (Variable Dependiente) .....	29
2.5 HIPOTESIS .....	34
2.6 VARIABLES.....	34
CAPITULO III .....	35
METODOLOGIA .....	35
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental. ....	36
3.2.2 Investigación de Campo.....	36
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.3.1 Investigación Exploratoria. ....	36
3.3.2 Investigación descriptiva. ....	36
3.3.3 Investigación Explicativa.....	37
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	38
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	40
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	40
CAPITULO IV .....	42

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	42
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	42
4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	42
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	57
CAPITULO V .....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1 CONCLUSIONES.....	64
5.2 RECOMENDACIONES .....	66
CAPITULO VI.....	67
LA PROPUESTA .....	67
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	67
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	68
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	68
6.4 OBJETIVOS.....	69
6.4.1 Objetivo General.....	69
6.4.2 Objetivos Específicos.....	69
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	70
6.6 FUNDAMENTACION TEÓRICA .....	71
6.7 METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO.....	75
Plan de acción .....	86
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA.....	96
6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	99
6.10 Bibliografía.....	100
ANEXOS .....	102

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1: Población y Muestra.....	37
Cuadro 2: Operacionalización de la variable dependiente Estrategias Competitivas	38
Cuadro 3: Operacionalización de la variable independiente Posicionamiento en el Mercado.....	39
Cuadro 4: Técnicas e Instrumentos.....	40
Cuadro 5: Preguntas para la Verificación de la Hipótesis .....	58
Cuadro 6: Frecuencia Observada .....	60
Cuadro 7: Frecuencia Esperada.....	61
Cuadro 8: Chi cuadrado .....	62
Cuadro 9: Modelo Operático.....	75
Cuadro 10: Matriz FODA .....	81
Cuadro 11: Matriz FODA Cruzada.....	84
Cuadro 12: Plan Estratégico.....	85
Cuadro 13: Cronograma de Actividades.....	98

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Logística de la Empresa.....	43
Tabla 2: Imagen Corporativa .....	44
Tabla 3: Productos de Calidad .....	45
Tabla 4: Producto Estrella.....	46
Tabla 5: Precio Competitivo .....	47
Tabla 6: Medio de Distribución con Mayor Demanda.....	48
Tabla 7: Medios de Publicidad.....	49
Tabla 8: Servicio Personalizado.....	50
Tabla 9: Imagen Corporativa Mediante la Presentación.....	51
Tabla 10: Tiempo de Entrega del Producto.....	52
Tabla 11: Calidad, Diseños y Garantía .....	53
Tabla 12: Producto de Preferencia .....	54

Tabla 13: Precios Accesibles .....	55
Tabla 14: Medios de Comunicación .....	56
Tabla 15: Inflación Anual. ....	78
Tabla 16: Asignación de Presupuestos.....	96

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Árbol de problema .....	4
Gráfico 2: Categorización y Constelación de la Variable Independiente Estrategias Competitivas .....	20
Gráfico 3: Categorización y Constelación de la Variable Dependiente Posicionamiento en el Mercado .....	21
Gráfico 4: Logística para Entregar los Productos .....	43
Gráfico 5: Imagen Corporativa de Acuerdo al Segmento.....	44
Gráfico 6: Productos de Calidad .....	45
Gráfico 7: Producto Estrella.....	46
Gráfico 8: Precios Competitivos .....	47
Gráfico 9: Medios de Distribución con Mayor Demanda.....	48
Gráfico 10: Medios de Publicidad.....	49
Gráfico 11: Servicio Personalizado.....	50
Gráfico 12: Imagen Corporativa Mediante la Presentación .....	51
Gráfico 13: Tiempo de Entrega del Producto .....	52
Gráfico 14: Calidad, Diseños y Garantía del Producto .....	53
Gráfico 15: Producto de Preferencia .....	54
Gráfico 16: Precio Accesible .....	55
Gráfico 17: Medios de Comunicación .....	56
Gráfico 18: Representación del CHI Cuadrado .....	63
Gráfico 19: Formato de Publicidad en Prensa Escrita .....	89
Gráfico 20: Formato para Publicidad en Hojas Volantes.....	90
Gráfico 21: Empaque de Presentación .....	93

Gráfico 22: Organigrama Estructural Industrial HG.....	97
--	----

### **ÍNDICE DE FICHA**

Ficha 1: Diseños.....	86
Ficha 2: De Publicidad.....	88
Ficha 3: Expansión de Mercado.....	91
Ficha 4: Presentación de Empaque.....	92
Ficha 5: Distribución del Producto.....	94
Ficha 6 : Ferias de Calzado.....	95

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario a Clientes Internos y Directivos.....	103
Anexo 2: Cuestionario a Clientes Externos.....	106
Anexo 3: Mapa de Ubicación.....	109
Anexo 4: Registro de contribuyente de la empresa.....	110

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo en su contexto general realiza un estudio acerca de las Estrategias Competitivas más adecuadas que contribuyan a mejorar el posicionamiento en el mercado de Industrial HG de la ciudad de Ambato.

Partiendo de un estudio de la empresa y su entorno se determina que las estrategias competitivas a aplicar de Industrial HG son:

- Mejorar los diseños del calzado sin descuidar los precios y la calidad.
- Incorporar una campaña publicitaria
- Iniciar la cobertura de mercado en las nuevas regiones ejecutando un proceso simultáneo de visitas directas con el cliente
- Incorporar un nuevo empaque
- Controlar la distribución de calzado que garantice la satisfacción del cliente
- Participar en ferias de calzado mediante promociones novedosas para lograr una mejor posición en la mente de los consumidores.

Con un plan estratégico adecuado se lograra un reconocimiento de la empresa por parte de los clientes mediante la fabricación de productos de calidad con precios competitivos, entregando en el tiempo justo y brindando un buen servicio que garantice la satisfacción del cliente, a su vez lograr expandir el mercado, para posicionarse en la mente de los consumidores, de esta manera alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa.

### **PALABRAS CLAVES**

Ventaja Competitiva

Estrategias

Plan Estratégico

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito diseñar un plan estratégico que ayude a la empresa a lograr posicionarse en el mercado.

El capítulo I, describe el tema de investigación, la justificación de estudio del desarrollo del presente trabajo de investigación y objetivos por alcanzar.

El capítulo II, se desarrolla la fundamentación teórica, fundamentación filosófica lineamientos legales, y el marco teórico y conceptual relacionadas con las estrategias competitivas y el posicionamiento en el mercado, establece cada uno de sus categorías y el planteamiento de la hipótesis.

En el capítulo III, se establece la metodología de investigación, el tipo de investigación que se va utilizar, determina la población y muestra objeto de estudio, qué instrumentos se utiliza para recolectar la información y cómo será el análisis y procesamiento de la misma.

En el capítulo IV, se describe las preguntas con sus respectivas tabulaciones, análisis e interpretación.

En el capítulo V, una vez analizados e interpretados los datos, se emiten conclusiones del estado actual de la organización y recomiendan soluciones para corregir y eliminar los problemas encontrados.

El capítulo VI, contiene la propuesta, Plan estratégico para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

“Estrategias competitivas y posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

**(Ecuador):** Los Índices de Entorno Competitivo (IEC) y de Esfuerzo Empresarial (IEE), permiten una mejor comprensión de las variables que inciden en la competitividad. El Índice de Entorno Competitivo reconoce que la competitividad requiere de un entorno macroeconómico y político estable, de la dotación de una buena infraestructura de apoyo a la producción y de que los costos de los factores productivos sean competitivos y el Índice de Esfuerzo Empresarial muestra que la competitividad también se sustenta en las acciones de las empresas para adaptar nuevas tecnologías, innovar procesos y aumentar la productividad.

**(Arizabaleta, 2004):** Las características de los actuales escenarios económicos presentan una dinámica de la comercialización muy activa en donde los actores como las empresas que existen en el **mundo** se identifican con estrategias competitivas que



de acuerdo a sus programas de mercadeo, le garantizan no solamente participación en los mercados, sino la conquista de estos.

Justamente en base de estas informaciones, la empresa puede: a) evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que este mejor situado, b) decidir crearse una estrategia competitiva en un área específica, o finalmente, c) intentar neutralizar la estrategia competitiva detectada por la competencia, d) establecer las estrategias adecuadas que involucren las básicas de crecimiento y competitivas.

Lo que se plantea es saber que dimensión de la estrategia competitiva debe ser la adecuada, considerando las características de la empresa, sus puntos son fuertes y débiles y los de sus competidores. Al respecto, que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o solamente a un segmento específico y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa, una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que estas van a competir en los mercados del **país** y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, esta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

En nuestro **país**, recientemente las empresas están descubriendo la importancia que tiene la logística. No solo como una estrategia competitiva, sino como reducir costos y lo más importante, dar un excelente servicio al cliente, todo ello a costos razonables.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el **mundo** las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia, la estrategia obviamente más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda **cantonal**, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

Actuando así, la empresa amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes.

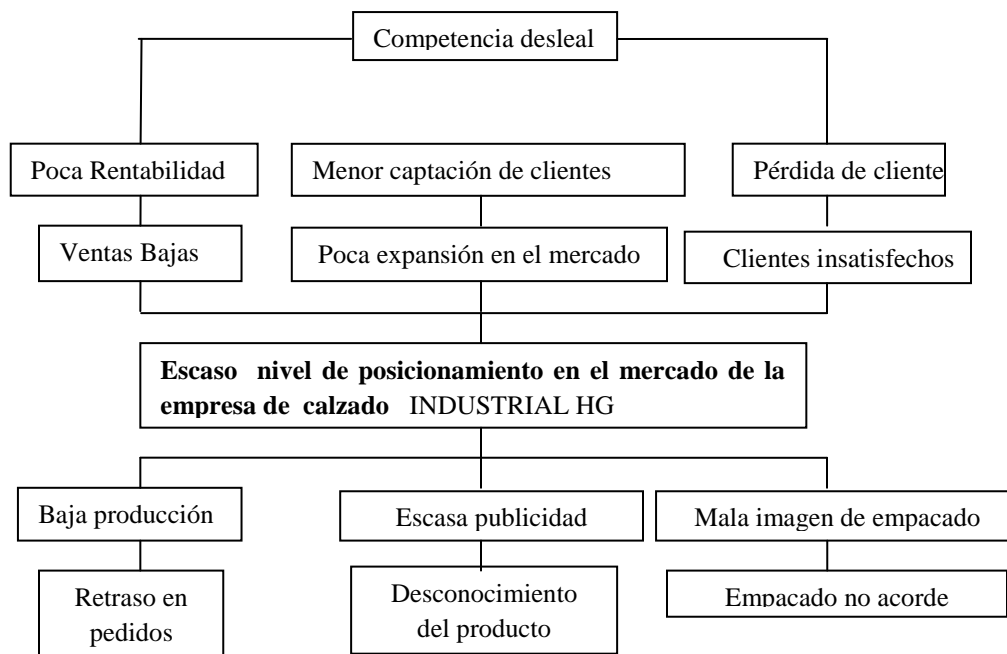
Los micros empresas en el ramo son mutuamente dependientes: es decir, lo que una compañía decida hacer con su estrategia, inmediatamente afecta a las demás. Por tal motivo, el estudio de la competencia directa se convierte en dinámico y permanente ya que las posiciones relativas de cada uno de los entes empresariales van modificándose en el tiempo.

Como resulta obvio, el número de participantes y el equilibrio entre ellos resulta importante para establecer que tan competitivo está el sector. En este punto, la economía formal nos ayuda a conceptualizar el problema aplicando las herramientas del análisis, en donde la fijación de precios desarrolla un papel fundamental.

El objetivo del trabajo es analizar las estrategias competitivas que se va implantar en la empresa de calzado INDUSTRIAL HG ante la creciente amenaza que supone la competencia que existe en la ciudad de Ambato, ya que nos encontramos en un mercado cambiante y cada vez se da mayores exigencias por parte de los clientes.

### 1.2.2 Análisis Crítico

**Gráfico 1: Árbol de problema**



**Elaborado por:** Silvia Masabanda

En la actualidad y debido a la alta competitividad existente es importante que las empresas tengan un nivel de posicionamiento en el mercado y esto se da gracias a las estrategias competitivas adecuadas que se implanten en la misma, ya que esto nos ayuda a que la empresa sea identificada fácilmente al momento de adquirir sus productos.

Es por eso que INDUSTRIAL HG al no contar con estrategias competitivas se ve afectada directamente a su nivel de posicionamiento, por lo tanto después de realizar una investigación interna en la empresa se encontró como sus principales causas retraso en los pedidos lo que ocasiona que la producción tienda a bajar y por ende no se puede entregar los productos a tiempo de esta manera exista el descontento por parte de los clientes, también la falta de publicidad por parte de la empresa en los medios adecuados dando a conocer la calidad y cada una de las características que posee el calzado y por ultimo tenemos la pérdida de clientes actuales esto se da debido a que la empresa no cuenta con una buena imagen en la presentación del producto.

### **1.2.3 Prognosis**

Mediante los cambios continuos que se van dando en el mercado y la aparición de nuevas empresas de calzado, podrían ocasionar serios problemas a Industrial HG, es por eso que si no aplica las estrategias competitivas adecuadas puede ocasionar que la competencia le gane el mercado y de igual manera le saque de la misma, para evitar este problema la empresa se debe elegir las mejores estrategias que ayuden a INDUSTRIAL HG a ganar un posicionamiento mediante un buen rendimiento en el mercado y logre sobrepasar a la competencia.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide las estrategias competitivas en el posicionamiento de mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes o preguntas**

- ¿La empresa necesita contar con Estrategias Competitivas?
- ¿Qué nivel de posicionamiento tiene la empresa INDUSTRIAL HG en el mercado?
- ¿Será necesario diseñar un plan estratégico que permite elaborar estrategias competitivas para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.6 Delimitación**

**Por el contenido:**

**Campo:** Administración

**Área:** Marketing

**Aspecto:** Estrategias Competitivas

#### **Delimitación espacial**

La presente investigación la vamos a realizar en la empresa de calzado INDUSTRIAL HG ubicada en la ciudad de Ambato sector laquigo de la parroquia Augusto N. Martínez.

#### **Delimitación Temporal**

La presente investigación la realizaremos entre los meses de Febrero – Julio 2013

#### **Unidades de observación**

La investigación se aplicara a clientes externos, clientes internos, directivos.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En base a la investigación que queremos desarrollar para Industrial HG que es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado de cuero de excelente calidad para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes a nivel local y nacional.

La importancia de hacer este estudio es presentar estrategias competitivas que ayuden a la empresa a posicionarse en el mercado de esta manera lograr expandir el producto y sea conocido por su calidad y durabilidad y a su vez mejore el rendimiento económico por parte de la empresa y poder contribuir a la sociedad.

Con un plan de estrategias competitivas adecuado la empresa se diferenciará de los demás, con cada uno de los diseños de calzado por su alta calidad sean diferentes a los otros, alcanzando un nivel de posicionamiento en el mercado y de esta manera cumplir los objetivos planteados.

Haciendo de este un proyecto factible, ya que se cuenta con la apertura por parte de sus directivos brindando toda la información necesaria, también aplicaremos los conocimientos adquiridos en el transcurso de estudio de los diferentes semestres, recursos, información y desarrollando un análisis de sus procesos y procedimientos para dar solución a este problema de estudio, con ayuda de un tutor que nos guía para el desarrollo de la investigación, de esta manera realizar las estrategias competitivas adecuadas por ende lograr el posicionamiento requerido por parte de la empresa INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

## **1.4 OBJETIVO**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Determinar de qué manera incide las estrategias competitivas en el posicionamiento de mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar si la empresa cuenta con Estrategias Competitivas
- Analizar qué nivel de posicionamiento tiene la empresa de calzado INDUSTRIAL HG en el mercado.
- Proponer un plan estratégico que permite elaborar estrategias competitivas para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de haber realizado una investigación científica se dice que la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

**(Arizabaleta, 2004):** La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos, es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector a través de la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva. Establecer lo atractivo del sector industrial y nuestra posición competitiva relativa es lo que hace a la elección de una estrategia competitiva retadora.

Mientras que lo atractivo del sector es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene un poder considerable para hacer al sector más o menos atractivo. Por tanto, ésta no solo responde al ambiente sino que trata de conformar el ambiente a favor de la empresa.



Como vimos en la edición anterior, las 5 fuerzas competitivas (la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos/servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes) son las que determinan lo atractivo del sector y sus causas principales e identifican tres amplias estrategias genéricas para lograr la ventaja competitiva.

Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.

**RAMOS, Ana** (2011): Estrategias competitivas y su incidencia en las ventas de la empresa DOME de la ciudad de Ambato. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO.

Objetivos:

- Demostrar como incide la falta de estrategias competitivas en volumen de ventas de la empresa DOME.
- Identificar los requerimientos y exigencias de los clientes, empleando entrevistas para poder determinar las necesidades del mercado en el cual se desarrolla la empresa DOME.
- Analizar el deficiente manejo de estrategias competitivas de la empresa DOME entrevistando al gerente para determinar sus causas

Conclusiones:

- Al haber realizado la encuesta a los clientes de la empresa, podemos decir que la empresa DOME es solvente cuenta con la acogida de sus clientes que realizan compras con frecuencia a lo largo de todo el año, especialmente en los meses de Diciembre, mayo y Junio.

