



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Competitividad y su influencia en el
posicionamiento de mercado de la empresa
PLANHOFA C.A de la Ciudad de Ambato”**

Autora: Doris Alexandra Salinas Zamora

Tutora: Ing.MBA. Amparito León Saltos

AMBATO – ECUADOR
Octubre 2012



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing.MBA. Amparito León Saltos

CERTIFICA:

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

Ambato, Octubre del 2012

Ing.MBA. Amparito León Saltos
TUTORA

AUTORIA DE LA TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Doris Alexandra Salinas Zamora , manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Doris Alexandra Salinas Zamora

C.I. 180424790-4

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. Jorge Jordán

f).....

Dr. Kléver Moreno

Ambato, Octubre 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

Doris Alexandra Salinas Zamora

DEDICATORIA

A mis padres, quienes son mis pilares fundamentales, los cuales depositaron su entera confianza en cada desafío de mi vida sin dudar ni un solo momento en mi capacidad de lograr lo que me propongo. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino también para mi hermana.

Doris

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado a lo largo de mi vida y permitirme alcanzar una de mis metas.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus docentes quienes en su momento me impartieron sus conocimientos, en especial a mi tutora la Ing. Amparito León quien supo guiarme a lo largo de la elaboración del presente trabajo.

A la empresa PLANHOFA C.A por proporcionarme la información necesaria para acabar con éxito el presente trabajo de investigación.

Doris

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS	xii
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE CUADROS.....	xiv
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	6

1.2.5 Interrogantes (subproblema)	6
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 General	9
1.4.2 Específicos	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes investigativos	10
2.2 Fundamentación filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	13
2.4 Categorías fundamentales	15
2.4.1 Variable independiente competitividad.....	16
2.4.2 Variable dependiente posicionamiento del mercado.....	26
2.5 Hipótesis.....	39
2.6 Señalamiento de variables.....	39
CAPITULO III	40
METODOLOGÍA	40
3.1 Enfoque de la investigación	40
3.2 Modalidad básica de la investigación	41
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	41
3.4 Población y muestra	42
3.5.1 Variable independiente: competitividad	43
3.5.2. Variable dependiente: posicionamiento de mercado.....	44

3.6 Plan de recolección de información	45
3.7 Plan de procesamiento de la información	46
CAPÍTULO IV	47
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	47
4.1 Análisis e interpretación de resultados	47
Pregunta N° 1	48
Pregunta N° 2	49
Pregunta N° 3	50
Pregunta N° 4	51
Pregunta N° 5	52
Pregunta N° 6	53
Pregunta N° 7	54
Pregunta N° 8	55
Pregunta N° 9	56
Pregunta N° 10	57
4.2 Verificación de la hipótesis	58
4.2.1 Modelo lógico	58
4.2.2 Nivel de significancia.....	59
4.2.3 Elección de la prueba estadística chi-cuadrado.....	59
4.2.4 Zona de aceptación o rechazo	61
4.2.5 Cálculo matemático.....	63
4.2.6 Decisión final	64
CAPITULO V	65
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65

5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones.....	67
CAPITULO VI	69
6. PROPUESTA	69
6.1 Datos informativos	69
6.2 Antecedentes de la propuesta	70
6.3 Justificación.....	72
6.4 Objetivos	73
6.4.1 Objetivo general	73
6.4.2 Objetivos específicos	73
6.5.- Análisis de factibilidad	73
6.6. Fundamentación científico teórico	75
6.7. Metodología modelo operativo	82
6.8 Administración de la propuesta.....	110
6.8.1 Presupuesto	112
6.8.2 Cronograma.....	113
6.9. Previsión de la evaluación.....	114
Bibliografía	115
Anexos	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico N.- 1 Categorías fundamentales	15
Gráfico N.- 2 Innovación del producto	48
Gráfico N.- 3 Innovación continua	49
Gráfico N.- 4 Desarrollo tecnológico	50
Gráfico N.- 5 Estrategias	51
Gráfico N.- 6 Recursos	52
Gráfico N.- 7 Consumidor	53
Gráfico N.- 8 Producto	54
Gráfico N.- 9 Característica producto	55
Gráfico N.- 10 Variedad de productos	56
Gráfico N.- 11 Posicionamiento	57
Gráfico N.- 12 Chi cuadrado	64
Gráfico N.- 13 Fuerzas de Porter	84
Gráfico N.- 14 Riesgo país	90
Gráfico N.- 15 Inflación	92
Gráfico N.- 16 Producto interno bruto	93
Gráfico N.- 17 Mercado laboral	95
Gráfico N.- 18 Matriz BCG	105
Gráfico N.- 19 Organigrama estructural	111

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla N.- 1 Innovación del producto	48
Tabla N.- 2 Innovación continua.....	49
Tabla N.- 3 Desarrollo tecnológico	50
Tabla N.- 4 Estrategias	51
Tabla N.- 5 Recursos.....	52
Tabla N.- 6 Consumidor.....	53
Tabla N.- 7 Producto	54
Tabla N.- 8 Característica producto	55
Tabla n.- 9 Variedad de productos	56
Tabla N.- 10 Posicionamiento.....	57
Tabla N.- 11 Combinación de Frecuencias	61
Tabla N.- 12 Cálculo matemático Chi cuadrado	63
Tabla N.- 13 Competidores PLANHOFA C.A	86
Tabla N.- 14 Riesgo país	90
Tabla N.- 15 Perfil de capacidad interna (PCI)	97
Tabla N.- 16 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	99
Tabla N.- 17 Estrategias operacionales	101
Tabla N.- 18 Matriz competitiva.....	102
Tabla N.- 19 Matriz de participación en el mercado.....	103
Tabla N.- 20 Participación relativa	104
Tabla N.- 21 Plan de acción	109
Tabla N.- 22 Presupuesto de Gastos de operación.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro N.- 1 Variable independiente: Competitividad.....	43
Cuadro N.- 2 Variable dependiente: Posicionamiento de mercado	44
Cuadro N.- 3 Plan de Recolección de Información	45
Cuadro N.- 4 Matriz FODA	96
Cuadro N.- 5 Cronograma	113
Cuadro N.- 6 Previsión De La Evaluación	114

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág
Anexo N.- 1 Árbol del problema	120
Anexo N.- 2 Cuestionario	121
Anexo N.- 3 Croquis de la empresa	123
Anexo N.- 4 Tabla de distribución del Chi cuadrado X^2	124
Anexo N.- 5 Fotos de la empresa	125

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “PLANHOFA C.A” es una empresa dedicada al procesamiento industrial de frutas mediante el mejoramiento continuo de los procesos productivos con miras a la obtención de la certificación ISO 9001 2000, satisfaciendo las expectativas de los clientes, entregándoles productos de calidad, a precios competitivos .

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 establecer estrategias adecuadas de diferenciación que permitan mejorar el posicionamiento de mercado.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes de la empresa indican que es importante analizar las estrategias que implementa, ante la existencia de mucha competencia para poder mejorar y satisfacer las necesidades del cliente, además de estar en mejoramiento continuo, ya que cada consumidor es diferente, y cada vez se vuelve más exigente, la competencia aumenta y los mercados crecen.

Así la propuesta de la investigación permite formular estrategias de diferenciación que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa dirigidos a los clientes, a través del servicio, producto, imagen y personal, de modo que se pueda crear lealtades duraderas y diferenciadoras de la competencia.

Palabras Claves:

Empresa

Estrategias de diferenciación

Posicionar

Cliente

Competitividad

INTRODUCCIÓN

Las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno.

El presente trabajo está estructurado por seis capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I, se detalla el tema de investigación, plantea el problema, su contextualización, análisis crítico fundamentada en las causas y sus efectos, pronosis, justificación y establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos, se detalla la fundamentación filosófica y teórica, puntualiza la conceptualización de las variables independientes y dependientes obtenidas de la bibliografía consultada, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

Capítulo III, contiene el marco metodológico y sus elementos: enfoque, modalidad y tipo de investigación, muestra se operacionaliza las variables y se establece la recolección y el procesamiento de la información.

Capítulo IV, a partir de la información obtenida de las encuestas, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, estos resultados se los realizo de forma tabular y grafica, lo que facilita la verificación de la hipótesis.

Capítulo V, después de haber analizado los resultados se redacta las con conclusiones y recomendaciones que ayudaran a la empresa mejorar las falencias existentes.

Finalmente, en el **Capítulo VI** se plantea la propuesta que ayudará a solucionar el problema identificado, que contiene: los antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación metodológica del modelo operativo, las actividades, los recursos, el cronograma y el presupuesto planteado para la propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

La Competitividad y su influencia en el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

La inadecuada competitividad influye en el bajo posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

En el mundo, no todas las empresas están invirtiendo lo suficiente para vigilar a su competidores, algunas creen conocerlos porque simplemente compiten con ellos, sin percibir la necesidad de un sistema formal de inteligencia competitiva, otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a los competidores por tanto ¿para qué preocuparse? no obstante, las empresas que poseen sensibilidad diseñan sistemas para obtener información continua de los competidores. Las economías de todas las naciones crecen de manera interdependiente, lo cual genera nuevos retos y mejores oportunidades, pero requiere de mayor preparación y conocimiento.

La competencia extranjera es por sí mismo una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir más eficazmente. Pero una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada.

En el Ecuador, uno de los hechos que más ha dificultado la comprensión del entorno empresarial es la creciente globalización de la economía y de los mercados que lleva a pensar inmediatamente en la competitividad de las empresas. En un ambiente de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, la competitividad se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales.

Lo anterior implica que las empresas de nuestro país se enfrentan a los nuevos retos competitivos sin los conocimientos y las pautas necesarias para ingresar y consolidarse en los mercados nacionales y extranjeros.

La empresa PLANHOFA C.A es una empresa de economía social constituida en el año 1988, con el objeto de dedicarse a la selección, acondicionamiento, embalaje y conservación de las frutas , hortalizas variadas, así como también , la elaboración de productos transformados en pulpas , y mermeladas para la venta, su creación es fruto del esfuerzo coordinado entre instituciones públicas, ONG ´s Ecuatorianas con apoyo de la corporación internacional y de los mismos pequeños y medianos productores organizados.

La competencia que tiene la empresa es muy fuerte ya que existen muchas empresas que se dedican a la misma actividad además de la introducción de empresas extranjeras que genera mayor competencia ya que ellos ofertan sus productos a precios muy bajos y son elaborados a base de frutas exóticas.

Las mermeladas mejor posicionadas en la Sierra son Snob, y Gustadina con el en relación a la más fuerte competencia que tiene la empresa PLANHOFA C.A

1.2.2 Análisis Crítico

Con la alta competencia que tiene la empresa PLANHOFA C.A la necesidad de mejorara el nivel de competitividad comprende desde la intención de ejecutar una idea innovadora hasta la puesta en operación de técnicas adecuadas para un buen posicionamiento en el mercado, cuya finalidad es satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, cubriendo la demanda del mismo de manera oportuna y eficiente por lo que se puede identificar algunas causas que ocasionan el problema antes mencionado:

La poca visión empresarial que tiene la empresa origina un bajo desarrollo empresarial ya que no puede mover a la empresa y hacer que gire sobre una idea y que todos los que ahí laboran compartan esa idea y se desarrollen con esa base.

La falta de estrategias adecuadas provoca una disminución de utilidades ya que no se sabe como atacar a la competencia, las estrategias indican las acciones correctivas que se deben seguir, por lo que son de gran utilidad para verificar el curso de acción de la empresa.

La poca innovación a la hora de presentar el producto hace que tenga una baja ventaja competitiva ya que otras empresas ofrecen productos más innovadores a los consumidores, hoy en día las capacidades para la innovación son fundamentales para las industrias, ya que con los diversos factores de la economía global entre ellos las capacidades de internet y la globalización es fundamental que las industrias cuenten con una continua innovación.

La introducción de empresas extranjeras ocasiona una mayor competencia, ya que las empresas extranjeras introducen su producto al mercado provocando una gran competencia ya que ofrecen un producto similar a menor precio.

Los precios altos hacen que las personas acudan a comprar los productos económicos generando una baja cartera de clientes, y ocasionando bajas ventas en la empresa. La variabilidad de los precios tiene relación con las ofertas y demandas de los productos, por lo que este análisis contribuye a comprender su impacto en la empresa

1.2.3 Prognosis

En un mercado cada vez más exigente el no realizar estudios pertinentes sobre que tan competitiva se encuentra una empresa en el mercado ocasiona el incremento de rivales competitivos.

Si la empresa no maneja de una forma adecuada la competitividad tendrá un bajo posicionamiento en el mercado su desarrollo empresarial se verá afectado y no contará con una adecuada cartera de clientes para obtener utilidades altas y lograr un posicionamiento en la mente del consumidor, se verá afectada por las bajas ventas y se desposicionará del mercado, teniendo un declive la empresa y posteriormente desaparecerá de la mente del consumidor al que se dirigía.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera influye la competitividad en el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes (subproblema)

¿Cuál es el grado de competitividad actual de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato?

¿Qué posicionamiento en el mercado tiene la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato?

¿Cómo se mejoraría el nivel de competitividad y el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

1.2.6.1 Delimitación por contenido

CAMPO: Globalización

AREA: Industrialización

ASPECTO: Competitividad

1.2.6.2 Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en la empresa PLANHOFA C.A de la provincia de Tungurahua ciudad de Ambato ubicada en las Avds. Amazonas y El Cóndor (esquina) vía a Baños, casilla 18-01-352.

1.2.6.3 Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó desde el 7 de Enero hasta el 16 de Julio Febrero del 2012.

1.3 Justificación

En el entorno actual, ser competitivo es una condición que determina el crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados globalizados y altamente rivalizados, por lo cual la búsqueda de la competitividad se convierte en un reto permanente al que se enfrentan las empresas. Para que una empresa llegue a ser competitiva, requiere de un largo y complejo proceso, donde se articulan las acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos.

Uno de los errores más grandes de las empresas es confiarse de que el mercado conoce su producto y la existencia de su empresa, a través de la presente investigación se determinará si la competitividad influye en el posicionamiento de mercado de la empresa, para que con la ayuda de una profunda investigación y análisis del mercado se pueda mejorar notablemente el posicionamiento de la empresa PLANHOFA C.A.

La presente investigación es muy importante, ya que al mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. también aumentará la demanda de sus servicios y productos, pues el mercado local podrá reconocer la marca y los atributos del producto y se beneficiará no sólo la empresa sino también el sector en el que se desenvuelve la empresa.

La presente investigación es factible de realizar ya que se cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollarla como son: fuentes de información, voluntad para realizarlo, recursos: humano, material y económico.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Indagar el nivel de competitividad para contribuir al mejoramiento del posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar cual es el grado de competitividad actual de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.
- Analizar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.
- Proponer la competitividad a través de estrategias de diferenciación que permita mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

HALLO, Paul , en el año 2011, cuyo tema de investigación es “Sistema de Gestión de Calidad y su Incidencia en la Competitividad de la empresa Franko’s Sport de la ciudad de Ambato” tiene como Objetivo General proponer un sistema de Gestión de calidad para incrementar el nivel de competitividad de Franko’s Sport de la ciudad de Ambato, aplico la siguiente metodología : investigación exploratoria, correlacional, y descriptiva y llega a tener como conclusiones principales que la debilidad más grande y peligrosa que tiene la empresa es la falta de garantías que se les presta al cliente al momento de adquirir calzado ya sea por artículos defectuosos o por motivos de devolución, además de que la calidad del producto satisface en gran medida a los clientes y por ende garantiza la fidelidad de los mismos siempre y cuando los estándares de producción se mantengan.

SÁNCHEZ , Leandro, en el año 2011, cuyo tema de investigación es “Las estrategias de Marketing y su incidencia en la Competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato, tiene como Objetivo General diseñar un plan de estrategias de Marketing para mejorar la competitividad de Panadería Maury de la ciudad de Ambato aplicó la siguiente metodología : investigación exploratoria, correlacional, y descriptiva y llego a tener como conclusiones principales que en la empresa no existe conocimientos de quienes son sus clientes , cuántos son y en donde se encuentran además que nunca se ha aplicado promoción ni publicidad dentro de la empresa.

OLMOS , Daniel , en el año 2011 cuyo tema de investigación es “Estrategias de Marketing y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa calzado Nubesita’s en la Provincia de Tungurahua” tiene como Objetivo General : Determinar como las estrategias de Marketing inciden en el posicionamiento en el mercado de la empresa calzado Nubesita’s aplico la siguiente metodología investigación exploratoria y correlacional y llega a tener como conclusiones principales que el posicionamiento de la empresa se ha disminuido en el mercado, debido a que no posee un plan de publicidad adecuado y que la empresa necesita estrategias de Marketing Mix que le permitan mantenerse en la mente del consumidor.

2.2 Fundamentación filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma positivista también llamado cuantitativo. Dicho paradigma es de carácter prediccionista y se ajusta a este trabajo ya que a partir del planteamiento de una hipótesis se pretende demostrar que la competitividad permitirá mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato.

Este paradigma aplica el conocimiento científico y se apoya en la Estadística, que es una manera de cuantificar, verificar y medir todo.

2.2.1 Fundamentación Ontológica

En un mundo tan competitivo como el de hoy una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores. Por tanto, deben hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de sus competidores meta; también deben obtener una ventaja estratégica posicionando en la mente de los consumidores su oferta exitosamente contra las ofertas de sus competidores.

