



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera
de Empresas.**

TEMA:

**“LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PARTICIPACION DE
MERCADO DE LA EMPRESA MAJATEX CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE
AMBATO”**

AUTOR: VALVINA ELIZABETH ORTEGA POAQUIZA

TUTOR: Ing. MBA. Fabián Chávez

AMBATO - JUNIO - 2012

Ing. Fabián Chávez

CERTIFICA:

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

Ambato, 15 de Junio del 2012

Ing. Fabián Chávez

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Valvina Elizabeth Ortega Poaquiza, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Organización de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Valvina Elizabeth Ortega Poaquiza

C.I. 1803217056

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.-

f.-

Ambato, 15 de Junio del 2012

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Autor

Valvina Elizabeth Ortega Poaquiza

DEDICATORIA

A mi madre querida Fanny Graciela, quien fue siempre ejemplo de trabajo y perseverancia, mi inspiración para hacer realidad mis sueños, a mi amado esposo Fernando quien con su paciencia y apoyo ha hecho posible el culminar esta etapa importante de mi vida, a mi pequeña hija Daniela, que se convirtió en el eje principal de mi superación.

Valvina Elizabeth Ortega Poaquiza

AGRADECIMIENTO

Primeramente a mi Dios por darme la fuerza para continuar, cuando he querido rendirme, por darme salud y la oportunidad de alcanzar mis metas.

A mi esposo Fernando por su apoyo incondicional, al ser uno de los pilares fundamentales para que yo haya llegado a cumplir uno de mis sueños.

Al Ing. Fabián Chávez quien con su importante aporte me permitió la culminación exitosa del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, de quienes llevo gratos recuerdos y me siento orgullosa de haber pertenecido a tan prestigiosa universidad.

Valvina Elizabeth Ortega Poquiza

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA.....	iii
APROBACIÓN DE MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	xii
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE GRAFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
<u>1. PROBLEMA DE INVESTIGACION</u>	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.2 Análisis Crítico del Problema	6
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Delimitación del Problema.....	7
1.2.5 Formulación del Problema	7
1.2.6 Preguntas Directrices	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	8

1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1 Formulación del problema	16
2.4.2 Categorización de Variables	16
2.4.3 Definición de Categorías.....	19
2.5 HIPÓTESIS.....	53
2.6 VARIABLES	53
CAPÍTULO III.....	54
<u>3.</u> METODOLÓGIA	54
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	58
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	60
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	60
CAPITULO IV.....	62
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	62

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	62
4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	63
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	73
4.3.1. Modelo lógico.....	73
4.3.2. Nivel de significancia.....	73
4.3.3. Prueba estadística	73
4.3.3.1. Combinación de frecuencias	75
4.3.5. Cálculo matemático.....	75
4.3.6. Decisión Final	76
CAPITULO V	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1. CONCLUSIONES	77
5.2. RECOMENDACIONES	78
CAPÍTULO VI.....	80
<u>6. PROPUESTA</u>	80
6.1 <i>DATOS INFORMATIVOS</i>	80
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	81
6.3 JUSTIFICACIÓN	83
6.4 OBJETIVOS	84
6.4.1 GENERAL	84
6.4.2 ESPECÍFICOS	84
6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.....	84
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	85
6.7. METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO	89
6.7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	89

6.7.1.1 UTILIZACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	92
6.7.1.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	93
6.7.1.1.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	93
6.7.1.1.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	94
6.7.1.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	94
6.7.1.1.5 LUCHA ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	95
6.7.2 CADENA DE VALOR	96
6.7.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	97
6.7.3.1 DISEÑO DEL SERVICIO/PRODUCTO	97
6.7.3.2 MARKETING Y VENTAS	97
6.7.3.3 OPERACIONES – ENTREGA DEL SERVICIO Y HABILIDADES	98
6.7.3.4 POST VENTA	99
6.7.4 ACTIVIDADES SECUNDARIAS.....	99
6.7.4.1 ADMINISTRACIÓN.....	100
6.7.4.2 TECNOLOGÍA.....	100
6.7.4.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	100
6.7.4.4 COMPRAS Y LOGÍSTICA INTERNA	100
6.7.4.5 CÁLCULO DEL MARGEN DE SERVICIO	101
6.7.5 ELABORACIÓN DEL FODA DE LA EMPRESA MAJATEX.....	102
6.7.5.3 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	103
6.7.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	105
6.7.6 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	109
6.7.7 MPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	109
6.7.7.1 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN	109
6.7.7.2 LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA DIFERENCIACIÓN.....	110

6.7.7.3 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD	110
6.7.8 PRODUCTO O SERVICIO	111
6.7.9 PLAZA.....	111
6.7.10 PROMOCIÓN.....	111
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	112
6.8.1 RECURSOS	113
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	115
6.10 BIBLIOGRAFÍA	120
6.11 ANEXOS	122

INDICE DE CUADROS

<u>Cuadro No 1</u>	17
<u>Cuadro No 2</u>	18
<u>Cuadro No 3</u>	57
<u>Cuadro No 4</u>	58
<u>Cuadro No 5</u>	59
<u>Cuadro No 6</u>	60
<u>Cuadro No 7</u>	75
<u>Cuadro No 8</u>	75
<u>Cuadro No 9</u>	76
<u>Cuadro No 10</u>	82
<u>Cuadro No 11</u>	96
<u>Cuadro No 12</u>	101
<u>Cuadro No 13</u>	103
<u>Cuadro No 14</u>	105
<u>Cuadro No 15</u>	107
<u>Cuadro No 16</u>	108
<u>Cuadro No 17</u>	112
<u>Cuadro No 18</u>	113
<u>Cuadro No 19</u>	114
<u>Cuadro No 20</u>	116
<u>Cuadro No 21</u>	117
<u>Cuadro No 22</u>	119

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.....	63
Tabla No. 2.....	64
Tabla No. 3.....	65
Tabla No. 4.....	66
Tabla No. 5.....	67
Tabla No. 6.....	68
Tabla No. 7.....	69
Tabla No. 8.....	70
Tabla No. 9.....	71
Tabla No. 10.....	72
Tabla No. 11.....	74
Tabla No. 12.....	74

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1.....	63
Gráfico No. 2.....	64
Gráfico No. 3.....	65
GráficoNo. 4.....	66
Gráfico No. 5.....	67
Gráfico No. 6.....	68
Gráfico No. 7.....	69
Gráfico No. 8.....	70
Gráfico No. 9.....	71
Gráfico No. 10.....	72

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa MAJATEX CIA LTDA se ha dedicado a la producción y comercialización de prendas interiores femeninas por 7 años, tiempo en el cual ha experimentado las fases de introducción, actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto es indispensable tomar acciones correctivas para mejorar su participación en el mercado.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de alcanzar una ventaja diferencial sobre el resto de la competencia, esto lógicamente mejorara los resultados financieros y ofrecerá un mayor valor agregado al consumidor.

Los datos arrojados por la investigación de campo, aplicados a los clientes internos de la empresa indican, que debe existir mayor control en los procesos de manufactura y supervisión en los productos, ya que la calidad es un factor importante cuando hablamos de alcanzar una ventaja competitiva superior a su competencia directa.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó a plantear una estrategia de ventaja competitiva de diferenciación para llegar a posicionar sus productos en la mente de los posibles clientes aprovechando también los canales de distribución que cuenta la empresa y así incrementar su participación en el mercado de manera rápida y efectiva, considerando como acciones de mayor importancia para mantenerse ante la competencia, de esta manera nos proyectamos a alcanzar un incremento del nivel de ventas de la empresa familiarizando al cliente con la marca y el logotipo de la empresa.

PALABRAS CLAVES:

VENTAJA COMPETITIVA

PARTICIPACION DE MERCADO

ESTRATEGIAS

COMPETENCIA

CALIDAD

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación contiene un tema de amplio interés; el mundo actual son los negocios y en tal virtud se ha visto la necesidad de realizar un estudio en el área de la ventaja competitiva de la “empresa MAJATEX“., para determinar la efectividad de las estrategias que actualmente utiliza la empresa, mejorándolas o innovándolas con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado.

La presente investigación está estructurada en seis capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I.- Corresponde al problema que existente, es decir se identifica y se plantea el problema en estudio, realizando un análisis de las causas y efectos del mismo, determinando el lugar donde se va a llevar a cabo la investigación, se delimita el campo de estudio justificando las razones de importancia, para el desarrollo de la investigación y se formula los objetivos a alcanzar.

Capítulo II.- Se sustenta a través del marco teórico, dentro del cual se detallan los antecedentes investigativos existentes con relación al problema planteado, las bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico, que contribuye y sirve para el desarrollo del trabajo, y el planteamiento de una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre dos variables.

Capítulo III.- Comprende la metodología del trabajo; incluye los tipos, métodos y técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección, procesamiento y análisis de la información; la operacionalización de las variables: estrategias de marketing y bajo volumen de ventas; el plan de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida.

Capítulo IV.- Contiene el análisis e interpretación de resultados de la encuesta y entrevista, se hace una explicación de las mismas, para lograr la verificación de que la

ventaja competitiva permitirá mejorar el posicionamiento de la empresa “MAJATEX.de la ciudad de Ambato.

Capítulo V.- Luego de haber obtenido y procesado la información, se llega a determinar varias conclusiones, y se formula las recomendaciones respectivas para la empresa.

Capítulo VI.- Constituye el desarrollo de la propuesta, en donde se formula la aplicación de una Ventaja Competitiva por Diferenciación para la empresa, que determinará o cambiará el curso de la organización.

El desarrollo de la investigación, tuvo éxito gracias a la colaboración desinteresada del gerente propietario de la empresa, además de los clientes y trabajadores. De manera especial se tuvo el aporte importante de colaboración por parte del profesor director de tesis.

En el proceso investigativo se presentaron pequeñas dificultades que fueron superadas propiciamente, tales como: la falta de material bibliográfico y la localización de ciertos clientes.

El presente trabajo se pone a consideración de estudiantes, trabajadores, empleados, empresarios y público en general, que deseen disponer de un medio de consulta o información, para resolver problemas similares en empresas y negocios semejantes.

La propuesta planteada, para la empresa es una de las posibles alternativas de solución, es decir, no es el único ni definitivo camino para remediar el problema encontrado, probablemente habrán otros procedimientos que ayuden a hacerlo; está sujeto a cambios y modificaciones que sean necesarios, de acuerdo a la evolución del tiempo, avances tecnológicos y los constantes cambios en el escenario socio económico del país.

Se espera aportes, críticas y sugerencias de los lectores para complementar o mejorar el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Ventaja Competitiva y su incidencia en la Participación de mercado de la empresa Majatex Cía. Ltda de la Ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Aplicación inadecuada de la ventaja competitiva incide en la participación de mercado de la empresa Majatex de la Ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

Macro

El inicio del sector textil en Ecuador se desarrolla en la época de la colonia, desde entonces ha estado muy arraigado en la economía ecuatoriana, sin embargo su influencia en la misma ha ido perdiendo peso en las últimas dos décadas principalmente por el estancamiento, a la hora de introducir nuevas tecnologías que redujesen el coste del producto, como por la introducción de los nuevos operadores en el mercado mundial del textil, principalmente los países asiáticos.

En la actualidad el sector textil ecuatoriano está viviendo un proceso de transformación hacia una mayor industrialización y una reducción de los costes que permita a las empresas del país poder competir con sus socios más cercanos, Perú y Colombia, y en menor medida con Brasil.

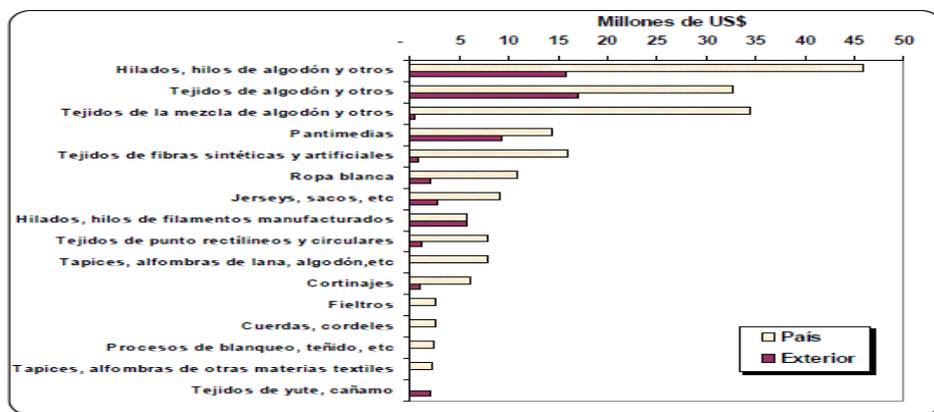
La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El principal problema con el que se encuentra la industria textil ecuatoriana, es la falta de personal calificado, así como las nuevas medidas que han estado introduciendo el actual gobierno durante estos dos últimos años, imponiendo aranceles a los insumos importados que van del 35 al 85% específicamente la **aplicación de un arancel mixto para la importación de prendas de vestir y lencería de hogar**, dentro de la política de fomento productivo que adelanta la Administración , tanto de las materias primas como de las prendas o productos terminados. Esta protección mediante diversos aranceles y la salvaguardia general a las importaciones, ha conseguido reducir en más de un 50% las importaciones de productos textiles terminados, sin embargo también ha provocado una

disminución de las exportaciones, esencialmente por el aumento de los costes, así como por los efectos derivados de la crisis internacional.

El principal motivo, es el acomodamiento de las empresas locales en un sistema de precios elevados, que hace que no se busque una mejora de la competitividad. Sin embargo, este efecto se puede eliminar si desde el estado se incentiva a tomar el rumbo de desarrollar una industria textil de diseño, calidad y precio.

A nivel de Tungurahua existen variedad de fábricas que generan empleo, algunas tienen problemas en cuanto a comercialización y la forma en cómo hacer llegar sus productos al consumidor final en las mejores condiciones como es calidad, precio y servicio oportuno, lo que representa una pérdida en volúmenes de ventas para las industrias, razón por la cual industrias extranjeras están copando la demanda existente; esto repercute en las industrias nacionales ya que se limitan a crecer en un mercado muy amplio y demandante de estos productos.



Para que la empresa tenga empleados comprometidos con esta, la propietaria de Majatex debe reclutar y seleccionar personal que tenga los conocimientos básicos y necesarios, además de poseer destrezas y habilidades para que puedan desarrollarse en cada una de las diferentes actividades de la misma. La propietaria fundó Majatex por la necesidad imperiosa de ya no ser una empleada más y de recibir un sueldo, sino de ser dueña de su propia empresa y generar fuentes de trabajo, Majatex es una empresa productora y comercializadora de ropa interior de mujer, caballeros y niños.

1.2.2 Análisis Crítico del Problema

De acuerdo al árbol del problema se han considerado algunas causas por las que la empresa atraviesa inicialmente fueron causadas por la falta de apoyo del gobierno a este sector, paulatinamente esto a conllevado a una falta de mano de obra cualificada que provoca un alto gasto en capacitaciones constantes a nuevos obreros, el no contar con una ventaja competitiva ocasiona que los productos que ofrece la empresa Majatex no se diferencie de los de la competencia, sus costos son demasiado altos afectando directamente a la productividad, situación que es aprovechada por la competencia del lugar y más aún por la competencia a nivel internacional, .

Estas causas acarrearán efectos sumamente peligrosos para la empresa, debido a la alta competencia en el mercado el primer efecto sería la incursión de empresas internacionales, seguida por las importaciones a precios más bajos, sus ventas estarían por debajo del punto de equilibrio, provocando problemas financieros, la empresa al no contar con la liquidez necesaria se vería en una desventaja comercial y por ende en la necesidad de salir del mercado y cerrar el negocio definitivamente, generando tasas más altas de desempleo en la ciudad.

1.2.3 Prognosis

MAJATEX Cía. Ltda. al estar en un sector de difícil productividad, la competitividad se vuelve cada vez en un reto más grande, si no realiza una revisión de sus costos, ventajas, fortalezas y debilidades, entrará en una etapa crítica, debido a la amenaza de los actuales y nuevos competidores, que están llegando a afectar de manera directa a esta empresa. La no aplicación de estas estrategias, conllevará a una disminución de su participación de mercado.

El proceso de desarrollo de una ventaja competitiva incluye estrategias y tácticas en como es diferenciarse por costos por diferenciación o por nicho, haciendo uso de sus múltiples tácticas para alcanzar una ventaja diferencial sobre el resto de la competencia,

esto lógicamente contribuirá a mejorar los resultados financieros de la empresa involucrada y de ofrecer un mayor valor agregado al consumidor.

De lo mencionado en el epígrafe anterior, las pequeñas y medianas empresas corren el riesgo de desaparecer y que el capital del consumidor sea captado por empresas multinacionales afectando directamente a la economía del país.

1.2.4 Delimitación del Problema

Límite de contenido:

Campo: Marketing

Área: Estrategias de Marketing

Aspecto: Ventaja Competitiva

Problema: ¿Cómo afecta la deficiente aplicación de la Ventaja Competitiva en la participación de mercado de la empresa Majatex de la ciudad de Ambato?

Unidades de observación: clientes.

Límite espacial: “MAJATEX Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

Límite temporal: Octubre 2011 – Junio del 2012.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la deficiente aplicación de la Ventaja Competitiva en la participación de mercado de la empresa Majatex de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Preguntas Directrices

¿Qué ventajas competitivas tiene la competencia directa en la ciudad de Ambato?

¿Qué factores se deben analizar para lograr una ventaja competitiva que permita diferenciarnos de nuestra competencia?

¿Qué relación tiene la ventaja competitiva con la participación de mercado?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El siguiente proyecto se justifica a través de las siguientes razones:

El impacto de la presente investigación, pretende contribuir con la empresa MAJATEX en la formulación de una propuesta técnica, que mediante el empleo de herramientas del marketing, aporte al mejoramiento de la industria, en lo que se refiere a incrementar los volúmenes de ventas y por ende su participación de mercado.

MAJATEX, actualmente no cuenta con una ventaja competitiva, los modelos y los precios son iguales a los de la competencia, lo que genera que sus productos sean percibidos por los clientes iguales a todos, elevando la competencia efecto que afecta directamente al volumen de ventas.

El presente trabajo, la Ventaja Competitiva y su incidencia en la participación de mercado de la empresa MAJATEX, trata de implementar un sistema de comercialización adecuado, para llegar con el producto adecuado, con el precio adecuado, en el mercado adecuado y para el cliente adecuado.

Con el presente estudio también se pretende implementar una ventaja competitiva, con el objetivo de mejorar la situación ante la industria y hacer de la misma una de las más competitivas en la Región.