- La empresa DOME ha realizado su producción con el desempeño del talento humano, esto conlleva a sobresalir, ciertas falencias como la inexperiencia, inestabilidad e irresponsabilidad de su personal, retrasando así la producción el cumplimiento con los objetivos.
- Al analizar los resultados de la encuesta, podemos darnos cuenta que son pocas las empresas que puedan realizar promociones y que cuentan con un departamento de marketing y pocas aquellas que tienen el personal adecuado para el manejo del mismo, así como poco efectivos son los productos que ofrecen las agencias de publicidad, con estos parámetros queda confirmar la hipótesis planteada en la presente tesis.

**SALGUERO, María** (2010): Estrategias competitivas para incrementar las Ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer” de la ciudad de Latacunga. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO.

Objetivos:

- Establecer estrategias competitivas para incrementar las ventas en la empresa Industrias Metálicas “Helenfer” de la ciudad de Latacunga.
- Diagnosticar la situación de la empresa y su entorno, a través de una matriz valorativa para conocer la realidad actual de la empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.
- Analizar las exigencias de los clientes, aplicando la investigación de campo, para determinar sus exigencias y necesidades.
- Proponer estrategias competitivas, usando técnicas de, liderazgo en costos, diferenciando y enfoque para incrementar las ventas de la empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

### Conclusiones:

Una vez realizado el presente estudio de la empresa Industrias Metálicas “Helenfer” se concluye lo siguiente:

- Industrias Metálicas “Helenfer” cuenta con la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, pero no es difundido por sus clientes internos y externos.
- No existe un seguimiento a los clientes por parte de la gerencia para conocer su satisfacción en cuanto a los productos que adquieren en la empresa.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo, la empresa no realiza un diagnóstico FODA, generando un desconocimiento total de lo que sucede interna y externamente de su fuerza competitiva existente en su entorno.

**CHANALUISA, Julio** (2011): Estrategias de publicidad y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la COOPAC Cooperativa Ahorro y Crédito Campesina LTDA. De la ciudad de Ambato. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO.

### Objetivos:

- Determinar estrategias de publicidad que permitan mejorar el posicionamiento en el mercado de la COOPAC Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina LTDA.
- Identificar los elementos que mejoran el posicionamiento en el mercado de la COOPAC Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina LTDA. De la ciudad de Ambato.
- Analizar los diferentes medios publicitarios de la localidad que le permitan posicionarse dentro del mercado.
- Diseñar un slogan que contenga un mensaje llamativo y que demuestre credibilidad a todo el público en general.

Conclusiones:

- Se concluye que la COOPAC Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina LTDA. No se encuentra posicionada en el mercado ni en la mente de los clientes, debido a la falta de estrategias de publicidad.
- En conclusión la publicidad influye mucho al momento de competir con otras empresas por tal razón es necesario determinar el tipo de publicidad adecuado para cada empresa, siendo unos medios de publicidad la televisión debido al impacto que ocasiona en los televidentes siempre y cuando la publicidad sea adecuada.
- Muchos de los clientes afirman que no conocen la publicidad de la COOPAC Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina LTDA.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se utiliza el paradigma – critico propositivo por las siguientes razones.

El proyecto que se va estudiar está enfocado a las estrategias competitivas como una técnica importante para diferenciarse de las demás, porque es una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes.

### **2.2.1 Fundamentación Ontológica**

Para ejecutar la presente investigación debemos considerar que nos desarrollamos en un sistema en el cual el hombre tiene diferentes realidades donde la verdad no es absoluta ni única, es decir nos encontramos en constante cambio, por ende la acción debe estar orientada a conseguir que la empresa sea capaz de enfrentarse a los cambios que dan en su entorno.

### **2.2.2 Fundamentación Epistemológica**

La presente investigación permite a la empresa emprender una serie de acciones, para crear una mejor posición en el mercado mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector, es importante que se desarrolle en función de una previo análisis las estrategias, con procedimientos y técnicas que permiten promover el proceso de la empresa.

### **2.2.3 Fundamentación Axiológica**

Los valores a la empresa posee son tomadas siempre en cuenta al momento de establecer estrategias competitivas, buscando que beneficien a cada uno de los involucrados con la organización ya que para lograr con éxito la investigación debe ser legitima y legal la información proporcionada.

### **2.2.4 Fundamente Metodológica**

Este paradigma es una herramienta de análisis la cual lleva a un conocimiento constructivismo como forma de conducir nuestras vidas y así llegar a lograr nuestros ideales. La metodología utilizada permitirá que en la investigación se incluye la diversidad de la experiencia que ha adquirido en el contexto de la realidad empresarial con el objeto de interpretar, los mismos q permitirán dar solución a las dificultades organizacionales.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

El presente proyecto se sustenta en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Que la generalidad de los ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abusos por parte de empresas públicas y privadas de los que son usuarios o consumidores.

Que la conformidad con lo dispuesto por el artículo 7 del artículo 23 de la constitución política de la república, es el deber del estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad, a elegirlos con libertad a si como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Que el artículo 92 de la Constitución política de la república dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

Que el artículo 244, numeral 8 de la Carta fundamental señala que al estado le corresponde proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de los pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.

Que en la actualidad la defensoría del pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario, a través de la defensoría Adjunta del consumidor y el usuario.

## **LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

### **PRINCIPIOS GENERALES**

**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 establecida 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 la 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, catalogo, teléfono, internet u otros medios similares.

**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 consiste 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 adquieren 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 un 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.

Se considera también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

**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 e indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, introduzca a engaño, error o confusión al consumidor.

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



1. Derecho a la protección a la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.
2. Derecho a los proveedores públicos y privados que oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad.
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios y características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pueden prestar.
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de los derechos.
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencia y mala calidad de bienes y servicios.
9. Derecho a recibir el auspicio del estado para la constitución de asociaciones para consumidores y usuarios cuyo, criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor.
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivo para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos.
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan.
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá a notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Luego de haber leído los artículos que se refieren a los derechos y obligaciones que tiene el consumidor nos ayuda a considerar que el factor más importante de una empresa es el consumidor, ya que si no existiera la empresa no podría salir adelante, es por eso que la empresa debe tratar muy bien tanto a los clientes internos como externos para tener éxito en el presente y aun mejor en el futuro.

## **LEY ORGANICA DE LIBRE COMPETENCIA ECONÓMICA**

El postulado principal de la competencia, se sustenta en que la rivalidad entre agentes económicos, produce resultados más eficientes que los métodos del control de mercado.

Para que dicha competencia sea eficaz, se requiere que en el mercado esté constituido por oferentes independientes entre sí y sometidos a la presión de la competencia y competitividad.

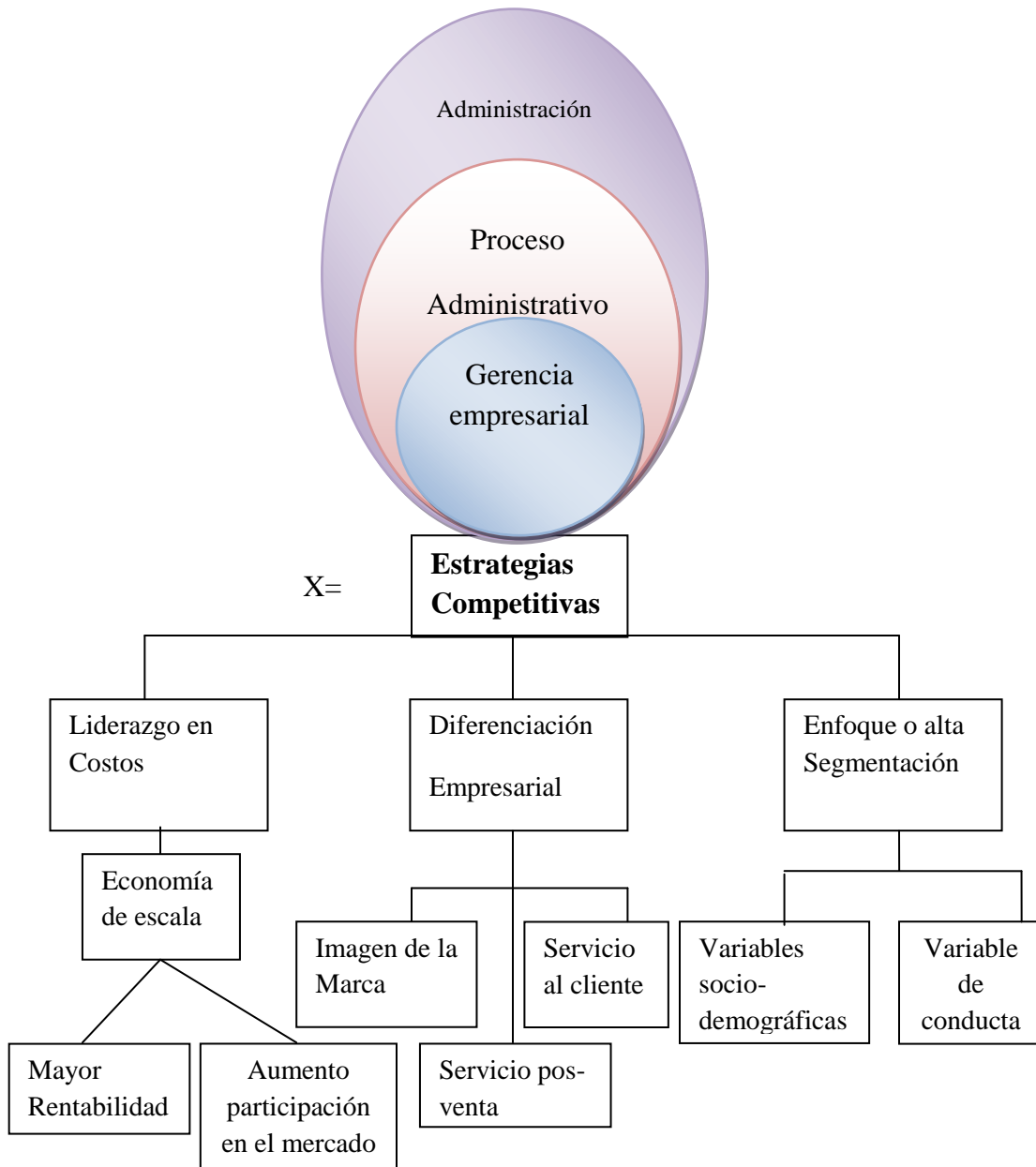
El Proyecto de Ley Orgánica de la Libre Competencia Económica en sus primeros cinco capítulos contiene las disposiciones sustantivas para promover la libre competencia, conductas anticompetitivas, competencia desleal y los criterios para su calificación.

El capítulo VI detalla las atribuciones del órgano de regulación, fomento, protección de la competencia y competencia desleal.

Por su parte el capítulo VII contiene la parte adjetiva de la Ley, en cual se describen los procedimientos, infracciones y sanciones correspondientes.

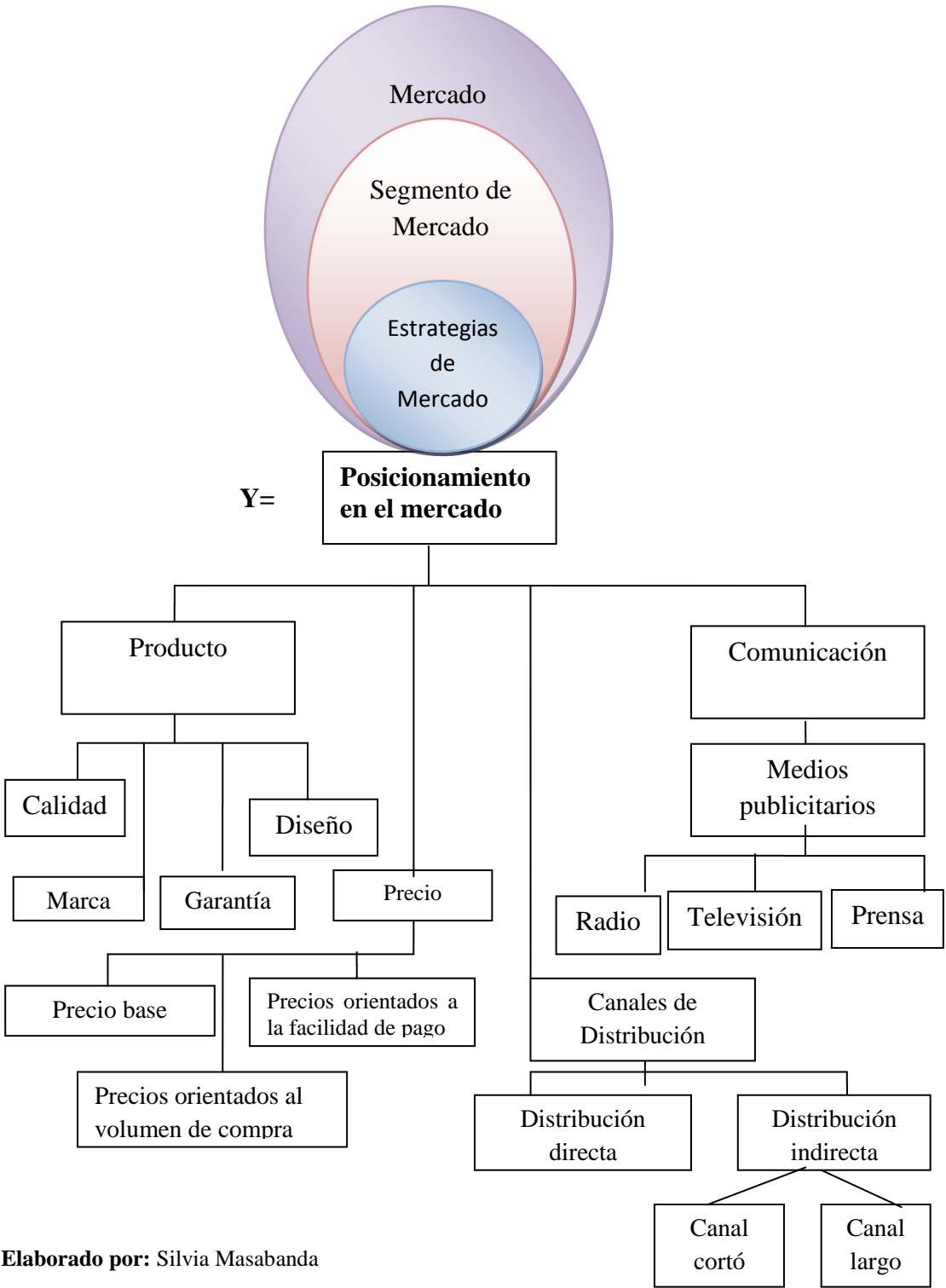
## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

**Gráfico 2: Categorización y Constelación de la Variable Independiente Estrategias Competitivas**



Elaborado por: Silvia Masabanda

**Gráfico 3: Categorización y Constelación de la Variable Dependiente  
Posicionamiento en el Mercado**



Elaborado por: Silvia Masabanda

### **2.4.1 Estrategias Competitivas (Variable Independiente)**

#### **ADMINISTRACIÓN**

Según (**Guerra Spinel, 1994**): “Es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de forma eficiente las operaciones de una empresa para un propósito dado”.

Según (**Guerra Spinel, 1994**): “La dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”

#### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Según (**Valencia, 2001**): Es el proceso de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando con grupos organizados es decir conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

#### **Planeación**

Según (**Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996**): “Implica que los administradores piensen en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.”

#### **Organización**

Según (**Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996**): “Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

#### **Dirección**

Según (**Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996**): “Implica mandar influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo es fundamental para las actividades de la dirección.”

## **Control**

Según **(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)**: “Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.”

Elementos básicos del control

- Establecer estándares de desempeño
- Medir los resultados presentes
- Comparar estos resultados con las normas establecidas
- Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones

## **GERENCIA EMPRESARIAL**

Según **(Guillen, 2003)**: La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Según **(Arizabaleta, 2004)**: “Se define como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la organización.”

Las estrategias competitivas son acciones que buscan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, en el cual se desempeñan. Mediante la utilización de las

estrategias genéricas como el liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque o alta segmentación.

Según **(Kotler, 2002)**:“La estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permita crear una combinación de valor. Son las posibles líneas de actuación que tiene la empresa para competir en un mercado determinado con productos concretos “.

Según **(Kotler, 2002)**: Cinco fuerzas competitivas

1. Nuevos Ingresos
2. Amenaza de sustitución
3. Poder negociador de los compradores
4. Poder negociador de los proveedores
5. Rivalidad entre los actuales competidores

### **1. Amenaza de ingreso:**

La formulación de nuevas empresas aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de ingreso en un sector depende de las Barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

### **2. Amenaza de sustituto:**

También pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si se abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad o de refinanciamiento tecnológico, tienen disímiles posiciones de costo, etc. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el mismo sector. En consecuencia,

debemos de evaluar la posición relativa de cada grupo estratégico contra productos sustitutos.