La competitividad y la realidad empresarial son elementos que se encuentran plenamente relacionados entre sí debido a que el marco de referencia competitivo refleja el desempeño de una actividad en un periodo determinando y al momento de evaluar los resultados se puede realizar una aproximación a la realidad empresarial de una nación. Teniendo en cuenta que la competitividad es uno de los factores más relevantes y determinantes que miden el crecimiento y que genera bienestar en cualquier actividad de la vida, es necesario trabajar día a día para mejorar los escenarios de trabajo y perfeccionar la ventaja competitiva.

2.2.2 Fundamentación Epistemológica

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado. Además la competitividad es la capacidad de una organización pública o

privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

2.2.3 Fundamentación Axiológica

Dentro de esta investigación se va emplear como herramienta fundamental los valores ya que de esta manera se va emitir un criterio profesional para obtener resultados beneficiosos en la investigación realizada en la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato.

2.3 Fundamentación legal

La presente investigación se respalda en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE

LOS CONSUMIDORES

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

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.

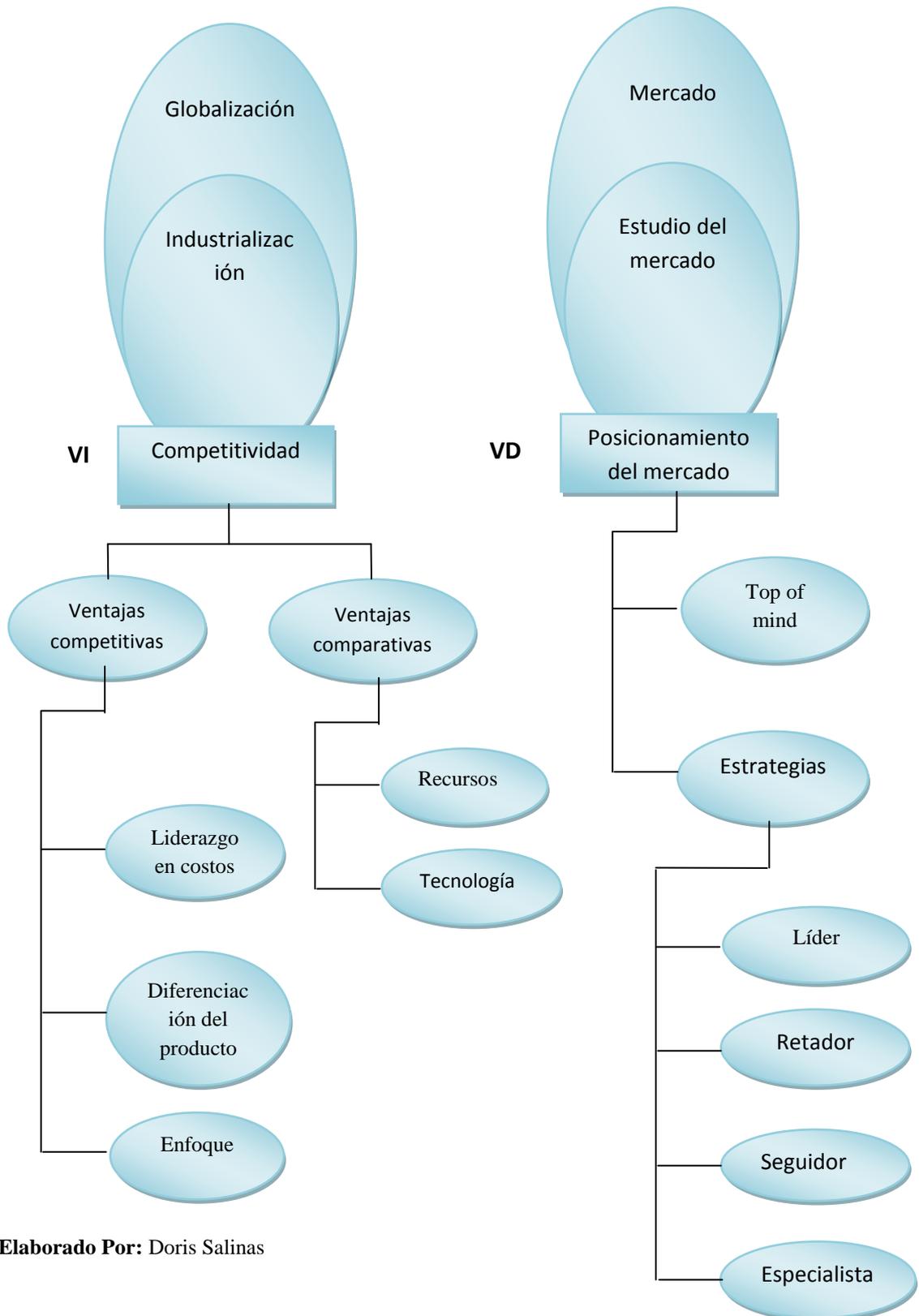
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

2.4 Categorías fundamentales

Gráfico N.- 1



Elaborado Por: Doris Salinas

2.4.1 Variable Independiente Competitividad

2.4.1.1 Globalización

SÁNCHEZ, Alfredo (2006) La globalización como un proceso contemporáneo no deja indiferente a nadie y se puede decir que forma parte del mundo de los fenómenos reales, y que desde la perspectiva ideológica su difusión e importancia ha sido monopolizada por el pensamiento liberal. Aunque existen coincidencias en aceptar que bajo esta denominación, todos los aspectos de carácter económico, social y cultural con connotación universal están por sobre aquellos cuya naturaleza tiene sólo un ámbito de acción a escala nacional, regional o local. En el caso de los llamados países emergentes.

BATEMAN, Thomas y SCOTT, Snell (2009) Las empresas actuales son mucho más globales que las del pasado, con oficinas e instalaciones que las del pasado, con oficinas e instalaciones de producción en países de todo el planeta, la globalización ha cambiado la faceta de la fuerza de trabajo los administradores en este nuevo entorno competitivo requerirán atraer y manejar en forma eficiente un grupo talentoso proveniente de países de todo el mundo, una razón para este cambio es la fuerte demanda que proviene de los consumidores y de los negocios de otras partes del mundo.

PLAZA, Marco (2009) La globalización económica trae ventajas y desventajas; esta última se puede definir como los riesgos que se tienen que asumir al depender de mercados extranjeros. La dependencia de nuestra economía con el resto del mundo ya no es un tema que se discute, pues la globalización es una fuente de dependencia de los mercados internacionales. Sin embargo los riesgos deben ser considerados en el sentido que una buena integración al sistema económico mundial puede verse afectada en cuestión de días. Nuestras exportaciones requieren de compradores y el esfuerzo debe

ser orientado a la creación de demanda externa vía las ventajas competitivas y comparativas. Las importaciones compiten con los productos.

2.4.1.2 Industrialización

HERNÁNDEZ, Lucely (2006) La industrialización es el proceso de cambio económico y social que transforma un grupo humano de una sociedad preindustrial a una industrial. Es una parte de un proceso de modernización más amplio, donde el desarrollo económico y social está estrechamente relacionado con la innovación tecnológica, en particular con el desarrollo de energía a gran escala y la producción metalúrgica. Es la amplia organización de una economía con el fin de la fabricación.

BIFANI, Paolo (2007) La industrialización permite obtener más rápidamente y con mayor calidad bienes que satisfacen las necesidades de la sociedad, aumenta la renta real de todos aunque no en igual medida, pero sí en términos reales para todos, capitalistas y proletarios y permite, por eso, una mayor demanda y un ritmo renovado de crecimiento económico. La Industrialización se ve en los enfoques cepalinos como la resultante de un esfuerzo interno por cambiar el patrón de desarrollo. Pasando de un modelo de crecimiento hacia fuera a un modelo de desarrollo hacia dentro. Es decir. Se intenta suplir el centro dinámico que hasta entonces residía en el sector exportador y más explícitamente en la demanda del bien exportable hacia una expansión de la producción industrial, para abastecer tanto la demanda Interna como los mercados externos. Este proceso es denominado proceso de Industrialización por sustitución de importaciones. Sin embargo tiene ciertas limitaciones; la más importante es la incapacidad que ha mostrado hasta ahora para crear un centro dinámico Interno que reemplace la dinámica proveniente del sector exportador.

El proceso de industrialización a nivel mundial se ha caracterizado por la transferencia de industrias que ya han perdido su carácter dinámico y que enfrentan, por lo tanto una tasa de ganancias decreciente.

2.4.1.3 Competitividad

RUBIO, Luis y BAZ, Verónica (2005). Para las empresas, competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide por un conjunto de índices cuantitativos, como los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial. Para muchos economistas y no pocos empresarios, la competitividad se reduce al comparativo del costo de la mano de obra en el país con el de otras naciones.

CORONA, Leonel (2006) La competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Se requiere partir de una base institucional amplia para la competencia. Entonces aún con mayor razón, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, incluidos en la competencia, como las estrategias respecto a sus capacidades y recursos internos a la empresa.

COLOMER, Antonio (2006) La competitividad es un paradigma que no es el dominio exclusivo ni solo atañe a la empresa, como podría deducirse del hecho de que una vasta literatura ha centrado la atención y ha aplicado el concepto fundamental alrededor de las organizaciones productivas. Circunscribir y reducir el concepto a la empresa es, por decir los menos, un enfoque parcial de la competitividad.

Tanto el alcance como la propia definición de competitividad es una discusión que no ha culminado. Y es que el término admite varias interpretaciones, pues se trata de un concepto polisémico tal y como lo ha destacado, de manera muy inteligente, entre otros autores Paul Krugman.

Desde nuestra perspectiva la razón profunda que explica la competitividad se halla en el comportamiento de la productividad: de las empresas, de las organizaciones públicas y en general del modo en que una localidad, región o país utiliza sus recursos.

La productividad y en consecuencia la competitividad, no puede concebirse como un hecho aislado o como el esfuerzo que hace una organización individualmente. Todo lo contrario. La productividad y su mejoramiento es un hecho socioeconómico que demanda mejor preparación del capital humano y social, articulación y cooperación entre los distintos actores y agentes sociales y económicos, sin cuyo concurso la productividad y la competitividad pierden fuerza, posibilidad y sentido, el concepto amplio y sistémico que asumimos es aquel capaz de integrar a las empresas, el ambiente, al calidad de vida, el capital humano y social.

LÓPEZ, Víctor (2008) Debemos recordar que la condición fundamental para poder vender en cualquier mercado es ser competitivo.

Bajo el punto de vista del cliente, ser competitivo significa tener un conjunto de productos, servicio y precio mejor que el de la competencia.

Como producto entendemos tanto su utilidad, que cumpla la función que espera el cliente, como su calidad y su diseño.

Como servicio entendemos que el cliente lo tenga su disposición cuando, donde y como lo desee y si tuviera algún problema, que lo resolvamos rápidamente.

El precio a tener cuenta es no sólo lo que paga nuestro cliente sino también lo que paga el consumidor final, si no fuera el mismo.

La empresa debe ser competitiva no solo para el cliente sino también para sí misma y la definición de competitividad que debe emplear es:

Soy competitiva si soy capaz de alcanzar mis objetivos de venta con beneficios suficientes tanto para sobrevivir como para crecer.

Una empresa, para ser competitiva, debe desarrollar competencias básicas. Por ello, la calidad de los directivos debe medirse por su capacidad para identificar, desarrollar y explotar competencias básicas que permitan a la compañía incrementar su competitividad y crecer.

2.4.1.4 Ventajas Competitivas

PORTER, Michael (2007) La ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, en todo el mundo las empresas han visto disminuir su crecimiento y enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el pastel en expansión fuera lo bastante grande para todos.

HANSEN, Maryanne (2007) La ventaja competitiva consiste en crear un mejor valor para el cliente con base en un costo más bajo o en el mismo costo en comparación con lo que ofrecen los competidores o en crear un valor equivalente por un costo más bajo respecto del que ofrece la competencia. El valor para el cliente es la diferencia entre lo que un cliente recibe (realización para el cliente) y lo que un cliente da (sacrificio del cliente).

JAMES, Evans y LINDSAY, William (2008) La ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado, a largo plazo una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio.

2.4.1.4.1 Liderazgo en costos

PORTER, Michael (2007) Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria, ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines, su amplitud a menudo es importante para la venta de costos.

ESCALANTE, Karla (2009) El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

ALDO, Miguel (2009) El liderazgo en costos consiste en lograr la primacía en un sector industrial mediante la aplicación de políticas tendientes a la producción a gran escala, controles rígidos de los costos y los gastos indirectos y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, etc.

2.4.1.4 .2 Diferenciación del producto

PORTER, Michael (2007) Consiste en que la compañía intenta distinguirse dentro del producto de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los

compradores, escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades.

ESCALANTE, Karla (2009) Diferenciación. Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva.

ALDO, Miguel (2009) La diferenciación consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa creando algo que sea percibido en el mercado como único los factores de la diferenciación pueden ser variados pudiéndose mencionar aspectos tales como el diseño o imagen de marca, la tecnología aplicada, el servicio al cliente, la cadena de distribución, las condiciones de uso, etc.

2.4.1.4 .3 Enfoque

PORTER, Michael (2007) Se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial, la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes.

ESCALANTE, Karla (2009). Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual

que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

ALDO, Miguel (2009) Consiste en enfocarse sobre un segmento de mercado en particular, en una línea de producto, en una zona geográfica.

2.4.1.5 Ventajas comparativas

GRIFFIN, Ricky (2005) Capacidad de fabricar algunos productos en forma más eficiente o mejor que otros productos.

Ventaja comparativa Un país tiene una ventaja comparativa cuando puede producir algunos bienes en forma más eficiente o mejor que otros productos. Si las empresas existentes en un país dado pueden hacer computadoras en forma más eficiente de lo que pueden hacer automóviles, entonces esa nación tiene una ventaja comparativa en la fabricación de computadoras, cada nación importa ciertos productos porque la otra tiene una ventaja comparativa en la industria pertinente.

GALINDO, Carlos (2006) Se dice que un producto o servicio tiene ventajas comparativas cuando posee características diferenciales frente a otros que ya existen en el mercado, los cuales generan una gran aceptación entre los consumidores.

Las ventajas comparativas están soportadas por los valores agregados que se le incorporan a los productos o servicios, que superan las expectativas generadas en el cliente sobre los productos o servicios inicialmente ofrecidos.

Cuando un producto o servicio es lanzado al mercado, lo que se busca es satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores, y cuando es único en su género se dice que es innovador, porque no tiene competidores frente a otros de su misma especie.

2.4.1.5.1 Recursos

SCHIFFMAN, León (2005) Una nueva definición de recursos: son los que están orientados a principios (consumidores cuyas decisiones están motivadas por sus creencias y no por el deseo de aprobación), los orientados al estatus (consumidores cuyas decisiones están guiadas por las acciones, la aprobación y las opiniones de otros) y los orientados a la acción (consumidores que están motivados por el deseo de participar en actividades sociales o físicas, encontrar variedad o enfrentar riesgos). Cada una de estas tres autoorientaciones principales representa actitudes, estilos de vida y formas de toma de decisiones distintos.

Los recursos (de mayor a menor) se refieren al rango de capacidades y medios psicológicos, físicos, demográficos y materiales que los consumidores deben tener a su disposición, como educación, ingresos, confianza en sí mismos, salud, motivación para comprar y nivel de energía.

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

2.4.1.5.2 Tecnología

SÁNCHEZ, María José (2008) La tecnología es aquel conocimiento sistemático para la fabricación de un producto, la aplicación de un proceso, o el suministro de un servicio, si este conocimiento puede reflejarse en una invención, un diseño industrial, un modelo de utilidad o una nueva variedad de una planta, o en información o en habilidades técnicas, o en los servicios y asistencia proporcionada por expertos para el diseño, instalación, operación o mantenimiento de una planta industrial, o para la gestión de una empresa industrial o comercial o sus actividades.

BATEMAN, Thomas Y SCOTT, Snell (2009) En la actualidad, una compañía no puede tener éxito sin la incorporación en su estrategia de las tecnologías deslumbrantes que existen y que siguen evolucionando, los avances tecnológicos crean nuevos productos, evolucionan las técnicas de producción y mejoran las formas de administrar y comunicar. a si mismo conforme la tecnología avanza se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos.

2.4.1.5.2 .1 Clasificación de la tecnología

Al igual que los productos y los sectores de actividad tiene un ciclo de vida, las tecnologías también lo tienen. Así pues, es posible distinguir distintos tipos de tecnologías atendiendo a la fase del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez o declive) en que nos hallemos:

- Tecnología emergente: está en las primeras etapas de su desarrollo y, por lo tanto, conlleva un elevado nivel de riesgo y de incertidumbre. Es la tecnología que la empresa pretende convertir en tecnología clave.

- Tecnología clave: es aquella que contribuye decisivamente a que la empresa ostente una posición competitiva ventajosa al ser ampliamente aceptada por el mercado. Permite que la empresa se diferencie de otras compañías, por lo que también puede denominarse tecnología de diferenciación.
- Tecnología de base o básica: aunque es una tecnología necesaria, no es suficiente para asegurar la vida de la empresa ya que está disponible para todas las compañías. No supone ninguna ventaja competitiva al encontrarse en fase de madurez y, por lo tanto, ser conocida por todos los competidores del sector.

2.4.2 Variable Dependiente Posicionamiento del mercado

2.4.2.1 Mercado

MUNUERA, José Luis y RODRÍGUEZ, Ana (2007) Un mercado es un conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Claro es que serán objeto potencial de intercambio todos los productos sustitutivos que el consumidor estime que pueden satisfacer esa necesidad. La nueva noción de mercado se establece, entonces en la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales.