Al realizar este trabajo se ha considerado proponer la aplicación de estrategias que realmente busquen una ventaja competitiva como un problema de investigación, el mismo que aumentará los conocimientos profesionales y que apoyarán el desarrollo en el desenvolvimiento. De la misma manera contribuirá como un referente teórico para futuros trabajos de investigación de los estudiantes de diferentes universidades del país.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la aplicación de una ventaja competitiva para mejorar la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los aspectos actuales de las prendas que produce la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato.
- Realizar un análisis interno de la empresa Majatex, aplicando técnicas investigativas adecuadas para llegar a establecer estrategias que nos permitan incrementar la participación del mercado.
- Analizar aspectos relevantes del entorno competitivo y su participación en el mercado.
- Proponer una ventaja competitiva enfocada en diferenciación que permita aumentar la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Existe información tanto en libros como en Internet acerca de la Ventaja Competitiva, así como también de la importancia dentro de los negocios, lo cual nos servirá como base para llevar a cabo esta investigación.

SANCHEZ, M. (2009) Marketing estratégico para mejorar la participación en el mercado de MASS seguros en la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas- Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVOS

- Analizar la influencia del macro ambiente en el sector asegurador local

- Proponer la utilización del marketing estratégico para mejorar la participación de mercado de MäSS SEGUROS en la ciudad de Ambato

CONCLUSIONES

El sector asegurador, representado en la ciudad de Ambato por compañías de seguros y asesores productores de seguros, es considerado como un mercado de alta competencia por quienes participan en el mismo

De los resultados obtenidos se desprende que el precio de las pólizas de seguros es el principal factor de consideración por parte de quienes aseguran los bienes.

La principal estrategia utilizada es la de crecimiento, a través de alianzas estratégicas con otros actores económicos importantes

La posición competitiva o estratégica competitiva, a criterio de los encuestadores es compartida por diferentes empresas.

MACHADO E, BURBANO O. (2008). Plan estratégico de marketing para incrementar la cuota de participación de mercado del negocio peluches Mateo en la ciudad de Quito. Departamento de Ciencias Administrativas, Económicas y de Comercio, Carrera de Ingeniería en Marketing Escuela Politécnica del Ejército.

OBJETIVOS

General

Diseñar un plan estratégico de marketing para la comercialización de peluches, formulando estrategias que permitan incrementar la cuota de participación de mercado.

Específicos

-Determinar la situación actual del negocio mediante un análisis del macro y micro ambiente, mediante la elaboración de matrices para poder determinar la situación del negocio frente al mercado actual.

- Realizar una investigación de mercado por medio de encuestas para determinar los gustos y preferencias de los clientes y a que segmento la tienda debe poner más énfasis.
- Elaborar estrategias de mercado analizando el mix de marketing para poder mejorar en el mercado al cual se dirige el negocio.
- Determinar el presupuesto para el plan estratégico de marketing teniendo en cuenta los recursos necesarios para que la tienda pueda promocionar y generar impacto en el mercado.

Conclusiones

La población de la ciudad de Quito en su gran mayoría prefiere adquirir peluches en diferentes temporadas tales como Navidad, San Valentín, Aniversarios.

El mercado de la ciudad de Quito, tiene nuevos nichos de mercados que puede ser aprovechada, ya que el índice de crecimiento de la población es de 1,39% anual.

El negocio de peluches “Mateo” debe ingresar con una estrategia de crecimiento de mercados, lo cual significa que deberá competir con precios similares a los de la competencia.

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1858/1/T-ESPE-019578.pdf>
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1858/1/T-ESPE-019578.pdf>

AMALUISA. C. (2007). Plan estratégico de Marketing para la empresa comercial Electrónica Muñoz en la Zona Central del País. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

OBJETIVOS

- Conocer la estructura operativa de la empresa comercial (FODA)

- Diseñar un plan de marketing para incrementar las ventas en los mercados de Guayaquil, Quito y Ambato.

CONCLUSIONES

Los clientes de la empresa estiman adecuada la relación personalizada que la empresa ha sabido mantener a través de sus vendedores, sin embargo, se han podido identificar potenciales clientes de la ciudad de Ambato, residencia de la empresa, cuya proyección de compra de componentes y repuestos de audio y video representan un importante incremento en las ventas de estos productos.

Este mercado se compone básicamente de: almacenes eléctricos, auto lujos y casas musicales, con lo que se mantendría la política de distribución a mayoristas, con una posibilidad de crecimiento local.

En la investigación se demuestra que la hipótesis planteada es aceptada pues claramente puede advertirse que si no se hace ninguna acción de promoción e información el mercado no conoce a la empresa y por tanto las ventas de la misma están sujetas a un número limitado de clientes, con el riesgo adicional de que cualquiera de estos se convierta en un importador o que cambie de proveedor, afectando seriamente al presupuesto de Electrónica Muñoz. De esta manera es indispensable el planteamiento de estrategias de mercado para la empresa en el contexto de su realidad y la de sus clientes.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos el siguiente paradigma crítico propositivo por las siguientes razones.

Empleando este paradigma se interpretará la realidad del proceso de cambio y dinamismo tanto para MAJATEX y las personas que colaboran, contribuyendo al desarrollo de la empresa mejorando su calidad de vida, buscando alternativas de

solución para el desenvolvimiento de la empresa mediante la aplicación de una ventaja competitiva.

En este problema interactúan el objeto de estudio y el investigador de una manera directa, involucrándose con los hechos y acontecimientos de la realidad de la empresa, de esta manera se logrará el compromiso institucional para aplicar las estrategias propuestas.

Las personas somos diferentes, todos pensamos de diferente manera, la sociedad tiene su estructura de valores, dándole su propia personalidad; los mismos que son transformadores del cambio, la aplicación de valores del investigador y el objeto de estudio priorizarán y relacionarán los puntos de convergencia.

La teoría permite adquirir conocimientos mientras que la práctica genera experiencia, el conocimiento y la aplicación no deben funcionar de manera individual, la metodología permitirá la investigación cualitativa con la participación de sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema que atraviesa la empresa.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se sustenta en las siguientes normas jurídicas; Constitución Política del Ecuador 2008, que de conformidad con lo dispuesto en el título II capítulo tercero de los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, sección novena, personas usuarias y consumidoras.

CAPÍTULO III

Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por la vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Así como también nos basamos en la actual Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC) en los siguientes artículos:

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 que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, ya elegirlos con libertad,
2. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

CAPÍTULO III

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

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Formulación del problema

¿Cómo afecta la aplicación inadecuada de una Ventaja Competitiva en la participación de mercado de la empresa Majatex de la ciudad de Ambato?

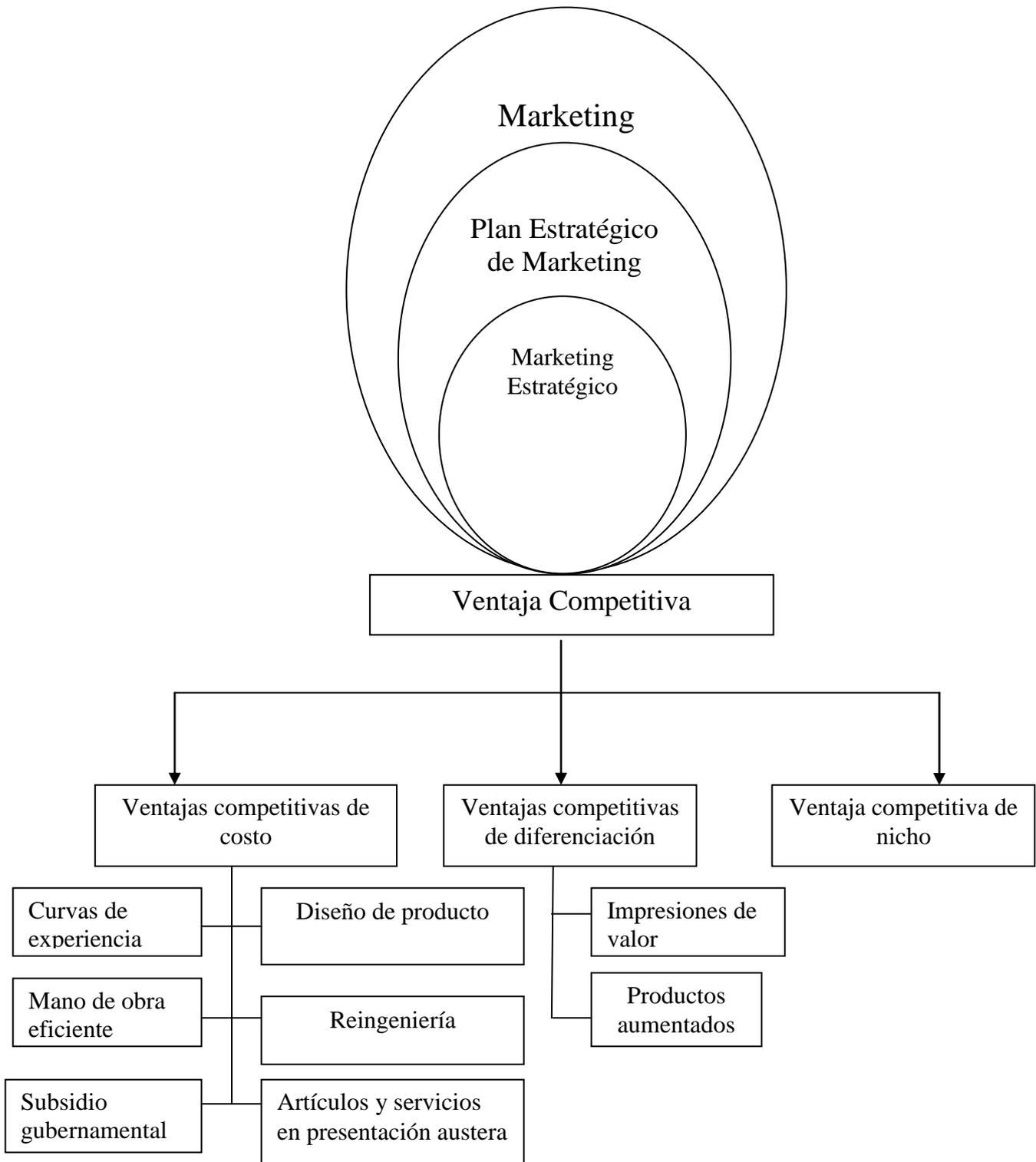
X = Ventaja Competitiva (Causa)

Y = Participación de mercado (Efecto)

2.4.2 Categorización de Variables

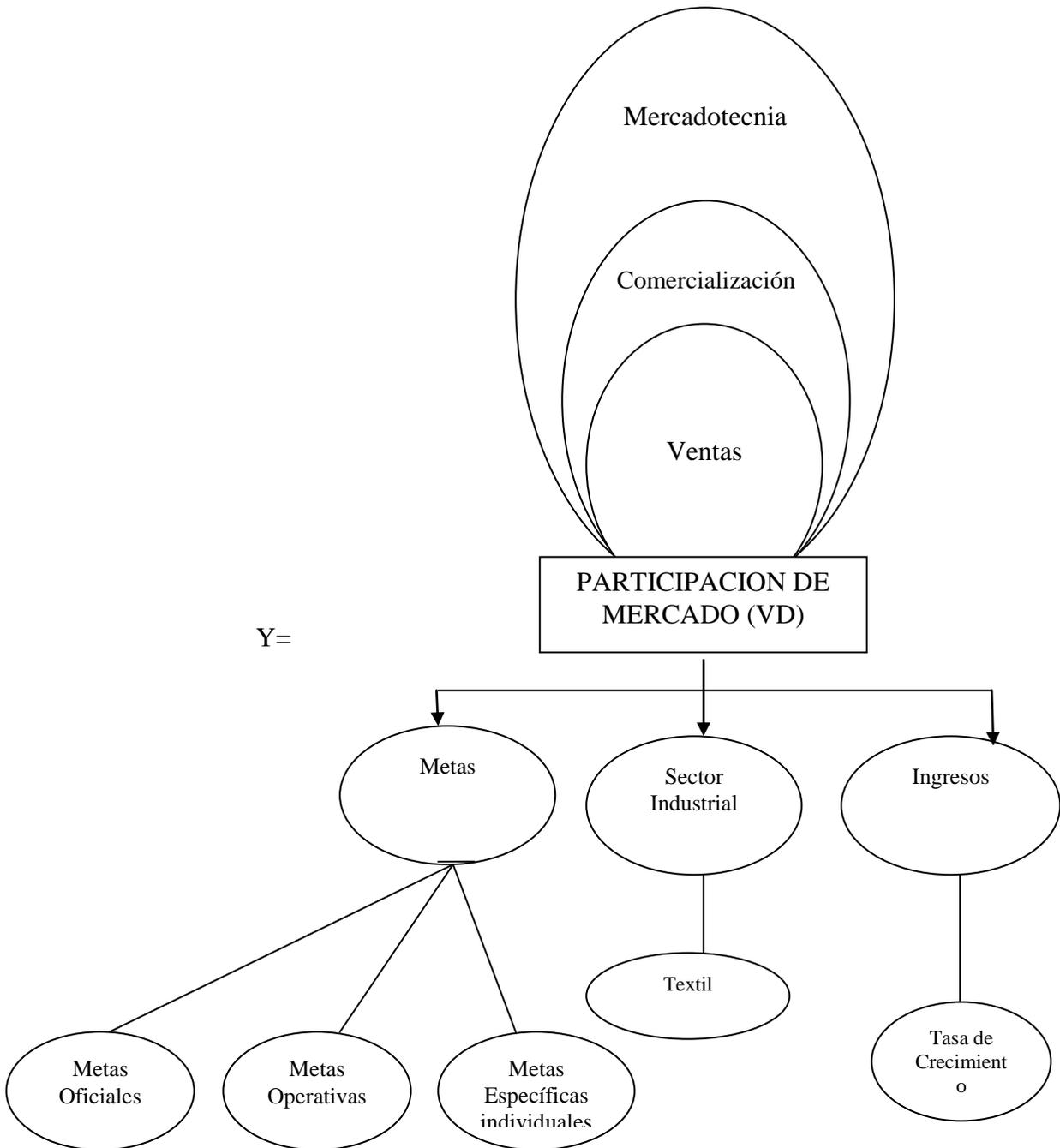
Superordinación de Variables

Cuadro N° 1



Superordinación de Variable Dependiente

Cuadro N° 2



2.4.3 Definición de Categorías

Marketing

Según Kotler, P. Y Armstrong, G. (2004, p.2). "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores"

Según Kotler, P. Y Armstrong, G. (2004, p.6). "es un proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros."

Según el "padre del marketing", Philip Kotler, este es un proceso en el cual un grupo de individuos intercambia bienes y servicios para satisfacer sus necesidades. Algunas asocian este término con la mercadotecnia, otros como Jerry MacCarthy, lo relaciona a las denominadas "Cuatro P" del mercadeo: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Objetivos del marketing

Los encargados de esta área deben ingeniárselas para convencer y hacer que los consumidores prefieran su producto o servicio, y no el de otros. Para ello, deben centrarse en los elementos que lo diferencian de la competencia, entre los que se encuentran: la calidad, la distribución y una publicidad que impresione desde un principio. Quienes crean y desarrollan un plan de marketing, no pueden hacerlo de buenas a primeras.

Es necesario que, con anterioridad, hayan investigado y tengan un conocimiento oportuno acerca del tamaño del mercado, volúmenes de ventas, importancia y "lenguaje" de la marca, e instalaciones, entre otros aspectos. Lo importante en este proceso, es buscar cuáles son las ventajas competitivas del producto o servicio y saber

explotarlas al máximo. Responder a las principales interrogantes del consumidor también es importante: ¿por qué prefiero este producto en vez del otro? ¿Por qué éste es más económico que aquel? ¿Por qué hay grandes cantidades de éste, y aquél está agotado? ¿Por qué este producto es tan difícil de conseguir?, entra otras inquietudes.

Etapas del marketing

Para llevar a cabo el proceso de marketing, es necesario cumplir con una serie de etapas que son primordiales para el éxito de esta metodología. En un principio, se requiere de, al menos, dos partes; las cuales deben aportar valor una a la otra.

- Estudio y selección del mercado. Se estudian las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), geográficas (clima y tipo de población / rural o urbana) y psicológicas (aspectos de la personalidad, clase social).

- Definición de las "Cuatro P". Se definen las variables primordiales del producto precio, plaza (distribución) y promoción. Esta última fase, puede llevarse a cabo mediante la comunicación directa (cara a cara) o técnicas publicitarias por medio de la radio, prensa, televisión, vallas, panfletos, entre otras

- Diseño de directrices. Se crean y emplean las estrategias necesarias para recibir una retroalimentación exitosa de los consumidores.

- Posicionamiento. Se estudia a la competencia: sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este sentido, debemos buscar la forma

Para las empresas, satisfacer a los clientes es el objetivo principal, sin embargo, para llevar a cabo este objetivo, es necesaria la implementación de diversas herramientas y estrategias que contribuyan a relacionar a los consumidores con un determinado producto o servicio, es responsabilidad de la empresa hacer que los consumidores

prefieran sus productos a los de la competencia aprovechando las ventajas competitivas que esta posea.

Plan Estratégico de Marketing

Según Pujol, B. (2003, p.252). “estructuración detallada de la estrategia y programas de marketing elegidos, que incluye un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos.”

"El plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total."

¿Qué es el plan de marketing estratégico?

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Pdmkt forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a dónde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

Debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos
- A dónde vamos
- A dónde queremos ir

Meta Empresarial

“La atención y el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo”

El marketing tradicional ha tocado techo. Para tener hoy éxito empresarial (y en el marketing) necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes. Saber realmente quiénes son nuestros competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente; debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro. **(Philip Kotler).**

"En nuestra empresa el cliente es lo mas importante" una premise que debería ser piedra angular de toda compañía, pero que para muchas empresas latinoamericanas no pasa de ser más que un cliché pasado de moda. Infortunadamente, aún en épocas donde las empresas deberían ser más proactivas en su trato para con sus clientes, muchas de ellas actúan como si les estuviesen haciendo un gran favor al permitirles adquirir sus productos. No obstante, la globalización de los mercados, el comercio electrónico y la alta competitividad, están haciendo que este estilo de empresas se encuentre en vías de extinción.

Lo cierto es que las mejores compañías en el mundo han sido fundadas sobre esta premisa: La atención y el servicio al cliente son su mayor obsesión. Quienes se

encuentran a la vanguardia en sus campos de acción son aquellas para las cuales la satisfacción del cliente es la fuerza motriz más importante.

Después de más de una década de trabajar con empresarios y profesionales de todos los rincones del planeta, he podido llegar a la conclusión de que el objetivo de cualquier empresa no puede ser sino uno solo: Crear y mantener clientes'. Muchos empresarios erróneamente piensan que el propósito de una nueva empresa es generar ganancias, vender más que sus competidores o ser líder en su industria.

Lo cierto es que las ganancias, las ventas, el posicionamiento en el mercado y las utilidades, son simplemente una medida, un termómetro de qué tanto está la empresa cumpliendo con su verdadero propósito que es crear y mantener clientes.

El nivel de utilidades es representativo de qué tan bien las personas que forman parte de la empresa están trabajando en el cumplimiento de dicho propósito. Si las utilidades están muy lejos de ser lo que usted esperaba, entonces debe tomar el tiempo necesario para examinar todos los aspectos que de una u otra manera influyen en la creación y el mantenimiento de nuevos clientes: aspectos como la calidad y el precio del producto, las técnicas de mercadeo y ventas, y sobre todo, la atención y el servicio al cliente.