### **3. Poder de negociación de los compradores.**

Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas.

### **4. Poder negociador con los proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

### **5. Rivalidad entre los competidores existentes.**

Esto da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

## **LIDERAZGO EN COSTOS**

Según (**Arizabaleta, 2004**): Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientada a ese objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción



de los costos basados en la experiencia, de rígidos controles de los gastos indirectos, evitar las rentas marginales y lograr la minimización de los costos en áreas como: servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

### **ECONOMIA DE ESCALA**

Según (**Anonimo, definicion. org**): Estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria. Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala si el aumento de la cantidad de factores de producción es menor en proporción al aumento de la producción.

### **MAYOR RENTABILIDAD**

Según (**Anonimo, 1999**): Uno de los beneficios a disposición de los operadores de bajo coste en un ramo es un mayor margen de utilidades. Si puedes vender productos y servicios a costos más bajos y precios competitivos, tus utilidades serán mayores que aquellas de las empresas que invierten más para producir productos de una calidad similar. En esencia, una opción para un líder de bajo costo es lograr más ganancias por sus productos que los competidores con mayores costos.

### **AUMENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

Según (**Anonimo, 1999**): Una alternativa para aprovechar el liderazgo en costos para obtener mayores utilidades es usarlo para aumentar la demanda de los clientes y participación en el mercado. Las empresas que son capaces de ofrecer productos a un precio de mercado por debajo de lo normal, por lo general pueden expandir su mercado con los compradores conscientes del presupuesto. Dichas empresas todavía son capaces de generar utilidades estándar en la industria debido a su base de bajo costo. Con el tiempo, un menor precio atrae a más clientes en busca de un mismo producto, pero con ganas de un mejor trato que otros en la oferta de mercado.

## **DIFERENCIACIÓN EMPRESARIAL**

Según **(Hax Arnoldo, 2004)**: Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Una vez más es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor, y el despliegue de la pérdida necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria.

Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir diferentes formas:

Diseño o imagen de la marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.

## **IMAGEN DE LA MARCA**

Según **(Garcilla, 2004)**: Es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing con vistas al mercado, no solo es importante crear una identidad de marca clara y sólida, sino que también es fundamental transmitir esa identidad y convertirla en una imagen de marca real en la mente de los consumidores, la cual se corresponda con las características establecidas en esa identidad.

## **DESCUENTOS**

Según **(Horngren, Sundem, & Elliott, 2000)**: “Reducciones del precio bruto de venta que se conceden a determinada clase de clientes.”

## **SERVICIO POSVENTA**

Según **(Córdoba Padilla, 2006)**“Son servicios posteriores a la venta que presta la empresa a los clientes como la garantía la reparación o remplazo del producto.”

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Según (Cottle, 1991): “Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.”

## **ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN**

Según (Arizabaleta, 2004): “Consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos, o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.”

Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr los objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia se basa en la premisa de que la organización pueda así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

Como resultado, la organización logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

## **VARIABLES SOCIO - DEMOGRAFICAS**

Según (Ardura, 2006): “Se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género y el ingreso.”

## **VARIABLE DE CONDUCTA**

Según (Cottle, 1991): “Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto y la fidelidad de la marca.”

## **2.4.2 Posicionamiento en el Mercado (Variable Dependiente)**

### **MERCADO**

Según **(Rivera Camino, 2012)**: Es el lugar físico o virtual en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones. Desde el punto de vista de la demanda, se supone que los compradores necesitan un producto/ servicio determinado, desean o pueden desear comprar y tienen la capacidad económica y legal para comprarlo. Desde el punto de vista de la oferta, los individuos u organizaciones tienen la propiedad o el poder legal sobre el producto/ servicio ofrecido, y tienen la capacidad para cumplir las expectativas de los compradores.

### **ESTRATEGIAS DE MERCADO**

Según **(Parmelee, 1998)**: “Es un proceso de concepción de mando que corresponde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. Al definir qué hace la estrategia, tendrá que examinar su propósito y describir su funcionamiento”.

### **SEGMENTO DE MERCADO**

Según **(Ardura, 2006)**: Es un grupo relativamente homogéneo de consumidores que responden de manera similar ante un marketing mix determinado. El proceso por el que se divide un mercado en segmentos se le conoce como segmentación, se suele llevar a cabo con la ayuda de diferentes técnicas estadísticas, mediante las que se determinan aquellos grupos de consumidores con las características y preferencias más parecidas entre sí, y distintas de las del resto de grupos. A partir del conocimiento obtenido con este proceso, la empresa selecciona los segmentos a los que quiere atender y diseñar para ellos una oferta o un mix de marketing específico y diferenciado, con lo que se adapta a sus particularidades.

## **POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

**Según (Cottle, 1991):** La declaración de posicionamiento de mercado constituye el mensaje que usted desea comunicar sobre su práctica profesional; es decir, la imagen distintiva de su organización que desea dejar en la mente de sus clientes, prospectos, fuentes de referencia y competidores. Su posicionamiento de mercado se basa tanto en hechos respecto a su organización como en las percepciones que tiene el público de esos hechos.

Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, su precio, los canales de distribución, la comunicación y saber el lugar que ocupa en la mente de los clientes en relación a la competencia.

## **PRODUCTO**

**Según (Rivera Camino, 2012):** “Es todo aquello que es susceptible satisfacer una necesidad del cliente. Se entiende por producto cualquier bien, servicio u idea con suficiente valor para estimular a que el cliente desee establecer una relación de intercambio.”

## **MARCA**

**Según (Garcia Sanchez, 2008):**“La marca es el atributo más importante del producto, ya que es el principal elemento identificador y haciendo un símil humano, el atributo que refleja su personalidad y por tanto su posicionamiento.”

**Según (Garcia Sanchez, 2008):** “Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de algunos de ellos que identifican bienes y servicios de un vendedor o un grupo de vendedores, y los diferencia de sus competidores.”

## **CALIDAD**

Según (**Ardura, 2006**): “La calidad sin duda es uno de los atributos más valorados por los consumidores a la hora de enfrentarse a la compra del producto. Con frecuencia es considerada como la “superioridad del producto frente a otros”, o bien como la “capacidad del producto para responder a una necesidad”.”

## **DISEÑO**

Según (**Ardura, 2006**): “No todos los productos pertenecientes a la misma categoría son iguales. Es posible que proporcionen beneficios básicos muy similares, pero seguramente pueden diferir en algún aspecto formal o añadido, o bien ofrecer ciertos beneficios adicionales.”

## **GARANTIA**

Según (**Lamb, Carl D, & Joseph**): “Confirma la calidad o desempeño de un bien o servicio.”

## **PRECIO**

Según (**Soriano Soriano, 1990**): “Monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios, para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico.”

## **PRECIOS BASE**

Según (**Anonimo, Slideshare**): “Es el precio de un producto individual en su punto de producción y reventa.”

## **PRECIOS ORIENTADOS A L VOLUMEN**

Según (**Anonimo, Slideshare**): “Generalmente los precios son bajos debido a que se trata de enajenación en cantidades importantes, ya sea estableciendo precio bajo o bien con el sistema de descuento.”

## **PRECIOS OREIENTADOS A LA FACILIDAD DE PAGO**

Según (**Anonimo, Slideshare**): En algunos casos el hecho de otorgar crédito para facilitar al comprador la forma de pago, permite aumentar el precio considerando que lo que adquiere el comprador son facilidades no precio, es decir el precio sufre una disminución en su importancia.

## **DISTRIBUCION**

Según (**Soriano Soriano, 1990**): “Estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios.”

## **DISTRIBUCIÓN DIRECTA**

Según (**Soriano Soriano, 1990**): “La empresa en contacto directo con los consumidores o usuarios, sea mediante el uso de una fuerza de ventas, sea mediante el uso de otros medios externos a la empresa.”

**Fabricante -----Consumidor**

## **DISTRIBUCIÓN INDIRECTA**

Según (**Soriano Soriano, 1990**): “Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto.”

Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre **canal corto** y **canal largo**.

## **CANAL CORTO**

Según (**Soriano Soriano, 1990**): “Un canal corto sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final.”

**Fabricante -----Detallista-----Consumidor**

## **CANAL LARGO**

Según **(Soriano Soriano, 1990)**: “En un canal largo intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, etc.).”

**Fabricante -----Mayorista-----Detallista-----Consumidor**

## **COMUNICACIÓN**

Según **(Soriano Soriano, 1990)**: “Actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos o servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios.”

Según **(Freijeiro, 2006)**: “Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales para ambos conocidos”.

## **MEDIOS PUBLICITARIOS**

Según **(Muñoz, 2004)**: “Son los instrumentos utilizados para difundir los medios publicitarios. Dichos mensajes siempre irán dirigidos al público objetivo teniendo en cuenta que deben adaptarse a las características de cada medio publicitaria”.

## **TELEVISIÓN**

Según **(Muñoz, 2004)**: “Consiste en emplear canales de televisión de ámbito local como medio para difundir mensajes publicitarios”.

## **RADIO**

Según **(Muñoz, 2004)**: “Es el medio más empleado por los comerciantes. Su alcance al igual que el medio anterior puede ser nacional, regional o local. Existen dos tipos



de emisoras: las convencionales, cuya programación es variada y heterogénea y las radio formulas cuya programación básicamente es musical”.

## **PRENSA**

Según (**Muñoz, 2004**): Pueden ser diarios, semanarios.... “Son el medio idóneo para conseguir un rápido impacto en el lector.”

## **2.5 HIPOTESIS**

El aplicar adecuadas Estrategias Competitivas mejora el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

## **2.6 VARIABLES**

X= Estrategias Competitivas (Variable Independiente)

Y= Posicionamiento en el Mercado (Variable Dependiente)

## **CAPITULO III METODOLOGIA**

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma critico – propositivo más corresponde elegir el enfoque para la ejecución del proyecto por las siguientes razones:

El enfoque cualitativo permite a través de la observación de identificar de cerca al problema objeto de estudio una vez detectado esta falencia se comprende el poco posicionamiento de la empresa en el mercado se origina por falta de estrategias competitivas de la misma.

De la misma manera nos permite enfocarnos cuantitativamente porque nos orienta e identifica las causas y la ampliación del problema ya que tendremos la facilidad de entrevistar directamente al gerente y sus colaboradores, lo que nos proporciona información necesaria para nuestra propuesta.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para recolectar la información requerida para el proceso investigativo se optara por aplicar dos modalidades de investigación:

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.**

Para el desarrollo de la investigación es necesario contar con la información bibliográfica, que se obtiene mediante la lectura científica de libros, documentos de internet, revistas y algunas otras publicaciones lo que nos permitirá comparar, ampliar y profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías y criterios de diversos autores sobre estrategias competitivas y su interrelación con el posicionamiento en el mercado.

### **3.2.2 Investigación de Campo.**

La investigación de campo involucra al investigador con la realidad de la empresa, para lo cual es necesario acudir personalmente al lugar en el que se producen los hechos y así poder recopilar información primaria que se requiere para realizar la investigación.

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Para la ejecución de este presente proyecto se aplicaran los siguientes tipos de investigación:

### **3.3.1 Investigación Exploratoria.**

Investigación exploratoria acerca al investigador a la realidad de la empresa a través de un rastreo de opiniones con respecto a las estrategias competitivas y de qué manera afecta al posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **3.3.2 Investigación descriptiva.**

Utilizaremos la investigación descriptiva para identificar las causas que originan el poco posicionamiento de la empresa en el mercado, para conocer si poseen o no

estrategias competitivas adecuadas e identificar si existe o no personal destinado a realizar esta tarea.

### 3.3.3 Investigación Explicativa.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará la investigación explicativa debido a que ésta permite medir el porcentaje de cada una de las variables que están siendo objeto de estudio de investigación. Además nos permitirá determinar que los cambios que se están efectuando en este problema de estudio están siendo efecto en la empresa.

## 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

**Cuadro 1: Población y Muestra**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Total</b>
Personal Directivo y Administrativo.	5
Clientes Internos	20
Clientes Externos	80
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

Elaborado por: Silvia Masabanda

La muestra que vamos utilizar para la presente investigación será de 80 clientes externos, 20 clientes internos y 5 directivos de la empresa de calzado “INDUSTRIAL HG”

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

**HIPÓTESIS:** El aplicar adecuadas Estrategias Competitivas permite mejorar el Posicionamiento en el Mercado de la empresa de calzado industrial HG de la ciudad de Ambato.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

**Cuadro 2: Operacionalización de la variable dependiente Estrategias Competitivas**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Las estrategias competitivas son acciones que buscan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, en el cual se desempeñan. Mediante la utilización de las estrategias genéricas como el liderazgo en costos, diferenciación y el enfoque o alta segmentación.	Liderazgo en costos	Gastos	¿Considera Ud. que la logística que utiliza la empresa es la adecuada para entregar sus productos a los distribuidores a tiempo?  ¿Está de acuerdo con la calidad y el tiempo de entrega del producto?	Encuesta clientes internos, directivos  Encuesta clientes internos, directivos
	Diferenciación Empresarial	Inventarios	¿Considera Ud. que la empresa ofrece un servicio personalizado?  ¿Para dar una buena imagen corporativa el producto debe ir empacado?	Encuesta clientes externos  Encuesta clientes internos, directivos
	Enfoque o alta segmentación	Ventas	¿Considera Ud. que la imagen corporativa que maneja la empresa es la adecuada en relación al segmento de mercado al que está dirigida?	Encuesta clientes internos, directivos

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**VARIABLE INDEPENDIENTE: POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

**Cuadro 3: Operacionalización de la variable independiente Posicionamiento en el Mercado**

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, su precio, los canales de distribución, la comunicación y saber el lugar que ocupa en la mente de los clientes en relación a la competencia.	Producto	Mercadería	¿Considera Ud. que los productos que fabrica la empresa son de calidad? ¿Considera Ud. que el calzado de industrial hg es un producto de calidad con diseños innovadores y ofrece garantía?	Encuesta clientes internos y directivos  Encuesta clientes interno y directivos
		Inventarios	¿Cuál considera Ud. es el producto estrella de la empresa? ¿Cuál es el producto de su preferencia de INDUSTRIAL HG?	Encuesta clientes externos  Encuesta clientes externos
	Precio	Ventas	¿Considera usted que el precio del calzado de INDUSTRIAL HG es competitivo? ¿Considera usted que el precio del calzado de INDUSTRIAL HG es accesible?	Encuestas a clientes internos y directivos Encuesta clientes externos
	Canales de Distribución		Rentabilidad	¿Cuál es el cliente que más demanda exige a la empresa?
	Comunicación	Gastos	Nivel de Publicidad	¿Qué medio de comunicación tendría más éxito para publicar la marca de INDUSTRIAL HG? ¿Qué medio de comunicación considera Ud., se debe emplear para publicitar la marca INDUSTRIAL HG?

Elaborado por: Silvia Masabanda

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**Cuadro 4: Técnicas e Instrumentos**

<b>Tipos de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
1. Información Secundaria	1.1 Análisis de documentos 1.2 Lectura científica	1.1 Tesis de grado, libros especializados en marketing, internet.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas 2.2 Observación	2.1 Cuestionario

Elaborado por: Silvia Masabanda

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

#### **Revisión y codificación de la información.**

Luego de la revisión de la información se procederá a su respectiva codificación por cada una de las categorías y así facilitar al momento de la tabulación.

#### **Tabulación de la Información.**

La tabulación nos permitirá determinar la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables, el tipo de tabulación que se utilizara es a través del sistema manual donde se registrara la pregunta con sus respectivas respuestas.

### **Análisis de Datos.**

El análisis de datos se realizara después de la tabulación de la información, el estadígrafo seleccionado será el análisis porcentual. La presentación de los datos será de manera tabular y grafico que proporciona cuadros y gráficos que faciliten la interpretación de manera que se pueda apreciar más atractivamente los datos e interpretación de los resultados.

### **Interpretación.**

La interpretación de los resultados se realizara describiendo los mismos, luego analizando la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificar, analizar y estudiar los resultados en función del marco teórico y finalmente elaborar el resumen de los resultados.