PINEDO, Alfonso (2007) Un mercado es un lugar o area donde se desenvuelven los compradores o vendedores y también el conjunto de posibles compradores y vendedores de mercancías o servicios".

El mercado es el conjunto de los individuos que necesitan o demandan un producto o servicio y pueden adquirirlo porque tienen los recursos para ello.

Es por lo tanto, sencillo llegar a la conclusión de que el tamaño de un mercado en particular dependerá del número de compradores y del número de personas que. Aunque todavía no sean compradores, lo pueden ser porque comparten con los primeros la misma necesidad. El tamaño del mercado es importante porque nuestro objetivo será hacernos con una parte de éste. No siempre atacar a la totalidad de un mercado es lo más interesante. a veces lo mejor es centrarse en mercados muy pequeños que están dentro de mercados mayores. Suelen ser subsegmentos del mercado mayor.

ALDO, Miguel (2009) El mercado está formado por personas que pueden ser consumidores o no en este caso se denominan prospectos y que forman parte de la demanda potencial de una estructura de oferta determinada.

2.4.2.2 Estudio de mercado

HAMILTON, Wilson (2005) Estudio de mercado es: El conjunto de investigaciones que permiten la obtención, el registro y el análisis de los hechos relacionados con la transferencia y la venta de bienes y servicios del fabricante al consumidor.

El éxito de la empresa depende del conocimiento del mercado. Los siguientes son puntos importantes que se deben tener en cuenta:

- Solo se debe producir lo que el mercado demanda
- Primero se deben identificar las necesidades de los clientes, para luego proceder al diseño del bien o servicio que se las Va a ofertar
- Es un gran error lanzar un producto sin conocer bien el mercado.

FLÓREZ, Juan Antonio (2007) Generalmente todo negocio en su primera fase inicia con la identificación de sus posibles clientes, el segmento del mercado al cual se va a llegar con el bien y/o servicio ofrecido: la cuantificación del volumen de ventas periódicas, la proyección de ese posible mercado; La definición de las características y atributos del producto, el precio, el canal de distribución más indicado; la forma como se va a dar a conocer al mercado de su existencia; y las estrategias de comercialización que más se ajusten al plan de negocio.

Para realizar el estudio del mercado se aplican herramientas como las encuestas, que busca aclarar información indispensable al proyecto: métodos de regresión estadística como el de los mínimos cuadrados, con tres variables, que permite proyectar la demanda futura; la aplicación de conceptos económicos que permite, entre otras cosas, identificar el comportamiento de la oferta, demanda y los precios.

GARCÍA, Ana y BÒRIA Sefa (2006) Una vez se tiene una idea que parece viable, hace falta profundizar realizando un estudio de mercado. Los estudios de mercado pretenden, a partir de una serie de informaciones, prever la respuesta del mercado antes de lanzar el producto y plantear las mejores estrategias comerciales.

2.4.2.2.1 Aspectos del análisis de mercado

GARCÍA, Ana y BÒRIA Sefa (2006)

1. Volumen de mercado y el tipo. Desde el punto de vista del marketing se puede definir el mercado como el conjunto de compradores, reales o potenciales de un producto. Distinguiendo entre mercado actual y mercado potencial y entre los distintos tipos de mercado: monopolio, oligopolio, competencia perfecta.

A la cantidad vendida de un producto durante un periodo de tiempo determinado en una zona geográfica concreta, medida en unidades físicas o económicas, se le denomina

mercado actual. Pero para tener éxito en la gestión comercial, ha de preverse el mercado potencial en el momento en que se ofrece el producto, es decir, tener en cuenta nuestros posibles clientes además de nuestros clientes reales.

Se conoce como cuantificar el mercado a la evaluación del número de productos o servicios que podrían ser vendidos al arto y su importe en unidades monetarias (ventas anuales). Este cálculo está delimitado por el área de influencia de la empresa. Las dificultades pueden proceder de la inexistencia de estadísticas, de la incapacidad para conseguir las cifras de negocios de los competidores o del precio de un estudio de mercado realizado por una empresa especializada. A pesar de estas dificultades el emprendedor no necesita precisión, sino una estimación aproximada, que puede derivarse de datos obtenidos en Colegios Oficiales, INE, BCN Activa, Gencat, Cámara de Comercio,... En la determinación del volumen de mercado, es básico conocer cuál será la cuota de mercado, es decir, comparar el mercado actual de una empresa con el mercado total. Evaluar correctamente el volumen de mercado es fundamental porque un error ya sea por sobrevaloración o infra valoración. Puede llevar al fracaso.

2. Tendencias de futuro Cuando se crea una empresa, su objetivo primordial es la supervivencia ante retos presentes y futuros, por esta razón han de detectarse e incluirse las tendencias en la estrategia empresarial con la mayor antelación posible.

GARCÍA, Ana y BÒRIA Sefa (2006)

3. Distribución geográfica La elección idónea de la localización empresarial está relacionada con la distribución geográfica de los clientes y con la cobertura geográfica de la competencia. Se trata de identificar las zonas potenciales de compra. Domínguez Machuca, JA (1.995). Nos indica que la localización de una empresa consiste en la elección de un lugar para la implantación de la misma o parte de ella. Las variables que influyen son:

- Fuentes de aprovisionamiento

- Mercados
- Medios de transporte y comunicación
- Mano de obra
- Suministros básicos
- Calidad de vida
- Condiciones climatológicas
- Mareo jurídico
- Impuestos y servicios públicos
- Actitudes hacia las empresas
- Terrenos y construcciones

4. Características del mercado Se trata de identificar todo lo que externamente afecta o puede afectar a la empresa, como por ejemplo: estacionalidad, reglamentación legal, situación económica, situación demográfica, tasa de paro, situación tecnológica.

GARCÍA, Ana y BÒRIA Sefa (2006)

5. Segmentación del mercado Consiste en dividir el mercado en grupos de clientes similares según sus necesidades, característicos, hábitos... De esta manera se pueden hacer planes específicos para cada grupo. Las variables de segmentación más usuales son:

- Geográficas
- Demográficas
- Personales
- Familiares

- Psicológicas
- Conductuales

6. El cliente. La determinación de los clientes a los que se dirige la empresa influye en el diseño del envase, etiquetas, producto ampliado, publicidad, es decir, determina totalmente la actuación de la empresa, y por tanto, si se posee un buen conocimiento de ellos, puede realizarse un planteamiento comercial exclusivo lo suficientemente atractivo para lograr el fin empresarial. Los principales aspectos de los clientes, que sería idóneo valorar son:

- Quién decide, quién compra, quién paga y quién consume. Cuando esto no lo hace una misma persona hará falta pensar en las características de las diferentes personas que intervienen.
- Qué se compra y el por qué: la decisión de compra de un producto está en función de variables tales como la calidad, imagen, marca...
- Cuándo se compra y con qué frecuencia. Es necesario saber si el producto se adquiere diariamente, por vacaciones, con motivo de alguna festividad.
- Dónde se compra. Es importante que los clientes no tengan ningún problema para localizar el producto cuando han tomado la decisión de comprarlo. El lugar puede ser grandes superficies, supermercados, mercados, pequeño comercio.
- Cuánto se compra. La empresa debe conocer si las preferencias están dirigidas hacia envases grandes o pequeños, si se adquiere el producto de unidad en unidad o por lotes.

7. Canales de distribución. Son todas aquellas entidades que facilitan el acceso al producto por parte del cliente, desde el centro de producción. El análisis de los canales

de distribución debe incluir una descripción de cómo son y cómo funcionan, qué se necesita y tendencias de futuro.

8. Sector. El emprendedor tiene que conocer el sector: el tipo de compañías que lo componen, productos principales, tecnologías, evolución y situación actual.

9. La competencia es la concurrencia en un mismo mercado de diferentes oferentes de bienes o servicios. Del mismo modo que tentamos que conocer el mercado y los consumidores, tenemos que conocer quiénes son nuestros competidores más próximos, cómo trabajan, cómo son los productos que ofrecen, cuál es el precio, cuál es su grado de aceptación, ventas estimadas, cuota de mercado, puntos fuertes y débiles... con estos datos nos será más fácil tomar decisiones sobre los propios productos y su posible situación en el mercado.

10. Stakeholders. La estructura del mercado viene determinada por aspectos del entorno general y además por los agentes que interactúan. en el tales como:

- Fabricantes de bienes y prestatarios. Pueden tener influencia en la estructura del mercado si su número es pequeño o si se trata de empresas líderes con cuota de mercado.
- Comprador. Influirá en la estructura del mercado por sus características y por la manera como llevan a cabo sus compras.
- Intermediarios. Son encargados de acercar los productos de las empresas a los consumidores y pueden tener gran influencia en el mercado. Con la aparición de nuevas formas de venta, como la televenta o la venta por Internet, el término intermediario está quedando obsoleto y es más utilizado el vocablo canales de distribución.

- Prescriptores. Ni compran, ni venden, pero determinan la compra, por ejemplo los médicos.
- Sindicatos, ecologistas, entidades locales, asociaciones de vecinos

2.4.2.3 Posicionamiento de mercado

BELOHLAVEK, Peter (2005) El objetivo de posicionar la empresa o institución, es asegurar que el lugar que ocupa en el mercado sea consistente con su organización. Para ello lo que hace falta es tener conciencia del punto de partida, dónde la empresa está. Si es nueva, el punto de partida es inicialmente marginal, lo que equivale a decir que es un participante no influyente.

Cuando la empresa o institución ya está en el mercado, entonces lo que hace falta es tomar el punto de partida sabiendo que lo más probable es que represente tanto un punto de partida como de llegada, vale decir una actitud para actuar en el medio y hacer negocios.

Los posicionamientos de las empresas tienen que ver con la cultura de las mismas. Esta cultura fue impuesta con mucha probabilidad por los iniciadores de la institución y define la ética de las mismas, hemos buscado clasificar las éticas del posicionamiento para que quienes elaboren estrategias tengan en cuenta cuáles son las condiciones de partida para las mismas.

LAMB, Charles (2006) El desarrollo de cualquier mezcla de marketing depende del posicionamiento, un proceso que influye en la percepción global de los clientes potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general. La posición es el lugar que ocupa un producto, marca o grupo de productos en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia. Los especialistas en marketing de productos de consumo se preocupan en especial del posicionamiento. Por

ejemplo, Procter & Gamble vende once diferentes productos para lavar ropa, cada uno con una posición exclusiva.

El posicionamiento supone que los consumidores comparan los productos con base en características importantes. Los esfuerzos de marketing que hagan hincapié en características irrelevantes probablemente no funcionarían.

El posicionamiento efectivo exige la evaluación de los sitios que ocupan los productos de la competencia, la determinación de las dimensiones importantes que fundamentan esas posiciones y la elección de una ubicación en el mercado en la que los esfuerzos de marketing de la empresa tengan la mayor influencia.

KLOTTER, Philip y AMSTRONG Gary (2007) El posicionamiento es la forma como los consumidores definen un producto de acuerdo con sus más importantes atributos el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia.

El posicionamiento en el mercado consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta.

MEDINA, Urbano y CORREA, Alicia (2008) El posicionamiento consiste en determinar qué es lo que se quiere transmitir a la mente de sus potenciales clientes. Esta tarea no siempre trata de crear algo nuevo y diferente, sino que, en ocasiones, trata de readaptar el mensaje que ya posee el consumidor. Lo importante no es que el producto sea el mejor, sino que los consumidores lo perciban en su mente como tal.

Para penetrar en la mente del consumidor, hay que buscar un mensaje que sea lo más simple posible pues en la sociedad actual este se enfrenta diariamente a una avalancha publicitaria, que inhibe sus sentidos a través de medios tan diversos como la televisión, la radio, las vallas publicitarias, los metros, los taxis, etc, impidiendo la asimilación de los mensajes. Algunos ejemplos de mensajes sencillos los tenemos en las pilas Duracell “las pilas que duran y duran y duran.....”

COLINA, Juan (2009) El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen. En comunicación, lo menos es más. La mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es con un mensaje súper simplificado. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que desechar las ambigüedades, simplificar el mensaje... y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera. Es un proyecto de selección. Tiene que seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino. Debemos buscar en la mente del cliente no dentro del producto. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos enfocarnos en el receptor. Debemos concentrarnos en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del producto.

2.4.2.3.1 Top of mind

COLINA, Juan (2009) La mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es con un mensaje súper simplificado. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que desechar las ambigüedades, simplificar el mensaje y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera. Es un proyecto de selección. Tiene que seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino. Debemos buscar en la mente del cliente no dentro del producto. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos enfocarnos en el receptor. Debemos concentrarnos en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del producto.

SOLÁ, Joan (2009) El top of mind se puede definir como la empresa, o marca, más conocida. Siendo la primera que viene a la mente y se cita en respuesta a una pregunta. Esto significa ser la primera alternativa a considerar en la toma de decisiones.

2.4.2.3.2 Estrategias

QUINTANA, Miguel (2005) Las estrategias son el arte o la ciencia de emplear los medios disponibles para alcanzar los objetivos. O bien según otra definición de Charles O. Rossoti es el motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas estrategias. Es cierto que para algunos se incluye en el concepto de estrategia, tanto la selección de objetivos, como el pensar en los medios para alcanzarlos. Sin embargo en el plan de marketing deben estar perfectamente separados ambos conceptos: objetivos y medios para lograrlos.

ESCORIZA, José (2006) Las Estrategias han sido conceptualizadas de formas muy diferentes aunque todas las definiciones elaboradas comparten la idea de que son una forma de conocimiento procedimental cuyo objetivo es el de promover en el alumnado la competencia tanto en el control de la actividad de lectura como en la explicitación de las operaciones cognitivas más relevantes cuya ejecución eficaz está orientada a la construcción de representaciones cognitivas coherentes y estructuradas.

ALDO, Miguel (2009) La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

2.4.2.3.2.1 Estrategia de líder

MUNUERA, José Luis y RODRIGUIEZ, Ana (2007) La empresa líder en un mercado es aquella que ocupa la posición dominante, es reconocida como tal por sus

competidores y se convierte a menudo en un punto de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, seguir o evitar.

LÓPEZ, David (2009) Estrategia de de líder. El líder en un producto –mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores. Un líder te enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica puesto que es el mayor beneficiario, proteger la participación del mercado y ampliar la participación de mercado.

ALDO, Miguel (2009) La empresa líder es la que ocupa la posición dominante en el mercado, esta es un referente para el resto de los competidores y es a quien se tiene en cuenta para atacar, imitar o evitar.

2.4.2.3.2.2 Estrategia de retador

MUNUERA, José Luis y RODRIGUEZ, Ana (2007) Las empresas retadoras son aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder, bien a otras empresas con similar tamaño, bien a pequeñas empresas.

ALDO, Miguel (2009) Las empresas retadoras son las que ocupan el segundo o el tercer lugar dentro de un sector y se denominan, también perseguidoras o rastreadoras.

LÓPEZ, David (2009) Estrategia de retador es el que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas

2.4.2.3.2.3 Estrategia de seguidor

MUNUERA, José Luis y RODRIGUIEZ, Ana (2007) Estrategias de seguidor es un competidor que practica un comportamiento adaptativo, alienando sus decisiones con las decisiones adoptadas por la competencia. En vez de atacar al líder estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado.

ALDO, Miguel (2009) El seguidor es el competidor que no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo adecuado sus decisiones en función de las decisiones tomadas por la competencia.

LÓPEZ, David (2009) Estrategia de seguidor. El seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. No ataca al líder, sino que coexiste con él para repartirse el mercado.

2.4.2.3.2.4 Estrategia de especialista

MUNUERA, José Luis y RODRIGUIEZ, Ana (2007) Las especialistas en segmentos o nichos de mercado son generalmente, pequeñas empresas que actúan en zonas específicas con poco atractivo para las grandes empresas o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no interesan a las empresas más grandes.

LÓPEZ, David de la Antonia (2009) Estrategia de especialista. El especialista o una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un nicho en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia.

ALDO, Miguel (2009) Especialista la empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado esta estrategia, mencionada anteriormente consiste en la especialización en un nicho de mercado.

2.5 Hipótesis

La competitividad permitirá mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables

VI Competitividad

VD Posicionamiento de mercado

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tendrá un enfoque cuanti-cualitativo. Cuantitativo porque se orienta hacia la identificación de las causas y explicación de cómo la inadecuada competitividad influye en el bajo posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato poniendo énfasis en el resultado.

Cualitativo porque se orienta hacia una observación naturalista investigando como la inadecuada competitividad influye en el bajo posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato dentro del contexto al que pertenece, este análisis permitió hacer comparaciones con la competencia y deducir los elementos más relevantes para la investigación.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Se realizará la investigación Bibliográfica porque permitirá recopilar la información escrita sobre como la inadecuada competitividad influye en el bajo posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema antes mencionado leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado.

3.2.2 Investigación de Campo

El contacto directo del investigador con la realidad hace posible comprender y analizar de mejor manera el problema, de esta forma se estaría asegurando una buena investigación, ayudados de las técnicas que esta modalidad ofrece como son la observación, la encuesta y también información primaria la cual se obtendrá de la empresa PLANHOFA C.A.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación Explorativa

Se realizará la investigación exploratoria porque al inicio no se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o de como la inadecuada competitividad influye en el bajo posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato, objetivo principal es ayudar al planteamiento del problema antes mencionado, formular

hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología en una investigación de mayor rigor científico.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Esta investigación permitirá determinar características y cualidades para describir el problema en estudio, en un periodo temporal - espacial, es decir, permitirá detallar de manera clara cómo es, cómo se está presentando y la manera en la que la inadecuada competitividad influye en el bajo posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

3.3.3 Investigación Correlacional

Esta investigación permitirá examinar la relación entre la variable independiente la cual es la competitividad y la variable dependiente que es el posicionamiento de mercado, ya que la una depende de la otra, para lo cual se utilizará el Chi cuadrado para la demostración de la hipótesis.