Recuerde que son las personas, las encargadas de llevar satisfacción al cliente, no son las máquinas, o los papeles, las estrategias o las oficinas; son los gerentes, los asesores y los representantes de ventas. La atención y el servicio al cliente es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Como empresarios debemos asegurarnos que en nuestras empresas existe ese entendimiento. También es importante comprender que será imposible para una persona desmotivada, o poseedora de una pobre actitud, prestar un gran servicio. Al invertir en la motivación de sus colaboradores estará invirtiendo en la atención de sus clientes.

Cómo armar el Plan de Marketing Estratégico

Basándonos en los Conceptos aprendidos durante el Curso de MBA con los Lectores de Estrategia y Marketing, se pueden definir los siguientes pasos a tener en cuenta para la creación del Plan de Marketing Estratégico.

Introducción

¿Qué es un Plan de Marketing Estratégico?

¿Cómo puedo desarrollar un Plan de Marketing?

¿Cómo controlar la implantación y desarrollo del PDMKT?

Objetivos

Conocer los aspectos más importantes del Plan de Marketing

Conocer los diferentes apartados de los que se compone un Plan de Marketing

Identificar los sistemas de control de Plan de Marketing

Apartados

1. Introducción
2. Pronóstico y Objetivos
3. Etapas del Plan de Marketing
4. Dificultades
5. Resumen
6. Bibliografía

Introducción

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Pdmkt forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)

Pronóstico y Objetivos

Pronóstico

Podemos decir que este apartado ya forma parte del Pdmkt. Consiste en responder a la siguiente pregunta:

De seguir así y continúa la misma tendencia de nuestro mercado y del entorno... ¿Cuál será nuestra situación a corto, medio y largo plazo?

Debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos
- A dónde vamos
- A dónde queremos ir

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

Objetivos

A raíz del análisis anterior conviene fijar las metas que pretendemos alcanzar, con los medios disponibles.

Los objetivos deben ser:

- Medibles cualitativa o cuantitativamente
- Alcanzables
- Contar con los medios adecuados
- Estar perfectamente descritos
- Aceptados por las personas implicadas

Etapas del Plan de Marketing

El Plan de Marketing exige una metodología a seguir con cierta precisión si no queremos caer en el desorden. Es importante seguir todas y cada una de las etapas siguientes en el orden descrito.

Análisis de la Situación.

En este apartado deberemos identificar:

- Competidores existentes
- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades)
- Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas etc, de cada uno.
- Políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción.
- Entorno y situación del mercado, Situación económica, política, legal, tecnológica etc...
- Comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado.
- Tendencias y evolución posible del mercado.

- Situación de nuestra empresa respecto a políticas de productos, finanzas, capacidad productiva, tecnológica de I+D, costes, personal, medios...
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Con qué frecuencia?

Objetivos del Marketing

- Objetivos generales del plan de marketing
- Objetivos de venta por producto
- Objetivos por cuota de mercado
- Objetivos por participación de marcas
- Objetivos de calidad
- Objetivos sobre plazos y tiempos
- Objetivos de precios
- Objetivos de márgenes y costes
- Objetivos de publicidad y promoción
- Determinación del público objetivo (Target)
- Cuotas de venta por vendedor, delegación, equipo...

Estrategias

Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?

El término estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones"

La estrategia es una labor creativa.

Aquí entraríamos en detalle en estos 4 apartados:

- Políticas de Producto

- ¿Qué producto deseamos comercializar?
- Características del producto
- Diseño del envase
- Marcas
- Etiquetas
- Target o mercado objetivo
- Calidades
- Presentaciones

- Políticas de Precios

- Tarifas
- Condiciones de venta
- Descuentos
- Márgenes
- Punto de equilibrio

- Políticas de Distribución
 - Distribución física de la mercancía
 - Canales de distribución a emplear
 - Organización de la red de ventas

- Políticas de Publicidad y Promoción
 - Promociones
 - Merchandising
 - Plan de medios
 - Desarrollo de la campaña publicitaria
 - Análisis de la eficacia de los anuncios

Tácticas a utilizar

La táctica es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

- ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?
- ¿Cuándo lo debe hacer?
- ¿Cómo lo debe hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Con qué recursos cuenta?
- Planificación del trabajo y tareas
- Recursos técnicos, económicos y humanos
- Organización

Controles a emplear

Se deberán establecer procedimientos de control que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

Existen tres tipos de control:

- Preventivos

Son aquellos que determinamos con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctora establecida en el caso de producirse.

- Correctivos

Se realizan cuando el problema ha sucedido.

- Tardíos

Cuando ya es demasiado tarde para corregir.

Por este motivo conviene que establezcamos controles preventivos para cada una de las acciones propuestas.

Feed-back

Retroalimentación. A medida que vamos implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo alguna reacción de la competencia, entrada al mercado de nuevos productos etc...

Esto implica que debemos corregir el Pdmkt según convenga.

El Pdmkt no debe ser rígido e inamovible. Por el contrario debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación.

Es importante establecer un plan de contingencias para cada posible situación nueva.

Planificación financiera

El objetivo de este apartado se centra en la necesidad de planificar los costes y presupuestos relacionados con el Plan de Marketing.

Es necesario prever con antelación todos y cada uno de los costes así como los diferentes presupuestos que asignaremos a cada departamento.

- Costes de Publicidad y Promoción
- Costes e ingresos de Ventas
- Costes de Investigación
- Costes de Desarrollo de Producto
- Costes Logísticos y de distribución
- Márgenes y punto de equilibrio
- Determinación de presupuesto para cada departamento/área

Dificultades

Existen ciertas dificultades que no podemos obviar en cuanto a la implantación del plan de marketing. Así mismo conviene identificarlas con el fin de prevenirlas. Las más conocidas son las siguientes:

- Objetivos mal definidos o desmesurados
- Falta de medios técnicos, humanos o financieros
- No prever la posible reacción de la competencia

- No disponer de planes alternativos
- Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones
- Falta de implicación por parte de la Dirección
- No establecer controles adecuados
- Personal poco motivado o formado
- Target inadecuado
- Falta de previsión en cuanto a planes de contingencia
- Escasa información del mercado
- Análisis de la información poco preciso
- Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios
- Descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa Etc...

Misión

Se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales, así como en un análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas.

(Lamb, Marketing, 6. Edición, pág. 34)

Objetivos del Marketing

Es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de marketing. Para que sean útiles los objetivos expresados deben sujetarse a varios criterios: Realistas, mensurables, y específicos en cuanto al tiempo.

Análisis situacional

El análisis situacional algunas veces recibe el nombre de FODA; es decir la empresa debe identificar sus fortalezas y debilidades internas y también examinar las oportunidades y amenazas externas.

Análisis Interno

Cuando se examinan las fortalezas y debilidades internas, el gerente de marketing se enfocará en los recursos de la compañía, como los costos de producción, las capacidades de comercialización, los recursos financieros, la imagen de la compañía o de la marca, la capacidad de los empleados y la tecnología disponible.

Análisis Externo

Al examinar las oportunidades y amenazas externas los gerentes de marketing analizan aspectos del ambiente de marketing. Este proceso se llama rastreo ambiental. El rastreo ambiental es la recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la puesta en marcha del plan de marketing. Las seis fuerzas macroambientales estudiadas con más frecuencia son las sociales, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y legales, así como las fuerzas competitivas.

El plan estratégico de marketing no es una actividad aislada, al contrario está perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa como son Finanzas Producción, calidad, servicio al cliente, ya que debemos tener una visión global de la situación de la empresa, este nos permitirá marcarnos el camino para llegar a alcanzar los objetivos establecidos como son, el diseñar estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos exitosamente.

Marketing Estratégico

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Pero la realidad creemos que nos indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios, por ello no nos debe extrañar que tan sólo el 25 por 100 de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llevan a buen término.

Responder con éxito al interrogante, «¿disponemos de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

Marketing estratégico versus marketing operativo

Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos y dónde queremos ir, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

Muchas empresas no tienen todavía clara esta diferenciación y consideran que realizando tan sólo una campaña de publicidad para alcanzar los objetivos anuales ya están actuando con una estrategia de marketing. Lo que realmente están haciendo es trabajar con una herramienta del marketing operativo, válida, eso sí, pero sin haberse detenido en reflexionar sobre los valores que la harán diferenciarse de la competencia. En resumen, podemos decir que el marketing estratégico es imprescindible para que la empresa pueda no sólo sobrevivir en su mercado sino posicionarse en un lugar preferencial. Para ello, las variables que deberá considerar en un plan de marketing estratégico son, entre otras:

Segmentación de los mercados.

Selección de mercados.

Análisis de la competencia.

Análisis del entorno.

Auditoría de marketing.

Posicionamiento de valor.

Etcétera.

En síntesis el marketing estratégico se direcciona a un mercado definido analizando permanentemente las necesidades del mercado, buscando diferenciarse de su competencia más fuerte y asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable, además se diferencia del marketing operativo, pues este pone en práctica las herramientas adecuadas del marketing mix, para alcanzar los objetivos propuestos.

Ventaja Competitiva

Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Por ejemplo, una empresa puede tener una ventaja competitiva:

- Al contar con una determinada tecnología que le permite producir productos de muy buena calidad.
- Al contar con un proceso productivo eficiente que le permite reducir costos, lo que, a su vez, le permite vender a precios más bajos.
- Al contar con un determinado sistema informático que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente, y brindar así una rápida atención.

- Al contar con un sistema de distribución eficiente, lo que le permite llegar a más puntos de ventas.
- Al contar con personal calificado, lo que le permite brindar un excelente servicio al cliente.
- Al contar con una moderna infraestructura, lo que permite brindar un ambiente cómodo y agradable a sus clientes.
- Al contar con una buena ubicación, lo que le permite tener una mayor visibilidad para los consumidores.

La idea del concepto de las ventajas competitivas es que la empresa busque siempre contar con éstas, y que refuerce y aproveche las que ya posee.

Una forma de obtener ventajas competitivas es a través de la diferenciación, al ofrecer algo diferente y novedoso. Por ejemplo, si al ofrecer un producto innovador, éste llega a tener éxito, podríamos obtener una ventaja competitiva en el diseño del producto. O, por ejemplo, si al capacitar a nuestro personal para que brinde un excelente servicio al cliente, si dicho servicio logra ser mejor que el de la competencia, podríamos tener una ventaja competitiva en el servicio al cliente.

Por otro lado, siempre debemos reforzar y aprovechar al máximo las ventajas competitivas que tengamos. Por ejemplo, si contamos con la ventaja de contar con un socio estratégico, debemos aprovechar dicha alianza y procurar realizar nuevos acuerdos que nos beneficien a ambos y nos permitan ser más competitivos. O, por ejemplo, si tenemos la ventaja de ser los primeros en un determinado mercado, debemos procurar solidificar nuestra posición de liderazgo, y no esperar a que aparezcan los competidores.

Finalmente, cabe resaltar que el concepto de la ventaja competitiva también nos puede ayudar a encontrar una idea u oportunidad de negocio. Por ejemplo, si hemos identificado una ventaja competitiva consistente en la tecnología necesaria para producir un producto a un menor costo que los demás negocios existentes, pero con la misma calidad, entonces una empresa que aproveche dicha tecnología podría ser una buena alternativa de negocio.

TIPOS BÁSICOS DE VENTAJA COMPETITIVA

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque

VENTAJA COMPETITIVA TIPO 1: LIDERAZGO POR COSTOS

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

VENTAJA COMPETITIVA TIPO 2: DIFERENCIACIÓN

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

VENTAJA COMPETITIVA TIPO 3: ENFOQUE /NICHOS

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

PEGADO EN EL CENTRO

- Esto es generalmente una receta segura para la rentabilidad debajo del promedio de la industria.
- No obstante, los beneficios atractivos son posibles si y mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva.
- Es una manifestación de la carencia de una elección.
- Es especialmente peligrosa para Enfocadores que ha sido acertados, y que después han comenzado a descuidar su enfoque. Ellos deben buscar otros nichos de enfoque. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia de enfoque.

Ventaja competitiva se considera al conjunto de características únicas que posee la empresa lo que lo hace mas fuerte ante la competencia, ya sean estas características en costos, diferenciación, o por nicho, lograr una ventaja en cualquiera de estas características ara de la empresa sobresalir y como consecuencia se incrementaran sus ventas.

Curvas de experiencia

Las curvas de experiencia nos dicen que los costos declinan a una tasa predecible conforme la experiencia con un producto crece. El efecto de la curva de experiencia abarca una amplia gama de costos de manufactura, marketing y administración. Las curvas de experiencia reflejan el aprendizaje por la práctica, los avances tecnológicos y las economías de escala. Empresas como Boeing y Texas Instruments utilizan las curvas de experiencia histórica como base para predecir y fijar precios. Las curvas de experiencia permiten a la administración pronosticar costos y fijar precios sobre la base de costos anticipados en oposición a costos actuales.

Se trabaja con datos históricos con los cuales la administración puede predecir una tasa en costos, lo que le permite establecer precios.

Mano de obra eficiente

Los costos de mano de obra son un componente importante de los costos totales en industrias de mano de obra intensa y poca destreza como el armado de productos y la manufactura de partes del vestido. Muchos fabricante estadounidenses, como Nike, Levi Strauss y Liz Claiborne, se han ido a ultramar para abatir los costos de manufactura. Muchas compañías norteamericanas están sacando de su punto de origen actividades como la captura de datos y otras tareas de mano de obra intensa.

La mano de obra es un componente muy importante de los costos totales a los que incurre la empresa, siempre buscando mejorar la calidad, la empresa se compromete a buscar mano de obra eficiente, convirtiéndose en una lucha constante por la búsqueda.

Artículos y servicios en presentación austera

Los mercadólogos pueden reducir costos quitando los extras y opciones de un producto o servicio. Southwest Airlines, por ejemplo ofrece tarifas bajas, pero sin asignación de asientos ni alimentos. Los precios bajos le dan a Southwest un factor de carga más alto

y mayores economías de escala, lo cual a su vez, significa precios aún más bajos como las promociones “Friens Fly Free” (Los amigos vuelan gratis)

Muchas veces los clientes solo buscan el servicio, sin importar lo que la empresa ofrece en sus adicionales o extras, es por esto muchas empresas retiran al producto sus promociones significándoles una disminución en sus costos por ende el precio al cliente baja lo que podrían aumentar sus ventas, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Subsidio gubernamental

Los gobiernos pueden brindar ayuda a las industrias meta con bonos y préstamos sin interés. La ayuda del gobierno hizo posible que los fabricantes de semiconductores japoneses se convirtieran en líderes mundiales.

En nuestro país actualmente el gobierno está destinando mayor presupuesto a invertir en el sector textil, otorgando créditos a bajo interés, lo q le permite a la empresa aprovechar esta ayuda para abaratar costos y entregar a su cliente un producto a menor precio y con la misma calidad.

Diseño de producto

La tecnología de diseño vanguardista ayuda a compensar los altos costos de mano de obra. BMW es líder mundial en diseño de automóviles por la facilidad de manufactura y armado. La ingeniería inversa – el proceso de desarmar un producto pieza por pieza para conocer sus componentes y secretos del proceso de manufactura- también puede significar ahorros. Someter a ingeniería inversa un producto de bajo costo de un competidor puede ahorrar costos de investigación y diseño.

Podemos obtener una disminución en los costos que nos significan a la hora de producir, ya que al esperar que otros se adelanten en la fabricación, para luego hacer de ese nuevo producto uno mejor y dándole un toque de particularidad de nuestra empresa, nos significaría una disminución en los costos y podríamos bajar el precio.

Reingeniería

La reingeniería para hacer más eficientes a las empresas suele llevar a la reducción o suspensión temporal de empleados, también implica la eliminación de líneas de productos superfluas, cierre de fábricas obsoletas y renegociación de contratos con los proveedores. General Motors, por ejemplo, exigió a sus proveedores una reducción de precios promedio de 15% durante su reingeniería.

Una reingeniería podría ser una oportunidad para disminuir costos sobre todo, en época donde las ventas bajas, para lograr renegociar con nuestros proveedores y obtener descuentos, lo que finalmente beneficiaría al cliente final y de esta mercado podríamos incrementar el mercado.

Impresiones de valor

Una ventaja diferencial puede crearse también por medio de impresiones de valor. Estas son las características de un producto o servicio que indican valor para el consumidor. Un paquete envuelto en brillante papel de aluminio, por ejemplo suele ser una pista que connota lujo. La forma del frasco de perfume Joy dice “calidad” y “exclusividad”. El Champaña Dom Perignon viene en su propia caja especial. Aun el lema “Everyday Low prices” (Los precios bajos de cada día), de Wal- Mart, deja una impresión de valor.

Lograr una ventaja competitiva en diferenciación se podría decir que el precio no juega un papel importante a la hora de entregar al cliente un producto con un valor agregado, esto muchas veces lo hace exclusivo y el cliente al que esta dirigido suele sentirse alagado y lo compra sin demostrar inconformidad por el precio.

Productos aumentados

Un producto aumentado presenta otra herramienta de diferenciación. Cuando una empresa agrega a un producto o servicio características que el cliente no espera, a ese bien o servicio se le llama producto aumentado. Cuando Oscar Mayer tomó los productos para almuerzo de carne, queso y galletas y los empacó como “Lunchables” (Almorzables), creó un producto aumentado. Los esfuerzos de Sony por hacer las mini

cámaras más pequeñas y portátiles dio por resultado productos aumentados. De igual manera, los productos que ofrecen “menos de algo” como contenido de calorías, gras, azúcar o alcohol, pueden ser productos aumentados.

Estamos acostumbrados a comprar un mismo producto, pero si nos sorprenden otorgándole más beneficios al mismo producto, está asegurada su compra pues, es algo que no esperábamos pero si lo deseábamos convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Mercadotecnia

Según Kotler, P. Y Armstrong, G. (2004, p.2). "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores"

Según Kotler, P. Y Armstrong, G. (2004, p.6). "es un proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros."

Majatex se mueve en un mercado muy competitivo, donde los clientes muchas veces no se fijan en la calidad pero si en el precio, sin embargo lograr las metas de la empresa es dar al cliente un producto que cubra sus necesidades y satisfaga de manera mas eficiente que nuestra competencia.

Comercialización

Proceso por el cual, los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas. Requiere una planificación muy cuidadosa que debe contestar a una serie de preguntas:

- Cuándo, en relación a los competidores.
- Dónde, sólo en un área geográfica, o en todo el territorio.

- A quién, a todo el mercado potencial, a sólo un segmento, a parte de la población, etc.
- Cómo, es decir, debe decidir cómo hará sus inversiones promocionales, cuánto tiempo dedicará a las actividades de la fuerza de ventas, cuánto a relaciones públicas, etc.

Diccionario de Marketing (1.9999) España. Cultural S.A. pg. 57

Es muy importante establecer su forma de comercialización ya que de este depende la llegada del producto de manera correcta al mercado final, Majatex ha definido claramente su forma de comercialización, lo que lo ha hecho ir incrementado su aceptación a nivel nacional.