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez realizada la encuesta tanto a los clientes internos, directivos y clientes externos de la empresa INDUSTRIAL HG se procede a la tabulación de los mismos donde se detalla a continuación.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

**Resultados de las 25 encuestas realizadas a los directivos y clientes internos**

**PREGUNTA N° 1: ¿Considera Ud. que la logística que utiliza la empresa es la adecuada para entregar sus productos a los distribuidores a tiempo?**

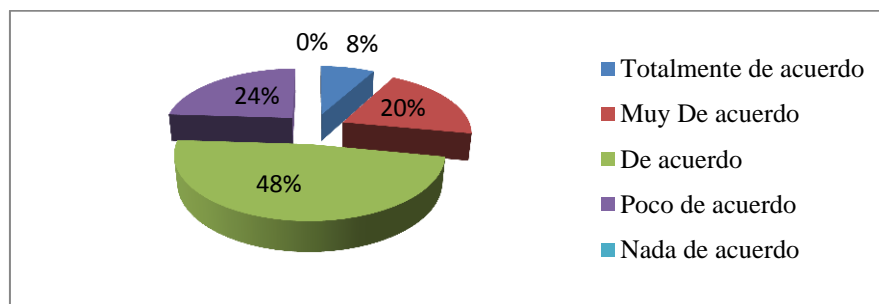
**Tabla 1: Logística de la Empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	2	8,0	8,0	8,0
	Muy De acuerdo	5	20,0	20,0	28,0
	De acuerdo	12	48,0	48,0	76,0
	Poco de acuerdo	6	24,0	24,0	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	<b>Total</b>	25	100,00	100,00	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 4: Logística para Entregar los Productos**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### Análisis

De los 25 personas encuestadas que conforman el personal de Industrial HG que corresponde al 100% en relación a la logística que utiliza la empresa para entregar sus productos a tiempo, el 8% del personal está totalmente de acuerdo, el 20% del personal está muy de acuerdo, el 48% del personal está de acuerdo y 24% del personal está poco de acuerdo.

### Interpretación

La mayoría de los encuestados consideran que la logística que se emplea INDUSTRIAL HG para la entrega de los productos no es la más adecuada.

**PREGUNTA N° 2: ¿Considera Ud. que la imagen corporativa que maneja la empresa es la adecuada en relación al segmento de mercado al que está dirigida?**

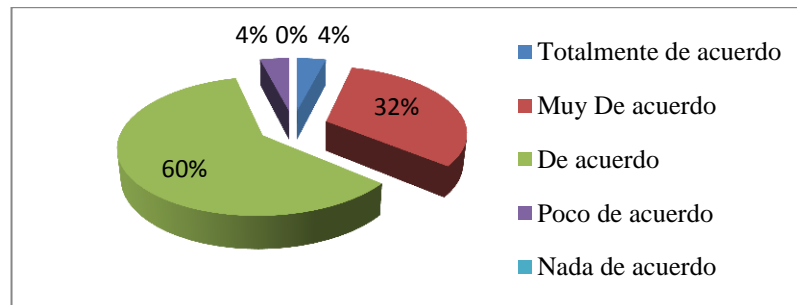
**Tabla 2: Imagen Corporativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	4,0
	Muy De acuerdo	8	32,0	32,0	36,0
	De acuerdo	15	60,0	60,0	96,0
	Poco de acuerdo	1	4,0	4,0	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	<b>Total</b>	25	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 5: Imagen Corporativa de Acuerdo al Segmento**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### **Análisis**

Del 100% del personal de INDUSTRIAL HG en relación a la imagen corporativa de la empresa y al segmento de mercado al que va dirigida, el 4% del personal está totalmente de acuerdo, el 32% del personal que están muy de acuerdo, el 60% del personal están muy de acuerdo y el 4% del personal está poco de acuerdo.

### **Interpretación.**

La mayor parte de los encuestados consideran que la imagen corporativa que maneja la empresa es aceptable, pero se la puede mejorar.

**PREGUNTA N° 3: ¿Considera Ud. que los productos que fabrica la empresa son de calidad?**

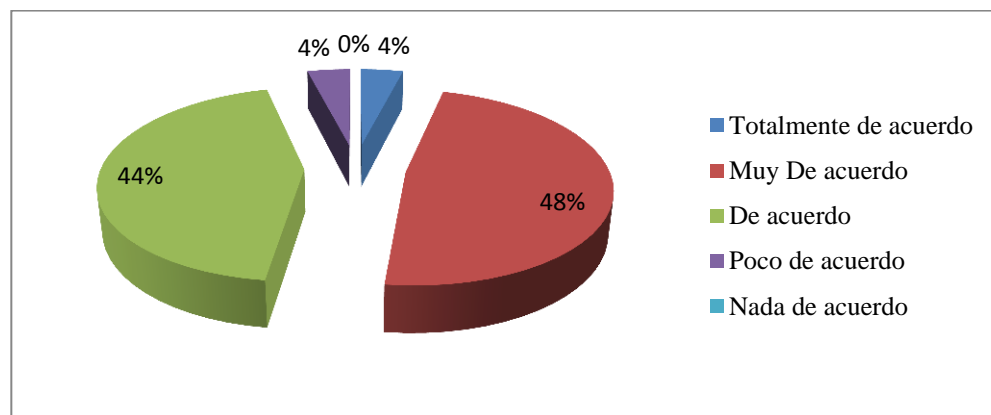
**Tabla 3: Productos de Calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	4,0
	Muy De acuerdo	12	48,0	48,0	52,0
	De acuerdo	11	44,0	44,0	96,0
	Poco de acuerdo	1	4,0	4,0	100,0
	Nada de acuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 6: Productos de Calidad**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

De las 25 personas encuestadas que corresponde al 100% del personal de INDUSTRIAL HG en relación a los productos de calidad, el 4% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 48% del personal está muy de acuerdo, 44% del personal que están de acuerdo y el 4% del personal que esta poco de acuerdo.

**Interpretación**

La mayoría de los encuestados considera que la calidad del producto que se fabrica en Industrial HG es muy aceptable

**PREGUNTA N° 4: ¿Cuál considera Ud. es el producto estrella de la empresa?**

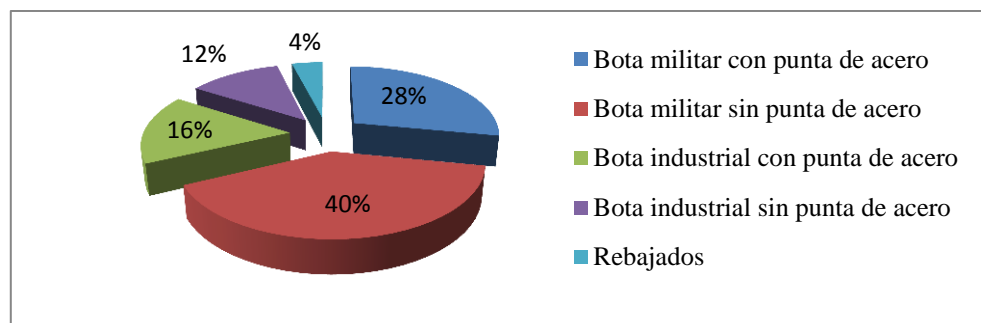
**Tabla 4: Producto Estrella**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Bota militar con punta de acero	7	28,0	28,0	28,0
	Bota militar sin punta de acero	10	40,0	40,0	68,0
	Bota industrial con punta de acero	4	16,0	16,0	84,0
	Bota industrial sin punta de acero	3	12,0	12,0	96,0
	Rebajados	1	4,0	4,0	100,0
	<b>Total</b>		25	100,0	100,0

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 7: Producto Estrella**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

De las 25 personas encuestadas en relación al producto estrella de INDUSTRIAL HG, el 28% del personal manifiesta que es la bota militar con punta de acero, el 40% del personal manifiesta que es la bota militar sin punta de acero, el 16% del personal manifiesta que es la bota industrial con punta de acero, el 12% del personal manifiesta que es la bota industrial sin punta de acero que y el 4% contestó que son los rebajados.

**Interpretación**

Gran parte de los clientes internos de Industrial HG consideran que el producto estrella con el que cuenta la empresa es la bota militar sin punta de acero es decir existe demanda por parte de los clientes en cuanto a este producto.

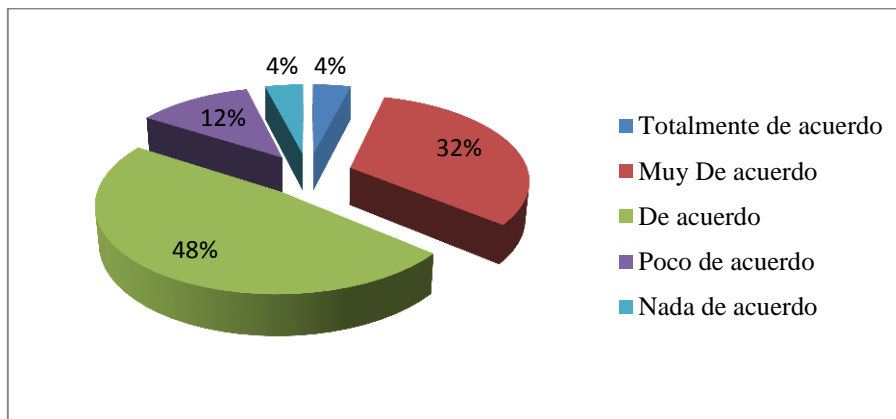
**PREGUNTA N° 5: ¿Considera usted que el precio del calzado de INDUSTRIAL HG es competitivo?**

**Tabla 5: Precio Competitivo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	1	4,0	4,0	4,0
	Muy De acuerdo	8	32,0	32,0	36,0
	De acuerdo	12	48,0	48,0	84,0
	Poco de acuerdo	3	12,0	12,0	96,0
	Nada de acuerdo	1	4,0	4,0	100,0
	<b>Total</b>	25	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG  
**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 8: Precios Competitivos**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG  
**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

Del 100% del personal de INDUSTRIAL HG en relación a los precios competitivos del producto, el 4% del personal está totalmente de acuerdo, el 32% del personal está muy de acuerdo el 48% del personal que están de acuerdo el 12 % que están poco de acuerdo y el 4% del personal que no está nada de acuerdo.

**Interpretación**

El personal de Industrial HG considera que el precio de los productos que ofrece es competitivo.

**PREGUNTA N° 6: ¿Cuál es el cliente que más demanda exige a la empresa?**

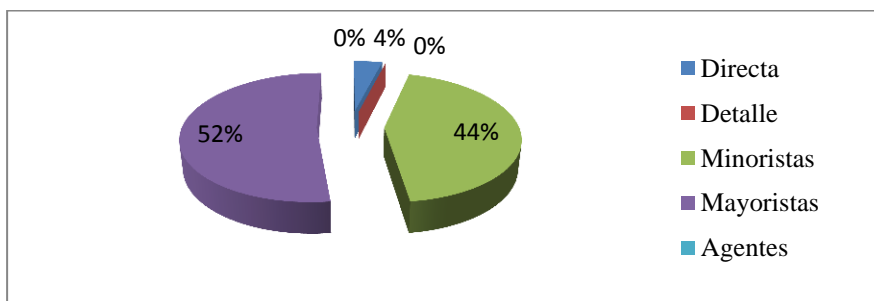
**Tabla 6: Medio de Distribución con Mayor Demanda**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Directa	1	12,0	12,0	12,0
	Detalle	0	0,0	0,0	12,0
	Minoristas	11	40,0	40,0	52,0
	Mayoristas	13	48,0	48,0	100,0
	Agentes	0	0,0	0,0	100,0
	<b>Total</b>	25	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 9: Medios de Distribución con Mayor Demanda**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

Del 100% del personal encuestado con respecto al cliente que más demanda exige en pedidos a INDUSTRIAL HG, el 12% del personal manifiesta que son los clientes directos, el 40% del personal manifiesta que son los minoristas y el 48% del personal manifiestan que son los mayoristas.

**Interpretación**

En relación al cliente que mayor demanda exige a la empresa se encontró que los mayoristas realizan pedidos en volúmenes grandes, seguido por los distribuidores minoristas y los clientes que se acercan directamente a la empresa.

**PREGUNTA N° 7: ¿Qué medio de comunicación tendría más éxito para publicitar la marca de INDUSTRIAL HG?**

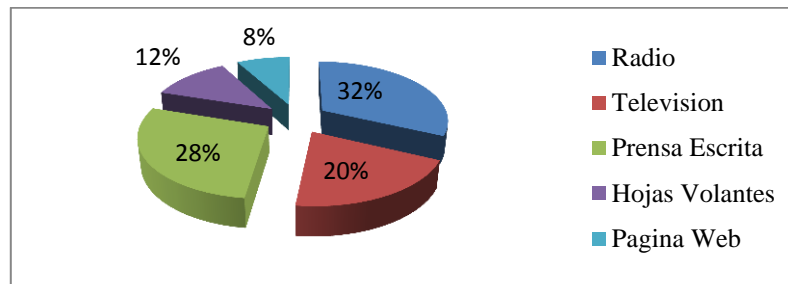
**Tabla 7: Medios de Publicidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Radio	8	32,0	32,0	32,0
	Televisión	5	20,0	20,0	52,0
	Prensa Escrita	7	28,0	28,0	80,0
	Hojas Volantes	3	12,0	12,0	92,0
	Página Web	2	8,0	8,0	100,0
	<b>Total</b>	25	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 10: Medios de Publicidad**



**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

Del 100% del personal encuestado en relación al medio de comunicación que tendrá más éxito para publicitar la marca, el 32% manifiesta que es la radio, el 20% manifiesta que es la televisión, el 28% manifiesta que es la prensa escrita, el 12% manifiesta que debe ser en hojas y el 8% manifiesta se debe hacer en página web.

**Interpretación**

El personal de la empresa de INDUSTRIAL HG considera que el medio más óptimo para publicitar los productos es la radio y en un menor porcentaje la prensa escrita. Muy importante considerar que el producto de INDUSTRIAL HG está dirigido para la clase obrera, militares, policías razón por la cual este tipo de medios serán los más adecuados para la difusión del producto.



**Resultados de las 80 encuestas realizada a los clientes externos**

**PREGUNTA N° 1: ¿Considera Ud. que la empresa ofrece un servicio personalizado?**

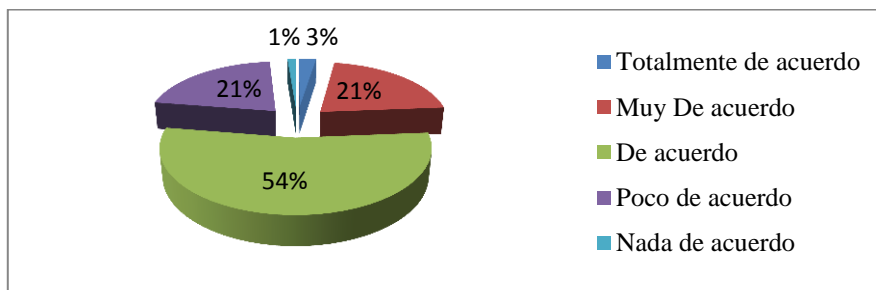
**Tabla 8: Servicio Personalizado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	2	2,50	2,50	2,50
	Muy De acuerdo	17	21,25	21,25	23,75
	De acuerdo	43	53,75	53,75	77,50
	Poco de acuerdo	17	21,25	21,25	98,75
	Nada de acuerdo	1	1,25	1,25	100,00
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 11: Servicio Personalizado**



**Fuente:** encuesta elaborada a los clientes externos de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

Del 100% de los clientes externos encuestados referente al servicio personalizado que brinda la empresa, el 3% está totalmente de acuerdo, el 21% están muy de acuerdo que, el 54% están de acuerdo, el 21% está poco de acuerdo y el 1% de los clientes no está nada de acuerdo.

**Interpretación**

La mayoría de los clientes consideran que reciben algún tipo de servicio personalizado al momento de realizar la compra del producto, para que exista la satisfacción total por parte de los clientes aparte de proporcionarle el producto se debe dotar de un buen servicio y justo a tiempo.

**PREGUNTA N° 2: ¿Para dar una buena imagen corporativa el producto debe ir empacado?**

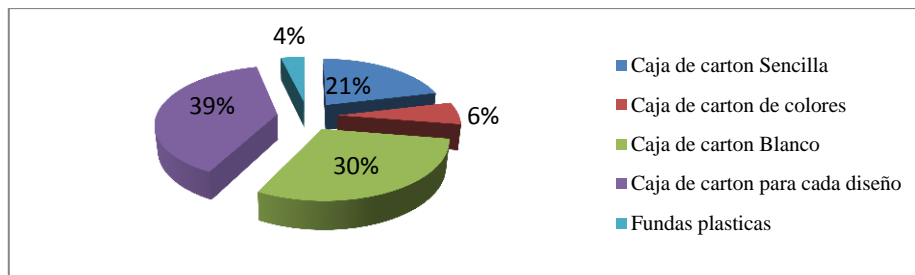
**Tabla 9: Imagen Corporativa Mediante la Presentación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Caja de cartón Sencilla	17	21,25	21,25	21,25
	Caja de cartón de colores	5	6,25	6,25	27,5
	Caja de cartón Blanco	24	30,00	30	57,50
	Caja de cartón para cada diseño	31	38,75	38,75	96,25
	Fundas plásticas	3	3,75	3,75	100,00
<b>Total</b>		80	100,00	100,00	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 12: Imagen Corporativa Mediante la Presentación**



**Fuente:** encuesta elaborada a los clientes externos de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

Del 100% de los clientes encuestados en relación al empaque del producto para dar una buena imagen corporativa a la empresa, el 21% considera que debe ir empacado en caja de cartón sencilla, el 6% consideran debe ir en caja de cartón de colores, el 30% considera debe ir en caja de cartón blanca, el 39% manifiesta que debe ir en caja de cartón para cada diseño y el 4% considera debe ir en fundas plásticas.