3.4 Población y muestra

Se realizará la encuesta a los clientes externos que tiene la empresa en la ciudad de Ambato que da un total de 65 personas, en este caso no se realizará el cálculo del tamaño de la muestra por ser pequeña la población.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Variable independiente: Competitividad

Cuadro N.- 1

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Se requiere partir de una base institucional amplia para la competencia. Entonces aún con mayor razón, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, incluidos en la competencia, como las estrategias respecto a sus capacidades y recursos internos a la empresa.</p>	INNOVACIÓN	<p>Continua Retardada Deficiente</p>	<p>¿La innovación del producto es? ¿Cree usted que la innovación continua es importante para obtener una alta competitividad?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos de la empresa Encuesta a los clientes externos de la empresa</p>
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	<p>Alto Medio Bajo Regular Malo</p>	<p>¿Qué nivel de desarrollo tecnológico considera usted que tiene la empresa?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos de la empresa</p>
	ESTRATEGIAS	<p>Liderazgo en costos Diferenciación Enfoque</p>	<p>¿Qué tipo de estrategia cree usted que implementa la empresa?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos de la empresa</p>
	RECURSOS	<p>Humanos Materiales Tecnológicos Económicos</p>	<p>¿Qué recurso es el más importante dentro de la empresa?</p>	<p>Encuesta a los clientes externos de la empresa</p>

Elaborado Por: Doris Salinas

3.5.2. Variable dependiente: Posicionamiento de mercado

Cuadro N.- 2

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	ÍTEM	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El posicionamiento es la forma como los consumidores definen un producto de acuerdo con sus más importantes atributos el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia.	CONSUMIDORES	Satisfecho	¿Cómo se siente usted en relación al producto que le ofrece la empresa?	Encuesta a los clientes externos de la empresa
		Insatisfecho		
		Indiferente		
	PRODUCTO	Calidad	¿Cómo calificaría usted el producto que le ofrece la empresa?	Encuesta a los clientes externos de la empresa
		Variedad		
		Sabor	¿Indique la característica por la que prefiere consumir el producto que le ofrece la empresa?	Encuesta a los clientes externos de la empresa
		Tamaño		
		Diseño		
		Marca	¿Cree usted que la empresa le ofrece variedad de productos?	Encuesta a los clientes externos de la empresa
		Diferenciación		
	POSICION EN LA MENTE	Relevancia	¿Qué posicionamiento ocupa el producto que le ofrece la empresa?	Encuesta a los clientes externos de la empresa
		Estíma		
		Conocimiento		

Elaborado Por: Doris Salinas

3.6 Plan de recolección de información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas de recolección de información y con los siguientes instrumentos.

Cuadro N.- 3

Tipos de información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de recolección de información
1. Información secundaria	1.1. Análisis de documentos	1.1.1 Libros de competitividad, posicionamiento del mercado, tesis de grado de la competitividad y de el posicionamiento de mercado, internet.
2. Información primaria	2.1 Encuesta	2.1.1. Cuestionario

Elaborado Por: Doris Salinas

3.7 Plan de procesamiento de la información

Para la presente investigación se realizará el siguiente proceso para analizar la información obtenida.

3.7.1 Codificación de la información

Los datos obtenidos se los depuraran en forma ordenada y minuciosa, para que de esta manera obtener resultados precisos.

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicarse a los clientes externos de la empresa, para que de esta manera se nos facilite el proceso de tabulación y poder contar con una información real, y obtener adecuadas alternativas de solución al problema.

3.7.2 Tabulación de la información

Para la depuración de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado se aplicó el software estadístico SPSS 15.0.

3.7.3 Análisis e interpretación de los datos

La presentación de resultados será a través de cuadros y gráficos estadísticos, a la información depurada se la ordenará y presentará en tablas de frecuencia y gráficos representativos que facilitarán su posterior análisis, que permitirá la interpretación de los resultados Para este efecto se considero los resultados de la encuesta ya que de esta recopilación se extrajo las respuestas.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Para recolectar la información primaria, se utilizó la investigación de campo para lo cual fue necesario la aplicación de la encuesta a través del cuestionario, la misma que recogió información necesaria para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

El análisis y la interpretación de datos son la base fundamental para tomar decisiones y contribuir a la empresa con datos reales, los cuales se expresan a continuación:

PREGUNTA N° 1

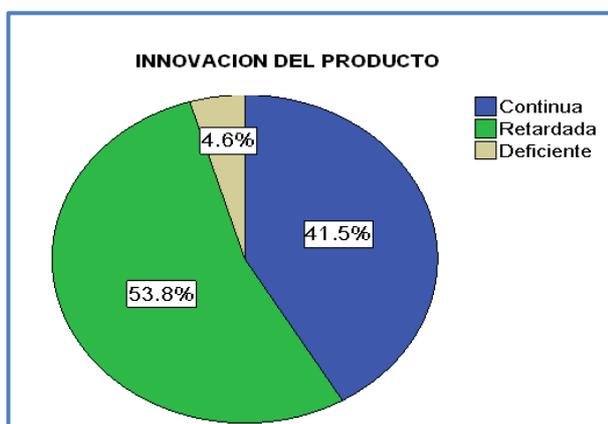
Tabla N.- 1 INNOVACIÓN DEL PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Continua	27	41,5	41,5	41,5
	Retardada	35	53,8	53,8	95,4
	Deficiente	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 27 clientes que pertenece al 41.5 % manifiestan que la innovación del producto es continua, 35 clientes encuestados que corresponde al 53.8% indicaron que es retardada, y por otra parte 3 clientes que constituyen el 4.6% manifiestan que es deficiente.

Con los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de los clientes consideran que la innovación del producto es retardada.

PREGUNTA N° 2

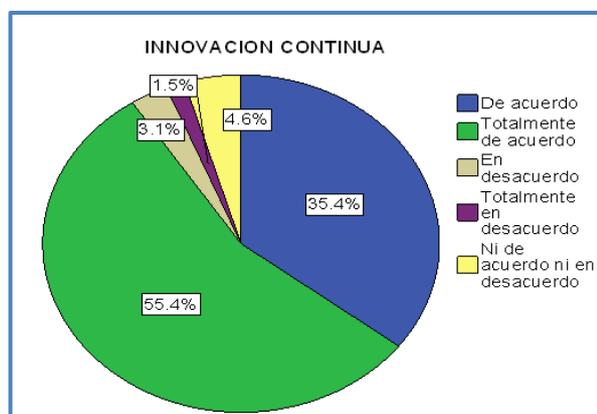
Tabla N.- 2 INNOVACIÓN CONTINUA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	23	35,4	35,4	35,4
	Totalmente de acuerdo	36	55,4	55,4	90,8
	En desacuerdo	2	3,1	3,1	93,8
	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	95,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 23 clientes que representan al 35.4 % están de acuerdo que la innovación continua es importante para obtener una alta competitividad, 36 clientes que corresponden al 55.4 % están totalmente de acuerdo, 2 clientes encuestados que corresponden al 3.1% comentan que está en desacuerdo, 1 cliente que pertenece al 1.5% está totalmente en desacuerdo, y 3 clientes que constituyen al 4.6% manifiesta que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se puede observar que la mayoría de clientes están totalmente de acuerdo que la innovación continua dentro de la empresa es importante para obtener una alta competitividad dentro del mercado.

PREGUNTA N° 3

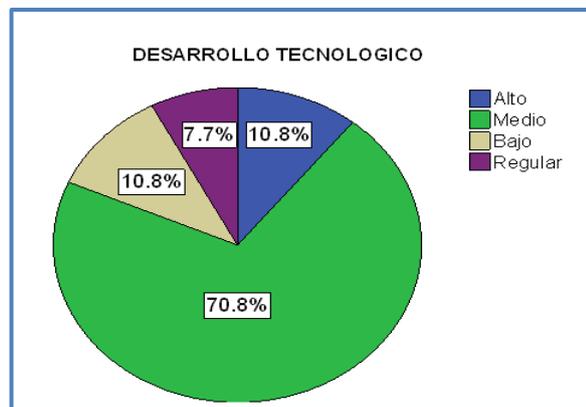
Tabla N.- 3 DESARROLLO TECNOLÓGICO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	7	10,8	10,8	10,8
	Medio	46	70,8	70,8	81,5
	Bajo	7	10,8	10,8	92,3
	Regular	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 7 clientes que corresponden al 10.8% califican alto al desarrollo tecnológico que tiene la empresa, 46 clientes que representan el 70.8% manifiestan que es medio, 7 clientes que constituye el 10.8% dicen que es bajo, 5 clientes que representan el 7.7% opinan que es regular.

Al obtener información a través de las encuestas realizadas podemos notar que el desarrollo tecnológico que tiene la empresa es medio en un mayor porcentaje, caso contrario podemos ver que un bajo porcentaje es alto, bajo, y regular por lo tanto la empresa debería renovarla para obtener una alta competitividad en el mercado e ir de la mano con la globalización.

PREGUNTA N° 4

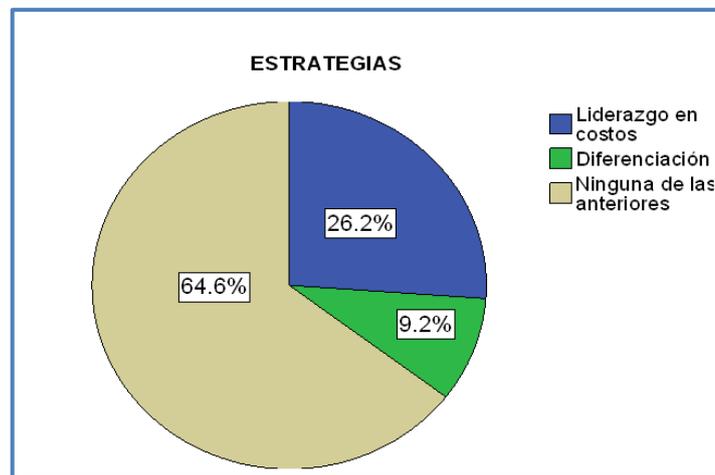
Tabla N.- 4 ESTRATEGIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liderazgo en costos	17	26,2	26,2	26,2
	Diferenciación	6	9,2	9,2	35,4
	Ninguna de las anteriores	42	64,6	64,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 17 clientes que pertenecen al 26.2 % manifiestan que la estrategia que implementa la empresa es liderazgo en costos, 6 clientes que corresponden al 9.2 % dicen que es la diferenciación, 42 clientes que representan el 64.6 % piensan que es ninguna de las anteriores.

Ante los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de los clientes consideran que la empresa no implementa ninguna de las estrategias mencionadas, seguido de que en un menor porcentaje la estrategia que utiliza es el liderazgo en costos.

PREGUNTA N° 5

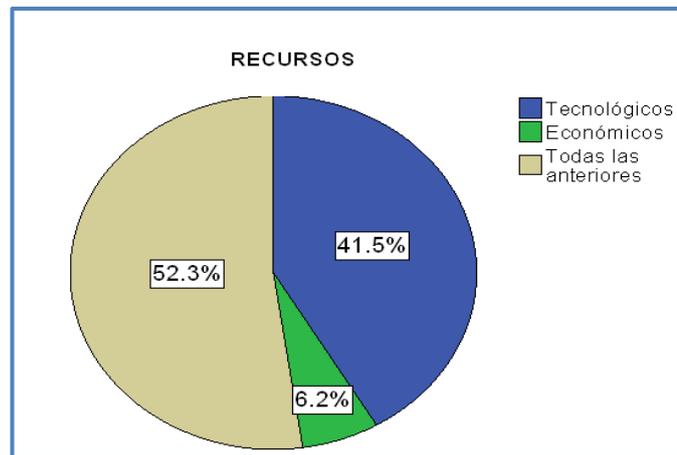
Tabla N.- 5 RECURSOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tecnológicos	27	41,5	41,5	41,5
	Económicos	4	6,2	6,2	47,7
	Todas las anteriores	34	52,3	52,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 27 clientes que pertenecen al 41.5 % consideran que el recurso más importante dentro de la empresa son los tecnológicos, 4 clientes que corresponden al 6.2 % dicen que son los económicos, y 34 clientes que representa el 52.3% dice que son todos.

Al obtener información a través de las encuestas realizadas podemos notar que los clientes consideran que todos los recursos son importantes dentro de la empresa para obtener un manejo eficiente de la misma.

PREGUNTA N° 6

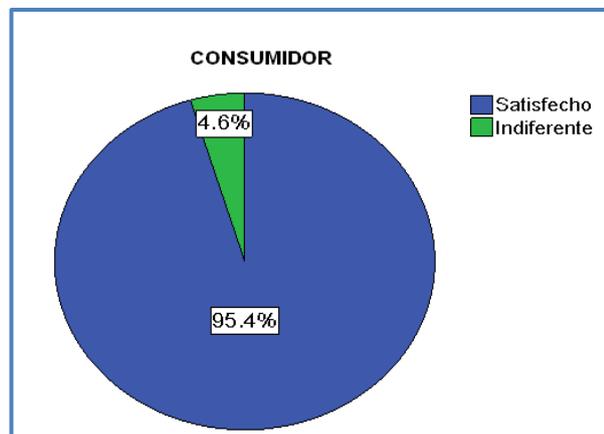
Tabla N.- 6 CONSUMIDOR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	62	95,4	95,4	95,4
	Indiferente	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 62 clientes que corresponden al 95.4% se sienten satisfechos con el producto que le ofrece la empresa, y 3 clientes que pertenecen al 4.6 % se sienten indiferentes.

Se puede observar que la mayoría de clientes se sienten satisfechos con el producto que le ofrece la empresa y que existe un bajo porcentaje de clientes que se sienten indiferentes ante el producto lo cual se debe mejorar para una mejor aceptación del producto, ya que cada consumidor es diferente, y cada vez se vuelve más exigente, la competencia aumenta y los mercados crecen, la necesidad básica de posicionarse en la mente del consumidor es fundamental para lograr mantenerse en el mercado.

PREGUNTA N° 7

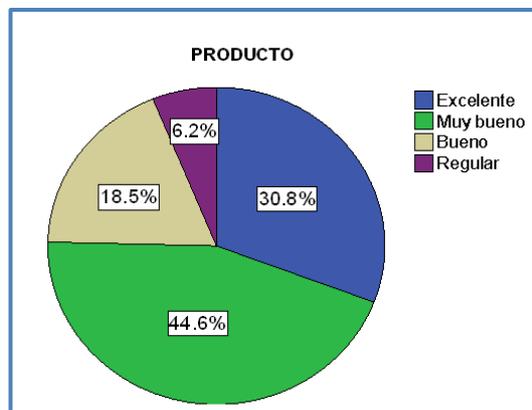
Tabla N.- 7 PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	20	30,8	30,8	30,8
	Muy bueno	29	44,6	44,6	75,4
	Bueno	12	18,5	18,5	93,8
	Regular	4	6,2	6,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 20 clientes que corresponden al 30.8% manifiesta que el producto que le ofrece la empresa es excelente, 29 clientes que pertenecen al 44.6% dicen que es muy bueno, 12 clientes que representan el 18.5% consideran que es bueno, y 4 clientes que equivalen al 6.2 % opinan que es regular.

La mayor parte de clientes consideran que el producto que le ofrece la empresa es muy bueno seguido de que es excelente esto le brinda a la empresa una gran oportunidad de expandir su producto en el mercado y obtener un incremento en el posicionamiento ya que obtienen una ventaja con el producto que ofrece, aun así la empresa debe estar en mejoramiento continuo para competir con empresas líderes en el mercado en el que se desenvuelve.

PREGUNTA N° 8

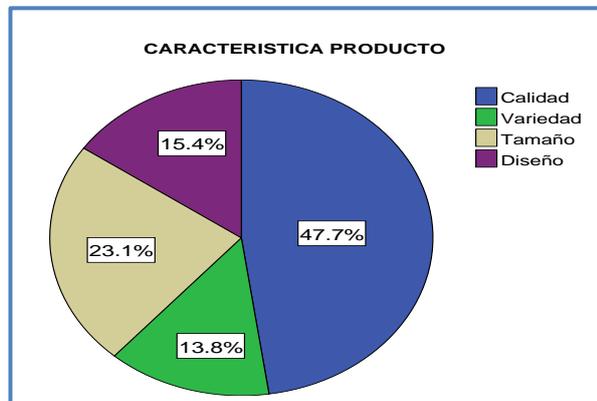
Tabla N.- 8 CARACTERISTICA PRODUCTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	31	47,7	47,7	47,7
	Variedad	9	13,8	13,8	61,5
	Tamaño	15	23,1	23,1	84,6
	Diseño	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 31 clientes que equivalen el 47.7 % consideran que la característica por la que prefiere consumir el producto que le ofrece la empresa es la calidad, 9 clientes que representan el 13.8 % manifiestan que es por la variedad, 15 clientes que pertenecen al 23.1% dicen que es por el tamaño, y 10 clientes que corresponden al 15.4% opinan que es por el diseño.