Ventas

“Contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción, etc.” PUJOL (1999, p. 340)

La venta es un proceso interpersonal y bidireccional de comunicación con clientes actuales y potenciales que consiste en identificar las necesidades y deseos de estas personas, con el fin de persuadir a que estos compren los productos o servicios para ventaja mutua y mantener relaciones duraderas.

Según Página

<http://www.marketeando.com/2009/09/concepto-ventas.html>; 17/05/2010; 16:50

La venta como servicio es un proceso de negociación, cuyo objetivo principal es el cierre de la venta; los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo

en la preventa, esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista, como primer paso se debe captar la atención del cliente para que conozca nuestra propuesta; las primeras palabras que se dirigen al cliente son decisivas, comenzar el diálogo quejándose del mal tiempo, de la situación económica o de una enfermedad, produce un efecto negativo; hay que crear las condiciones para exponer los argumentos de venta.

En este sentido, una buena táctica es despertar la curiosidad y el interés del cliente, una forma de lograrlo es enunciando algún beneficio importante del producto que se va a ofrecer; porque las personas no compran un producto en sí mismo, sino también las ventajas y/o beneficios que le brinda y la habilidad del vendedor reside en descubrir esas ventajas adicionales como argumento de venta.

El cliente muchas veces se resiste a la compra, aún queriendo tener el producto, una forma de interesarlo es mostrarle las desventajas por no adquirir el producto o servicio. El inicio de una venta no tiene que implicar una conversación muy extensa, recordar que lo breve y bueno, es dos veces bueno, hay que ser claro y específico.

El trabajo del vendedor no es el de un simple tomador de pedidos, la tarea fundamental, consiste en identificar y descubrir los motivos del cliente para traducirlos en deseos de compra.

La motivación constituye una de las razones fundamentales que impulsa la compra, los especialistas en ventas señalan que las personas adquieren bienes o servicios por las siguientes razones, entre otras:

- Satisfacer una necesidad fisiológica (comida, bebida).
- Lograr una mejor salud.
- Belleza.
- Conseguir o ahorrar dinero.
- Obtener reconocimiento y aprobación social.
- Amistad.

- Lograr comodidad.
- Tener un romance.
- Satisfacer su curiosidad.
- Proteger a los seres queridos.
- Amor a la familia.
- Placer, diversión, esparcimiento.
- Disponer de más tiempo libre.
- Ser como los demás.
- Ser diferente a los demás.
- Obtener seguridad.
- Vivir una aventura.
- Satisfacer su deseo de crear.
- Miedo a perder.
- Etc.

La gente no compra cosas si no tiene motivos para hacerlo, por otro lado, no todas las personas son iguales y reaccionan de la misma manera frente al mismo estímulo. Para cerrar la venta, es necesario actuar con una mentalidad positiva, tener confianza, ser decidido y concentrar la atención sobre el cliente; el arte de vender es el arte de cerrar la venta.

Los vendedores necesitan saber cómo reconocer las señales de cierre del comprador, incluyendo los comportamientos físicos (es decir, el lenguaje corporal); las declaraciones o comentarios y las preguntas; los vendedores pueden utilizar una de varias técnicas de cierre.

En síntesis es un proceso que permite que el vendedor de un bien o servicio llegue al consumidor descubriendo sus necesidades y persuadiéndolo para un cierre perfecto de venta, obteniendo así un beneficio mutuo y permanente.

Dirección de Ventas

Actividad de marketing responsable de la planificación, organización, administración y control del sistema y personal de ventas.

Según Página:

<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=13285>; 12 /05/2010; 19:40

La dirección de ventas es una actividad difícil, muchos vendedores dedican una gran parte de su tiempo a actuar alejados de sus superiores, mientras que otros sufren rechazos repetidos al intentar cerrar las ventas lo que les hace perder confianza en sí mismos; por tanto, el principal trabajo del director de ventas consiste en diseñar el equipo de ventas y gestionar el equipo de ventas.

Diseño del equipo de ventas

Consiste en determinar el tamaño del equipo de ventas y organizarlo, el método más práctico para decidir el número de vendedores necesarios es el que se denomina **el planteamiento de la carga de trabajo**, parte del cálculo de las visitas totales anuales necesarias divididas para el número de visitas promedio que se puede esperar que haga un vendedor al año.

Hay tres planteamientos alternativos para organizar el equipo de ventas.

Una estructura geográfica por la que se divide la región de ventas en territorios en función de su carga de trabajo y de su potencial se asigna un vendedor a cada región para que venda toda la gama de productos.

La estructura por productos puede resultar eficaz cuando una empresa tiene una gama de productos diversificado que vende a distintos tipos de consumidores.

La estructura en función del cliente se produce cuando se organizan los equipos de ventas en función de los segmentos de mercado, el tamaño de las cuentas o cuentas nuevas frente a cuentas existentes, adquiriendo un conocimiento detallado de los clientes.

Una creciente forma de organización de los equipos de ventas en función de los clientes es la función de cuentas clave, que refleja la creciente concentración del poder de compra en menos clientes, pero de mayor tamaño; estos clientes son atendidos por vendedores experimentados que desarrollan estrechas relaciones personales con los clientes, de esta manera se obtiene muchas ventajas como la colaboración de los clientes, mejor comunicación, se puede dar un mejor seguimiento a las ventas y al servicio, se mejora las ventas y se puede ofrecer oportunidades de promoción.

Participación de Mercado

Cuando se clasifican los competidores, estos pueden agruparse en diversas categorías. La participación del mercado define y clasifica los competidores, según sea su presencia en el mercado.

Cuya fórmula está dada por las ventas de la empresa dividido para las ventas de la industria multiplicado por 100.

Diccionario de Marketing (1.9999) España. Cultural S.A. pg. 246

Lo importante de la empresa es su participación en el mercado, mientras su participación crezca la empresa será mas solida

Sector Industrial

Hoy en día las empresas buscan continuamente diferenciar sus productos ante el consumidor, ya sea a través de precio, canales de distribución, calidad, etc. Todo esto obedece a la búsqueda de ventaja competitiva, definiendo qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados. La concepción de la estrategia competitiva

descansa en el análisis de tres partes clave: Sector Industrial (naturaleza de los rivales y capacidad competitiva), Mercado (necesidades y preferencias del consumidor) y Perfil del producto (Precio, calidad, Servicio, etc.) Sin embargo, el conocimiento de la estructura del sector industrial es y su evolución es fundamental pues de estas se derivan toma de decisiones de las empresas, y también son marco de referencia para evaluar el efecto posterior de esas acciones y decisiones

Los avances tecnológicos (refiriéndome a las mejoras que se puedan dar en los procesos y mejor aprovechamiento de los recursos haciendo uso de tecnología) y la incursión o agresividad de rivales en el mercado plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que participamos para construir una estrategia y no quedar atrapados en un juego a ciegas (en el que vamos avanzando pero que en el largo plazo no nos será funcional y mucho menos rentable) y para ello no podemos pasar por alto el analizar la composición del sector (que fuerzas intervienen en el sector en el que estamos compitiendo), el Poder e influencia de la competencia (en qué forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión – legislación, tipo de estructura de la industria, etc.), la capacidad que tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición, la cadena de valor que constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la empresa y de sus conexiones con el medio ambiente, y por último las ventajas..

Sector Industrial Textil

Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.

Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial. Es uno de los sectores industriales que más

controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales. Debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo.

http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil

Majatex se encuentra en un mercado que genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, al momento el apoyo gubernamental ha hecho que se comienza a producir mas, es por eso que se busca mejorar su participación en el mercado, buscando aprovechar la oportunidad que se presenta de expandirnos.

Metas

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración, veamos los siguientes ejemplos:

Establecer y mantener una posición como el principal proveedor en el mercado “X”

Crecer a una tasa significativa más alta que la economía y la industria.

Alcanzar una posición de liderazgo en el campo “y” Las metas deben definir los grados relativos de importancia y las áreas en las cuales se deben concentrar.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización
3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

Metas Oficiales o Misiones. Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.

Metas Operativas. Que son afirmaciones más específicas donde vienen definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

Metas específicas individuales. Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas)

Al momento Majatex no trabaja con metas definidas, y siendo importante definir y estructurar, ya que de ello depende la permanencia en el mercado, de esta manera se lograría proyectarnos a corto, mediano y largo plazo, definiendo a donde queremos llegar, y no a la deriva como hasta hoy.

Ingresos

Los ingresos, en términos económicos, son todas las entradas financieras que reciben una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc. El tipo de ingreso que recibe una persona o una empresa u organización depende del tipo de actividad que realice un trabajo, un negocio, unas ventas, etc. El ingreso es una remuneración que se obtiene por realizar dicha actividad.

Habitualmente en forma de dinero, los ingresos pueden ser por una venta de mercancía, por intereses bancarios de una cuenta, por préstamos o cualquier otra fuente.

Se deben de registrar cada movimiento en la contabilidad para saber de dónde proviene y en qué se gasta.

Cuando una empresa vende su producción o sus servicios a un cliente, el valor de la compra, pagada por el cliente, es el ingreso percibido por la empresa. Estos ingresos pueden ser utilizados por las empresas para pagar los salarios de los trabajadores, pagar los bienes que utilizaron para la producción (insumos), pagar los créditos que hayan obtenido, dar utilidades a los dueños de la empresa, ahorrar, realizar nuevas inversiones, etc.

<http://www.ingresos.us/>

Para la empresa sus ingresos miden el nivel de aceptación de nuestros productos con nuestros clientes, por ende es importante registrar todo movimiento de dinero, ya que de sus ingresos dependen el cubrir nuestros costos fijos y variables, debe existir un control estricto en esta categoría.

Tasa de Crecimiento del mercado

Uno de los objetivos fundamentales de las estrategias de marketing es conseguir una mayor tasa de crecimiento del mercado. Ese objetivo puede conseguirse a través de varios caminos:

- Aumentando la frecuencia de compra de los productos
- Impulsando nuevos usos de los productos.

Un mercado resulta tanto más interesante cuanto mayor es su tasa de crecimiento.

$$\text{TCM} = \frac{\text{Ventas Año 2} - \text{Ventas Año 1}}{\text{Ventas Año 1}}$$

Dependiendo al mercado que estamos direccionados podremos calcular nuestra tasa de crecimiento, esta es muy importante, para poder proyectarnos a un determinado número de años y poder planificar a corto mediano y largo plazo.

2.5 HIPÓTESIS

Formulación del problema:

¿Cómo afecta la deficiente aplicación de la Ventaja Competitiva en la participación de mercado de la empresa Majatex de la ciudad de Ambato?

Hipótesis

Una adecuada ventaja competitiva incrementará la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato

2.6 VARIABLES

X = Ventaja Competitiva	- Cualitativa
Y = Participación de Mercado	- Cuantitativa

CAPÍTULO III

3. METODOLÓGIA

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica en el presente trabajo investigativo, corresponde seleccionar y aplicar el enfoque cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

Las bases del enfoque cualitativo permitirán que el análisis que se efectúa en la presente investigación, se lo desarrolle con una orientación que contribuya a comprender el problema que experimenta la empresa MAJATEX, específicamente en el decremento de la participación de mercado.

La orientación dinámica con la que se continuará la investigación está apoyada por el principio de cambio que establece que nada se mantiene constante y estático en el

sistema empresarial, dicha predisposición de cambio permitirá hallar y estudiar con profundidad las causales del problema objeto de estudio, a fin de proponer la mejor alternativa de solución que contribuirá a mejorar la situación de la organización, haciéndola mucho más competitiva mediante el desarrollo de estrategias.

El dinamismo que se pretende proponer para el decremento en el volumen de ventas se enfoca en la implementación de una adecuada Ventaja competitiva, misma que medirá resultados entre lo que tenemos y lo que deseamos lograr, desde luego ajustándolo a las capacidades y objetivos empresariales.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Bibliográfica – Documental

Se realizará esta modalidad puesto que se requiere de un análisis a la información sobre el problema objeto de estudio, mediante la utilización de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado, informes técnicos e internet, a través de la lectura científica y la elaboración de resúmenes que servirán esencialmente para conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones con el estado actual del mismo, y que además contribuirá científicamente a su desarrollo.

Investigación Experimental

Esta modalidad permitirá observar el efecto de la variable dependiente, luego de que se haya analizado la variable independiente, es decir precisar la relación causa y efectos.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Exploratoria

La finalidad por el cual se efectuará este tipo de investigación es porque se buscará todo sobre lo relacionado con el problema objeto de estudio, donde el sujeto cognoscente se pondrá en contacto con la realidad identificando el problema a estudiarse.

Investigación Correlacional

La investigación que se aplicará en el presente proyecto es de tipo Correlacional, porque permite determinar el grado de relación entre la variable independiente y la variable dependiente, además nos permite examinar la asociación entre las variables como son la ventaja competitiva y la participación de mercado esta investigación permite obtener un conocimiento de tercer nivel.

La investigación correlacional está orientada a medir estadísticamente el impacto que causa la ventaja competitiva en la participación de mercado, por lo que realizaremos la verificación de la misma mediante la aplicación de la fórmula del CHI CUADRADO.

Investigación Descriptiva

Con esta investigación permitirá determinar las características fundamentales del problema de estudio, es decir, detallar como es y cómo se está presentando en la empresa.

La aplicación de la ventaja competitiva es una de las herramientas poderosas e importantes del marketing, la cual ayudará a sostener y consolidar sus participaciones en el mercado el cual incentiva el consumo y dinamiza la actividad económica.

Con dicho elemento la empresa hará conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

El propósito de la aplicación de la ventaja competitiva es el de lograr una diferenciación de los productos o servicios de la empresa, con el fin de influir en los comportamientos de compra de los consumidores o usuarios, ese propósito debe ser alcanzado con la máxima eficiencia posible; es decir: lograr los resultados deseados con la menor inversión de recursos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación la población de la empresa MAJATEX está conformada por todo su recurso humano siendo un total de 20 empleados, pues se pretende realizar un análisis interno para poder establecer una estrategia que nos permita alcanzar los objetivos planteados.

. La técnica aplicada para la selección de la muestra fue la no probabilística, ya que se realizó en forma intencional.

Cuadro N° 3

ESTRATO	INFORMANTES	TOTAL
EMPRESA MAJATEX	Personal	3
	Administrativo	
	Personal Operativo	17
	TOTAL	20

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: Una adecuada ventaja competitiva incrementará la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato

Variable independiente: Ventaja Competitiva

Cuadro N° 4

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Ventaja Competitiva</p> <p>Ventajas competitivas son ventajas que pose una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.</p>	Ventajas Competitivas	Procesos	¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?	Encuesta realizada a los clientes internos /Cuestionario
	Mercado	Tecnología	¿Cuentan con tecnología de punta?	
		Posición competitiva	Distribución	¿Qué canales de distribución que manejan?
		Sistema Informático	¿Sus productos son considerados líderes en el mercado?	Encuesta realizada a los clientes internos /Cuestionario
		Personal	¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?	
		Liderazgo	¿Identifica fácilmente los productos de la empresa Majatex?	
		Imagen corporativa		

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES - VARIABLE DEPENDIENTE

Cuadro N° 5

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Participación de mercado</p> <p>Cuando se clasifican los competidores, estos pueden agruparse en diversas categorías. La participación de mercado define y clasifica los competidores, según sea su presencia en el mercado.</p>	Competidores	Número de Competidores	¿Cuántos competidores existen en el sector?	Encuesta realizada a los clientes internos /Cuestionario
		Competencia directa Competencia indirecta	¿Cuáles son los competidores más fuertes?	
	Presencia en el mercado	% Ventas de la empresa % Ventas de la competencia	¿Qué ventas tiene la empresa actualmente? ¿Cuánto vende la competencia directa?	Encuesta realizada a los clientes internos /Cuestionario Encuesta realizada a los clientes internos /Cuestionario
	Categorías	No. Competidores por categoría	¿Se mide la competencia por cada categoría de productos?	

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el presente trabajo investigativo es necesario desarrollar un intenso trabajo de búsqueda y procesamiento de información que permita al investigador evaluar con profundidad el problema y encontrar la mejor alternativa de solución, para lo cual ha tomado en consideración dos tipos de información, que está detallado a continuación en la siguiente tabla:

Cuadro N° 6

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN
SECUNDARIA	Análisis de Documentos (Lectura Científica)	Libros sobre Ventas, Marketing, Estrategias de Marketing, Ventaja Competitiva y Posicionamiento, Tesis de grado, Internet,.
PRIMARIA	Bibliográficas Investigación de Campo Observación Encuesta Entrevista	Análisis de documentos, Fichas de observación, cuestionario

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para procesar y analizar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, le corresponde al investigador cumplir con las siguientes exigencias del procesamiento y análisis de la información como son: revisión y codificación de la información, categorización y tabulación de la información, análisis de los datos y finalmente interpretación de los resultados.

Se debe empezar detectando errores, eliminando respuestas contradictorias y organizándolas de la manera más clara posible para facilitar la tabulación, simultáneamente con la revisión y codificación; después tendrá que categorizar y tabular la misma, es decir contabilizar cuantas veces se repite cada categoría, utilizaremos la tabulación manual, ya que en este caso la muestra es pequeña, seleccionaremos el estadígrafo más apropiado acompañado del porcentaje y posteriormente realizaremos la presentación e interpretación de los resultados.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las encuestas fueron aplicadas a los clientes internos de la empresa MAJATEX a través de un cuestionario, con el fin de conocer los requerimientos y la apreciación que tienen los mismos, respecto a los productos que producen, para desarrollar las ventajas competitivas más adecuadas e incrementar la participación de mercado.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

1. Control adecuado a los procesos de manufactura.

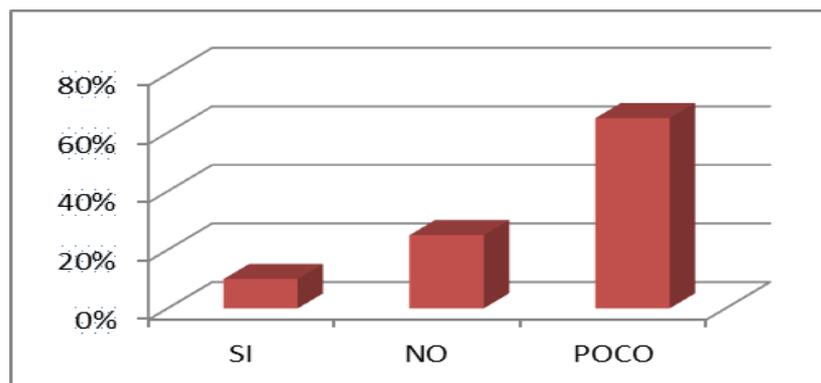
Tabla N.- 1 Control a los procesos

Opciones	Frecuencia	%
SI	2	10%
NO	5	25%
POCO	13	65%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 1 Control a los procesos



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

En la pregunta realizada acerca de si se realiza un control adecuado a los procesos de manufactura el mayor porcentaje 65% responde que se realiza poco control, en contraposición al 10% que manifiesta que si se realiza.