**Interpretación**

La mayor parte de los clientes consideran que para una presentación ideal para los zapatos es una caja de cartón con un diseño que identifique cada uno de los modelos de calzado que tiene INDUSTRIAL HG.

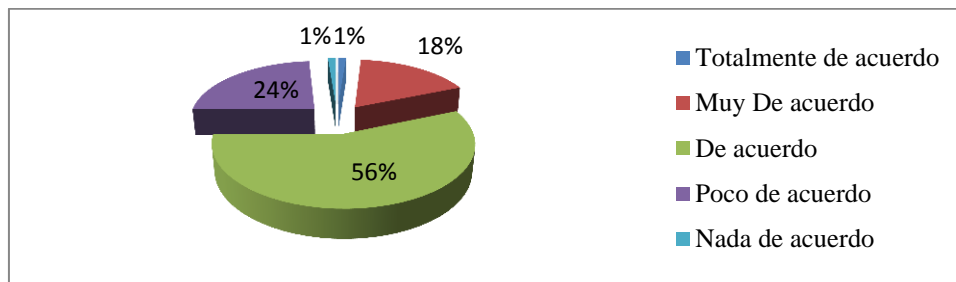
**PREGUNTA N° 3: ¿Está de acuerdo con la calidad y el tiempo de entrega del producto?**

**Tabla 10: Tiempo de Entrega del Producto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	1	1,25	1,25	1,25
	Muy De acuerdo	14	17,5	17,5	18,75
	De acuerdo	45	56,25	56,25	75,00
	Poco de acuerdo	19	23,75	23,75	98,75
	Nada de acuerdo	1	1,25	1,25	100,00
	<b>Total</b>	80	100,00	100,00	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG  
**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 13: Tiempo de Entrega del Producto**



**Fuente:** encuesta elaborada a los clientes externos de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG  
**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

Del 100% de los clientes encuestados referente al tiempo de entrega del producto, el 1% considera que está totalmente de acuerdo, el 18% está muy de acuerdo, el 56% está de acuerdo, el 24% está poco de acuerdo y el 1% no está nada de acuerdo.

**Interpretación**

La mayoría de los clientes consideran que la entrega del producto en algunas ocasiones no es a tiempo ya que tienden a retrasarse y crea descontentos por parte de los clientes.

**PREGUNTA N° 4: ¿Considera Ud. que el calzado de INDUSTRIAL HG es un producto de calidad con diseños innovadores y que ofrece garantía?**

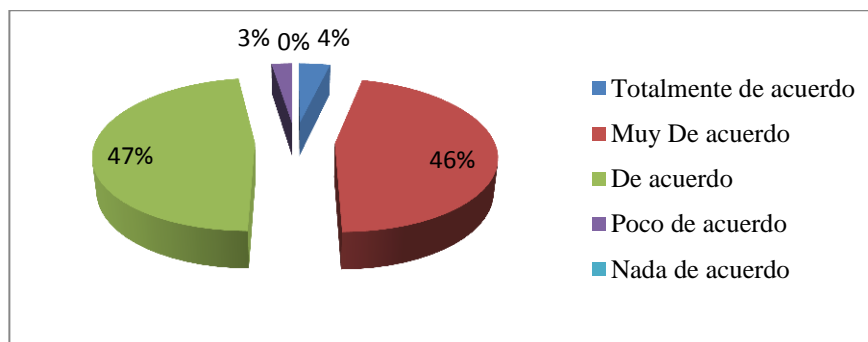
**Tabla 11: Calidad, Diseños y Garantía**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	3	3,75	3,75	3,75
	Muy De acuerdo	37	46,25	46,25	50
	De acuerdo	38	47,5	47,5	97,50
	Poco de acuerdo	2	2,5	2,5	100
	Nada de acuerdo	0	0	0	100,00
	<b>Total</b>	80	100,00	100,00	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 14: Calidad, Diseños y Garantía del Producto**



**Fuente:** encuesta elaborada a los clientes externos de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### Análisis

Del 100% de los clientes encuestados en relación al diseño, calidad y garantía del producto, el 4% está totalmente de acuerdo, el 46% está muy de acuerdo, el 48% está de acuerdo y el 3% está poco de acuerdo.

### Interpretación

En la gran mayoría los clientes de INDUSTRIAL HG en relación a la calidad del producto y la innovación de los diseños manifiestan ser muy aceptable.

**PREGUNTA N° 5: ¿Cuál es el producto de su preferencia de INDUSTRIAL HG?**

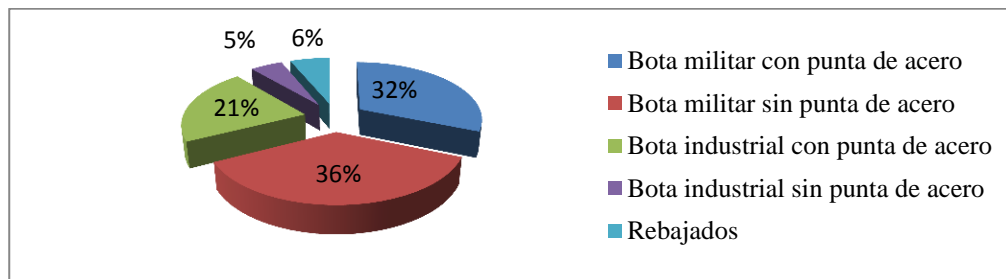
**Tabla 12: Producto de Preferencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Bota militar con punta de acero	25	31,25	31,25	31,25
	Bota militar sin punta de acero	29	36,25	36,25	67,5
	Bota industrial con punta de acero	17	21,25	21,25	88,75
	Bota industrial sin punta de acero	4	5,00	5,00	93,75
	Rebajados	5	6,25	6,25	100,00
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 15: Producto de Preferencia**



**Fuente:** encuesta elaborada a los clientes externos de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

De un total de 80 clientes encuestados correspondiente al 100% referente al producto de preferencia de los clientes, el 31% manifiesta que es la bota militar con punta de acero, el 36% contestaron que es la bota militar sin punta de acero, el 21% contestaron que es la bota industrial con punta de acero, el 5% que es la bota industrial sin punta de acero y el 6% manifiesta que son zapatos los rebajados.

**Interpretación**

La mayor parte de los clientes consideran que la bota militar sin punta de acero son las más solicitadas, seguidos por la bota militar con punta de acero. Pero también se debería tomar en cuenta los demás modelos y darles un valor agregado para que tengan más demanda.

**PREGUNTA N° 6: ¿Considera usted que el precio del calzado de INDUSTRIAL HG es accesible?**

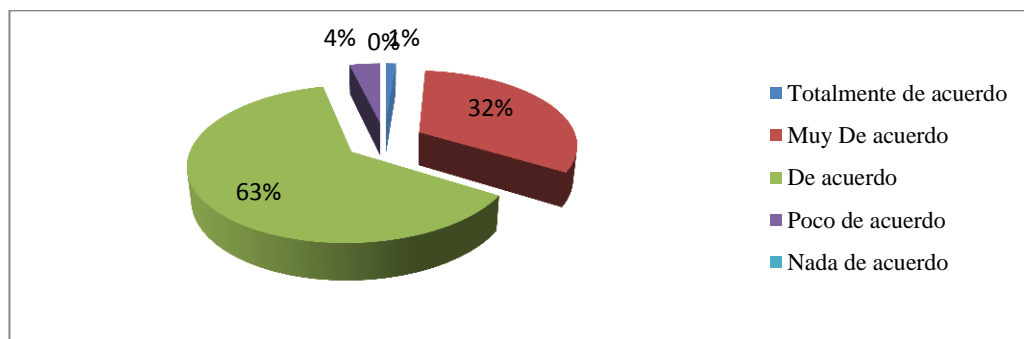
**Tabla 13: Precios Accesibles**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Totalmente de acuerdo	1	1,25	1,25	1,25
	Muy De acuerdo	26	32,5	32,5	33,75
	De acuerdo	50	62,5	62,5	96,25
	Poco de acuerdo	3	3,75	3,75	100
	Nada de acuerdo	0	0	0	100,00
	<b>Total</b>	80	100,00	100,00	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 16: Precio Accesible**



**Fuente:** encuesta elaborada a los clientes externos de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

De los 80 clientes encuestados correspondiente al 100% con respecto a los precios accesibles del producto, el 1% contestó que está totalmente de acuerdo, el 32% manifestó que está muy de acuerdo, el 63% manifestó que está de acuerdo y el 4% está poco de acuerdo.

**Interpretación**

Una gran mayoría de los clientes consideran que el precio del calzado es accesible ya que son considerados productos de calidad y va dirigido al segmento de mercado adecuado.

**PREGUNTA N° 7: ¿Qué medio de comunicación considera Ud., se debe emplear para publicitar la marca INDUSTRIAL HG?**

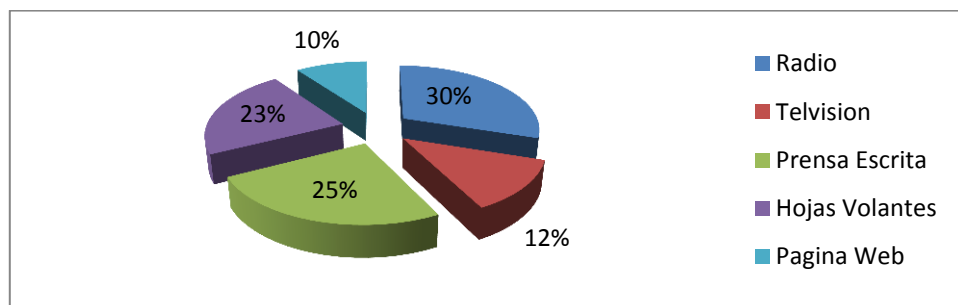
**Tabla 14: Medios de Comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Validos	Radio	24	30,0	30,0	30,0
	Televisión	10	12,5	12,5	42,5
	Prensa Escrita	20	25	25	67,50
	Hojas volantes	18	22,5	22,5	90
	Página Web	8	10	10	100,00
	<b>Total</b>	80	100,00	100,00	

**Fuente:** Encuestas realizadas a los clientes internos y directivos de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Gráfico 17: Medios de Comunicación**



**Fuente:** encuesta elaborada a los clientes externos de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Análisis**

De los 80 clientes encuestados correspondiente al 100% en relación al medio de comunicación que debe utilizar la empresa para publicar la marca, el 30% considera que debe ser la radio, el 12% considera que es la televisión, el 25% manifiesta que debe ser en la prensa escrita, el 23% manifiesta que debe ser mediante hojas volantes y el 10% que debe ir en página web.

**Interpretación**

La mayoría de los clientes consideran que los productos deben ser publicitados en la radio, seguidos por la prensa escrita y Hojas Volantes.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para la comprobación de la hipótesis se va aplicar el Chi<sup>2</sup>

La hipótesis planteada es la siguiente: **El aplicar adecuadas Estrategias Competitivas mejora el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.**

Para la verificación de la hipótesis se recurrirá a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes internos con las preguntas 3 y 5 y sus respectivas respuestas, también la de los clientes externos con las preguntas 1 y 4 con sus respectivas respuestas.



**Cuadro 5: Preguntas para la Verificación de la Hipótesis**

		<b>Clientes Internos</b>		<b>Clientes Externos</b>	
		<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PREGUNTA 5</b>	<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PREGUNTA 4</b>
		¿Considera Ud. que los productos que fabrica la empresa son de calidad?	¿Considera usted que el precio del calzado de INDUSTRIAL HG es competitivo?	¿Considera Ud. que la empresa ofrece un servicio personalizado?	¿Considera Ud. que el calzado de INDUSTRIAL HG es un producto de calidad con diseños innovadores y que ofrece garantía?
Validos	Totalmente de acuerdo	1	1	2	3
	Muy de acuerdo	12	8	17	37
	De acuerdo	11	12	43	38
	Poco de acuerdo	1	3	17	2
	Nada de acuerdo	0	1	1	0
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>25</b>	<b>80</b>	<b>80</b>

Elaborado por: Silvia Masabanda

## **Análisis del Chi Cuadrado**

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos

### **1. Planteo de la Hipótesis**

#### **a) Modelo lógico**

**H<sub>0</sub>**: El aplicar adecuadas Estrategias Competitivas **NO** mejora el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>**: El aplicar adecuadas Estrategias Competitivas **SI** mejora el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

#### **b) Modelo Matemático**

H<sub>0</sub>; O = E

H<sub>1</sub>; O ≠ E

#### **c) Modelo Estadística**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X<sup>2</sup> = Chi cuadrado

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

### **2. Nivel de significado y grados de libertad**

Nivel de significancia: 0.05

Grados de libertad: 12

gl: (f-1) (C-1)

gl: (5-1) (4-1)

gl: 12

Con un nivel de significancia 0.05 y con un grado de libertad de 12, se encuentra en la tabla de distribución del chi cuadrado es 21.026

### 3. Regla de decisión

Se rechaza la hipótesis nula si el valor de chi cuadrado da como resultado mayor al valor de  $t = 21.026$

### 4. Calculo del chi – cuadrado

**Cuadro 6: Frecuencia Observada**

Alternativas	Pregunta 3	Pregunta 5	Pregunta 1	Pregunta 4	TOTAL
Totalmente de acuerdo	1	1	2	3	7
Muy de acuerdo	12	8	17	37	74
De acuerdo	11	12	43	38	104
Poco de acuerdo	1	3	17	2	23
Nada de acuerdo	0	1	1	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>210</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### Frecuencia Esperada

Para el cálculo de la Frecuencia esperada aplicamos la siguiente fórmula:

$$f_e = \frac{(Total\ de\ la\ fila)(Total\ de\ la\ Columna)}{N}$$

**Cuadro 7: Frecuencia Esperada**

<b>Alternativas</b>	<b>Pregunta 3</b>	<b>Pregunta 5</b>	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 4</b>	<b>TOTAL</b>
Totalmente de acuerdo	0,8	0,8	2,7	2,7	<b>7</b>
Muy de acuerdo	8,8	8,8	28,2	28,2	<b>74</b>
De acuerdo	12,4	12,4	39,6	39,6	<b>104</b>
Poco de acuerdo	2,7	2,7	8,8	8,8	<b>23</b>
Nada de acuerdo	0,2	0,2	0,8	0,8	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>210</b>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

Aplicamos la fórmula del chi cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

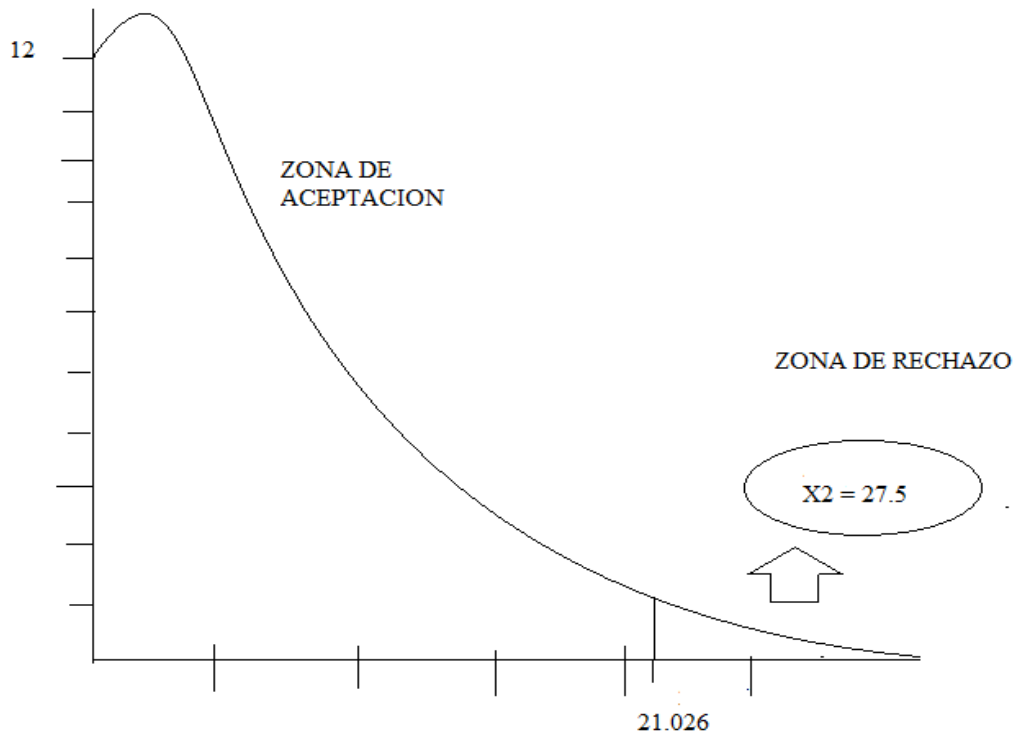
Donde se resta la frecuencia esperada de la frecuencia observada, y el resultado de esto se eleva al cuadrado, y el resultado de esto se divide para la frecuencia esperada y la sumatoria de este resultado es el X2 calculado.