Se puede observar que los clientes adquieren el producto por su calidad , mientras que un porcentaje equilibrado lo adquieren tanto por variedad , tamaño y diseño , en el mercado la mayoría personas busca un producto de calidad , ya que prefieren un producto que les de seguridad a la hora de consumirlo.

PREGUNTA N° 9

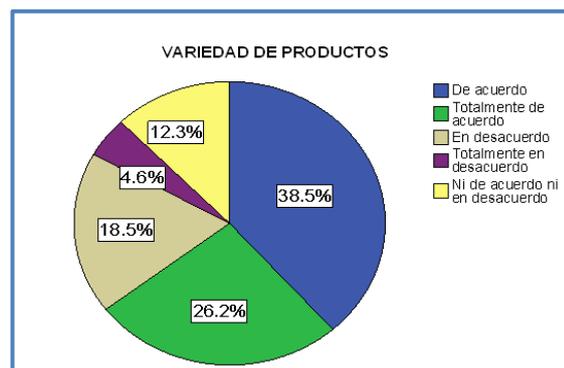
Tabla N.- 9 VARIEDAD DE PRODUCTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	25	38,5	38,5	38,5
	Totalmente de acuerdo	17	26,2	26,2	64,6
	En desacuerdo	12	18,5	18,5	83,1
	Totalmente en desacuerdo	3	4,6	4,6	87,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 25 clientes que corresponden al 38.5% manifiestan que están de acuerdo en que la empresa les ofrece variedad de productos, 17 clientes que equivalen al 26.2 % consideran que están totalmente de acuerdo, 12 clientes que constituyen el 18.5% están en desacuerdo, 3 clientes que representan el 4.6% están totalmente en desacuerdo, y 8 clientes que representan el 12.3 % opinan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Con los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que la empresa si ofrece variedad de productos.

PREGUNTA N° 10

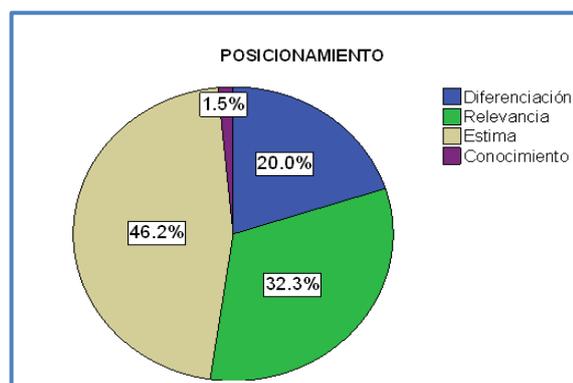
Tabla N.- 10 POSICIONAMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diferenciación	13	20,0	20,0	20,0
	Relevancia	21	32,3	32,3	52,3
	Estima	30	46,2	46,2	98,5
	Conocimiento	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado Por: Doris Salinas

Análisis e interpretación

De un total de 65 encuestados, 13 clientes que corresponden al 20% manifiestan que el posicionamiento que ocupa el producto que le ofrece la empresa es de diferenciación, 21 clientes que equivalen al 32.3 % consideran que es de relevancia, 30 clientes que constituyen el 98.5% dicen que es de estima y 1 cliente que representa el 1.5 % opina que es de conocimiento.

La mayoría de clientes manifiestan que el posicionamiento que ocupa el producto es de estima, es decir que la marca del producto es muy acogida en el mercado seguido de la relevancia esto quiere decir que la marca del producto es muy apropiado para el consumidor.

4.2 Verificación de la hipótesis

De las encuestas realizadas a los clientes externos de la empresa PLANHOFA C.A, se ha obtenido resultados; la cual se toma como referencia a las pregunta N° 2 y la N°9 de la encuesta realizada a los clientes externos, para así proceder a la realización de la hipótesis.

La competitividad permitirá mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato.

4.2.1 Modelo Lógico

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (H_1) y una hipótesis negativa (H_0).

H_1 = La competitividad permitirá mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato.

H_0 = La competitividad no permitirá mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato.

4.2.2 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

4.2.3 Elección de la prueba estadística Chi-cuadrado

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

X^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos observados (Encuestas)

E = Datos esperados (Observación)

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta realizada y se observó las siguientes frecuencias de respuesta.

PREGUNTA N° 2

2.- ¿Cree usted que la innovación continua es importante para obtener una alta competitividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	23	35,4	35,4	35,4
	Totalmente de acuerdo	36	55,4	55,4	90,8
	En desacuerdo	2	3,1	3,1	93,8
	Totalmente en desacuerdo	1	1,5	1,5	95,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado Por: Doris Salinas

PREGUNTA N° 9

9.- ¿Cree usted que la empresa le ofrece variedad de productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	25	38,5	38,5	38,5
	Totalmente de acuerdo	17	26,2	26,2	64,6
	En desacuerdo	12	18,5	18,5	83,1
	Totalmente en desacuerdo	3	4,6	4,6	87,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Elaborado Por: Doris Salinas

4.2.3.1 Combinación de frecuencias

Tabla N.- 11

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo	Total
					ni en desacuerdo	
PREGUNTA 2	23	36	2	1	3	65
PREGUNTA 9	25	17	12	3	8	65
TOTAL	48	53	14	4	11	130

Elaborado Por: Doris Salinas

4.2.4 Zona de aceptación o rechazo

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

Donde:

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la Tabla

F = Filas de la Tabla

Reemplazando:

$$(g1) = (C - 1) (F - 1)$$

$$(g1) = (Columnas - 1) (Filas - 1)$$

$$(g1) = (5 - 1) (2 - 1)$$

$$(g1) = (4) (1)$$

$$(g1) = 4$$

El valor de X^2 Tabular = 9.49

4.2.5 Cálculo Matemático

Tabla N.- 12

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
PREGUNTA 2 De acuerdo	23	24,0	-1	1,0	0,04
PREGUNTA 2 Totalmente de acuerdo	36	26,5	9,5	90,3	3,41
PREGUNTA 2 En desacuerdo	2	7,0	-5	25,0	3,57
PREGUNTA 2 Totalmente en desacuerdo	1	2,0	-1	1,0	0,50
PREGUNTA 2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5,5	-2,5	6,3	1,14
PREGUNTA 9 De acuerdo	25	24,0	1	1,0	0,04
PREGUNTA 9 Totalmente de acuerdo	17	26,5	-9,5	90,3	3,41
PREGUNTA 9 En desacuerdo	12	7,0	5	25,0	3,57
PREGUNTA 9 Totalmente en desacuerdo	3	2,0	1	1,0	0,50
PREGUNTA 9 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	5,5	2,5	6,3	1,14
				X²	17,31

Elaborado Por: Doris Salinas

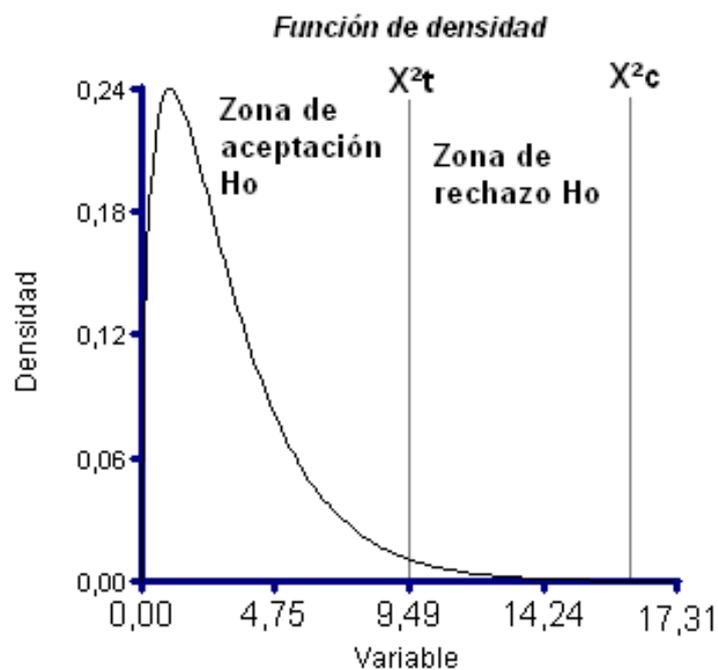
El valor de X² Calculado =17,31

4.2.6 Decisión Final

El valor de $X^2_t = 9.49$ es $< X^2_c = 17,31$ por lo tanto, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir, la competitividad permitirá mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A. de la ciudad de Ambato.

Gráfico N° 12

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CHI-CUADRADO



Elaborado Por: Doris Salinas

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

- La mayoría de clientes están totalmente de acuerdo que la innovación continua dentro de la empresa es importante para obtener una alta competitividad dentro del mercado.

- La mayor parte de los clientes consideran que la empresa no implementa ninguna de las estrategias mencionadas, seguido de que en un menor porcentaje la estrategia que utiliza es el liderazgo en costos.
- Los clientes consideran que todos los recursos son importantes dentro de la empresa para obtener un manejo eficiente de la misma.
- Los clientes se sienten satisfechos con el producto que le ofrece la empresa y que existe un bajo porcentaje de clientes que se sienten indiferentes ante el producto.
- El producto que le ofrece la empresa es muy bueno seguido de que es excelente esto le brinda a la empresa una gran oportunidad de expandir su producto en el mercado y obtener un incremento en el posicionamiento.
- Los clientes adquieren el producto por su calidad, mientras que un porcentaje equilibrado lo adquieren tanto por variedad, tamaño y diseño.
- La mayoría de clientes manifiestan que el posicionamiento que ocupa el producto es de estima, es decir que la marca del producto es muy acogida en el mercado seguido de la relevancia esto quiere decir que la marca del producto es muy apropiada para el consumidor.

5.2 Recomendaciones

Con base en el contenido de las Conclusiones se recomienda:

- La empresa debe tomar en cuenta la innovación del producto, para poder competir en el mercado con productos innovadores y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente y por ende también las de la empresa.
- Tomar medidas con respecto al desarrollo tecnológico con el que cuenta, se debería renovar la tecnología para obtener una alta competitividad en el mercado e ir de la mano de la globalización y captar la atención de los clientes.
- La empresa debe analizar las estrategias que implementa, ante la existencia de mucha competencia para poder mejorar y satisfacer las necesidades del cliente.
- Estar en mejoramiento continuo, ya que cada consumidor es diferente, y cada vez se vuelve más exigente, la competencia aumenta y los mercados crecen, la necesidad básica de posicionarse en la mente del consumidor es fundamental para lograr mantenerse en el mercado.
- Realizar investigaciones de mercados o sondeos, semestralmente ya que es vital para la empresa vigilar el nivel de satisfacción de sus clientes, así como las acciones realizadas por la competencia, de tal manera que se puedan tomar decisiones oportunas para obtener una alta competitividad en el mercado.

- Aprovechar la fortaleza de que el producto es muy bueno, direccionando los esfuerzos de la empresa en ofrecer un portafolio de productos y servicios con valor agregado que permita incrementar la cartera de clientes.
- La empresa debe mantener la calidad del producto ya que se distingue en el mercado ante su competencia y obtienen una excelente imagen ante sus consumidores y de ésta manera puede abrirse a nuevos nichos de mercado.
- Se recomienda a la empresa, buscar competitividad a través de estrategias de diferenciación para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título de la propuesta

La competitividad a través de estrategias de diferenciación que permita mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora: Empresa: PLANHOFA C.A

Representante Legal: Ing. Homero Medina

Beneficiarios: PLANHOFA C.A, colaboradores, clientes externos

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato. Avds. Bolivariana y el Cóndor (esquina) vía a Baños, casilla 18-01-352.

Teléfono: 032847782 -091657814

Correo electrónico:frisco.1@hotmail.com

Tiempo estimado

Inicio: Mayo **Finalización:** Diciembre

Equipo técnico responsable: Gerente General de la Empresa

Costo anual de la Propuesta: \$ 11110

6.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato tiene mucha competencia lo cual genera un bajo posicionamiento de mercado de la misma, ya que la competencia utiliza estrategias competitivas, como puntos estratégicos de venta, la competitividad de la empresa debe ser considerada como una parte integral de la perspectiva de aquella, por esto va de la mano del diseño de una ventaja competitiva que permita un incremento en el posicionamiento de mercado.

La competitividad dentro de los mercados crea una mayor dinamización de actividades de la empresa orientadas hacia la satisfacción de los clientes, de esta manera se determina que no existe en la empresa una adecuada ventaja competitiva que permita responder a esas necesidades, lo cual genera una disminución del posicionamiento de mercado, de esta manera la empresa no ha efectuado un análisis de los factores claves para determinar la competitividad en el mercado.

Las estrategias de diferenciación son las posibles líneas de actuación de que dispone la empresa para competir mejor en el mercado de tal forma que permita una posición adecuada. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una estrategia no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja, la empresa debe siempre

buscar contar con una adecuada competitividad y aprovechar las fortalezas y oportunidades que posee.

Se puede destacar antecedentes que se han favorecido del diseño e implementación de las estrategias de diferenciación entre ellas tenemos:

LARA, Silvia (2011). Estrategias de Diferenciación y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa "Halley Corporación" de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. En la Empresa "Halley Corporación se presenta este problema porque el personal administrativo mantenía una estructura clásica y está amenazada de la competencia que están en constante desarrollo. Por ello analiza estrategias de diferenciación que se basan en el desarrollo de nuevos productos y comercializarlos con servicios de calidad para el cliente. Diseña y aplica en la empresa Estrategias de Diferenciación para mejorar el posicionamiento de mercado y de marca de Halley Corporación.

ZAMORA, Edison (2010). Ventajas competitivas y su incidencia en los niveles de desarrollo organizacional en la empresa FREICO Cia.LTDA de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Se plantean estrategias de diferenciación que permitirán a FREICO lograr y cumplir los objetivos por los cuales fue creada, pretende crear compromiso por parte del personal dentro y fuera de la organización, lo cual logrará un mayor desarrollo organizacional dentro de la misma.

6.3 Justificación

La presente propuesta se ha diseñado con el fin de proporcionar a la empresa una herramienta administrativa que le permita mejorar el posicionamiento de mercado que posee en la ciudad de Ambato.

Al establecer la competitividad a través de las estrategias de diferenciación es de gran ayuda para los directivos, ya que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno, de tal manera que va a mejorar considerablemente el posicionamiento de mercado de la empresa.

Es vital para la empresa establecer con claridad sus fortalezas y debilidades en relación a la competitividad con otras empresas, pues es la clave del éxito y el punto de partida para una adecuada aplicación y selección de la ventaja competitiva que permitan la diferenciación con otras empresas, para la empresa este es un estudio importante ya que las adecuadas estrategias de diferenciación permitirán obtener una adecuada competitividad y mejorar el posicionamiento de mercado, por lo cual hay grandes expectativas sobre los beneficios que la presente investigación podría brindar.

Por lo tanto, es importante para la empresa controlar las expectativas del cliente de manera periódica para que la empresa esté actualizada en su oferta y proporcione aquello que el comprador busca, los niveles altos de satisfacción del cliente conducen a una lealtad incrementada, siendo ello el mayor impulso a la rentabilidad y competitividad de la empresa, lo cual le llevará a generar una relación de afectividad con la empresa, lo que garantizará fidelidad con la marca y por ende la complacencia del mismo.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Formular estrategias de diferenciación para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA que permita identificar los factores internos y externos de la empresa.
- Analizar estrategias de diferenciación encaminadas a lograr la competitividad de la empresa.
- Elaborar estrategias de diferenciación para lograr un mejor posicionamiento de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

6.5.- Análisis de factibilidad

Socio – cultural

El comportamiento de los consumidores refleja sus gustos y preferencias. Tales gustos se generan dentro de un ámbito social que es afectado por variables socio-económicas como la edad, ocupación, educación, tamaño de grupo familiar, ubicación geográfica, entorno social, moda, etc. Los consumidores a través del mercado hacen que las empresas adapten sus productos a los cambios en sus gustos y preferencias, por lo que la esencia de la formulación de una ventaja competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.

Organizacional

Desde el punto de vista administrativo se cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa que están dispuestos a trabajar en equipo para realizar los cambios que se requiera necesarios para que de esta manera lograr un mejor desempeño en el mercado.

Tecnológico

La empresa cuenta con maquinaria y equipo sofisticado que facilitan sus operaciones y la hacen competitiva en el mercado, además puede contar con toda la información tecnológica que le brinda la globalización.

Económico

Es viable la propuesta ya que la competitividad a través de adecuadas estrategias de diferenciación permitirá maximizar la participación en el mercado de la empresa y por ende incrementar el nivel de ventas e ingresos, cumpliendo con las expectativas esperadas por parte de los propietarios, además la empresa posee una rentabilidad capaz de solventar lo propuesto.

Legal

Es factible ya que existen leyes que amparan al sector comercial, las cuales han impulsado favorablemente el crecimiento de la micro, pequeñas y medianas empresas. La empresa PLANHOFA C.A ha venido cumpliendo las disposiciones que tienen que ver con la pequeña y mediana industria.

La Empresa PLANHOFA C.A está regida por la Superintendencia de Compañías, declara oportunamente sus impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), entrega sus aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

6.6. Fundamentación científico teórico

KOTLER, Philip y LANE, Kevin (2009)

Fuerzas competitivas

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Las amenazas que plantean estas fuerzas son las siguientes:

1. Amenaza de rivalidad interna en el segmento

Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aún menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento. Estas condicionantes conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz. El mercado de los teléfonos celulares experimenta una competencia feroz como resultado de la rivalidad existente en el segmento.