Definitivamente existe muy bajo control a los procesos de manufactura lo que pone en riesgo a la empresa con elevados costos, bajar la calidad y perder competitividad, esta falta de control es una de las causas por las que la empresa pierde participación de mercado.

2.-La tecnología que presenta.

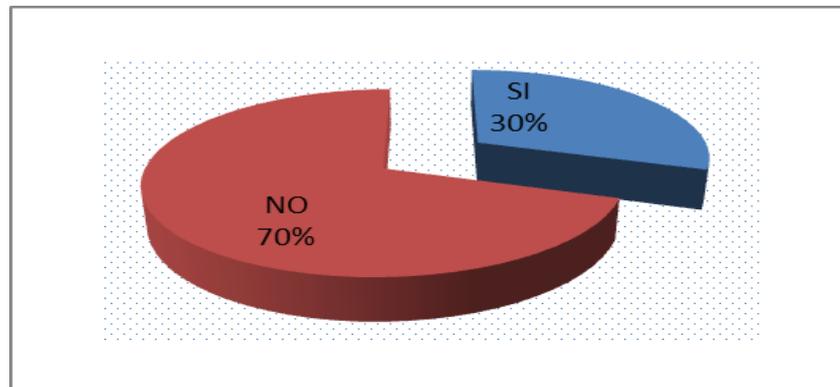
Tabla N.- 2 Tecnología

Opciones	Frecuencia	%
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 2 Tecnología



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

El 70% de los encuestados manifiestan que la empresa Majatex no utiliza tecnología de punta, esto se debe a que la tecnología avanza rápidamente y la tecnología queda en la obsolescencia en el poco tiempo.

La tecnología brinda ventajas y desventajas, es importante que la empresa siempre provisione fondos para actualizar su tecnología, caso contrario las oportunidades pueden ser aprovechadas por la competencia y ganar participación de mercado, la tecnología puede reducir costos y la ventaja competitiva para la empresa podría estar por este lado.

3. Canales de distribución que aplica

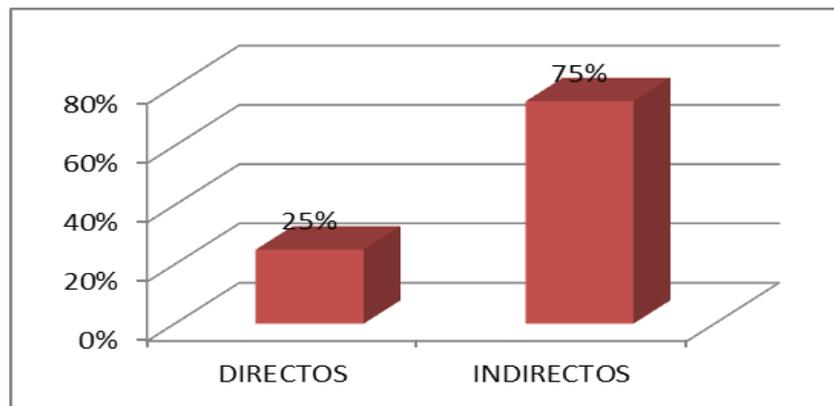
Tabla N.- 3 Canales de Distribución

Opciones	Frecuencia	%
DIRECTOS	5	25%
INDIRECTOS	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 3 Canales de Distribución



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada del 100% de los encuestados manifiestan que el 75% son canales indirectos los que utiliza la empresa Majatex, y el 25% son canales directos, ante esta investigación podemos deducir que esta equilibrada la distribución.

Los canales de Distribución son muy importantes para todas las empresas, los intermediarios a la hora de comprar son claves por estar en contacto con los clientes, pero la empresa debe tener cuidado en los márgenes que otorga a este canal, lo que puede estar afectando los ingresos de la empresa.

4. El liderazgo de sus Producto en el mercado.

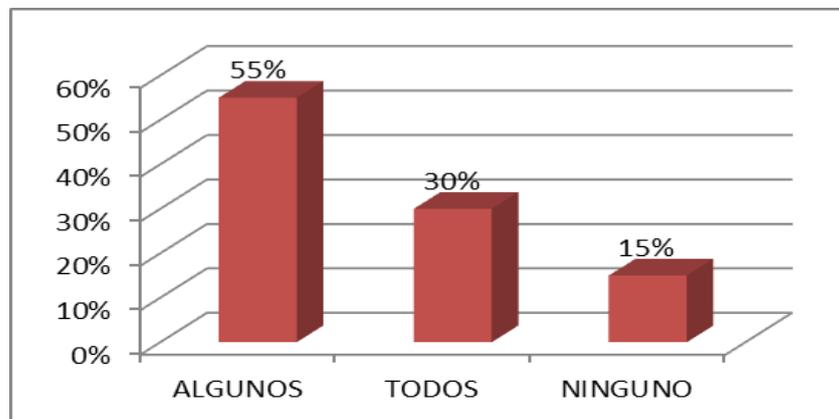
Tabla N.- 4 Liderazgo en el mercado

Opciones	Frecuencia	%
ALGUNOS	11	55%
TODOS	6	30%
NINGUNO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 4 Liderazgo en el mercado



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

En la pregunta realizada a los clientes internos si consideran que los productos de Majatex son considerados líderes en el mercado se obtuvo como respuesta que el 55% de ellos consideran que algunos, el 30% considera que todos los productos y el 15% cree que no son líderes los productos en el mercado.

Existe un alto porcentaje de productos que son considerados líderes, esto es una fortaleza para la empresa Majatex para ganar más participación de mercado, con una buena planeación y estrategias definidas se puede alcanzar una ventaja diferencial sobre la competencia local.

5. La superioridad de sus productos frente a la competencia.

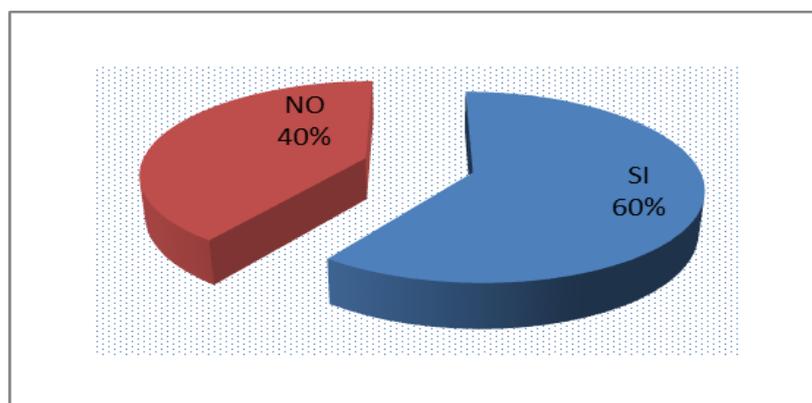
Tabla N.- 5 Superioridad frente a la competencia

Opciones	Frecuencia	%
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 5 Superioridad frente a la competencia



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

El 60% de los encuestados consideran que los productos que produce y comercializa la empresa Majatex son superiores a los de la competencia, pero también existe un 40% del 100% de los encuestados que consideran que no son superiores a los de la competencia.

Más de la mitad de los encuestados consideran que sus productos son superiores a la competencia, razón por la cual se debería aprovechar como una ventaja competitiva a fin de diferenciarse de los productos de la competencia.

6. Competidores existentes en el sector.

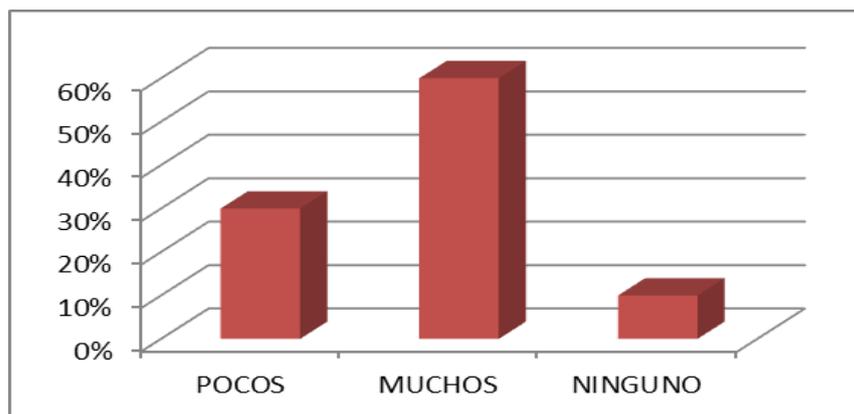
Tabla N.- 6 Competidores en el sector

Opciones	Frecuencia	%
POCOS	6	30%
MUCHOS	12	60%
NINGUNO	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 6 Competidores en el sector



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

La competencia en el sector es muy alta, el 60% de los encuestados consideran que son muchos los competidores, el 30% tiene una percepción que son pocos y un 10% manifiesta que no hay competencia.

El sector textil es muy competido a nivel nacional, mientras que a nivel regional y local se puede deducir que existen empresas fuertes muchas de ellas con presencia nacional que manejan mejores economías de escala, lo que mejora su competitividad y su ventaja competitiva.

7. Competidores más fuertes en el sector.

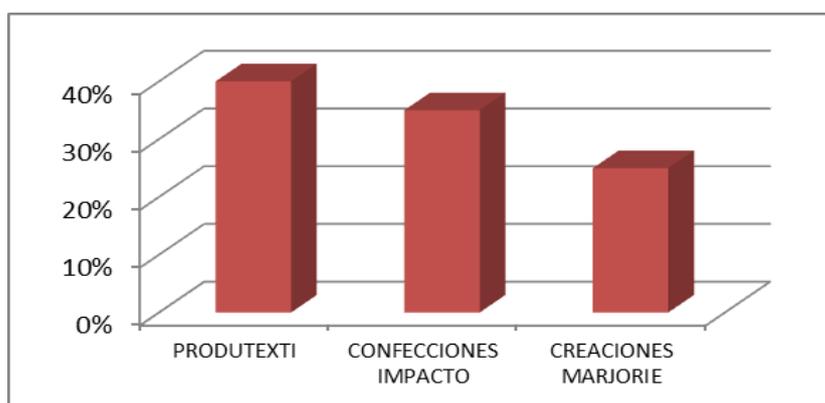
Tabla N.- 7 Competidores

Opciones	Frecuencia	%
PRODUTEXTI	8	40%
CONFECCIONES IMPACTO	7	35%
CREACIONES MARJORIE	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 7 Competidores



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

En la encuesta realizada para conocer que empresa es el competidor más fuerte a nivel local, el 40% considera que es Produtexti, seguida muy de cerca con el 35% por Creaciones Impacto, y con un 25% por Creaciones Marjorie.

Estas tres empresas son los competidores más fuertes en el sector local, es importante determinar cuáles son las fortalezas que estas empresas tienen a fin de planear las estrategias que lleven a la empresa Majatex a tener una ventaja competitiva sobre estas.

8. Ventas actuales de la empresa.

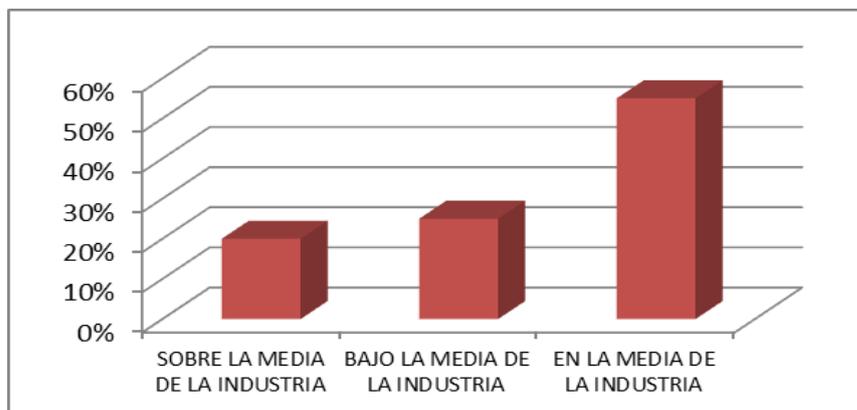
Tabla N.- 8 Ventas de la empresa

Opciones	Frecuencia	%
SOBRE LA MEDIA DE LA INDUSTRIA	4	20%
BAJO LA MEDIA DE LA INDUSTRIA	5	25%
EN LA MEDIA DE LA INDUSTRIA	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 8 Ventas de la empresa.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

Del 100% de los clientes internos encuestados el 55% de ellos manifiestan que las ventas de la empresa Majatex están en la media de la industria, el 25% considera que las ventas están bajo la media, y el 20% confirma que está por encima de la media de la industria.

Las ventas de la empresa Majatex se mantienen en un nivel aceptable en referencia a la media de la industria, sin embargo podría estar mejor con estrategias que le permitan mejorar su participación de mercado.

9. Percepción de las ventas de la competencia.

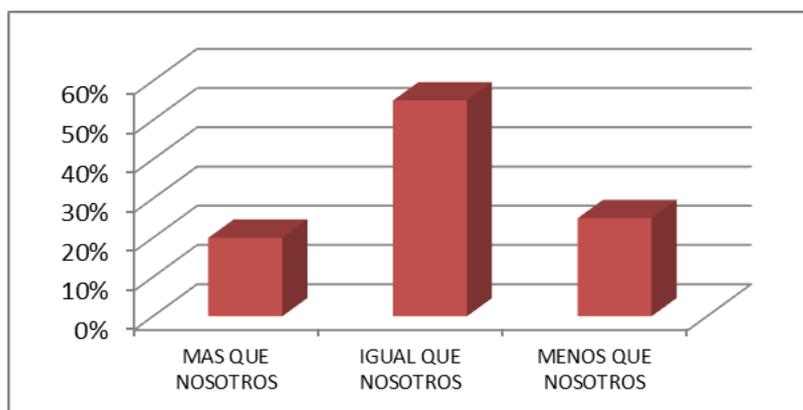
Tabla N.- 9 Percepción de las ventas de la competencia

Opciones	Frecuencia	%
MAS QUE NOSOTROS	4	20%
IGUAL QUE NOSOTROS	11	55%
MENOS QUE NOSOTROS	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 9 Percepción de las ventas de la competencia



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 55% de ellos considera o tiene la percepción que la competencia vende igual que la empresa Majatex, el 25% considera que la competencia vende menos que Majatex y el 20% manifiesta que las ventas de la competencia son más que Majatex.

La empresa Majatex debe emprender en un plan operativo que contemple la capacitación a la fuerza de ventas y a todo el personal que labora en Majatex a fin de mejorar la atención al cliente, y control de procesos que garanticen calidad de los productos.

10. ¿Se mide la competencia por cada categoría de productos?

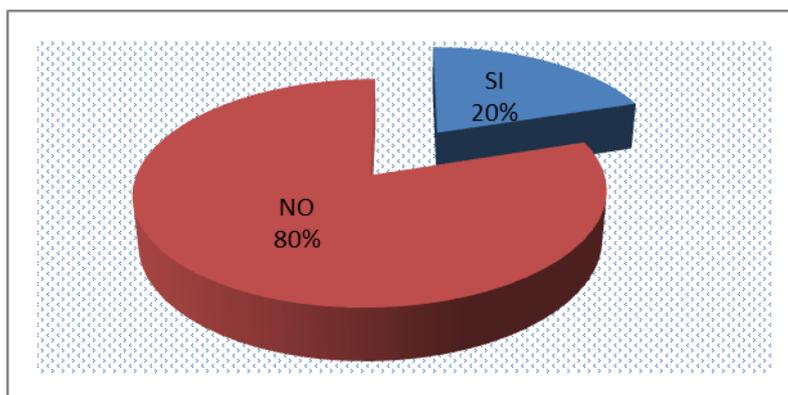
Tabla N.- 10 Categorías

Opciones	Frecuencia	%
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Gráfico N.- 10 Categorías



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Análisis e Interpretación

Si se lo mide a la competencia por categorías de productos, del 100% de los encuestados, el 80% de ellos manifiesta que no lo hacen, esto nos indica que la empresa Majatex no toma en cuenta las acciones de la competencia y tampoco realizan un seguimiento a cada uno de sus productos o categorías.

La empresa debe monitorear a la competencia constantemente, a fin de determinar que acciones o estrategias están aplicando en el mercado en cada uno de los productos o categorías.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos se toma como referencia las preguntas y respuestas número 5.- **¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?** y la pregunta y respuestas de la encuesta realizada número 10.- **¿Se mide la competencia por cada categoría de productos?**, se procedió a realizar la hipótesis para comprobar si es necesario o no aplicar una Ventaja competitiva para incrementar la participación de mercado de la empresa MAJATEX en la ciudad de Ambato.

4.3.1. Modelo lógico.

Ho: Una adecuada ventaja competitiva NO incrementará la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato

H1: Una adecuada ventaja competitiva SI incrementará la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato

4.3.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia con el 95% de confianza, que se trabajó es de 3,841%

4.3.3. Prueba estadística

La prueba estadística chi cuadrado

En donde:

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

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada teórica

5.- ¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?

Tabla N.- 11

Opciones	Frecuencia	%
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

10.- ¿Se mide la competencia por cada categoría de productos?

Tabla N.- 12

Opciones	Frecuencia	%
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

4.3.3.1. Combinación de frecuencias

Cuadro N° 7

RESPUESTAS ENCUESTAS	SI	NO	TOTAL
5.- ¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?	12	8	20
10.- ¿Se mide la competencia por cada categoría de productos?	4	16	20
TOTAL	16	24	40

4.3.5. Cálculo matemático

La prueba de chi cuadrado(χ^2) permite determinar si el patrón de frecuencia observado corresponde o se ajusta al patrón esperado; también sirve para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

Cuadro N° 8

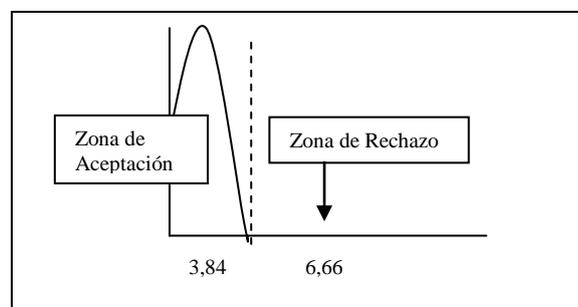
$\frac{(O-E)^2}{E}$ $\chi^2 = \Sigma \dots\dots\dots$	O	E	O - E	(O - E)²	(O-E)²/E
Superioridad de sus productos frente a la competencia	12	8	4	16	2
superioridad de sus productos frente a la					

competencia	8	12	-4	16	1,33
Categorías por producto	4	8	-4	16	2
Categorías por productos	16	12	4	16	1,33
				$\chi^2 =$	6,66

4.3.6. Decisión Final

El valor $X^2 = 6,66$ mayor a $X^1 = 3,841$ y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera que Una adecuada ventaja competitiva SI incrementará la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato

Cuadro N° 9



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Existe muy bajo control a los procesos de manufactura, la falta de supervisión genera costos elevados y por ende se corre el riesgo que los productos tengan problemas en su calidad, la reposición a parte de generar pérdidas para la empresa puede perder la confianza de los clientes.
- La ventaja competitiva es débil para la empresa Majatex debido a la maquinaria, no posee mayor tecnología existen demasiados tiempos muertos, por el mantenimiento que se debe realizar periódicamente, a esto se suma el incremento en gastos que se produce por la mano de obra que permanece sin actividades.