**Cuadro 8: Chi cuadrado**

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
1	0,8	0,2	0,0	0,1
12	8,8	3,2	10,2	1,2
11	12,4	-1,4	2,0	0,2
1	2,7	-1,7	2,9	1,1
0	0,2	-0,2	0,0	0,2
1	0,8	0,2	0,0	0,1
8	8,8	-0,8	0,6	0,1
12	12,4	-0,4	0,2	0,0
3	2,7	0,3	0,1	0,0
1	0,2	0,8	0,6	3,2
2	2,7	-0,7	0,5	0,2
17	28,2	-11,2	125,4	4,4
43	39,6	3,4	11,6	0,3
17	8,8	8,2	67,2	7,6
1	0,8	0,2	0,0	0,1
3	2,7	0,3	0,1	0,0
37	28,2	8,8	77,4	2,7
38	39,6	-1,6	2,6	0,1
2	8,8	-6,8	46,2	5,3
0	0,8	-0,8	0,6	0,8
<b>X<sup>2</sup></b>				<b>27,5</b>

El valor de chi cuadrado para los valores es de 27.5

**Gráfico 18: Representación del CHI Cuadrado**



## 5. Decisión

**Tabular:** 21.026

**Calculado:** 27.5

Como el **X2 calculado es >** que el **X2 tabular** es decir **27.5 > 21.026** y de acuerdo con lo establecido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que confirma: El aplicar adecuadas Estrategias Competitivas **SI** mejora el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizada la investigación en relación al uso de estrategias competitivas y su posicionamiento de INDUSTRIAL HG en el mercado en base a los hallazgos encontrados se concluye y recomienda lo siguiente.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Un cierto porcentaje de los encuestados consideran que la logística que se emplea INDUSTRIAL HG para la entrega de los productos no es la más adecuada ocasionando que los pedidos se retrasen cuando se trata de volúmenes altos, pero también existen clientes que consideran que la entrega del producto es aceptable.
- Los clientes consideran que para tener una buena imagen el calzado debe ir empacado en una caja de cartón con un diseño que identifique cada uno de los modelos que tiene INDUSTRIAL HG, considerando que al momento maneja una imagen aceptable.
- La mayoría de los clientes consideran que reciben algún tipo de servicio personalizado al momento de realizar la compra del producto.

- En la gran mayoría los clientes de INDUSTRIAL HG en relación a la calidad del producto y la innovación de los diseños manifiestan ser muy aceptables.
- Gran parte de los clientes internos y externos de Industrial HG consideran que el producto estrella con el que cuenta la empresa es la bota militar sin punta de acero.
- El personal y los clientes de Industrial HG considera que el precio de los productos que ofrece son competitivos y accesibles.
- En relación al cliente que mayor demanda exige a la empresa se encontró que los mayoristas realizan pedidos en volúmenes grandes, seguidos por los distribuidores minoristas y los clientes que se acercan directamente a la empresa.
- El personal y los clientes de la empresa de INDUSTRIAL HG consideran que el medio más óptimo para publicitar los productos es la radio y en un menor porcentaje la prensa escrita y Hojas Volantes. Muy importante considerar que el calzado está dirigido para la clase obrera, militares, policías razón por la cual este tipo de medios serán los más adecuados para la difusión del producto.
- En conclusión podemos darnos cuenta que la empresa posee ciertas estrategias competitivas como son los diseños del calzado, la atención personalizada que brinda a sus clientes, esto ayuda a diferenciarse de los competidores, pero a diferencia de esto la empresa carece de las principales estrategias que ayudaran a posicionarse en el mercado ya que en ciertas ocasiones se retrasa con los pedidos, el empaque que utiliza la empresa para la comercialización no ayuda a la imagen de la misma y el nivel de publicidad que maneja la empresa no es el más adecuado.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- Debe existir una organización y control permanente en la empresa para determinar cuál será la logística que se debe utilizar para la distribución del calzado y para de esta manera evitar los retrasos en los pedidos y mantener satisfecho al cliente.
- Para una mejor imagen corporativa se debe implementar un empaque el cual debe ser una caja de cartón color blanco en el cual se identifique a la empresa.
- Mantener la calidad en el servicio para que se obtenga la fidelización de los clientes
- Mantener precios competitivos sin descuidar la calidad del producto
- Para que exista demanda por parte de los clientes a los demás diseños de calzado la empresa debe optar por participar en ferias de calzado donde se pueda promocionar a la misma y por ende un reconocimiento por parte de los clientes potenciales y de esta manera pueda expandir su mercado a nivel nacional.
- Mejorar la cantidad de los pedidos por parte de los clientes minoristas y mayoristas
- Realizar una campaña publicitaria donde se pueda dar a conocer los productos que la empresa ofrece.
- La empresa debe realizar un control interno constante para que de esta manera no exista ningún inconveniente al momento de entregar los productos a los clientes, por ende brindar un buen servicio, contar con precios competitivos, realizar publicidad en el medio adecuado, participar en ferias de calzado, para esto debemos contar con un plan estratégico que nos ayude a mejorar el nivel de posicionamiento de la empresa y de la misma manera la imagen.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título**

Plan estratégico para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG de la ciudad de Ambato.

##### **Institución ejecutora**

Empresa INDUSTRIAL HG

##### **Beneficiarios**

Clientes Externos

Clientes internos

Directivos

##### **Ubicación**

PROVINCIA: Tungurahua

CIUDAD: Ambato

PARROQUIA: Augusto N. Martínez

DIRECCIÓN: Sector laquigo vía principal

### **Tiempo estimado para la ejecución**

**Inicio** Febrero 2013 **Fin** Octubre 2013

### **Equipo técnico responsable**

Investigador

Gerente de la empresa

Departamento de ventas

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Debido al alto crecimiento de competitividad en el sector del calzado las empresas buscan incrementar sus niveles de ventas mediante la captación de nuevos clientes y expansión de mercado.

Muchas empresas han implementado planes de estrategias para poder diferenciarse de los demás obteniendo excelentes resultados y posicionándose en la mente de los consumidores.

Es por eso que la empresa considera que la implementación de las estrategias competitivas crea el potencial de rendimiento, con el fin de lograr los objetivos que persigue la empresa para obtener beneficios en el futuro.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Dada a la creciente aparición de nuevas empresas y la alta competencia en el sector del calzado es necesario contar con un adecuado plan estratégico que ayude a tener una mayor ventaja competitiva en el mercado frente a la competencia, en tal razón se ha detectado la necesidad de implementar estrategias competitivas acorde con las exigencias del sector de la empresa INDUSTRIAL HG que le permita ser más competitiva y mejorar su posicionamiento en el mercado.

La empresa INDUSTRIAL HG debe implementar el uso adecuado de estrategias de diferenciación basadas en la competitividad ya que nos ayudara a mejorar el nivel de posicionamiento de la empresa en el mercado y por ende obtener solvencia y liquidez a su vez mejorar la imagen frente a los clientes internos y externos y de esta manera cumplir los objetivos planteados por la empresa.

Es por esto que se considera necesario la elaboración de un plan estratégico de diferenciación el cual será de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto la empresa, así como cumplir las expectativas de cada uno de los clientes y de los que conforman la misma, además el mejoramiento de la atención al cliente y un sistema de innovación y mejoramiento de calidad del producto a fin de brindar un excelente servicio y satisfacer las necesidades de los mismos.

Se debe implementar un modelo competitivo para conocer si la empresa INDUSTRIAL HG está en la capacidad de adecuarse a un mercado dinámico y cambiante ya que de este dependerá la supervivencia de la misma en el mercado.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar un adecuado plan estratégico basado en la competitividad para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la situación actual de la empresa
- Analizar cuáles serán las estrategias adecuadas que se deben tomar en cuenta para el plan
- Elaborar las estrategias competitivas para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Política**

El plan que se desarrollara frente a la viabilidad política si será posible ya que el gobierno está incentivando a la producción nacional.

### **Socio Cultural**

Socio cultural si se cumple ya que la empresa respeta a cada de las personas sin importar su religión a la que pertenezca siempre y cuando estas tengan la predisposición de cumplir a cabalidad cada uno de las obligaciones en su trabajo.

### **Tecnológico**

Aspecto tecnológico organizacional la empresa está en la capacidad de preparar a cada uno de los recursos humanos para que puedan ser competitivos y elaboren un producto de calidad para ofrecer a sus distinguidos clientes.

### **Equidad de Género**

La empresa no tiene diferencia alguna al momento de seleccionar su personal de trabajo ya que la misma considera que el género femenino y masculino tiene las mismas capacidades y los mismos derechos.

### **Legal**

Se encuentra legalmente constituida, ya que cumple con todos los parámetros de la ley.

## **6.6 FUNDAMENTACION TEÓRICA**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

Según (**Sainz de Vicuña Ancín, 2012**): Plan estratégico nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy ( es decir en el momento que se ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos tres años( horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

### **PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

#### **PRIMERA ETAPA: Análisis de la situación**

Análisis de la situación actual tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación.

### **Proceso administrativo**

Según (Guerra Spinel, 1994):“El proceso administrativo es el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo, suelen llevar a cabo sus actividades de manera continua, es decir dentro de un proceso.”

### **Planeación**

“Planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”.

### **Organización**

“La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) y la estructura organizacional.”

### **Integración**

“Esta función se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensaciones y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de sus tareas.”

### **Dirección**

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de metas organizacionales y grupales. “Por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa”.

## **Control**

“Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo.”

## **SEGUNDA ETAPA: Diagnóstico de la Situación**

Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y oportunidades).

## **TERCERA ETAPA: Declaración de los objetivos Corporativos**

Sistema de objetivos corporativos donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, visión, valores corporativos.

## **CUARTA ETAPA: Estrategias Corporativas**

Elección de las estrategias tanto corporativas como de las competitivas y de las funcionales

## **QUINTA ETAPA: Planes de Actuación**

Decisiones operativas: planes de acción y sistema de seguimiento y control

## **Estrategias Competitivas**

Según (**Sainz de Vicuña Ancín, 2012**): Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas ) que toma una empresa para atraer a los clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aumentar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado.

Categorización de las estrategias competitivas



### **Liderazgo en costes:**

Esta opción estratégica basa su ventaja competitiva en unos costes más bajos que la competencia. El objetivo estratégico que, normalmente, se persigue con esta estrategia es ganar cuota en el mercado, llegando al número máximo de clientes posibles, aunque también podría trasladar esta ventaja en costes a la obtención de unos márgenes superiores, sacrificando cuota por rentabilidad a corto plazo. Para conseguir esta ventaja competitiva, deberá conseguir: continuas reducciones de costes de producción en definitiva reducir los costes todos los años en todas las áreas del negocio - clave de éxito de esta opción estratégica.

### **Diferenciación**

La base de esta estrategia es haber conseguido convencer a los consumidores que el producto que se ofrece tiene algo distinto al de los competidores y que solo lo tiene la empresa. Con esta ventaja competitiva también se va buscando cuota de mercado, siendo más claro cuánto más generalmente aceptada sea nuestra exclusividad (hemos conseguido productos percibidos por los clientes como únicos). Para lograr que el producto sea superior al de la competencia se debe considerar: producto de calidad, precios competitivos, comunicación y posicionamiento.

### **Enfoque o alta segmentación**

Supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado.

## 6.7 METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO

**Cuadro 9: Modelo Operático**

<b>Fase o Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer la situación actual de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la situación interna y externo</li> <li>Diagnóstico de la situación</li> </ul>	Humanos Materiales Tecnológicos	Investigador Gerente general
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar cuáles serán las estrategias adecuadas que se deben tomar en cuenta para el plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis FODA</li> </ul>	Humanos Materiales tecnológicos	Investigador Gerente
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar las estrategias competitivas para mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG</li> </ul>	Plan Estratégico	Humanos Materiales tecnológicos	Investigador Gerente

Elaborado por Silvia Masabanda

### **Conocer la Situación actual de la empresa de calzado INDUSTRIAL HG**

#### **Etapa I: Análisis de la Situación**

##### **ANÁLISIS INTERNA**

El gerente general carece de un plan que muestre las bases sobre las que operará la empresa, y que le sirva para hacer frente a las contingencias que se presenten con las

mayores garantías de éxito, así como reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.

Se pretende posicionar en el mercado por la aceptación del producto que distribuye, pero a la fecha no se cuenta con estrategias claras que indiquen la ruta a seguir por lo que no ha sido posible; contando únicamente con la publicidad que se transmite en la visita a los clientes.

### **Planeación**

La mayoría de las actividades se dan sin planeación alguna en el aspecto administrativo, lo que provoca deficiencias y problemas en sus distintos niveles, así como arbitrariedades en la toma de decisiones, lo cual se refleja en el ambiente laboral de la empresa y en los resultados obtenidos.

### **Organización**

Siendo esta una empresa familiar todos los miembros desarrollan distintas actividades en determinado momento, con excepción de los trabajadores que realizan funciones para las cuales han sido contratados con lo cual la empresa ha logrado permanecer en el mercado.

### **Integración**

La integración del personal a la empresa se da por medio de los conocimientos adquiridos y por la personalidad del propietario, él mismo selecciona el personal de acuerdo con las cualidades que requiera tanto en el área de ventas como en el área de producción.

### **Dirección**

La empresa es dirigida por el gerente general quien influye y motiva a los trabajadores para que realicen sus diferentes tareas, establece el ambiente adecuado y ayuda a sus trabajadores a hacer sus mejores esfuerzos.

## **Control**

El área administrativa de producción es controlada por medio de la observación directa y la cantidad de producción diaria.

Las operaciones contables y financieras se llevan a cabo con el apoyo de un contador externo, el cual se encarga de velar por el adecuado registro, de acuerdo con los principios de contabilidad aceptados y el cumplimiento del pago de impuestos.

## **Comercial**

- Calidad y aceptación de los productos
- Precios competitivos
- Atención personalizada y Servicio posventa

## **Producción**

- Capacidad de producción
- Proceso de fabricación
- Control de calidad
- Materia prima de calidad
- Buen clima de trabajo

## **Organización y Recursos Humanos**

- Trabajo en equipo
- Experiencia laboral

## **Económico - Financiero**

- Beneficios
- Rentabilidad
- Rendimiento
- Productividad

## Investigación, Desarrollo e Innovación

- Capacidad de innovación
- Capacidad de tecnología

## ANÁLISIS EXTERNO

### Análisis del Entorno

#### Factores Económicos

A nivel de la empresa, las variables macroeconómicas influyen directamente a nivel de tipo de cambio en el incremento del costo de materia prima. El proceso inflacionario afecta de manera general en una reducción de la disponibilidad financiera de la población por el incremento generalizado de precios y la tasa de interés dirigida por el Banco Central.

**Tabla 15:** Inflación Anual.

FECHA	VALOR
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %

Fuente: Banco central del Ecuador

### **Factores Tecnológicos**

En la actualidad la tecnología es un factor muy importante para las empresas ya que mediante la utilización de maquinaria de punta agiliza el proceso de fabricación del producto y por ende los resultados serán satisfactorios y la utilidad de la empresa será alta en comparación a los años anteriores.

### **Factores Políticos**

El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas ha pasado en su historia un sinnúmero de sucesos que han enriquecido la actual situación política de este país.

Con las políticas sobre impuestos de este gobierno encarece la materia prima y obliga a elevar los precios a fin de compensar el alto costo para su producción.

### **Factores Sociales**

Debido al cambio de comportamiento de las personas las empresas deben estar preparadas en cuanto a las actitudes socio – culturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilos de vida.

### **Análisis del Sector**

Para conocer el grado de competitividad del sector en el que estamos nos enfocaremos básicamente en las cinco fuerzas que propone Porter. Como son:

#### **La Rivalidad entre Competidores**

Para INDUSTRIAL HG si existe competencia directamente ya que estas empresas ofrecen productos similares y se encuentran ubicadas a un poca distancia de la empresa es decir ofertan el calzado a un mismo segmento de mercado. Pero en lo que se diferencia la empresa es la atención personalizada que ofrece a sus clientes.

Competencia directa de INDUSTRIAL HG

- Dav sport center
- Calzado América

### **El poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que existen empresas que están ofreciendo un mismo producto a precios más bajos. Es necesario también que los clientes confíen en la materia prima que se utiliza para la fabricación del calzado ya que son de calidad, también es necesario informarles continuamente sobre los productos que se ofertan.

### **El poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que existen varias curtiembres en la ciudad de Ambato que ofrecen materia prima de calidad y se diferencian por sus precios que algunos insumos son muy representativos y en ocasiones significa un ahorro para la empresa.

### **La Amenaza de nuevos Entrantes**

Debido al alto crecimiento de competitividad que existe en el sector del calzado se da la aparición excesiva de nuevas empresas que afectaran directamente a INDUSTRIAL HG, es por eso que la empresa debe contar con estrategias para que se diferencie de la competencia y mantener posicionada la marca del calzado en la mente de los clientes.