2. Amenaza de nuevos participantes

El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida.³ El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alta pero las empresas se enfrentan a más riesgos porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán

que luchar. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables.

3. Amenaza de productos sustitutos

Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán. En Estados Unidos, los autobuses Greyhound y los trenes Amtrak han visto su rentabilidad amenazada como consecuencia de auge del transporte aéreo.

4. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte del comprador

El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si ésta va en aumento. El auge de gigantes de la venta minorista, como Wal-Mart, ha llevado a algunos analistas a concluir que la rentabilidad potencial de las empresas de alimentos envasados descenderá. La capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades, o cuando los compradores se integran verticalmente. Para protegerse, los vendedores deben seleccionar a los compradores con la menor capacidad de negociación o de cambio de proveedores. Una estrategia de defensa más eficaz consiste en desarrollar ofertas superiores que los compradores no puedan rechazar.

5. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores

Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida. Las empresas petroleras como Exxon MobU, Shell, BP y Chevron-Texaco están a merced de la cantidad de petróleo restante en las reservas de crudo y de las medidas de grupos como la OPEP. Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias.

CARRIÓN, Juan (2007) **ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva

¿Qué es la estrategia competitiva? La que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Para Porter, la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. En definitiva, “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Cuando la empresa identifica un negocio dentro de su campo de actividad, debe plantearse cómo competir con éxito.

Las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación que tiene la empresa para competir en un mercado determinado con productos concretos. Como vemos, la

estrategia competitiva persigue la búsqueda de ventajas competitivas en cada negocio, pero ¿qué es exactamente una ventaja competitiva? “El dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia”.

Pero ¿qué tipos de ventajas competitivas existen? Existen dos ventajas competitivas básicas: Liderazgo en costes y diferenciación de productos.

Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente (Hill y Jones, 1996, p. 176). La innovación es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación.

Cuando la diferenciación se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente, una compañía ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto.

MUNUERA, José Luis (2012) **Diferenciación**

Esta estrategia tiene por objeto dotar al producto de cualidades distintivas que lo diferencien de la oferta de los competidores. Como se demuestra empíricamente en Cuestas y Munuera (2004), la principal ventaja que acompaña a esta estrategia es la que se deriva de la posibilidad de establecer un precio superior al de los competidores dado que, a criterio de los consumidores, el producto es percibido como superior. Una empresa que sigue esta estrategia puede soportar incrementos moderados en los precios de los inputs sin sufrir tanto como el resto de competidores; también es improbable que la empresa diferenciada sufra amenazas de clientes poderosos porque ofrece al comprador un producto exclusivo. A consecuencia de la lealtad de marca que genera el producto diferenciado se crea una barrera de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores, al exigir a las nuevas empresas entrantes elevados volúmenes de inversión para captar a los clientes satisfechos con la marca establecida.

El principal problema que acompaña a esta estrategia es la dificultad para mantener la exclusividad del producto. Cuando se introduce en el mercado un producto

completamente nuevo se le considera, por definición, una oferta diferenciada. Con el transcurso del tiempo, cuando surgen nuevos competidores, existe una tendencia que induce a que todos los productos se muevan hacia la categoría de genéricos; el deslizamiento de los productos diferenciados hacia los genéricos se produce con el avance en el ciclo de vida. En los mercados de genéricos, la competencia se basa, casi por completo, en el precio y en los términos de la venta.

En los últimos años se ha hecho patente la facilidad de los competidores para imitar y copiar a los diferenciadores exitosos. Las ventajas de la marca pionera duran poco, por lo que, usualmente, a medida que aumenta la calidad media de los productos elaborados en una industria, disminuye la lealtad de marca. Cuando la diferenciación se origina en el diseño o en las características físicas del producto, la imitación se torna más fácil que cuando nace de aspectos intangibles. Los cambios en los hábitos y tendencias en el consumo también pueden originar la pérdida del carácter diferenciado.

La empresa, pues, debe tratar de impedir la transición, de manera que la oferta permanezca siempre diferenciada y no se deslice hacia la categoría de productos genéricos. El deslizamiento de los productos diferenciados hacia la categoría de genéricos a veces sólo es evitable a través de la innovación.

KOTLER, Philip, y LANE, Kevin (2009)

1. Diferenciación por medio del producto

Las marcas se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones de producto (forma, características, resultados, componentes, duración, contabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño) o de servicio (facilidad de pedida entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al comprador y mantenimiento y reparación).

Las unidades de negocio de productos de gran calidad recibían más ingresos porque la calidad que ofrecían les permitía cobrar un precio más alto. Además los consumidores compraban repetidamente, eran fieles y hacían comentarios positivos a otras personas. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su

producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno.

2. Diferenciación por medio del personal

Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. Singapore Airlines disfruta de una reputación excelente, en gran medida, por sus sobrecargos. Los empleados de McDonald's son educados, los de IBM son profesionales, y los de Disney son entusiastas. La fuerza de ventas de empresas como General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life y Pfizer tienen una reputación inmejorable. Los empleados que reciben un entrenamiento superior comparten seis características: competencia (tienen la capacidad y el conocimiento necesarios), cortesía (son agradables, respetuosos y considerados), credibilidad (son dignos de confianza), confiabilidad (hacen su trabajo de forma consistente y precisa), responsabilidad (responden rápidamente a las peticiones y a los problemas de los clientes) y comunicación (se esfuerzan por entender al consumidor y por hacerse entender claramente). Los minoristas, en particular, tienden a recurrir a los empleados de primera línea para diferenciarse y posicionar su marca.

3. Diferenciación por medio de los servicios

Las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura, la capacidad y el funcionamiento de sus canales de distribución. El éxito de Caterpillar en el sector de la maquinaria de construcción se debe, en parte, a un desarrollo superior de su canal de distribución. Sus concesionarios tienen presencia en más zonas que los de la competencia, tienen un mejor entrenamiento y ofrecen mejores servicios. Dell, en el sector informática y Avon, en el de los cosméticos, se diferencian por desarrollar y administrar canales de marketing directo de gran calidad.

4.- **Diferenciación por medio de la imagen**

Los compradores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas. La razón principal para explicar la extraordinaria participación de mercado de Marlboro a nivel mundial (cerca del 30%) es la imagen de "macho cowboy", que ha desencadenado una respuesta positiva en la mayor parte del público fumador, las empresas productoras de vinos y licores también se esfuerzan por crear una imagen distintiva para sus marcas.

Es necesario diferenciar entre identidad e imagen. La identidad es la forma en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma, o posicionar a sus productos, la imagen es la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos.

Con una identidad efectiva se consiguen tres objetivos:

- En primer lugar, se establece el carácter d producto y la propuesta de valor
- En segundo lugar, este carácter se comunica de forma distintiva
- Por última se genera un poder emocional más allá de la imagen mental del producto

Para que una identidad funcione, se debe transmitir a través de cualquier vehículo de comunicación disponible y a través de cualquier contacto entre la marca y el consumidor. Se difunde en anuncios, informes anuales, folletos, catálogos, empaques, artículos de papelería de la empresa y tarjetas de presentación. Si "IBM significa servicio", este mensaje se debe transmitir en todos los símbolos, colores, eslóganes, atmósferas, eventos y comportamientos de los empleados.

6.7. Metodología Modelo Operativo

6.7.1.1 Misión

Somos una empresa alimenticia, honesta y comprendida en ofrecer calidad y servicio a nuestros clientes promoviendo nuestro desarrollo, el del sector agrícola de pequeños y medianos productores preferentemente de la Provincia de Tungurahua y el de nuestras familias.

6.7.1.2 Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional, manteniéndonos bajo los esquemas de un sistema de gestión de calidad para ser competitivos y exportadores de productos provenientes del esfuerzo de los agricultores, preferentemente organizados, mejorando la seguridad alimentaria, e impulsando alianzas entre instituciones públicas, privadas, productores y empresas para generar desarrollo a nivel local.

6.7.1.3 Valores corporativos

Valores corporativos: Clientes externos

Calidad	satisfacción de las expectativas del cliente
Seguridad	que sean inocuos
Ética	honestidad y cumplimiento con el cliente
Competitividad	precios justos
Medio ambiente	producción limpia
Transparencia	veracidad

6.7.1.4 Valores corporativos: Clientes internos

- Compromiso con la productividad y calidad
- Minimizar los impactos ambientales
- Compromiso de los productores con la empresa y viceversa
- Austeridad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos
- Lealtad con la institución
- Trabajo en equipo
- Equidad y desarrollo personal y continuo

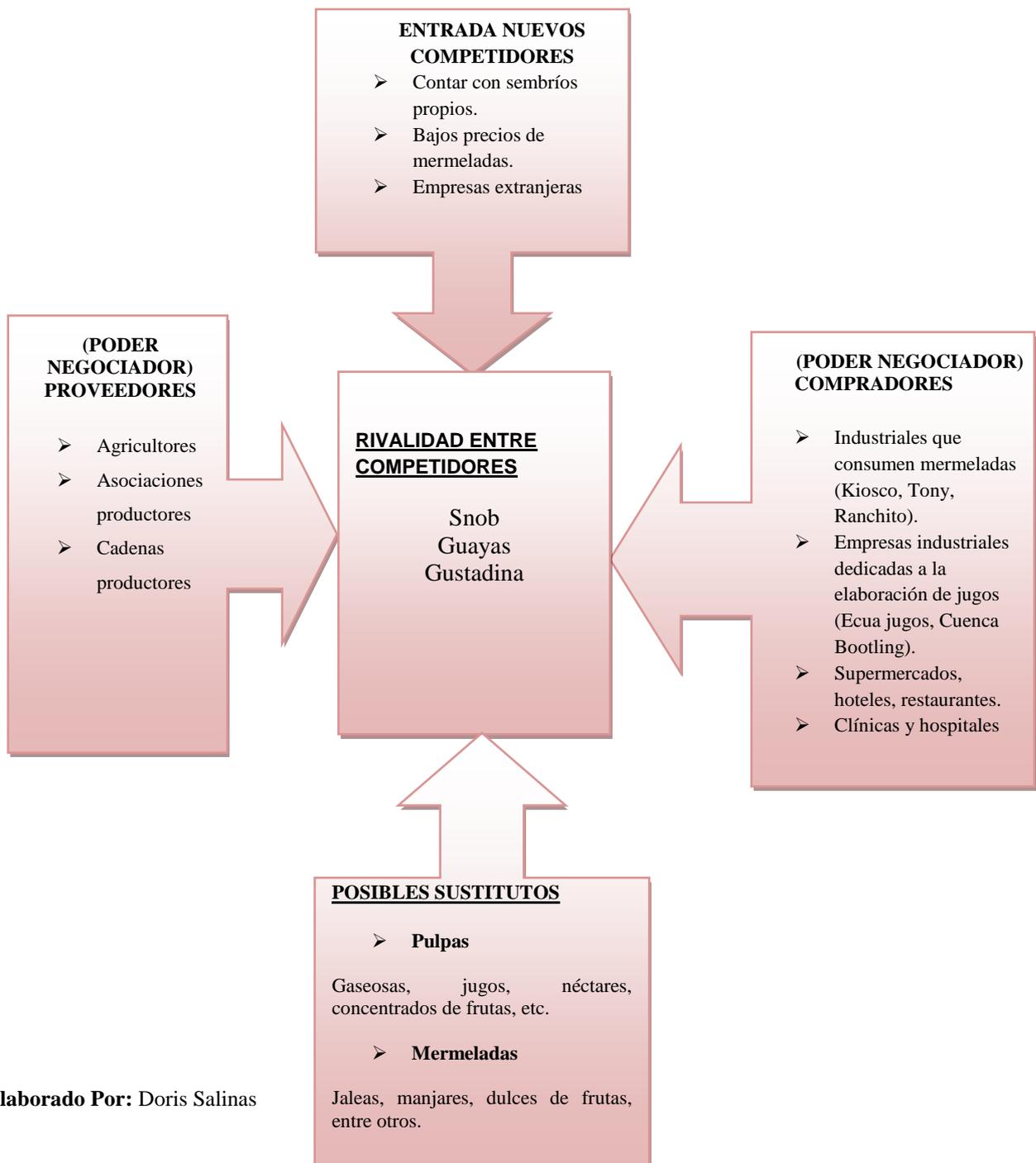
6.7.1.5 Políticas de Calidad

PLANHOFA C.A es una empresa dedicada al procesamiento industrial de frutas y hortalizas elaborando productos óptimos bajo esquemas de un sistema de gestión de calidad que garantiza el control t mejoramiento continuo de los procesos productivos, con la certificación ISO9001-2000, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, entregándoles productos de calidad a precios competitivos y con un adecuado servicio.

6.7.2 Análisis de competitividad de la empresa PLANHOFA C.A

Para la realización del análisis de la competitividad de la empresa se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Grafico N.- 13 Fuerzas de Porter



Elaborado Por: Doris Salinas

❖ **Rivalidad entre competidores**

La empresa debe tomar en cuenta que la rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes, cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio, los clientes buscan un producto o servicio diferente, que cumpla con sus necesidades, por lo cual con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración, la rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás.

Las mermeladas nacionales mejor posicionadas en la Sierra son: Snob, Guayas y Gustadina, otro aspecto importante son las mermeladas importadas, donde se destacan productos con diferenciación dirigidos a grupos específicos, por ejemplo, la marca Smucker con mermeladas light o con nutrasweet y mermeladas sin azúcar para diabéticos, además de incrementar la competencia y por ende hacen que el precio del producto sea más bajo.

La empresa PLANHOFA C.A tiene muy buena calidad en sus productos, por algo es que empresas como Kiosko, Ecuajugos, son clientes, estas empresas realizan exhaustivos controles de calidad y además son muy reconocidas a nivel nacional e internacional.

Entre los competidores más importantes que se encuentran con una buena posición en el mercado tenemos:

Tabla N.- 13

Marca	Sabor	Contenido (g)	Envase	Precio	Característica
Snob	mora, frutilla, frutimora, piña, naranja, guayaba, mango	295	frasco de vidrio	\$1.10	
		295	frasco de vidrio	\$1.13	
		295	frasco de vidrio	\$1.40	
		450	envase plástico	\$1.87	
		450	envase plástico	\$1.95	
		600	frasco de vidrio	\$2.15	
		600	frasco de vidrio	\$2.20	
Gustadina	mora, frutilla, frutimora, piña, guayaba	100	sachets	\$ 0.40	solo nivel tiendas
		300	frasco de vidrio	\$0.92	
		300	frasco de vidrio	\$1.11	
		300	frasco de vidrio	\$1.25	
		460	frasco plástico	\$1.83	
		600	frasco plástico	\$1.69	
		600	frasco de vidrio	\$2.26	
Guayas	mora, frutilla, guayaba, durazno, uva, mango,	300	frasco de vidrio	\$0.88	
				\$1.14	

Fuente: http://www.ecociencia.org/archivos/Sondeo_de_Frutas_amazonicas_final-100226.pdf

❖ Amenaza de la entrada de nuevos competidores

La introducción de mermeladas importadas, con productos diferenciados como sin azúcar o dietética ha incrementado la competencia, y como en algunos casos estos

productos resultan más baratos que los de elaboración nacional, el tope para el precio del producto es bajo.

El ingreso de nuevos competidores en este tipo de industria es factible en pequeñas escalas de producción, esto porque la inversión no sería demasiado costosa con respecto a otro tipo de negocios que necesitan de altas cantidades de inversión.

Dentro del campo de proceso de frutas hay una gran variedad de productos que pueden aparecer para satisfacer la demanda de los clientes, PLANHOFA C.A ofrece productos naturales, por lo cual tienen una diferencia en relación a la competencia.

❖ **Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Los alimentos además de ser necesarios para mantener la vida están vinculados con estilos de vida y tradiciones familiares, los productos que elabora PLANHOFA C.A colaboran con la nutrición de los consumidores ecuatorianos, dentro del campo de proceso de frutas hay una gran variedad de productos que pueden aparecer para satisfacer la demanda de los clientes, los cuales se detalla a continuación:

Para las pulpas, los productos sustitutos serían: gaseosas, jugos, néctares, concentrados de frutas, en general todo tipo de bebidas que por previa preparación o no, satisfagan la necesidad de ingestión de líquidos, la oferta de pulpas aún tiene mucho mercado por ganar.

Los productos que podrían sustituir a las mermeladas serían jaleas, manjares, dulces de frutas, entre otros, la mermelada no es considerado un producto de primera necesidad, ya que puede dejarse de consumirse en caso de no disponer de dinero o por elegir otro alimento al momento de adquirirlo, no existe una costumbre bien definida de ingerir mermelada como un complemento alimenticio en la nutrición diaria y por falta de conocimiento que las mermeladas son un buen alimento para épocas en las que no encontramos determinadas frutas o como acompañamiento o postre en algunas comidas.

❖ Poder de negociación de los proveedores

La empresa PLANHOFA C.A surge como una respuesta a las necesidades de los agricultores de la ciudad de Ambato, quienes requerían de un centro de acopio de sus productos y a la vez que les permita agregar valor a los mismos mediante el procesamiento.

El abastecimiento de materia prima, se da de manera irregular especialmente en las cantidades de aprovisionamiento, puesto que la empresa recepta materia prima en función de los requerimientos semanales de los pedidos por parte de los clientes y no existen acuerdos con estos para abastecerles regularmente de producto, tampoco existen acuerdos con los proveedores, para asegurarles la venta de sus materias primas.