- A pesar de tener los canales de distribución establecidos, es importante revisar los márgenes que están dando a sus intermediarios.
- La empresa al no tener controles establecidos esta corriendo el riesgo que sus prendas tengan muchas fallas, se debería por falta de personal calificado para el área de Producción y falta de estándares e indicadores.
- Existe una alta rotación de operarios, y el problema se profundiza más por la falta de mano de obra en la ciudad de Ambato, esto afecta directamente a los costos de la empresa por el retraso que esto implica en el cumplimiento de sus pedidos.

5.2. RECOMENDACIONES

- La empresa MAJATEX debe establecer una supervisión constante a la línea de producción, un control adecuado a cada proceso le ayudará a identificar problemas que pueden estar causando repetición de actividades y generación de desperdicios.
- Actualizar la maquinaria para reducir gastos tanto en mano de obra como en tiempos muertos por maquinarias paradas para mantenimiento. Se recomienda realizar los mantenimientos los días libres o por la noche que no trabajan.
- Revisar urgente los márgenes que se otorga a los intermediarios y realizar un análisis costo-beneficio si conviene más a la empresa colocar más puntos propios.
- La empresa Majatex debe cuidar mucho la calidad de sus productos a fin de posicionarse en el mercado con una ventaja competitiva superior a su

competencia directa, se debe realizar un análisis de costos, de nicho o de diferenciación.

- Realizar un plan de capacitación y revisar los beneficios a operarios a fin de evitar la alta rotación.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título

Ventaja Competitiva enfocada en diferenciación que permita aumentar la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios: Directivos, clientes internos y externos de la empresa “MAJATEX”.

Teléfono: 032 851762 - 091962028

Ubicación: Sector Pishilata, cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

Responsable: Gerente General (Myriam Garcés)

Equipo técnico responsable: Gerente, Vendedor

Costo de la Propuesta: \$5819,00 usd

Financiamiento: Recursos propios de la empresa

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Noviembre 2011

Finalización: Junio 2012

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Muchas empresas han seleccionado esquemas de diferenciación de sus productos o servicios como estrategia competitiva básica, la cual les sirve tanto para posicionarse en el mercado como para defenderse de sus competidores reales y potenciales.

La diferenciación consiste en crear un producto o servicio que sea percibido por el cliente como único o exclusivo, con un valor superior al de otras opciones en el mercado.

El productor diferenciado busca llenar más ampliamente las necesidades de su cliente, diseñando productos con características diferentes a lo que haría un productor de bajo costo. Este último no pretende diferenciar su producto, sólo llenar las necesidades fundamentales de su cliente en forma genérica, con el más bajo costo posible por unidad.

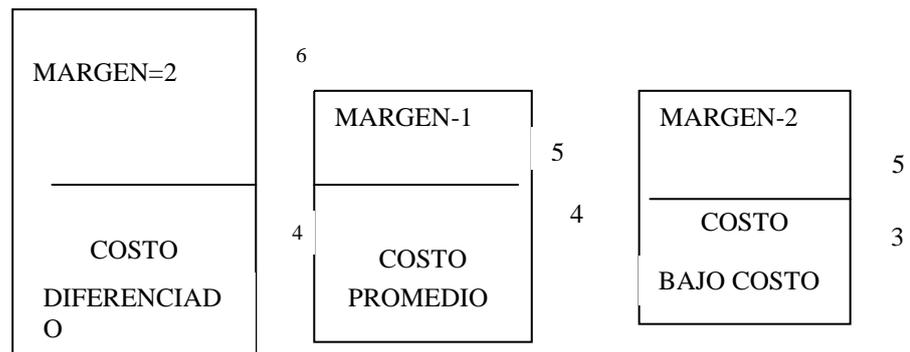
La ventaja por diferenciación genera un “premio” para el productor a partir de su precio de venta en el mercado. El público reconoce el producto como único y está dispuesto a pagar el mayor precio, lo cual se traduce en el mejor margen que se puede lograr. Con esta condición de altos precios, habrá posiblemente menos compradores, pero con márgenes superiores, lo que permitirá un negocio con un potencial de rentabilidad significativo.

En el siguiente gráfico puede apreciarse el efecto de los precios de venta, tanto para el productor diferenciado como para el productor de bajos costos. La ventaja de este último, como se recordará está en su eficiencia (costo = 3 unidades), la del primero, el precio de venta (precio de venta= 6 unidades). Ambos obtienen un margen de 2 unidades. Por el contrario, un productor promedio no tiene ventaja (ni en precio de

venta, ni en costo) y puede salir fácilmente del mercado por acción de los otros dos tipos de productores.

Cuadro N° 10

**TIPOS DE PRODUCTORES
ESTRATÉGIAS BÁSICAS**



La diferenciación suele requerir niveles de inversión, innovación, costos de operación, remuneración laboral y promoción relativamente elevados. Estos son permitidos dados los mayores márgenes y la generación alta de utilidades. Pero, es bueno tener presente que diferenciación no significa ignorar los costos, simplemente éstos no son el objetivo estratégico de la empresa ni constituyen su ventaja competitiva. Aunque, precios excesivamente altos se vuelven una tentación para el ingreso de nuevos competidores o para que se afecte la lealtad a la marca.

El sostenimiento de una ventaja por diferenciación en el largo plazo puede ser bastante costoso en algunos tipos de industrias, ya que con frecuencia exige procesos muy rápidos de innovación programada y ciclos de vida del producto muy cortos, para crear una posición sostenible de lealtad con el cliente.

Mejía Carlos Alberto.(1999). La Ventaja Competitiva por Diferenciación, Documentos Planning. La Estrategia del Conocimiento. Medellín Colombia
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1999.pdf>

6.3 JUSTIFICACIÓN

El mercado Ecuatoriano se caracteriza por estar en constante cambio debido a su acelerado desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación e información y a la creciente globalización. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha impactado la forma de gestionar una empresa, exige mayor innovación, servicios de valor para los clientes y permite utilizar múltiples métodos de gestión modernos, para comunicar al mercado de la existencia de un producto, su marca y la empresa que lo produce. Es muy cierto que en las empresas modernas las estrategias de productos, ocupa un lugar importante en las estrategias de comercialización, basándonos en este principio, se establece la necesidad de formular una propuesta de ventaja competitiva de diferenciación para incrementar las ventas de la empresa Majatex.

La empresa Majatex, en la actualidad se encuentra estancada con los productos que comercializa enfocado solamente a diseños tradicionales, y si a esto sumamos el inadecuado uso de medios de comunicación para dar a conocer la calidad y la imagen que esta tiene, vemos que es necesario una propuesta de Diferenciación para llegar a incrementar su participación de mercado, siendo esto una de las acciones de mayor importancia para mantenerse ante la competencia.

La mayoría de clientes conocen la existencia de la marca, logotipo y la variedad de los productos que produce lo cual es una oportunidad que debe aprovechar la empresa, otra fortaleza que cuenta la empresa es la distribución, aspecto muy importante que debe ser aprovechado por la empresa para lograr posicionarse más rápido en el mercado, sus nuevos diseños y sus beneficios permitirán incrementar los ingresos a través de un aumento en sus ventas.

Para solucionar la débil y escasa Diferenciación que existe en la empresa se plantea la propuesta de una estrategia de ventaja competitiva con el cuál se proyecta alcanzar un incremento del nivel de ventas de la empresa familiarizando al cliente con la marca y el logotipo de la empresa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 GENERAL

Proponer una Ventaja Competitiva enfocada en diferenciación que permita aumentar la participación de mercado de la empresa MAJATEX de la ciudad de Ambato

6.4.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis externo e interno para determinar las fortalezas , debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Majatex.
- Identificar las diferentes estrategias de ventaja competitiva que sean más adecuadas para la empresa Majatex.
- Plantear la ventaja competitiva de diferenciación a la empresa Majatex para mejorar la participación de mercado.

6.5 ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

La propuesta es factible realizar ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y las leyes vigentes apoyan principalmente a la producción nacional, evitando el ingreso de productos extranjeros e incentivando la compra del producto nacional. Las costumbres de compra han ido evolucionando en nuestro país desde la exigencia de adquirir productos a precios cómodos, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado.

En cuanto a lo tecnológico la empresa no cuenta con maquinaria nueva, sin embargo se utiliza un 80% de su capacidad, de tal manera que es posible incrementar la producción con la tecnología moderna que incremente la empresa.

Con respecto a la organización la empresa está dispuesta a reunir su mayor esfuerzo y a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desempeño en el mercado.

En la actualidad tanto hombres como mujeres tenemos los mismos derechos y las mismas oportunidades de trabajo, por ese motivo la empresa Majatex, a tomado en cuenta el aporte de estos para realizar sus actividades laborales.

En lo Ambiental la propuesta es factible realizar, debido a que la empresa ejecuta actividades que no intervienen de manera nociva en la contaminación del medio ambiente, porque procede de manera comprometida con esta iniciativa, como por ejemplo en lo que concierne a la recolección de desperdicios y basura, se da una segunda alternativa de uso a los desperdicios que genera la producción de las prendas, significándole a la empresa un ingreso adicional.

Además la empresa está en capacidad de determinar las actividades dirigidas a posicionar a la empresa de una mejor manera en el mercado, la cual mejorará la situación financiera de ésta en el futuro.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

VENTAJAS COMPARATIVAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas comparativas son aquellas que provienen de los recursos naturales de un país o de otros agentes similares.

Se dice que “un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países.”. De esta manera, la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital.

Las ventajas competitivas en cambio se originan por las habilidades y la tecnología que se incorporan a los procesos productivos, en otras palabras, diferenciándose e innovando constantemente sus estrategias frente a sus competidores.

La ventaja competitiva implica la posición relativa de una empresa en una industria. La competencia disminuye la ventaja competitiva. Por ejemplo, el costo relativo, la calidad o la superioridad de mercadotecnia son llamativos y serán atacados. Las empresas exitosas son aquellas que todo el tiempo identifican y aprovechan las oportunidades para tener rendimientos en exceso. El atractivo de las empresas y la ventaja competitiva son las principales fuentes de creación de valor. Cuanto más favorables sean, mayores serán las probabilidades de que las compañías tengan rendimientos esperados por encima de lo que los mercados financieros requieren para el riesgo implícito.

La habilidad de extraer una ventaja de la mano de obra barata forma parte de los viejos paradigmas, y estos paradigmas ya están siendo superados. Hoy en día, la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización.

Para su mejor comprensión se presenta los diferentes tipos de ventaja competitiva:

TIPOS BÁSICOS DE VENTAJA COMPETITIVA

- Liderazgo por costos (bajo costo).
- Diferenciación.
- Enfoque

Ambos tipos de estrategia liderazgo por costos y diferenciación pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta una estrategia competitiva viable:

LIDERAZGO POR COSTOS

- Lograr el liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.

- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

DIFERENCIACIÓN

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

ENFOQUE

- Lograr el enfoque significa que una empresa fijó ser la mejor en un segmento o grupo segmentos y existen 2 variantes: enfoque por costos y enfoque por diferenciación.

LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Las organizaciones se distinguen a si mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de sus competidores. Las organizaciones pueden diferenciarse por:

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS

La manera más elemental de diferenciar un producto o servicio es simplemente venderlo a bajo precio. En el caso de productos idénticos o similares, la mayoría de las personas acabará al final por decidirse por el producto más barato. La diferenciación de precios se puede aplicar de cualquier manera con los productos no diferenciados, como un diseño estándar o quizá mercancía de primera necesidad. El productor sencillamente absorbe el margen de pérdida o se repone mediante la venta de volúmenes más altos.

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN

Se crea una imagen para el producto. Se puede incluir diferencias estéticas del producto que de ninguna manera repercutan en su desempeño. Lo que se pone a la venta es su imagen.

LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA DIFERENCIACIÓN

Es la diferenciación sustentada en algo que va acompañando al producto, una base de apoyo.

Este apoyo se puede referir tanto a las ventas (un crédito especial o la entrega del producto en 24 horas) como a los servicios (un servicio excepcional posterior a la venta) o al ofrecimiento de un producto o servicio relacionado con el de la venta (lecciones de canotaje en la compra de una canoa).

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD

La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente sino mejor.

LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL DISEÑO

Es el ofrecer algo que sea de verdad diferente, que rompa con el “diseño dominante”, si es que existe, para proporcionar características únicas.

6.7. METODOLOGÍA: MODELO OPERATIVO

6.7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

La empresa

La empresa, cuya razón social es MAJATEX., es una empresa de mercado provincial perteneciente al sector textil que viene realizando sus operaciones desde hace más de 5 años. Su estructura organizacional está constituida básicamente por 3 áreas funcionales: Comercial, Operacional, Contabilidad y Finanzas. Cada uno de ellos realiza un papel diferente pero interrelacionado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta empresa presenta una organización de tipo vertical donde la delegación de autoridad va de arriba hacia abajo. Con respecto al área de operaciones, está conformada por 3 departamentos: diseño, planeación-control de producción-calidad y producción. Así mismo, se observa que el personal de producción requiere la autorización de sus similares del área de operaciones para actuar, y estos a su vez de la gerencia general. Los flujos de comunicación van a esa dirección. Bajo este esquema, la participación del operario es la de un subordinado a las decisiones gerenciales y la de su jefe.

Capacidades fundamentales

Las capacidades fundamentales estará dado mediante el desarrollo de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para la empresa, el cual condensa los principales aspectos sobre el que se desarrolla la empresa dentro del sector de la confección en la Provincia de Tungurahua.

La respuesta al análisis FODA, estará dado por la estrategia de competitividad, el cual para el caso específico del informe, se pretende lograr mediante la adopción de un sistema de producción que pueda atender de manera eficiente a la moda requerimientos del cliente, incidiendo en la prioridades competitivas: reducción de costos, cumplimiento con las fechas de entrega y finalmente flexibilidad de los productos.

La estrategia Corporativa de la Empresa

Actualmente la estrategia corporativa de la empresa es el mercado regional costa y sierra, siendo nuestro cliente potencial la costa, con una participación del 70% en prendas de vestir de diferente variedad

Los productos

Las prendas de vestir producidas por la empresa están basadas en la línea de tejido de punto y se caracteriza básicamente por la producción de modelos de lencería como son:

Tanga.- Son prendas de mayor requerimiento, pueden ser de un solo color o estampado, cuyo ligamento de tejido comúnmente es jersey; en materiales como algodón en su totalidad. Diseñados especialmente para niñas, adolescentes, señoritas y señoras.

Boxer.- Estas prendas son el segundo producto más vendido y pueden ser de un solo color o estampado, cuyo ligamento es el jersey; en material algodón; este producto necesita mayor especialización en las operaciones. Diseñados especialmente para infantes y adultos.

Calzón clásico.- Prendas de un solo color o estampado, cuyo ligamento es el jersey; en material de algodón. Diseñados especialmente para señoras.

Cacheteros.- Prendas de un solo color o estampado, cuyo ligamento de tejido comúnmente es jersey y encaje; en materiales como algodón, poliéster en su totalidad. Diseñados especialmente para: adolescentes, señoritas y señoras.

Camisetas.- Prendas de un solo color (sólido), cuyo ligamento de tejido es el jersey; en materiales como algodón, mezcla de algodón y poliéster; con cuello redondo o cuello V de ribb, la basta de ruedo de la prenda se presenta abierta con aberturas laterales. Diseñado especialmente para: infantes y adultos tanto femenino como masculino.

Bvd.- Son prendas de algodón de tipo jersey, ribb; presenta collarete en el cuello y en la sisa (no presenta mangas), la basta de ruedo se presenta en dos formas: tubular y abierta con aberturas laterales y con recubierto; este producto es el que tiene menos operaciones durante el proceso productivo. Diseñados especialmente para: infantes y adultos tanto femenino como masculino

Es esta línea de prendas vienen incluidos los llamados tops que son bvds cortos diseñados para señoritas; presentan collarete en el escote, collarete o elástico en las sisas y elástico en la basta del ruedo de la prenda.

La cadena productiva Textil

La cadena productiva para la obtención de prendas de vestir de la empresa está compuesto por procesos básicos tales como: El hilado, el tejido, el teñido y acabados y finalmente la confección; donde los tres primeros procesos correspondiente al proceso textil es realizado mediante el servicio de terceros y tiene como elementos de entrada o inputs materia prima o fibras de origen natural (algodón) así como de origen artificial (filamentos), y elementos de salida o outputs la tela tinturada y acabada. El proceso de confección, el cual es realizado propiamente por la empresa, tiene como elementos de entrada inputs la tela tinturada y acabada y elementos de salida u outputs las prendas de vestir debidamente encajadas y embaladas para el mercado.

Político – Legal

La mayoría de los empresarios ecuatorianos suelen estar contentos con las “protecciones” arancelarias que se reparten en el país. Qué diferentes serían las industrias ecuatorianas si la mayoría de los empresarios adoptaran la actitud optimista de Majatex: los competidores nuevos (nacionales o extranjeros) “siempre han existido y siempre existirán, pero la empresa debe y puede responder al reto con mejores productos, ofertas y servicios”.

Solo cuando bajen los aranceles y empiecen a pensar así los empresarios empezaremos a ver con orgullo en otras partes del planeta prendas de vestir y otros productos (imposibles de predecir) con la frasecita “Made in Ecuador”. Todo eso sin necesidad de que el gobierno ecuatoriano gaste en una campaña que promueva la frase o le imponga a todos los ecuatorianos el costo de un arancel que protege a determinado grupo de empresarios.

Económico

Con tecnología de punta, la industria textil nacional puede competir con su similar extranjera de igual a igual

El desarrollo de las empresas textiles en Ambato son un buen síntoma para la economía nacional y para el sector productivo, ya que los niveles de competitividad, a través de esfuerzos conjuntos, demuestran el éxito de las empresas en nuevos nichos de mercado.

Majatex con las confecciones son uno de los nuevos retos que las empresa afronta, aunque la exportación de textiles no ha quedado rezagada. Según el Banco Central, las exportaciones de prendas de vestir hacia los EEUU, principal importador, crecieron un 38%.

6.7.1.1 UTILIZACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

6.7.1.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Una de las barreras de entrada que goza la empresa Majatex es la ventaja de coste independientes de la cantidad, ya que esta empresa al estar presente en el mercado por muchos años y por su experiencia gozan de beneficios en cuanto a costos, lo que lo hace tener una ventaja al enfrentar a sus competidores, dificultando a los nuevos competidores la entrada.

Otra barrera de entrada que usa la empresa Majatex es el acceso a los canales de distribución , esta ventaja a los competidores potenciales les es difícil vencer ya que Majatex al estar constituida y operando a nivel local y regional, ha venido trabajando tanto a nivel de mayoristas y minoristas la lealtad a sus productos , lo que obliga a los nuevos competidores a buscar sus propios canales de distribución, sin embargo a esta barrera no se la considera fuerte, debido a que toca realizar un análisis a los márgenes que se les está otorgando a los intermediarios.