### **La Amenaza de Productos Sustitutos**

Existen empresas de calzado que ofrecen productos similares, con precios más bajos y esto ocasiona a que la rentabilidad tienda a bajar.

## Etapa II: Diagnostico de la Situación

**Cuadro 10: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Experiencia laboral	Poca capacidad de promoción y publicidad
Productos de calidad	Retraso en los pedidos
Servicio al cliente personalizado	Empaque de calzado no competitivo
Ventas sobre pedidos	Ausencia a Ferias de calzado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Precios más altos de la competencia	Empresas de calzados más competitivas
Mercados exigentes en cuanto a la calidad, marca y presentación	Ingresos de nuevos competidores
Expansión de mercado	Publicidades novedosas por parte de la competencia
Alta aceptación del producto	Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### **Análisis FODA**

De acuerdo con el análisis FODA y basándose en la descripción generalizada de la matriz expuesta, se realiza en su ambiente interno, la interrelación de las fortalezas y debilidades con las estrategias a utilizar para maximizar beneficios y minimizar o eliminar deficiencias, permitiendo el máximo aprovechamiento de sus recursos:

**Fortalezas:** Existe la experiencia laboral y el trabajo en equipo por parte de los trabajadores lo cual crea confianza, ya que el calzado es fabricado en las mejores condiciones, con materia prima de calidad y a su vez brindando un servicio personalizado por parte del personal de la empresa.



Las ventas son realizadas sobre pedido y cobros periódicos lo que ha propiciado que la empresa cuente con una cartera de clientes permanentes.

**Oportunidades:** Existen mercados exigentes en cuanto a la calidad, marca y la presentación es por eso que la empresa debe expandirse , buscando captar nuevos nichos de mercado ofreciendo un producto de calidad y a un precio competitivo.

**Debilidades:** hasta el momento la empresa no ha tenido la oportunidad de participar en ferias de calzado, también existe la escasa publicidad y promoción por parte de la empresa ocasionando un desconocimiento por parte de los clientes potenciales.

En ocasiones la empresa tiende a retrasarse en los pedidos cuando son extremadamente en volúmenes altos es por eso que debe existir coordinación y control en cuanto al tiempo.

**Amenazas:** En el mercado de calzado la competencia entre marcas es constante como también la aparición de nuevas empresas es por eso que INDUSTRIAL HG se ha propuesto competir en calidad y precio, para tratar de introducirse rápidamente al mercado y lograr posicionarse en la mente del cliente.

### **Etapa III: Sistema de objetivos Corporativos**

#### **MISIÓN**

Calzado INDUSTRIAL HG es una marca innovadora dedicada a la fabricación y distribución de productos de cuero de excelente calidad y garantía, que dirige sus esfuerzos a complacer las necesidades y expectativas de sus clientes a nivel local y nacional, generando valor agregado y desarrollo para la empresa.

## **VISIÓN**

INDUSTRIAL HG será una organización líder en la fabricación y distribución de productos de cuero en el mercado nacional que genere una alta rentabilidad y una mayor productividad, resultado de un compromiso con la innovación, la tecnología y la calidad.

## **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos que presenta Empresa de calzado INDUSTRIAL HG:

- **Respeto:** Velar por mantener en alto la dignidad de la empresa y tratando a todos de igual manera y colaborando para mantener un ambiente propicio dentro y fuera de la organización.
- **Honradez.-** La empresa se compromete y garantiza a los clientes: la calidad de producto
- **Profesionalismo.-** la relación entre la empresa y los clientes es estrictamente comercial.
- **Ética.-** la empresa se compromete a no divulgar sin motivo alguno la situación financiera de la empresa.
- **Honestidad.-** se proporciona bajo las más estrictas normas de honestidad el producto ofrecido.
- **Responsabilidad:** Cada miembro de la organización debe hacerse cargo de las labores que le son asignadas, generando los resultados que se espera de él sin que sea necesario ningún tipo de control.

- **Analizar cuáles serán las Estrategias adecuadas que se deben tomar en cuenta para el plan**

**Cuadro 11: Matriz FODA Cruzada**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>  <b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES ( O )</b>	<b>AMENAZAS ( A )</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios más altos de la competencia</li> <li>2. Mercados exigentes en cuanto a calidad, marca y presentación</li> <li>3. Expansión de mercado</li> <li>4. Alta aceptación del producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas de calzados más competitivas</li> <li>2. Ingresos de nuevos competidores</li> <li>3. Publicidades novedosas por parte de la competencia</li> <li>4. Falta de conocimiento del producto por parte del mercado potencial</li> </ol>
<b>FORTALEZAS ( F )</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado</li> <li>2. Productos de calidad</li> <li>3. Servicio al cliente personalizado</li> <li>4. Ventas sobre pedidos</li> </ol>	(F1, F2, O1, O2): Mejorar los diseños del calzado sin descuidar los precios y la calidad.	(F2, A1, A2, A3): Incorporar una campaña publicitaria para dar a conocer el producto a los diferentes consumidores.
<b>DEBILIDADES ( D )</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca capacidad de promoción y publicidad</li> <li>2. Retraso en los pedidos</li> <li>3. Empaque del calzado no competitivo</li> <li>4. Ausencia a ferias de calzado</li> </ol>	(D1, O3, O4): Iniciar la cobertura del mercado en nuevas regiones ejecutando un proceso simultáneo de visitas directas con el cliente. (F3,O2): Incorporar un nuevo empaque para el producto	(F2,A1, A2):Controlar la distribución de calzado que garantice la satisfacción del cliente (D1, D4, A3, A4): Participar en ferias de calzado mediante promociones novedosas para lograr una mejor posición en la mente de los consumidores.

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

**Elaborar las Estrategias Competitivas para mejorar el Posicionamiento en el Mercado de la empresa INDUSTRIAL HG**

**Etapas IV: Estrategias Corporativas**

**Cuadro 12: Plan Estratégico**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>
1. Incrementar el volumen de producción en el calzado que no tiene mucha demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar las ventas</li> </ul>	Mejorar los diseños del calzado sin descuidar los precios y la calidad.
2. Consolidar la imagen de marca de Calzado INDUSTRIAL HG a través de una publicidad adecuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la marca a través de sus productos</li> </ul>	Incorporar una campaña publicitaria
3. Aumentar la participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la empresa a nivel nacional</li> </ul>	Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones ejecutando un proceso simultáneo de visitas directas con el cliente.
4. Implementar un empaque de cartón para remplazar al que se utiliza actualmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen mediante la presentación del calzado</li> </ul>	Incorporar un nuevo empaque
5. Entregar los productos en el tiempo establecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de los clientes</li> </ul>	Controlar la distribución de calzado que garantice la satisfacción del cliente
6. Participar en ferias de calzado para promocionar a la empresa y sus productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la empresa al menos una vez al año en ferias de calzado</li> </ul>	Participar en ferias de calzado mediante promociones novedosas para lograr una mejor posición en la mente de los consumidores.

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

## Etapa V: Decisiones Operativas

### Plan de acción

#### Objetivo N° 1

Incrementar el volumen de producción en el calzado que no tiene mucha demanda

#### Estrategia

Establecer precios competitivos sin descuidar la calidad del producto.

#### Meta

Aumentar las ventas

#### Acción

Ser una empresa competitiva que cuente con diseños innovadores a precios de acuerdo a la calidad del producto y los requerimientos del mercado, para esto se debe realizar una investigación.

#### Ficha 1: Diseños

EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL HG
Diseños
<b>Dirigido a:</b> Consumidores del producto
<b>Duración aproximada:</b> 10 meses
<b>Vigencia:</b> Permanente mientras dure la ejecución del plan estratégico
<b>Costo aproximado de la ejecución:</b> \$ 3000
<b>Objetivo:</b> Incrementar el volumen de producción en el calzado que no tiene mucha demanda
<b>Responsables:</b> Gerente general Departamento de producción
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reunión con el personal Administrativo</li><li>• Realizar una Investigación</li><li>• Rediseñar el calzado</li><li>• Producción del calzado</li><li>• Distribución del calzado</li><li>• Evaluación de los resultados de acuerdo a las ventas</li></ul>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

## **Objetivo N° 2**

Consolidar la imagen de marca de Calzado INDUSTRIAL HG a nivel nacional mediante una publicidad adecuada

## **Estrategia**

Incorporar una campaña publicitaria

## **Meta**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional a través de su marca y Posicionarse en la mente del cliente

## **Acción**

Tiene por objetivo dar a conocer la empresa: se tiene conocimiento que en el mercado existen varias empresas que ofrecen el mismo producto, se pretende basarse en la calidad y buen precio que esta ofrece.

Se contratará a una persona especializada en el tema que proporcione los lineamientos que se deben seguir para la realización del mismo, así como la herramienta que se utilizará para lanzar una campaña publicitaria.

Tanto el gerente general como los directivos de la empresa decidirán, cuál o cuáles son los medios que se utilizará para la campaña publicitaria

De acuerdo a los estudios realizados los medios más óptimos para la publicidad de INDUSTRIAL son:

- Radio
- Prensa escrita
- Hojas volantes

## Ficha 2: De Publicidad

EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL HG
CAMPAÑA PUBLICIDAD
<b>Dirigido a:</b> Consumidores del producto
<b>Duración aproximada:</b> 10 meses <b>Vigencia:</b> Permanente mientras dure la ejecución del plan estratégico
<b>Costo aproximado de la ejecución:</b> \$ 2000
<b>Objetivo:</b> Consolidar la imagen de marca de Calzado INDUSTRIAL HG a nivel nacional mediante una publicidad adecuada
<b>Responsables:</b> Gerente general Empresa publicitaria
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar un experto que dirija la ejecución de la campaña publicitaria.</li><li>• Establecer el monto a utilizar para la campaña publicitaria.</li><li>• Establecer un plan de medios para identificar en qué momento y cómo será la publicidad</li><li>• Publicidad en radio</li><li>• Publicidad en prensa escrita</li><li>• Publicidad mediante hojas volantes</li><li>• Evaluar los resultados.</li></ul>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### Publicidad en radio

La publicidad en radio es una buena alternativa ya que este medio es muy eficiente y ayudara a la empresa a que pueda dar a conocer sus diferentes productos.

La publicidad se lo realizara en radio Ambato de la siguiente manera:

Lunes a viernes en las mañanas 2 pasadas y en la noche 1 pasada, teniendo que realizar 15 pasadas de publicidad a la semana.

Teniendo como costo mensual \$360

### **Publicidad en prensa escrita**

La publicidad en prensa escrita se lo realizara en el heraldo para la ciudad de Ambato y en el Universo para la ciudad de Guayaquil.

Se lo hará dos veces a la semana en cada diario con el siguiente formato

### **Gráfico 19: Formato de Publicidad en Prensa Escrita**

The graphic is a yellow-bordered advertisement for Industrial HC boots. It features a top-left image of a boot sole with the brand name 'INDUSTRIAL HC' and 'WORKER' in yellow and white. To the right is a white thought bubble containing the text 'DISEÑADOS PARA EL TRABAJO DURO'. Below the thought bubble is a close-up image of a black leather boot with the 'INDUSTRIAL HC WORKER' logo. On the left, a grey speech bubble lists the products offered: 'OFRECEMOS: Bota militar con punta de acero', 'Bota militar sin punta de acero', 'Bota industrial con punta de acero', 'Bota industrial sin punta de acero', and 'Rebajados'. At the bottom left, contact information is provided: 'contactos: 032467091' and 'cel: 0984031882'. At the bottom right, a purple box contains the text 'PRODUCTOS FABRICADOS CON MATERIA PRIMA DE CALIDAD Y CON PRECIOS ACCESIBLES'.

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### **Publicidad en hojas volantes**

Este tipo de publicidad la entregaremos directamente al momento de la visita a los clientes actuales y potenciales para que se informen de los productos que ofrece la empresa.



**Gráfico 20: Formato para Publicidad en Hojas Volantes**

DISEÑADOS PARA EL TRABAJO DURO

OFRECEMOS:

- Bota militar con punta de acero
- Bota militar sin punta de acero
- Bota industrial con punta de acero
- Bota industrial sin punta de acero
- Rebañados

PRODUCTOS FABRICADOS CON MATERIA PRIMA DE CALIDAD Y CON PRECIOS ACCESIBLES

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### **Objetivo N° 3**

Aumentar la participación en el mercado por parte de la empresa

### **Estrategia**

Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones ejecutando un proceso simultáneo de visitas directas con los clientes potenciales.

### **Meta**

Expansión y reconocimiento de la empresa a nivel nacional

### **Acción**

Para la implementación es necesario tener claras las áreas que desea abarcar la empresa, las cuales han sido delimitadas previamente en la meta de expansión, para lograr su cometido se realizará un estudio que muestre la capacidad de compra de las personas así como sus gustos y preferencias.

### **Ficha 3: Expansión de Mercado**

EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL HG
EXPANSIÓN DE MERCADO
<b>Dirigido a:</b> Personal del departamento de ventas
<b>Duración aproximada:</b> 1 años
<b>Vigencia:</b> Permanente mientras dure la ejecución del plan estratégico
<b>Costo aproximado de la ejecución:</b> \$ 2500
<b>Objetivo:</b> Aumentar la participación en el mercado por parte de la empresa
<b>Responsables:</b> Gerente general Departamento de ventas
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir conjuntamente cuáles serán las rutas que deberán tomarse para llegar al mercado.</li><li>• Realizar estudios acerca de los clientes potenciales de acuerdo a los gustos y preferencias</li><li>• Realizar visitas de acuerdo con los programas establecidos</li><li>• Evaluación de los resultados de acuerdo a las ventas</li></ul>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### **Objetivo N° 4**

Implementar un empaque de cartón para remplazar al que se utiliza actualmente

### **Estrategia**

Incorporar un nuevo empaque

**Meta**

Mejorar la imagen mediante la presentación del calzado

**Acción**

La empresa debe implementar un nuevo empaque como es la caja de cartón, para brindar una buena imagen y ser competitivo, ya que en la actualidad el empaque que se utiliza es fundas plásticas.

**Ficha 4: Presentación de Empaque**

EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL HG
DISEÑO DE EMPAQUE PARA PRESENTACION DEL CALZADO
<b>Dirigido a:</b> Personal de Despacho
<b>Duración aproximada:</b> 2 meses
<b>Vigencia:</b> permanente mientras dure la ejecución del plan estratégico
<b>Costo aproximado de la ejecución:</b> \$ 2000
<b>Objetivo:</b> Implementar un empaque de cartón para remplazar al que se utiliza actualmente
<b>Responsable:</b> Gerente general
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del empaque de acuerdo a las características deseadas</li> <li>• Aprobación por parte de los directivos</li> <li>• Adquirir Nuevos empaques</li> <li>• Distribución del producto con su nuevo empaque</li> <li>• Control de acuerdo a las ventas alcanzadas.</li> </ul>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### Presentación del empaque

- Caja de cartón biodegradable de color blanco
- Identificación de la empresa
- Talla, modelo del calzado y su respectivo código

### Gráfico 21: Empaque de Presentación



**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### Objetivo N° 5

Entregar los productos en el tiempo establecido

### Estrategia

Controlar la distribución de calzado que garantice la satisfacción del cliente

### Meta

Fidelización de los clientes

### **Acción**

Para evitar descontentos por parte de los clientes al momento de la recepción del producto la empresa debe implementar un plan de distribución adecuado y los pedidos no se retrasen.

### **Ficha 5: Distribución del Producto**

EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL HG
Distribución
<b>Dirigido a:</b> clientes
<b>Duración aproximada:</b> 2 meses
<b>Vigencia:</b> Permanente mientras dure la ejecución del plan estratégico
<b>Costo aproximado de la ejecución:</b> \$ 200
<b>Objetivo:</b> Entregar los productos en el tiempo establecido
<b>Responsables:</b> Gerente general Personal administrativo
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar cada área de producción</li><li>• Controlar el nivel de producción</li><li>• Controlar el tiempo de fabricación</li><li>• Seguimiento en la distribución del producto</li><li>• Entrega del producto</li></ul>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

### **Objetivo N° 6**

Participar en ferias de calzado para promocionar a la empresa y sus productos

### **Estrategia**

Participar en ferias de calzado mediante promociones novedosas para lograr una mejor posición en la mente de los consumidores.

**Meta**

Participación de la empresa al menos una vez al año en ferias

**Acción**

Es necesario que la empresa se dé a conocer mediante las ferias de calzado que se dan en el país, para que de esta manera logre posicionarse y captar nuevos clientes.