La empresa intenta abastecerse de materia prima en temporada de alta cosecha ya que los precios de la fruta son bajos y es una ventaja para la empresa, conociendo que las frutas se producen estacionalmente, hay momentos en que la empresa necesita abastecerse de fruta cuando hay escasez de esta o no se la puede encontrar por la zona, lo cual representa un costo muy alto en las materias primas.

❖ Poder de negociación de los consumidores

La capacidad de negociación con los clientes en relación con la estructura organizacional de la empresa se la realiza directamente con el Jefe de ventas, con lo que se busca enfocarse a una excelente relación entre cliente – empresa.

La empresa PLANHOFA C.A, tiene clientes que requieren grandes volúmenes, a estas empresas se les otorga precios preferenciales por la cantidad de compra y también facilidades de pago.

La empresa se encarga de suministrar materia prima a otras empresas para la elaboración de otros productos, como es el caso de Ecuajugos SA, Proloceki- Kiosko, Industrias Lácteas Toni y otras; Lo cual podría representar una amenaza futura para la empresa, porque actualmente tiene como principales consumidores a empresas que requieren volúmenes elevados de producto y podría darse en algún momento, que ellos presionen para obtener precios bajos y no beneficiosos para la empresa.

6.7.3 Análisis externo

Consiste en analizar las oportunidades y amenazas más importantes y críticas para la empresa del medio externo en el que se desarrolla.

6.7.3.1 Factor Político-legal

En el actual gobierno ha sido evidente el apoyo al sector agrícola para impulsar la producción nacional, mediante el MAGAP está brindando asesoramiento a los agricultores, la empresa cuenta con el apoyo de instituciones públicas, ONG's Ecuatorianas y con el apoyo de la corporación internacional y de los mismos pequeños y medianos productores organizados.

6.7.3.1.1 Riesgo país

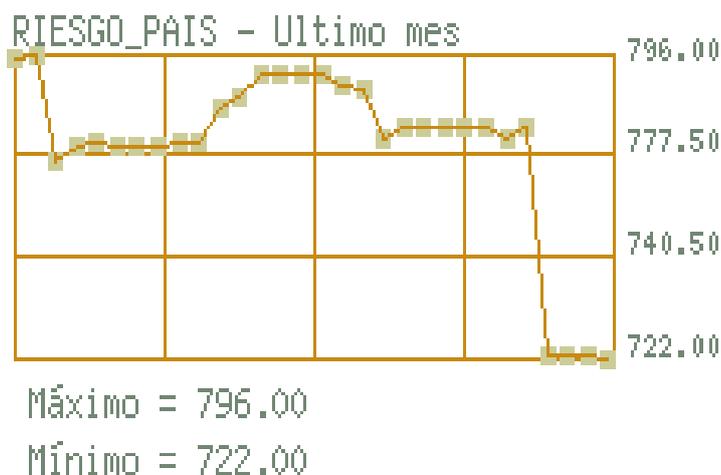
Esta variable afecta a la Empresa PLANHOFA C.A en el sentido de que un aumento en este factor, puede alertar tanto a demandantes como a oferentes del mercado.

Según el Banco Central del Ecuador, el Riesgo País al 20 de junio del 2012 presenta 877 puntos, con una tendencia a disminuir.

Tabla N.- 14

FECHA	VALOR
Junio-20-2012	877.00
Junio-19-2012	877.00
Junio-18-2012	878.00
Junio-15-2012	875.00
Junio-14-2012	876.00
Junio-13-2012	876.00
Junio-12-2012	875.00
Junio-11-2012	879.00
Junio-08-2012	878.00
Junio-07-2012	878.00
Junio-06-2012	878.00
Junio-05-2012	881.00
Junio-04-2012	949.00
Junio-03-2012	951.00
Junio-02-2012	951.00
Junio-01-2012	951.00
Mayo-31-2012	948.00
Mayo-30-2012	946.00
Mayo-29-2012	924.00
Mayo-28-2012	907.00
Mayo-27-2012	907.00
Mayo-26-2012	907.00
Mayo-25-2012	907.00
Mayo-24-2012	906.00
Mayo-23-2012	909.00
Mayo-22-2012	890.00
Mayo-21-2012	858.00
Mayo-20-2012	857.00
Mayo-19-2012	857.00
Mayo-18-2012	858.00

Gráfico N° 14



Fuente: Banco Central del Ecuador

Debido a que la tendencia del riesgo país es a disminuir, esto constituye para la empresa PLANHOFA C.A una ayuda, pues supone una estabilidad económica y política en la población, reduciendo el nivel de especulación de los precios de los productos.

Sin embargo, este factor es muy variable, por lo que la empresa deberá estar alerta ante un cambio desfavorable inesperado.

6.7.3.2 Factor tecnológico

La tecnología ha influido de diferentes formas en el contexto humano y ha provocado un cambio drástico en la misma, ha logrado superar algunos percances que conllevan a la realidad y así mostrar adelantos magníficos a la sociedad en común. La tecnología, hoy en día, está presente en cada aspecto de la vida, siempre está avanzando, cada día se innova en algún aspecto de ella y uno de los campos en los que avanza más rápidamente es en el ámbito laboral.

En nuestro país las actividades en las cuales la tecnología no ha dado muchos avances ha sido en el área agrícola, es por esto que la mayoría de actividades agrarias se las realiza manualmente, y quedándose retazados en la producción agrícola. Los únicos que han podido en algo implementar tecnología han sido los grandes empresarios.

A pesar de que la tecnología no es el único factor que determina la competitividad, hoy está muy extendido el criterio de que entre todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico figura como la más importante. Las ventajas competitivas derivan hoy del conocimiento científico convertido en tecnologías.

6.7.3.3 Factores económicos

El Ecuador es un país que sufre las consecuencias del subdesarrollo, su economía es poco diversa y relativamente pequeña. Tiene una alta concentración del ingreso en pocas manos.

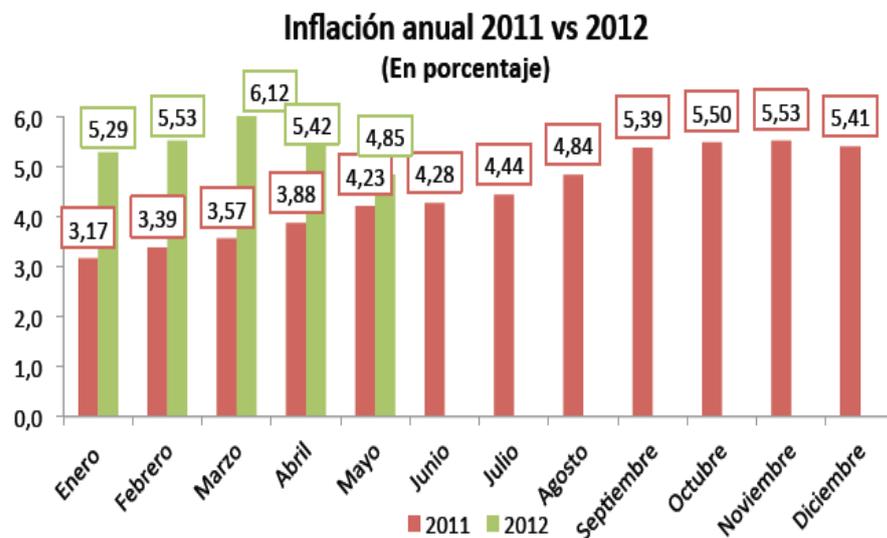
Los factores económicos que influyen en la empresa PLANHOFA C.A y que se analizarán son los siguientes:

6.7.3.3.1 Inflación

Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

Al mes de Mayo del 2012, la variación mensual de la inflación fue de negativa en 0,19%, de su parte el valor anualizado alcanzó el 4,85% frente a 4,23% registrado en el mismo período del 2011. La inflación acumulada fue de 2,22%.

Gráfico N° 15



Fuente: Corporación Centro de Estudios y Análisis (CEA)

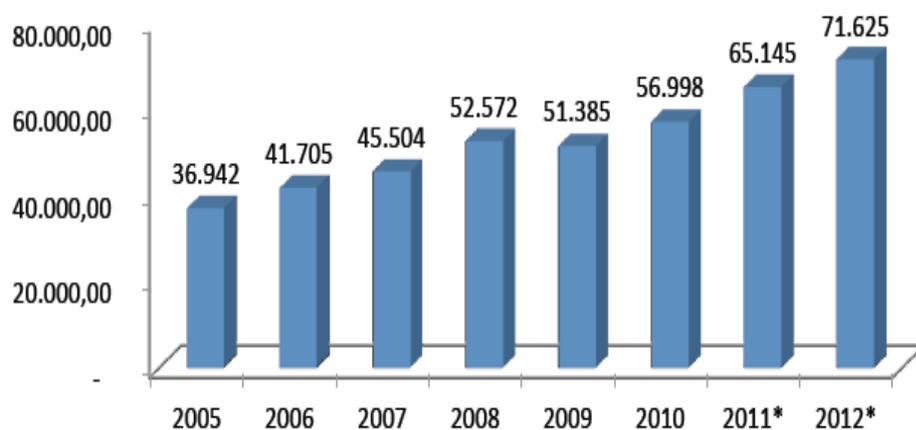
Esta variable económica afecta a la Empresa PLANHOFA C.A, en el proceso de compras, ya que determina el precio de las materias primas y éste influye en las cantidades adquiridas; en el proceso de ventas, pues define la cantidad y el precio de los productos terminados, además aumentará sus costos y gastos de mano de obra.

6.7.3.3.2 Producto interno bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

Esta variable afecta a la Empresa PLANHOFA C.A en su nivel de ventas, debido a que mientras más crezca la economía, más oportunidad tendrán sus clientes de comprar sus productos.

Gráfico N° 16



Fuente: Corporación Centro de Estudios y Análisis (CEA)

Debido a que la tendencia del PIB es a incrementar, esto constituye una ayuda para la empresa PLANHOFA C.A ya que mientras más crezca la economía del país, más crecerá el Comercio Internacional, las empresas están en la capacidad de importar y exportar más bienes y servicios; si sus clientes aumentan por ende también sus importaciones y exportaciones, con lo cual la empresa aumentará sus ingresos.

6.7.3.4 Factor social

Las características de consumo del ecuatoriano, hacen creer que el no gastar en un producto o servicio bueno económicamente ayuda en su economía, por ser de bajo costo acude a consumir productos de mala calidad.

Los clientes tienden a comprar productos que posean una marca que sea generalizada en el mercado.

En nuestro medio todavía existe en el ámbito empresarial la idea del surgimiento de una empresa, mediante el ataque a la competencia o una cultura de dañar a la misma, mas no por competitividad sana y copartícipe; mucho más desde las compañías grandes hacia las pequeñas que se encuentran en su etapa de crecimiento.

6.7.3.4.1 Evolución del mercado laboral – empleo

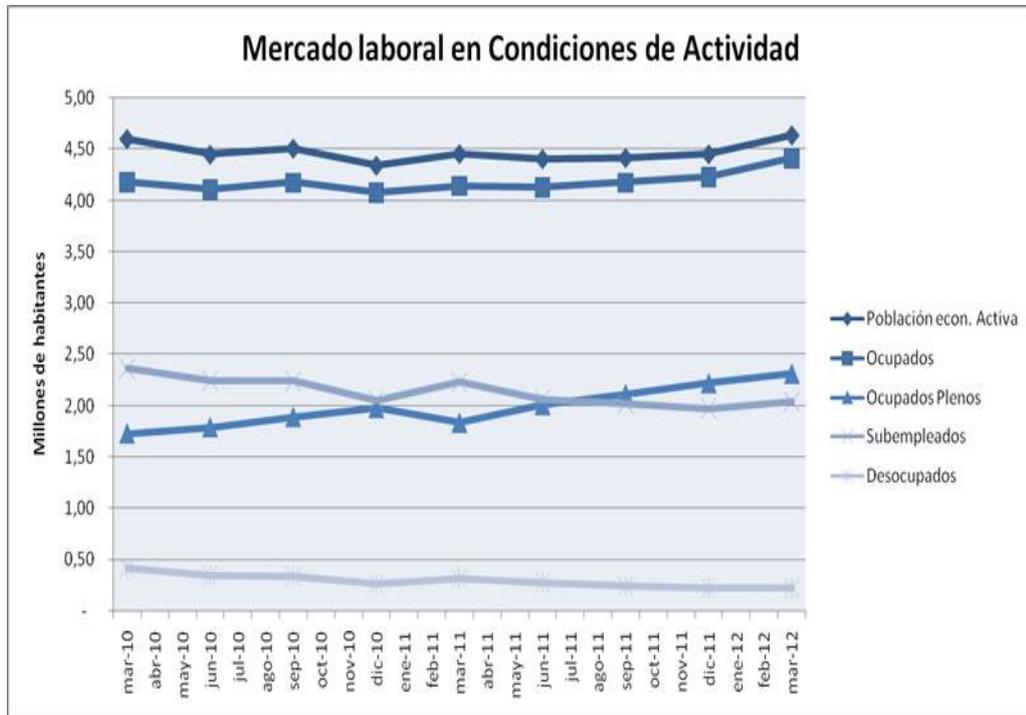
Esta variable afecta a la empresa en sus Ingresos Operacionales, debido a que este factor determina el poder adquisitivo de la población y por tanto la cantidad de las ventas de sus productos.

Según la información que publicó el Instituto, 91.975 ecuatorianos se insertaron en la categoría de ocupación plena desde diciembre del 2011 y marzo del 2012. La cifra global la ubicó el INEC en 2'314.594 ciudadanos con ocupación plena, lo que representa el 49,9% de la Población Económicamente Activa (PEA) que el instituto sitúa en 4'637.828 ecuatorianos. El porcentaje es el mismo que publicó para diciembre del año pasado.

Hablando de subempleo, el dato oficial es que en el Ecuador hay 2'036.228 subempleados, 66.657 más de los que en diciembre reportó el instituto. La cifra global representa el 43,9% de la PEA.

Una baja sustancial registró el índice de desempleo en Ecuador, al ir del 7% en marzo del 2011 al 4,9% en marzo del 2012. Así lo explicó Byron Villacís, director del Instituto de Estadística y Censos (INEC).

Gráfico N° 17



Fuente: INEC

6.7.3.5 Factor demográfico

Las variaciones en el área demográfica, son de gran interés para este estudio, porque incluye las personas y esta a su vez constituye el mercado al que va dirigido los productos que elaboran la empresa PLANHOFA C.A.

Ecuador tiene 14 millones 306 mil 876 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Esa es la información que resultó del Censo de Población y Vivienda que se realizó el 28 de noviembre. Esta cifra significa un incremento del 14,6 por ciento con relación al censo del 2001, cuando se registró una población de 12 481 925 habitantes.

6.7.4 MATRIZ FODA

Cuadro N.- 4

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y conocimiento de los procesos productivos 2. Productos de calidad 3. Ubicación estratégica tanto para proveerse como para comercializar. 4. Distribución adecuada de la planta de producción. 5. Vinculación con los productores y actores del ámbito agropecuario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de nuevos mercados 2. Crecimiento Demográfico 3. Posibilidad de exportar productos 4. Posicionamiento de nuevos productos 5. Nuevas y adecuadas estrategias de diferenciación del producto.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Subutilización de la planta por bajos volúmenes de producción 2. Falta de distribuidores(para llegar al pequeño comercio) 3. Falta de capacitación a los empleados 4. Inadecuadas estrategias de competitividad. 5. Desperdicio de recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran variedad de marcas extranjeras que compiten por abrirse mercado. 2. Preferencias del consumidor por nuevas marcas. 3. Catástrofes naturales, (volcán Tungurahua, plagas, etc.) 4. Incremento de la pobreza 5. Inestabilidad económica del país

Elaborado por: Doris Salinas

6.7.4.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Tabla N.- 15

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	R. PONDERADO
1. Experiencia y conocimiento de los procesos productivos	0,1	4	0,4
2. Productos de calidad	0,09	3	0,27
3. Ubicación estratégica tanto para proveerse como para comercializar.	0,1	4	0,4
4. Distribución adecuada de la planta de producción.	0,1	4	0,4
5. Vinculación con los productores y actores del ámbito agropecuario.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
1. Subutilización de la planta por bajos volúmenes de producción	0,12	1	0,12
2. Falta de distribuidores(para llegar al pequeño comercio)	0,1	2	0,2
3. Falta de capacitación a los empleados	0,09	2	0,18
4. Inadecuadas estrategias de competitividad.	0,14	1	0,14
5. Desperdicio de recursos	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,51

Elaborado por: Doris Salinas

6.7.4.1 Análisis del perfil de capacidad interna (PCI)

Esta metodología nos permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa PLANHOFA C.A.

El puntaje ponderado total se plantea de la siguiente manera: 1.0 (bajo) hasta 4.0 (alto); Con un puntaje promedio de 2.5. Este puntaje determina si una organización es débil internamente o si tiene una posición interna fuerte.

En el caso de la empresa PLANHOFA C.A. el puntaje ponderado total es de 2.51, lo que indica que la empresa tiene un puntaje promedio, lo que indica que la empresa es poseedora de una fuerte posición interna y por consiguiente la empresa debe trabajar en estrategias de diferenciación para aprovechar sus fortalezas y contrarrestar las debilidades.