Se considera que la barrera de entrada más fuerte que posee la empresa Majatex es la gran experiencia, ya que al poseer mas de 10 años de trayectoria en la producción y comercialización de ropa interior, ha creado una fuerte confianza en sus clientes.

6.7.1.1.2 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Aunque los productos que produce y comercializa presta la empresa Majatex son de gran importancia para sus clientes y usuarios, y además siendo productos diferenciados, los compradores no deberían ser sensibles al precio, sin embargo estos son extremadamente sensitivos, puesto que al estar ubicado en un mercado de clase económica media no pueden cobrar precios elevados, ya que los precios deben ir de acuerdo a la capacidad adquisitiva del sector.

Los clientes leales podrían estar dispuestos a pagar un incremento en el precio de las prendas, pero este aumento no puede ser excesivo.

6.7.1.1.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La empresa Majatex posee varios proveedores para la compra de materia prima como es la tela, ya que se trabaja con diferentes clases, sin depender específicamente de uno. En cuanto a insumos como son elásticos hilos también existen varios proveedores es decir la empresa Majatex no depende de los proveedores, ella negocia precios y descuentos lo que lo hace tener poder para que los suministros que este renegociar decir que la empresa Majatex tiene el primer proveedor no tiene poder de negociación, puesto En otras palabras, si este proveedor aumenta sus precios o reduce la calidad de sus productos, el cliente en este caso la empresa Majatex cambiaría inmediatamente a otro proveedor.

Lista de proveedores

- Texmoda.
- Elásticos Ambato.
- Ribel S.A.
- Máquinas Ambato.
- Danystex.
- Hizziper Cía Ltda.
- Portaldata

Como se comentó anteriormente el poder de negociación de los proveedores disminuye al existir sustitutos y en este caso son cuantiosos, por lo que le representa a la empresa Majatex una ventaja frente a esta amenaza.

6.7.1.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

La empresa Majatex no tiene sustitutos.

6.7.1.1.5 LUCHA ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

La empresa Majatex posee una lucha con sus competidores actuales; aunque los productos y servicios son superiores a la competencia, sin embargo esto el cliente no lo aprecia así, es por esto la rivalidad crece, es decir otros productores de ropa interior entregan los mismos productos y servicios con un poder similar y además el crecimiento del sector en estos últimos años se ha acelerado; por lo que la táctica que ha decidido utilizar la competencia es una lucha de precios para conseguir una cuota de mercado, esta táctica es presentarse con precios extremadamente bajos a los clientes atrayéndolos por su situación económica.

Para cambiar este panorama lo que se requiere es enfatizar en la diferenciación de los productos y servicios como son:

- La experiencia de su personal, ya que les permite otorgar mejores soluciones a los problemas de calidad.
- Los minuciosos controles que se deben implementar a todos sus procesos que permitirán entregar productos a menor costo y mayor calidad.
- Excelentes instalaciones y equipos modernos que darán comodidad y durabilidad a sus prendas de ropa interior.
- Nuevos Diseños innovadores que atraiga a nuevos segmentos de mercado.
- Un servicio personalizado permite que los clientes sientan confianza con el personal de la empresa lo que ayuda a fidelizar al cliente.
- Ayuda telefónica las 24 horas, que es una opción importante que permite a los clientes recibir asesoría en horarios que la competencia carece.
- Precios justos acorde al sector, ayuda a que los clientes acudan a la empresa en

el caso de requerir productos y no dejar de comprar por la falta de recursos. Evitando de esta manera a entrar en una lucha de precios con sus rivales.

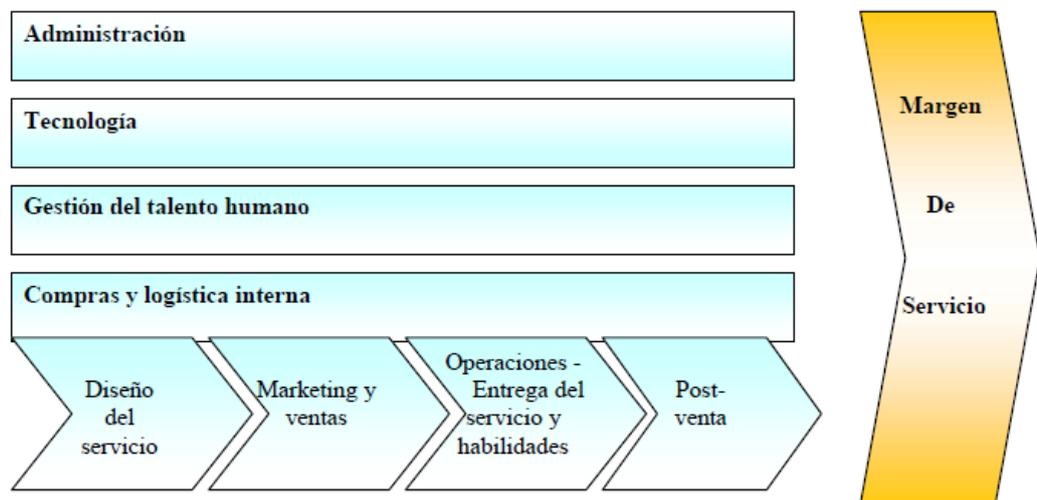
6.7.2 CADENA DE VALOR

Cada empresa tendrá una cadena de valor propia, es decir que la situación interna de una empresa será diferente a otra, aunque estas ofrezcan el mismo producto o servicio.

Para la empresa Majatex se presenta la siguiente cadena de valor:

Cadena de Valor de la empresa Majatex

Cuadro N° 11



Elaborado por: Elizabeth Ortega

6.7.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRIMARIAS

6.7.3.1 DISEÑO DEL SERVICIO/PRODUCTO

Otra actividad que crea valor son los beneficios estratégicos que ofrece la empresa, estos incluyen entrega de muestrarios, soporte telefónico, atención a domicilio, logrando una ventaja competitiva en relación a sus rivales.

- Atributos:
 - Beneficios de la empresa Majatex.
- Costos:
 - Costo de los beneficios.

6.7.3.2 MARKETING Y VENTAS

Se debe lograr ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas, puesto que si no se lo hace se corre el riesgo de que la prestación del servicio no se de a conocer a los clientes.

- Atributos:
 - Difusión a los clientes sobre beneficios y cuidados de la salud de las prendas de ropa interior.
- Costos:
 - Publicidad (volantes de la empresa y marca de Majatex, folletos para capacitar a los usuarios en diferentes temas de la salud).

La difusión de los beneficios y cuidados de la salud para los usuarios de estas prendas se lo realizará por medio del producto, plaza y promoción, que son tres de las cuatro Pes que conforma la mezcla de mercadotecnia.

En cuanto al producto, esto se logrará al aumentar características que cuiden la salud y absorción, al igual que se innovara en diseños modernos para así satisfacer una enorme necesidad que poseen muchos clientes actuales.

Respecto a la plaza con la utilización de la herramienta del merchandising se realizará actividades permanentes como: la entrega de volantes con las características y beneficios que poseen los productos, folletos informativos y videos sobre diferentes temas de la salud para capacitar a los clientes del beneficio de usar esta ropa interior clínicamente comprobados por médicos especialistas; y con actividades eventuales entregando los volantes y folletos en las calles del sector del centro y el Mall de los Andes.

Además, se realizará promoción en el punto de venta con atenciones especiales para los clientes así como publicidad en medios masivos como son la televisión, páginas amarillas y el Internet.

Es importante mencionar que no se utilizará el elemento precio, el cual conforma la mezcla de mercadotecnia, puesto que la empresa Majatex insiste en que no desean caer en una guerra de precios con su competencia.

6.7.3.3 OPERACIONES – ENTREGA DEL SERVICIO Y HABILIDADES

Es el personal que interviene directamente en la comercialización de los productos.

Esta área es responsable permanente aunque no absoluta de las variabilidad de la concurrencia de clientes, según sean las particularidades de cada caso; es el portador de

buena parte de la presentación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de los productos de la empresa Majatex.

- Atrib
 - Calidad del personal de ventas.
 - Servicio diferenciado y oportuno.

- Costos:
 - Costo del servicio.
 - Insumos.

6.7.3.4 POST VENTA

Servicio y consultas que pueden realizar los clientes luego de haber realizado las compras de ropa interior. Entre las actividades diferenciadoras son: garantías, entrega de folletos de temporada, invitaciones a eventos/desfiles de modas, etc.

- Atributos:
 - Seguimiento a la calidad de las prendas.
 - Reposición de prendas defectuosas
 - Asesoría personalizada para el uso de prendas de acuerdo al sexo, edad, y talla.

- Costos:
 - Costo del servicio.
 - Insumos.

6.7.4 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

6.7.4.1 ADMINISTRACIÓN

Involucra el ordenamiento de las funciones de cada una de las áreas de la empresa (Planificación estratégica empresarial), con la intención de mejorar la distribución y la prestación del servicio, estas deben estar alineadas a los objetivos de gestión definidos por la directora general (Myriam Garcés).

Además, la infraestructura que es el diferencial que la empresa Majatex puede hacer frente a la competencia, aprovechando la infraestructura física, para poder realizar de manera eficiente la comercialización y distribución a los distintos clientes.

6.7.4.2 TECNOLOGÍA

Soporte para el hardware y software que son utilizados para el control contable y de producción, además requiere la adquisición de una maquina elasticadora moderna, la que cuenta se la considera obsoleta.

6.7.4.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Incluye el reclutamiento, selección de talentos, capacitación, motivación, planes de compensación y desarrollo de la cultura organizacional de servicio, tomando muy en cuenta la parte motivacional, ya que la mayoría de operarias desertan.

6.7.4.4 COMPRAS Y LOGÍSTICA INTERNA

Adquisición de materiales e insumos necesarios para producir la ropa interior, como por ejemplo tela, hilo, bandas elásticas, entre otros, todo de buena calidad un 95 % algodón.

6.7.4.5 CÁLCULO DEL MARGEN DE SERVICIO

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece, es el servicio y su diferencial lo que le hace único.

Como se indicó anteriormente para el cálculo del margen de servicio se requiere la información de los costos totales que se generan en aquellas actividades generadoras de valor, por consiguiente se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro N° 12

PRESUPUESTO AÑO 2012	COSTOS ANUALES	TOTAL
AREAS PRIMARIAS		3680
DISEÑO DEL SERVICIO/PRODUCTO	2200	
Muestrarios	300	
Teléfono	580	
Movilización	600	
MARKETING Y VENTAS		500
Material Publicitario	500	
OPERACIONES - ENTREGA DEL SERVICIO Y HABILIDADES		750
Suministros	250	
Servicio al cliente	500	
POST - VENTA		400
Suministros	100	
Servicio al cliente	300	
ÁREAS DE APOYO		5350
Administración	3000	
Tecnología	1500	
Gestión del Talento Humano	550	
Compras y Logística interna	500	
TOTAL		10680

6.7.5 ELABORACIÓN DEL FODA DE LA EMPRESA MAJATEX

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite tener un diagnóstico actual de la situación de la empresa.

La matriz examina las oportunidades y amenazas del ámbito externo y las debilidades y fortalezas del ámbito interno de la organización, permitiendo a la empresa tomar decisiones acertadas.

- Las **amenazas** son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden alterar la estabilidad de la organización en el mercado, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para enfrentarlas.
- Las **oportunidades** son aquellas situaciones favorables, externas a la empresa que pueden ser aprovechadas por la firma y así obtener ventajas competitivas.
- Las **fortalezas** son las capacidades internas que diferencian a la empresa de su competencia.
- Las **debilidades** son problemas internos, que provocan a la organización una posición desfavorable frente a la competencia, una vez identificadas las debilidades de la firma y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

6.7.5.1 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

Cuadro N° 13

Factores Clave Internos	Majatex	Oportunidad	Amenaza	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Cientes						
¿Por qué prefieren la empresa Majatex?	Buen servicio que se brinda a los clientes	X		0,12	4	0,48
	Atención de personas calificadas	X		0,12	4	0,48
¿Por qué no prefieren la empresa Majatex?	Precios bajos que ofrece la competencia		X	0,08	-2	-0,16
	Falta de permanencia en la entrega.		X	0,07	-1	-0,07
Proveedores						
¿Quiénes son?	No son relevantes, ya que no poseen poder de negociación.	X		0,08	3	0,24
¿En qué afecta el poder de negociación?	No son relevantes, ya que no poseen poder de negociación.	X		0,08	3	0,24
Competidores						
¿Quiénes son los competidores actuales?	Tres empresas ubicadas en la Ciudad de Ambato.		X	0,08	-3	-0,24
¿Por qué se los considera competidores actuales?	Ofrecen un servicio similar al mismo mercado		X	0,08	-3	-0,24
¿Quiénes son los competidores potenciales?	Aquellas empresas que se puedan fusionar.		X	0,05	-1	-0,05
¿Por qué se los considera competidores potenciales?	Entrega de productos y servicios similares al mismo mercado.		X	0,05	-1	-0,05
Barreras de entrada						
¿Cuáles son?	Costos bajos, diferenciación del	X		0,12	4	0,48

	servicio, gran experiencia					
Organismos reguladores	A las importaciones	X		0,07	3	0,21
Productos sustitutos						
¿Cuáles son?		*****	*****			
. ¿Cómo afectan?		*****	*****			
TOTAL				1		1,32

Elaborado Por: Elizabeth Ortega

Se han determinado los factores claves externos para cada una de las 5 fuerzas del modelo de Michael Porter y cómo estas afectan al desempeño de la empresa Majatex.

Se analizó si cada uno de estos factores representa una oportunidad o una amenaza para la empresa, posterior a esto se asignó un peso a cada factor de acuerdo a su incidencia y su totalidad suman 1.

En cuanto a la calificación se utilizó un rango entre - 4 y 4 de acuerdo a las características que presentan sus áreas, la competencia, los clientes, etc.

Con estas premisas la calificación obtenida para la empresa Majatex es de 1,32 puntos, cabe recalcar que la calificación máxima es de 4 y la mínima es de - 4; lo que nos indica que el desempeño de la empresa Majatex ante las fuerzas externas es medio; en otra palabras, tiene oportunidades que no son aprovechadas al máximo y ante las amenazas no existe una buena respuesta, ya que nunca han reaccionado hacia sus rivales lo que afecta su posición en el mercado.

6.7.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 14

Factores Clave Internos	Majatex	Fortaleza	Debilidad	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Infraestructura						
Infraestructura moderna	Infraestructura sobresaliente de acuerdo al sector	X		0,05	4	0,2
Disponibilidad de suministros y maquinaria adecuada	Buen abastecimiento de suministros y equipos necesarios para el desarrollo correcto de la producción.	X		0,05	4	0,2
Capacidad instalada suficiente para satisfacer demanda.	Capacidad instalada alcanza para cubrir las necesidades del sector.	X		0,04	3	0,12
Ubicación y Accesibilidad	Buena ubicación y de fácil acceso.	X		0,04	3	0,12
Diseño del Servicio						
Servicio acorde a las necesidades	Entrega los productos necesarios a sus clientes	X		0,05	4	0,2
Precio competitivo.	Precio acorde al nivel económico del sector	X		0,04	3	0,12
Marketing Y Ventas						
Nivel de cobertura	Bajo nivel de cobertura		X	0,02	-2	-0,04
Material de apoyo y publicidad.	Entrega material de apoyo para una mejor comprensión de la salud de estas prendas, así como		X	0,04	3	-0,12

	volantes promocionando a la empresa.					
Fuerza de venta capacitada.	No poseen personal capacitado.		X	0,02	-2	-0,04
Lealtad de los clientes	Buena lealtad de los Clientes	X		0,03	2	0,06
Operaciones – Entrega del servicio y habilidades						
Personal calificado y actualizado	Operarios y personal de excelente nivel profesional		X	0,06	-4	-0,24
Entregas puntuales.	Alto nivel de confianza en las entregas		X	0,05	4	- 0,2
Calidad de los productos	Alto nivel de confianza en los productos		X	0,05	4	- 0,2
Relación clientes-Empresa	Excelente relación personal del vendedor con el cliente		X	0,05	4	- 0,2
Servicios complementarios.	Clientes valoran servicios complementarios como invitaciones a eventos, desfiles , etc.	X		0,05	4	0,2
Post- Venta						
Personal calificado y actualizado.	Vendedores y personal de excelente nivel profesional		X	0,06	-4	-0,24
Garantías	Alto nivel de confianza en la reposición de productos	X		0,05	4	0,2
Calidad de los productos	Alto nivel de confianza en los productos	X		0,05	4	0,2
Relación clientes-Empresa	Excelente relación personal del vendedor con el cliente	X		0,05	4	0,2
Servicios complementarios.	Clientes valoran servicios complementarios como invitaciones a eventos, desfiles , etc.	X		0,05	4	0,2
Áreas de Apoyo						
Estructura organizacional	Estructura organizacional	X		0,03	2	0,06

eficiente.	bien definida.					
Sistema de información que apoye la gestión	Buenos sistemas de información.		X	0,02	- 2	-0,04
Cultura organizacional de servicio.	Excelente cultura de servicio en todas las áreas de la empresa		X	0,05	- 4	-0,2
TOTAL				1		0,56

Elaborado Por: Elizabeth Ortega

Se ha establecido los factores claves de éxito internos para cada área de la cadena de valor, esto permitirá conocer si existe un eficiente desempeño en las actividades internas de la empresa Majatex.

Se analizó si cada uno de estos factores era una fortaleza o una debilidad, posterior a esto se asignó un peso y una calificación tal como se lo hizo con los factores claves de éxito externos.

Con esta información la calificación obtenida por el centro médico es de 0,56; lo que nos indica que el desempeño de la empresa Majatex es medio, posee fortalezas pero sus debilidades también son grandes y estas se encuentran en el área de marketing y ventas, operaciones entrega del servicio y habilidades y en lo que se refiere a post-venta, por lo que para mejorar este panorama se requiere de estrategias de ventaja de diferenciación para dar a conocer de mejor manera el servicio y productos a los habitantes del sector de Ambato y sus alrededores.

En síntesis la matriz **FODA** de la empresa Majatex es:

Cuadro N° 15

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura sobresaliente de acuerdo al sector. • Capacidad instalada alcanza para cubrir las necesidades del sector. • Buena ubicación y de fácil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de cobertura • Insuficiente entrega material de apoyo para una mejor comprensión de la salud de estas prendas, así como volantes promocionando a la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> • Precio acorde al nivel económico del sector • Alto nivel de confianza en los productos • Excelente relación personal del vendedor con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen personal capacitado • Operarios de bajo nivel profesional. • Baja creatividad de diseños
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de aranceles a las importaciones. • Cierre de pequeños talleres textiles. • Aparición de nuevos clientes. • Costos bajos de materia prima, diferenciación del servicio, gran experiencia. • Promoción y apoyo gubernamental a productos nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos que ofrece la competencia • Leyes protectoras al Código de Trabajo • Tres empresas ubicadas en la Ciudad de Ambato, ofrecen un servicio similar al mismo mercado. • Aquellas empresas que se puedan fusionar. • Entrega de productos y servicios similares al mismo mercado.