**Ficha 6 : Ferias de Calzado**

EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL HG
FERIAS DE CALZADO
<b>Documento:</b> Ferias de calzado
<b>Dirigido a:</b> Consumidores del producto
<b>Duración aproximada:</b> 3 meses <b>Vigencia:</b> Permanente mientras dure la ejecución del plan estratégico
<b>Costo aproximado de la ejecución:</b> \$ 2000
<b>Objetivo:</b> Participar en ferias de calzado para dar a conocer a la empresa
<b>Responsables:</b> Gerente general Directivos
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar información acerca de las ferias de calzado</li> <li>• Planificar un cronograma de las actividades</li> <li>• Programar las promociones que se van a realizar</li> <li>• Inscripción por parte de la empresa en las ferias de calzado</li> <li>• Participar en la feria</li> </ul>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

## 6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

### Recurso Humano

- Investigador
- Gerente
- Departamento ventas
- Departamento de producción

### Recursos Materiales

- Hojas volantes
- Impresora
- Computadora

### Recurso Financiero

Se contara con un presupuesto para poder realizar las investigaciones pertinentes que la empresa necesita.

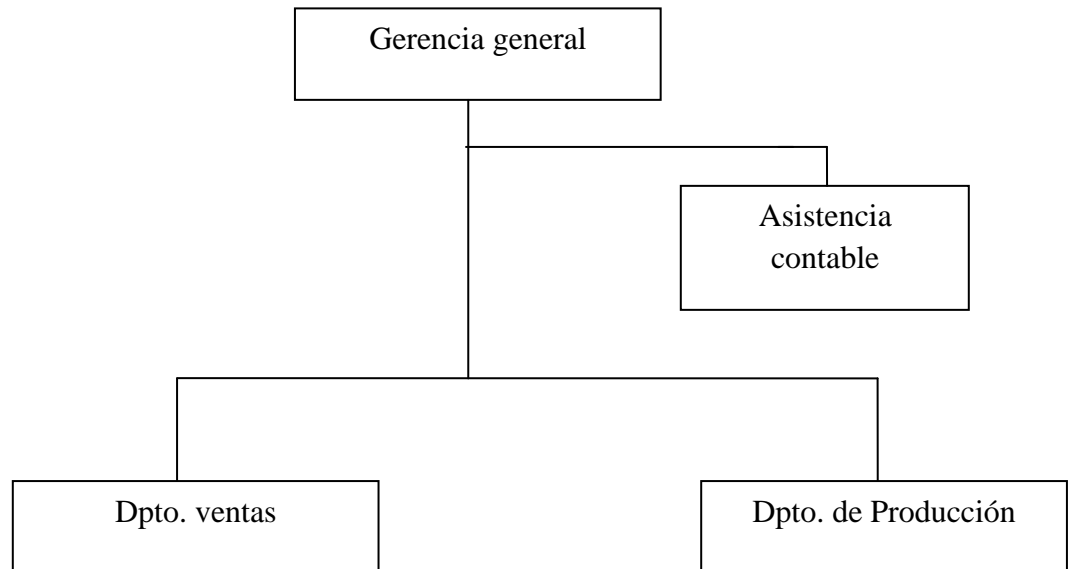
**Tabla 16: Asignación de Presupuestos**

<b>Recurso</b>	<b>Total</b>
Rediseño del calzado	\$ 3000.00
Expansión de mercado	\$ 2500.00
Diseños de empaque	\$ 2000.00
Ferias de calzado	\$ 2000.00
Publicidad	\$ 2000.00
Distribución	\$ 200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$11700.00</b>

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

## EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL HG

Gráfico 22: Organigrama Estructural Industrial HG



Referencia
— Línea de autoridad
└ Nivel auxiliar

Elaborado por Silvia Masabanda

Fuente: Industrial HG



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Cuadro 13: Cronograma de Actividades**

TIEMPO \ ACTIVIDAD	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				SEPT.				OCT.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de la situación actual de la empresa	■																							
Diagnóstico de la situación de la empresa			■																					
Sistema de los objetivos corporativos de la empresa					■																			
Estrategias competitivas									■															
Decisiones operativas													■											
Plan de acción																	■							
Presentación de la propuesta																					■			

**Elaborado por:** Silvia Masabanda

## 6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Con el fin de asegurar la ejecución de la propuesta con cada uno de las acciones propuestas, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso de monitoreo y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas.

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Que evaluar?	Posicionamiento de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se están aplicando correctamente las estrategias planteadas
¿Para qué evaluar?	Para conocer el nivel de posicionamiento que ha alcanzado la empresa
¿Con que criterios evaluar?	Mediante la Eficiencia Trabajo en equipo Colaboración
<b>Indicadores</b>	
¿Quién evalúa?	Gerente general de INDUSTRIAL HG
¿Cuándo evaluar?	Inmediatamente luego de haber concluido la implantación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Mediante un diagnóstico sobre las ventas obtenidas
<b>Fuentes de Información</b>	
¿Con que evaluar?	Recursos humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos

## 6.10 Bibliografía

- Ardura, I. (2006). Principios y Estrategias del Marketing. Barcelona: Uoc.
- Arizabaleta, E. V. (2004). Diagnostico Organizacional: evaluacion sistematica del desempeño empresarial. Bogota : Ecoe.
- Córdoba Padilla, M. (2006). Formulación y evaluación de proyectos (Ecoe ed.). Bogota.
- Cottle, D. (1991). El servicio centrado en el cliente (D.S. S.A. ed.). Madrid.
- Ecuador, B. C. (s.f.). Indices del entorno competitivo. Ecuador.
- Freijeiro, S. (2006). Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa. Vigo: Ideaspropias.
- Gaithe Norman r, F. (2003). Administración de la producción y operaciones. Mexico : Thomson Learning .
- Garcia Sanchez, M. (2008). Manual de Marketing . Madrid : Esic.
- Garcilla, D. (2004). Dirección de productos de marcas . Barcelona : Eureka Media.
- Guerra Spinel, G. (1994). Manual practico para la administración de agronegocios. Mexico: Limusa S.A.
- Guillen, M. d. (2003). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores (D.D. S.A ed.). Madrid.
- Hax Arnoldo, M. N. (2004). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Buenos Aires .
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. (2000). Introduccion a la contabilidad Financiera . Mexico: Prentice Hall.
- Joaquin, S. (2009). Imacen Corporativa . Madrid: Esic.
- Kotler, P. (2002). Direccion de Marketing conceptos esenciales. Mexico: Pearson Educación.
- Lamb, C. W., Carl D, M., & Joseph, H. j. (s.f.). Fundamentos de marketing.
- Muñoz, M. (2004). Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial. Madrid: Esic.

Parmelee, D. (1998). Desarrollo Exitoso De Las Estrategias De Marketing (Granicas S.A ed.). Barcelona.

Rivera Camino, J. (2012). Dirección de Marketing Fundamentos y aplicaciones . Madrid: Esic.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. Madrid: Esic editorial.

Soriano Soriano, C. L. (1990). El Marketing Mix: Concepto: Estrategia y Aplicaciones. Madrid : Mapcal S.A.

Soriano Soriano, C. L. (1990). La estrategia basica de marketing. Madrid: Marketing Publishen Center.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administracion. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Valencia, J. R. (2001). Administración. Mexico: Thomson Learning.

### **Fuentes Electrónicas**

(s.f.).

Anonimo. (1999). Ventaja de la estrategia de liderasgo en costos. Recuperado el 11 de Junio de 2013, de [http://www.ehowenespanol.com/ventajas-estrategia-liderazgo-costos-info\\_197891/](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-estrategia-liderazgo-costos-info_197891/)

Anonimo. (s.f.). definicion. org . Obtenido de <http://www.definicion.org/economia-de-escala>

Anonimo. (s.f.). Slideshare. Recuperado el 20 de Junio de 2013, de [http://www.slideshare.net/mcp\\_janet/tipos-de-precios-15108835](http://www.slideshare.net/mcp_janet/tipos-de-precios-15108835)

# Anexos

## **Anexo 1: Cuestionario a Clientes Internos y Directivos**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MARKETING Y GESTION DE NEGOCIOS  
CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES INTERNOS Y DIRECTIVOS  
DE LA EMPRESA DE CALZADO “INDUSTRIAL HG”**

### **OBJETIVO**

Identificar las estrategias competitivas más adecuadas para su aplicación en la empresa de calzado “INDUSTRIAL HG” para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado.

### **INSTRUCCIONES:**

INDUSTRIAL HG en su proceso de mejora, ha emprendido un estudio que pretende investigar acerca del conocimiento y uso de estrategias competitivas por parte del personal en la empresa. La investigación tiene por finalidad diseñar un plan de estrategias competitivas que logre mejorar el posicionamiento de INDUSTRIAL HG en el mercado.

Para lo cual necesitamos de su colaboración, en tal motivo solicitamos sírvase contestar con la mayor objetividad posible, a la vez agradeciendo su alto espíritu de colaboración.

**1: ¿Considera Ud. que la logística que utiliza la empresa es la adecuada para entregar sus productos a los distribuidores a tiempo?**

- ( ) Totalmente de acuerdo
- ( ) Muy de acuerdo
- ( ) De acuerdo
- ( ) Nada de acuerdo
- ( ) Poco de acuerdo

**2: ¿Considera Ud. que la imagen corporativa que maneja la empresa es la adecuada en relación al segmento de mercado al que está dirigida?**

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo

**3: ¿Considera Ud. que los productos que fabrica la empresa son de calidad?**

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo

**4: ¿Cuál considera Ud. es el producto estrella de la empresa?**

- Bota militar con punta de acero
- Bota militar sin punta de acero
- Bota industrial con punta de acero
- Bota industrial sin punta de acero
- Rebajados

**5: ¿Considera usted que el precio del calzado de INDUSTRIAL HG es competitivo?**

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo

**6: ¿Cuál es el cliente que mayor demanda exige a la empresa?**

- Directa
- Detalle
- Minoristas
- Mayoristas
- Agentes

**7: ¿Qué medio de comunicación tendría más éxito para publicitar la marca de INDUSTRIAL HG?**

- Radio
- Televisión
- Prensa Escrita
- Hojas Volantes
- Página Web



## **Anexo 2: Cuestionario a Clientes Externos**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MARKETING Y GESTION DE NEGOCIOS  
CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA  
DE CALZADO “INDUSTRIAL HG”**

### **OBJETIVO**

Identificar las estrategias competitivas más adecuadas para su aplicación en la empresa de calzado “INDUSTRIAL HG” para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado.

### **INSTRUCCIONES:**

Estimado cliente:

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer las estrategias competitivas que se aplicara para lograr el posicionamiento en el mercado de INDUSTRIAL HG. Para hacerlo necesitamos saber qué es lo que usted piensa. Le agradeceríamos mucho que dedique unos minutos a responder las pocas preguntas que siguen. Con esta información podemos identificar las falencias que está teniendo la empresa

#### **1: ¿Considera Ud. que la empresa ofrece un servicio personalizado?**

- ( ) Totalmente de acuerdo
- ( ) Muy de acuerdo
- ( ) De acuerdo
- ( ) Nada de acuerdo
- ( ) Poco de acuerdo

**2: ¿Para dar una buena imagen corporativa el producto debe ir empacado?**

- Caja de cartón Sencilla
- Caja de cartón de colores
- Caja de cartón Blanco
- Caja de cartón para cada diseño
- Fundas plásticas

**3: ¿Está de acuerdo con la calidad y el tiempo de entrega del producto?**

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo

**4: ¿Considera Ud. que el calzado de INDUSTRIAL HG es un producto de calidad con diseños innovadores y que ofrece garantía?**

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo

**5: ¿Cuál es el producto de su preferencia de INDUSTRIAL HG?**

- Bota militar con punta de acero
- Bota militar sin punta de acero
- Bota industrial con punta de acero
- Bota industrial sin punta de acero
- Rebajados

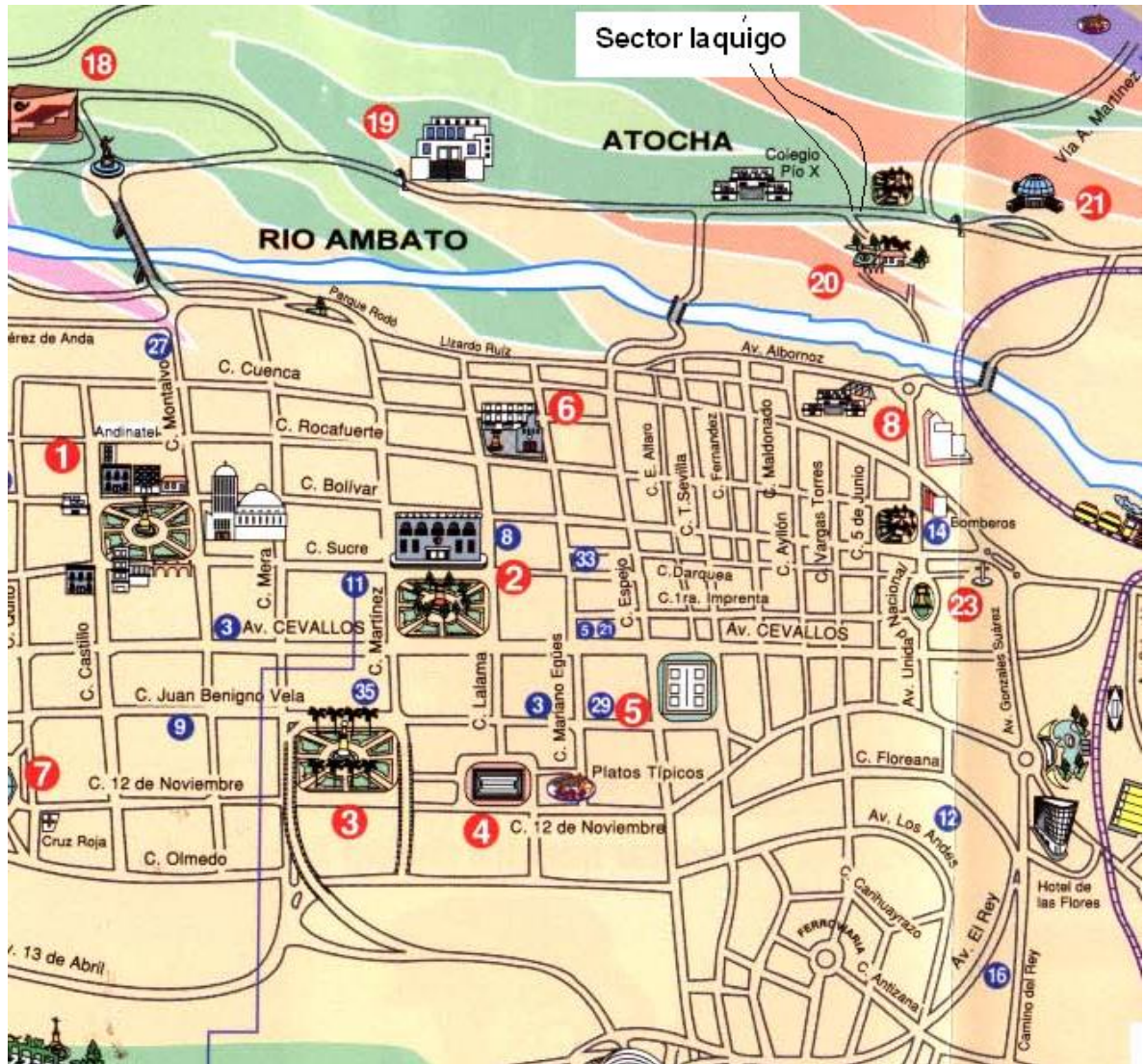
**6: ¿Considera usted que el precio del calzado de INDUSTRIAL HG es accesible?**

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo

**7: ¿Qué medio de comunicación considera Ud., se debe emplear para publicitar la marca INDUSTRIAL HG?**

- Radio
- Televisión
- Prensa Escrita
- Hojas Volantes
- Página Web

### Anexo 3: Mapa de Ubicación



**Anexo 4: Registro de contribuyente de la empresa**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**SRI**  
...le hace bien el país

**NUMERO RUC:** 1802242923001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** FREIRE GALVEZ ALEXANDRA GRIMANEZA

**NOMBRE COMERCIAL:** CALZADO INDUSTRIAL HIC

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **GRUPO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 104208

---

**FEC. NACIMIENTO:** 26/10/1979 **FEC. ACTUALIZACIÓN:**

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 25/04/2012 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

**FEC. RESCATORIO:** 25/04/2012 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

---

**DIRECCION TRIBUTARIA:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Ferrocarril: AUGUSTO N. MARTINEZ (MUNDUQUE) Calle: PRINCIPAL  
Número: SR Referencia: BARRO EL CHORRE, A DOS CUADRAS DE LA IGLESIA, CARRA DE UN PISO, COLORES  
HABANO Y CAÑE Teléfono: 084001862

**DIRECCION ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, constituirse en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RSE).

Declaro que las declaraciones son correctas, veraces y cumplen con las condiciones para ello, que me mantendré al 100% del IVA y transacciones de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA.

Si supero los límites establecidos en el reglamento estaré obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será manual.

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al: 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	PROVINCIAL CENTRO A TUNGURAHUA	<b>CERRADOS:</b>	0

---

**SRI**  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
TUNGURAHUA  
CENTRO

*[Firma manuscrita]*

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: JCS001307 Legajo de emisión: AMBA/00000001/1506 Fecha y hora: 2016/05/13 15:02:45

Página 1 de 2

**CDI**