Elaborado Por: Elizabeth Ortega

Cuadro N° 16

<i>Factores Internos</i>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura sobresaliente de acuerdo al sector. 2. Capacidad instalada alcanza para cubrir las necesidades del sector. 3. Buena ubicación y de fácil acceso. 4. Precio acorde al nivel económico del sector 5. Alto nivel de confianza en los productos 6. Excelente relación personal del vendedor con el cliente. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de cobertura 2. Insuficiente entrega material de apoyo para una mejor comprensión de la salud de estas prendas, así como volantes promocionando a la empresa. 3. No poseen personal capacitado 4. Operarios de bajo nivel profesional. 5. Baja creatividad de diseños 	
<i>Factores Externos</i>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de aranceles a las importaciones. 2. Cierre de pequeños talleres textiles. 3. Aparición de nuevos clientes. 4. Costos bajos de materia prima, diferenciación del servicio, gran experiencia. 5. Promoción y apoyo gubernamental a productos nacionales 	<p>Estrategias FO</p> <p>Aprovechar la capacidad instalada para mantener una diferenciación por costos bajos (F2-O4)</p> <p>Mantener la ubicación y crear accesos que permita brindar el mejor servicio a los clientes. (F3-O1)</p> <p>Brindar capacitación a los vendedores a fin de mantener buenas relaciones de los vendedores con los clientes para captar nuevos clientes mediante las recomendaciones o boca a boca.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Reforzar los beneficios de salud que brindan estas prendas para bloquear a la aparición de nuevos clientes. (D2 -O3)</p> <p>Incentivar la creatividad de nuevos diseños para aprovechar la promoción y apoyo gubernamental a los productos nacionales (D5 -O5)</p> <p>Aumentar la cobertura aprovechando el cierre de pequeños negocios textiles(D1-O2)</p>

	(F6-03)	
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios bajos que ofrece la competencia 2. Leyes protectoras al Código de Trabajo 3. Tres empresas ubicadas en la Ciudad de Ambato, ofrecen un servicio similar al mismo mercado. 4. Aquellas empresas que se puedan fusionar. 5. Entrega de productos y servicios similares al mismo mercado. 	<p>Estrategias FA</p> <p>Aprovechar la infraestructura sobresaliente de acuerdo al sector, la capacidad instalada y buena ubicación para hacer frente a empresas de la competencia. (F1, F2, F3 – A3)</p> <p>Mantener precios acordes al sector para hacer frente a posibles precios bajos por parte de la competencia (F4-A1)</p> <p>Incrementar el nivel de confianza de los productos para hacer frente a posibles fusiones de empresas competidoras. (F5-A4)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Capacitar a lo operarios y tener una base de datos que permita hacer frente a Leyes protectoras al Código de Trabajo(A3-D3)</p> <p>Bloquear los precios bajos que ofrece la competencia con diseños innovadores (A1- D5)</p> <p>Mejorar condiciones laborales a empleados para evitar que los empleados se vayan a trabajar en la competencia. (A3, A4, A5-D3,D4)</p>

6.7.6 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias de diferenciación que se aplicarán en este caso de estudio serán:

- La estrategia de diferenciación de la imagen.
- La estrategia de apoyo a la diferenciación.
- La estrategia de diferenciación de la calidad.

6.7.7 MPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.7.7.1 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN

Majatex se distingue de su competencia al poseer diferencias en sus diseños y en su imagen como empresa.

Las diferencias que son apreciadas por sus clientes son: instalaciones amplias, buena

Imagen de la empresa, excelentes normas de producción de las prendas, ropa interior clínicamente comprobadas para uso interior.

6.7.7.2 LA ESTRATEGIA DE APOYO A LA DIFERENCIACIÓN

La empresa Majatex cuenta con servicios posteriores a la venta, siendo estos:

- Atención a domicilio.
- Atención fuera del horario habitual de la empresa.
- Ayuda telefónica las 24 horas.

6.7.7.3 LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE LA CALIDAD

La empresa Majatex posee características distintivas que son apreciados por los clientes, esto lo hace mejor del resto de su competencia, y son:

- Gozar de la gran experiencia de su personal.
- Los excelentes conocimientos por ser prendas que cuidan la salud de los usuarios.
- Excelentes instalaciones y equipos.
- Diseños innovadores.
- Materia prima de calidad.
- Horarios de atención cómodos.
- Precios justos acorde al sector.
- Entregas oportunas

Para lograr que las estrategias de diferenciación se cumplan, se han definido las estrategias en el canal producto, plaza y promoción.

6.7.8 PRODUCTO O SERVICIO

Lo que más se aprecia al acudir a una empresa es un buen horario seguido por la atención de personas altamente capacitadas y, por productos que cuiden la salud y se ajusten a los diferentes tipos de cuerpos, con diseños modernos e innovadores.

La calidad y durabilidad de sus prendas serán el factor crítico de éxito, por lo que los procesos deben ser controlados constantemente, exigiendo a los operarios cumplir con los estándares mínimos aceptados.

6.7.9 PLAZA

Se revisará los márgenes de utilidad a los intermediarios y se clasificara por volúmenes de venta, se negociara espacios de preferencia en los puntos de venta para la exhibición de la ropa interior, negociar colocación de islas en principales centros comerciales y almacenes de gran volumen:

- Mall de Los Andes
- Teófilo López
- Charlestong
- Secrets
- Almacenes Tía

6.7.10 PROMOCIÓN

Como material de promoción y con la finalidad de mejorar la comunicación con los usuarios y clientes se elaborará:

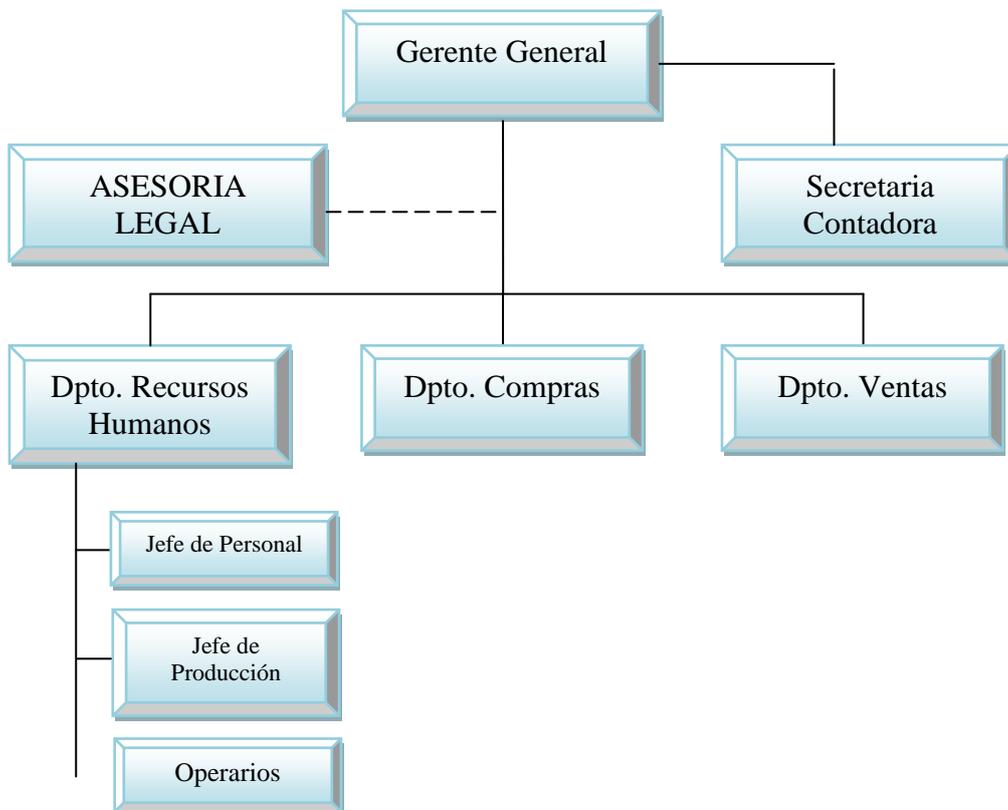
- Exhibidores (maniqués)

- Catálogos
- Desfiles de modas
- Eventos en Ferias
- Exhibiciones
- Videos promocionales enfocados a la salud que brindan estas prendas
- Creación de una página Web
- Hojas volantes

6.8 ADMINISTRACIÓN

Cuadro N° 17

Administración



Cuadro N° 18

Cuadro de referencia		
Nivel de Jerarquía	Clave	Simbología
Directivo	Autoridad	
Ejecutivo	Apoyo y Correlación	
Administrativo	Administrativo	
Operativo		

Fuente:	Majatex
Elaborado por:	Elizabeth Ortega
Aprobado por:	Gerente Majatex

6.8.1 RECURSOS

Para la realización de las estrategias de diferenciación se necesita contar con el apoyo de diferentes recursos tales como:

Recursos humanos:

- Gerente Propietario
- Secretario
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Producción
- Operarios
- La Investigadora

Recursos físicos:

- La empresa “MAJATEX”.
- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato
- Laboratorios de computación e Internet
- Facultad de Ciencias Administrativas.

Recursos Materiales:

- Suministros de oficina
- Equipos de oficina
- Equipo de computo

Recursos Económicos**Cuadro N° 19**

RECURSOS	CANT.	DETALLE	TIEMPO	COSTO UNIT.	PARCIAL	TOTAL
Material de Oficina						\$ 183,25
	5	Esferográficos		\$ 0,30	\$ 1,50	
	1	Borrador		\$ 0,20	\$ 0,20	
	1	Lápiz		\$ 0,25	\$ 0,25	
	1	Cuaderno 100 hojas		\$ 1,00	\$ 1,00	
	2	Resmas de Papel Bond		\$ 4,50	\$ 9,00	
	720	Impresiones		\$ 0,10	\$ 72,00	
	540	Copias		\$ 0,02	\$ 10,80	
	3	Anillados		\$ 1,50	\$ 4,50	
	3	Empastados		\$18,00	\$54,00	
	1	Flash memory		\$ 30,00	\$ 30,00	
						\$ 81,00

Equipo de Oficina		Computadora	100 horas	\$ 0,80	\$ 80,00	
	4	CD's		\$ 0,25	\$ 1,00	
						\$ 581,00
Otros		Internet	100 horas	\$ 0,80	\$ 80,00	
		Transporte	7 meses	\$ 1,00	\$ 167,00	
		Alimentación	7 meses	\$ 2,00	\$ 334,00	
Asesorías		profesor	252 Horas			\$ 430
				Subtotal:		\$ 1275.25
				Imprevistos:		\$127.52
				TOTAL:		\$ 1402.77

Elaborado por: Elizabeth Ortega

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Financiamiento

El financiamiento adecuado para la propuesta se lo hará con recursos propios de la empresa, referente a los meses que se desarrollará la implementación de las estrategias de diferenciación. El control del plan se ejecutará en función del plan de acción, presupuesto y en los meses establecidos para la captación y adecuación respectiva.

PLAN DE ACCIÓN

Cuadro N° 20

ACTIVIDADES	FECHA	COSTO	RESPONSABLE
Elaborar catálogos con diseños modernos e innovadores Adquisición de maquinaria	01 de Noviembre al 31 de Marzo 2012 Abril	\$1450,00 \$590.00	Gerente
Desfiles de modas	01 de Abril al 31 de Julio 2012	\$1600,00	Gerente
Eventos en Ferias y Exhibiciones Capacitaciones Charlas motivacionales	Enero del 2012 a Junio del 2012	\$950,00 \$700,00	Gerente
SUBTOTAL			\$5290,00
IMPREVISTOS 10%			\$529,00
TOTAL			\$5819,00

Elaborado por: Elizabeth Ortega

Cuadro N° 21

MAJATEX CIA LTDA
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

DESCRIPCION		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
	Ingresos por ventas	\$ 114.308,81	\$ 131.455,13	\$ 157.746,16
(-)	Costo de Producción	\$ 45.642,00	\$ 47.467,68	\$ 49.366,39
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 68.666,81	\$ 83.987,45	\$ 108.379,77
(-)	Gastos de venta y producción	\$ 4.834,67	\$ 5.028,06	\$ 5.229,18
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 63.832,14	\$ 78.959,39	\$ 103.150,59
(-)	Gastos Administrativos	\$ 37.234,34	\$ 57.890,00	\$ 65.434,00
(-)	Gastos Operacionales	\$ 3.450,56	\$ 3.588,58	\$ 3.732,13
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 23.147,24	\$ 17.480,81	\$ 33.984,47
(-)	Gastos Financieros	\$ 567,68	\$ 590,39	\$ 643,52
(+)	Otros Ingresos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-)	Otros Egresos	\$ 0,00	\$ 5.819,00	\$ 2.450,00
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 22.579,56	\$ 11.071,43	\$ 30.890,94
(-)	15% Participación trabajadores	\$ 3.386,93	\$ 1.660,71	\$ 4.633,64
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 19.192,63	\$ 9.410,71	\$ 26.257,30
(-)	Impuesto a la renta	\$ 1.010,39	\$ 0,00	\$ 2.070,10
(=)	UTILIDAD Ó PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 18.182,23	\$ 9.410,71	\$ 24.187,21

Responsable de la evaluación.

Son todos los interesados en la evaluación, es decir, la gerente general de la empresa.

Por qué evaluar

Toda propuesta aplicada, debe ser evaluada para mostrar si realmente con los recursos que utilizamos se están cumpliendo con los objetivos de la propuesta y lo planificado y si tiene utilidad la propuesta.

Para qué evaluar

Para ver si se está cumpliendo con lo planificado y por consiguiente obteniendo los resultados esperados.

Qué evaluar

El resultado que ha tenido y el impacto de las estrategias establecidas. Lo que la propuesta de evaluación mide es el cumplimiento de las actividades planteadas, esto en relación al tiempo estimado para los mismos y a los recursos destinados para su ejecución.

Quién evalúa

El Gerente.

En ciertos casos las personas cumplen múltiples funciones y aunque resulta incoherente el que evaluara es el gerente.

Cuándo evaluar

Basados en el cronograma de actividades ya que los períodos determinados para la evaluación se podrán realizar semanalmente considerando que el control se debe realizar permanentemente para así obtener buenos resultados

Cómo evaluar

El proceso metodológico para realizar la evaluación de la propuesta, con cuestionarios.

4.3 CRONOGRAMA

Cuadro N° 22

No.	Tiempo 2011-2012 <i>Actividades</i>	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ag.
		1	<i>Contratación de un Diseñador</i>	—								
2	<i>Elaboración de diseños nuevos de ropa interior</i>	—										
3	<i>Reclutamiento de operarios</i>		—									
4	<i>Selección de operarios</i>		—									
5	<i>Capacitación a operarios en Procesos e indicadores</i>		—									
6	<i>Capacitación a empleados en Servicio al Cliente</i>		—									
7	<i>Programación de Desfiles de modas</i>			—								
8	<i>Planificación de eventos</i>		—									
9	<i>Elaboración de catálogos con enfoque en diseños nuevos y salud</i>			—	—							
10	<i>Activación Servicio al Cliente.</i>			—								—
11	<i>Ejecución , Seguimiento y Evaluación de la implementación</i>			—	—	—	—	—	—	—	—	—

6.10 BIBLIOGRAFÍA

ESCRIBANO, Gabriel; FUENTES, Milagros; ALCARAZ, Javier. (2006). *Políticas de Marketing*. THOMSON PARANINFO. Madrid

HERNÁNDEZ, Cesáreo; DEL OLMO, Ricardo; GARCÍA, Jesús. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. GESTION EDICIONES. Barcelona

JOBBER, David; FAHY, John (2007). *Fundamentos De Marketing*. 2da. McGRAW – HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U. Madrid

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. PEARSON EDUCACIÓN S.A. Madrid

LAMBIN, Jacques. (2002). *Marketing Estratégico*. 3ra. McGRAW- HILL / INTERAMERICANA S.A.U. Madrid

PUJOL, Bruno. (1999). *Diccionario de Marketing*. CULTURAL S.A. Madrid.

PUJOL, Bruno. (2002). *Diccionario de Marketing*. CULTURAL S.A. Madrid.

PUJOL, Bruno. (2003). *Diccionario de Marketing*. CULTURAL S.A. Madrid.

STANTON, ETZEL, WALKER (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14va. McGRAW- HILL S.A. DE C.V. México D.F.

PUJOL, B. (2002). Enciclopedia de Dirección de Marketing y Ventas. Tomo 2 y 3. Editorial Cultural S.A. Madrid – España.

RICA, E. (2002). Diccionario de Marketing de Cultural S.A. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

THOMPSON, I. (2006). Ventas. Tomo 3. Editorial Presencia Ltda. Santa fe de Bogota.

Linkografía

http://www.monografias.com	<i>Plan de marketing</i>
http://www.google.com	<i>Intermediario</i>
http://www.google.com	<i>Técnicas de ventas</i>
http://www.gestiopolis.com	<i>Venta</i>
http://www.google.com	<i>Costo</i>
http://www.monografias.com	<i>Cliente</i>

6.11 ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO No.....

ENCUESTA SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA “MAJATEX”

OBJETIVO:

Conocer la ventaja competitiva y la participación de mercado de la empresa, “MAJATEX” de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES:

Distinguido trabajador de “MAJATEX”.

Con motivo de la realización de una investigación he iniciado un proceso de estudio para conocer nuestras fortalezas y debilidades con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva que logre diferenciar nuestros productos de la competencia como productos superiores y alcanzar mejores ventas y por ende mejorar nuestra participación de mercado.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo.

Fecha de Elaboración de la encuesta.....

Gracias por su colaboración.

1. ¿Existe un control adecuado a los procesos de manufactura?

SI ()

NO ()

POCO ()

2. ¿Cuentan con tecnología de punta?

SI ()

NO ()

2 ¿Qué canales de distribución manejan ?

• DIRECTOS ()

• INDIRECTOS ()

4. ¿ Sus productos son considerados líderes en el mercado?

• ALGUNOS ()

• TODOS ()

• NINGUNO ()

5.¿Los clientes consideran que sus productos son superiores a los de la competencia?

• Si ()

• No ()

6. ¿Cuántos competidores existen en el sector?

• Pocos ()

• Muchos ()

• Ninguno ()

7. ¿Cuáles son los competidores más fuertes?

- Produtexti ()
- Confecciones Impacto ()
- Creaciones Marjorie ()

8. ¿Qué ventas tiene la empresa actualmente?

- Sobre la media de la industria ()
- Bajo la media de la industria ()
- En la media de la industria ()

9. ¿Cuánto vende la competencia directa?

- Más que nosotros ()
- Igual que nosotros ()
- Menos que nosotros ()

10. ¿Se mide la competencia por cada categoría de productos?

- Si ()
- No ()

La evaluación ha concluido.
Muchas gracias por su colaboración

ARBOL DEL PROBLEMA