Calificación

1 Debilidad importante

2 Debilidad menor

3 Fortaleza menor

4 Fortaleza importante

6.7.4.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Tabla N.- 16

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	R. PONDERADO
1. Apertura de nuevos mercados	0,09	3	0,27
2. Crecimiento Demográfico	0,11	4	0,44
3. Posibilidad de exportar productos	0,09	3	0,27
4. Posicionamiento de nuevos productos	0,12	4	0,48
5. Nuevas y adecuadas estrategias de diferenciación del producto.	0,1	4	0,4
AMENAZAS			
1. Gran variedad de marcas extranjeras que compiten por abrirse mercado.	0,1	2	0,2
2. Preferencias del consumidor por nuevas marcas.	0,11	2	0,22
3. Catástrofes naturales, (volcán Tungurahua, plagas, etc.)	0,09	1	0,09
4. Incremento de la pobreza	0,1	2	0,2
5. Inestabilidad económica del país	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2,66

Elaborado por: Doris Salinas

6.7.4.2.1 Análisis del perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Esta metodología permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia.

El POAM examina, resume y evalúa información económica, política, social, ambiental, demográfica, legal, tecnológica, geográfica y competitiva.

A cada factor se le asignará una ponderación desde 0.0 como no importante, hasta 1.0 de muy importante. La ponderación asignada indica su importancia respecto al éxito en la industria de la empresa PLANHOFA C.A.

A cada factor se le clasifica de 1 a 4, indica cómo responde las estrategias actuales de PLANHOFA C.A a ese factor.

Calificación

4 Oportunidad mayor

3 Oportunidad menor

2 Amenaza mayor

1 Amenaza menor

El factor y la ponderación asignada se multiplican y se suman

El puntaje ponderado total puede abarcar de 1.0 (bajo) hasta 4.0 (alto); Con un puntaje promedio de 2.5

En el caso PLANHOFA C.A el puntaje ponderado total es de 2.66, lo que indica que la empresa está por encima del promedio, se puede decir que las oportunidades se encuentran sobre las amenazas, esto significa que la empresa debe trabajar ejecutando actividades estratégicas aprovechando sus oportunidades y minimizando los riesgos de las amenazas con planes de contingencia.

6.7.4.3 ESTRATEGIAS OPERACIONALES

Tabla N.- 17

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Experiencia y conocimiento de los procesos productivos 2.Productos de calidad 3. Ubicación estratégica tanto para proveerse como para comercializar. 4. Distribución adecuada de la planta de producción. 5. Vinculación con los productores y actores del ámbito agropecuario. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subutilización de la planta por bajos volúmenes de producción 2. Falta de distribuidores(para llegar al pequeño comercio) 3. Falta de capacitación a los empleados 4. Inadecuadas estrategias de competitividad. 5. Desperdicio de recursos
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de nuevos mercados 2. Crecimiento Demográfico 3. Posibilidad de exportar productos 4. Posicionamiento de nuevos productos 5. Nuevas y adecuadas estrategias de diferenciación del producto. 	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATEGICOS (FO)</p> <p>O5F3 Utilizar estrategias adecuadas de diferenciación para posesionar la marca.</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATEGICOS (DO)</p> <p>D1O1 Elaborar estudios de mercado para la preparación de nuevos productos y así evitar la subutilización de maquinaria</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran variedad de marcas extranjeras que compiten por abrirse mercado. 2. Preferencias del consumidor por nuevas marcas. 3. Catástrofes naturales, (volcán Tungurahua, plagas, etc.) 4. Incremento de la pobreza 5. Inestabilidad económica del país 	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATEGICOS (FA)</p> <p>A2F2 Fomentar la fidelidad del cliente a nuestra marca ofreciendo productos de calidad.</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATEGICOS (DA)</p> <p>D4A1Desarrollar adecuadas estrategias de competitividad para posesionar la marca y contrarrestar la apertura de marcas extranjeras</p>

Elaborado por: Doris Salinas

6.7.5 MATRIZ COMPETITIVA

Tabla N.- 18

ENTIDAD		PLANHOFA		GUAYAS		GUSTADINA		SNOB	
FACTOR CLAVE	PESO	Cal	Total	Cal	Total	Cal.	Total	Cal.	Total
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	1	0,2	4	0,2	2	0,4
Posición Financiera	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Servicio al cliente	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Diferenciación	0,09	1	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
TOTAL	1		3,13		2,69		2,71		3,29

Elaborado por: Doris Salinas

Fuente: PLANHOFA C.A

Como señala el total de 3.29 el competidor 3es el más fuerte, ya que tiene un posicionamiento más alto en el mercado.

Debilidad importante 1

Debilidad menor 2

Fortaleza menor 3

Fortaleza importante 4

6.7.6 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Con el desarrollo y análisis de la matriz BCG permitirá establecer el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado con relación a la competencia.

Con la utilización de esta herramienta se podrá conocer quiénes son los competidores directos de la empresa PLANHOFA C.A

Formulas:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

$$PM = \frac{\text{Ventas año 2}}{\text{Total ventas del sector}} * 100$$

Tabla N.- 19

Matriz de participación en el mercado

Marca	AÑO 1	AÑO2	Tasa de crecimiento	Participación en el mercado
Planhofa	938986	1049437	12%	17%
Snob	1985678	2067789	4%	34%
Gustadina	1654325	1786590	8%	30%
Guayas	1239536	1098667	-11%	18%
Total	5818525	6002482		100%

Fuente: Empresa PLANHOFA C.A

A continuación realizaremos el cálculo de la participación relativa, es decir una comparación entre las empresas competidoras existentes en el mercado.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación de la empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

$$PR = \frac{\% \text{ Participación en le mercado}}{\% \text{ Participación del mayor competidor}} * 100$$

Tabla N.- 20

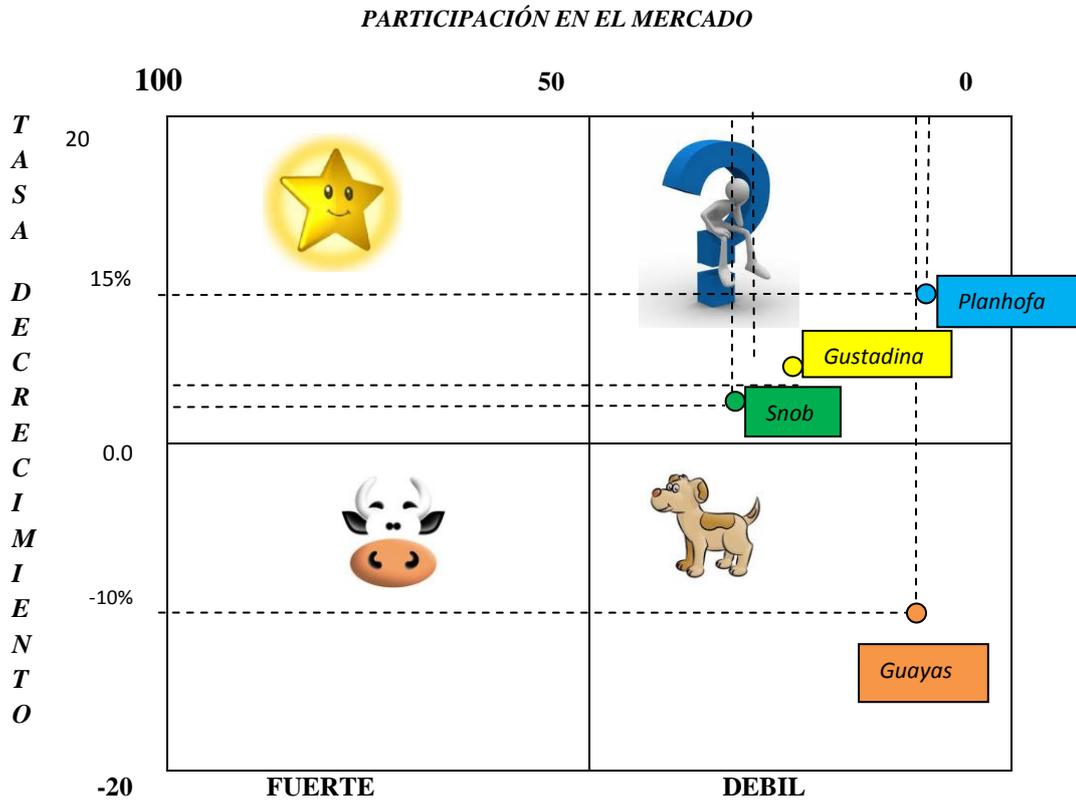
Empresas	Participación Relativa
Planhofa	(17%/34%)=0.5
Snob	(34% /30%)=1.13
Gustadina	(30%/34%)=0.88
Guayas	(18%/34%)=0.52

Elaborado por: Doris Salinas

Para los creadores de la matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

Gráfico N° 18

Matriz BCG de la empresa PLANHOFA C.A



Elaborado por: Doris Salinas

6.7.6.1 Análisis de los datos

De acuerdo a los resultados que se obtuvo realizando la matriz BCG se puede decir que la empresa Planhofa C.A se encuentra en tercer lugar con un 17% en participación en el mercado siendo la empresa Snob quien domina o lidera esta lista de empresas ya que tiene una participación del 34%, indicamos que el porcentaje es considerable por ende el posicionamiento de la empresa Planhofa C.A no es la primera en la mente del consumidor por lo que se ha visto afectada en la participación de mercado, por lo tanto la empresa debe invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en

el mercado más alta, en si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial .

6.7.7 Decisiones estratégicas

- Formular estrategias de diferenciación para posesionar la marca

Estrategia 1

Diferenciación en el producto

Elaborar un portafolio de productos para que le cliente pueda conocer sus atributos y de esta manera elegirlos con mayor facilidad.

A medida que se intensifica la competencia, la empresa debe ofrecer un valor agregado al producto ya que ofrecerá una de las formas más poderosas de diferenciar y posicionar el producto.

.

Estrategia 2

Diferenciación de los servicios

Entrega rápida y confiable. La empresa PLANHOFA C.A debe anticiparse al servicio de entrega, para que de esta manera el cliente se sienta más satisfecho.

La importancia de este indicador radica, en que el cliente puede comparar este parámetro con el de la competencia, y producto de su análisis comparativo, determinará la posibilidad de una próxima compra.

Servicio de asesoría. El vendedor debe responder rápidamente a las preguntas que le hagan los clientes para de esta manera brindar una información clara y oportuna.

Cumplir lo que promete

Resolver o satisfacer de manera eficiente las necesidades del cliente, entregándole más valor que sus expectativas para de esta manera lograr la fidelización con la marca.

Estrategia 3

La diferenciación del personal

Capacitar al personal para que brinde un adecuado servicio a los clientes ya que ellos son la carta de presentación de la empresa además de ser las personas que tienen contacto directo con el cliente, lo cual permitirá que la empresa posicione la marca en la mente del consumidor y obtener los siguientes resultados:

- ❖ Capacidad y conocimientos necesarios.
- ❖ Empleados sean amables, respetuosos y considerados.
- ❖ Los empleados inspiran confianza.
- ❖ Proporcionar el servicio con consistencia y exactitud.
- ❖ Atender sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
- ❖ Enfocar en la aptitud y la actitud del personal estratégico

Estrategia 4

La diferenciación de la imagen

En una imagen se trata de transmitir ciertas características. Se debe contener un mensaje unitario que posicione el producto y su principal cualidad. El desarrollo de una imagen fuerte para una marca o empresa requiere creatividad y empeño. Debe difundirse por todos los medios de que disponga la empresa y repetirse constantemente.

Medios audiovisuales y escritos.

Los anuncios que la empresa debe diseñar deben expresar algo distintivo como puede ser una anécdota para de esta manera generar mayor personalidad a la empresa. El mensaje tiene que darle seguridad a los clientes o prospectos, porque la naturaleza de la mente es huir del riesgo, de la inseguridad.

Ambiente. El espacio físico en que la organización fabrica o distribuye sus productos y servicios debe ser adecuado para brindar una excelente imagen a sus clientes, por lo cual se recomienda a la empresa revisar constantemente el ambiente en el cual se están desarrollando las actividades.

Actividades. La empresa debe patrocinar eventos para de esta manera ser más conocida, ya que el hecho de patrocinar ayuda a crear o mantener su imagen corporativa asociándola a los valores que transmiten las acciones que patrocina.

Las estrategias formuladas, están orientadas a mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa, Además de ofrecer algo nuevo y diferente, que sea percibido por los clientes.

6.7.8. Plan de Acción

Tabla N.- 21

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Fecha	Costo	Responsable
Formular estrategias de diferenciación para posesionar la marca	Diferenciación del producto	Elaborar un portafolio de productos Crear valor agregado a los productos	01-05-2012 al 31-06-2012 01-07-2012 al 31-08-2012	1000 500	Jefe de producción y Gerente
	Diferenciación del personal	Capacitar al personal para obtener una ventaja competitiva, ya que ellos son los que tiene contacto directo con el cliente.	01-06-2012 al 31-07-2012	3000	Gerente
	Diferenciación de los servicios	Entrega rápida y confiable Servicio de asesoría	01-08-2012 al 31-12-2012 01-08-2012 al 31-12-2012	1500 300	Gerente
	Diferenciación de la imagen	Medios audiovisuales y escritos Patrocinar eventos	01-10-2012 al 31-11-2012 01-09-2012 al 31-12-2012	1500 2000	Gerente

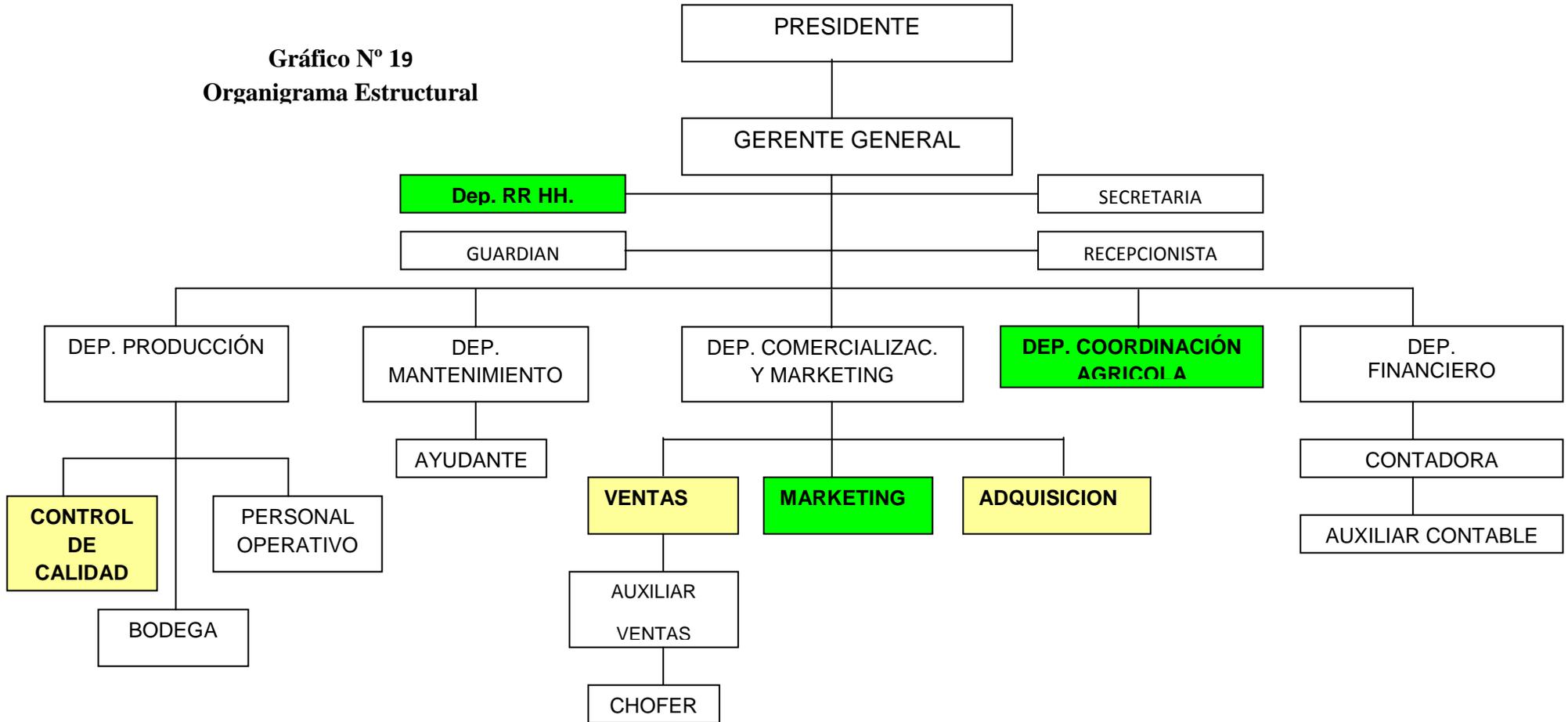
Elaborado por: Doris Salinas

6.8 Administración de la propuesta

La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa para llevar a cabo las estrategias en la empresa que permita lograr la fidelización de los clientes y por ende la captación de clientes potenciales en la ciudad de Ambato.

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa PLANHOFA C.A

Gráfico N° 19
Organigrama Estructural



Departamentos y áreas pendientes de crear



Área dependiente, futuro a convertirse en departamento

Fuente: Empresa PLANHOFA C.A

6.8.1 Presupuesto

Tabla N.- 22

Presupuesto de Gastos de operación

Actividades	Ingresos	Egresos	Saldo
Partida presupuestaria	\$ 11.110,00		\$ 11.110,00
Elaborar un portafolio de productos		\$ 1.300,00	\$ 9.810,00
Crear valor agregado a los productos		\$ 500,00	\$ 9.310,00
Capacitar al personal		\$ 3.000,00	\$ 6.310,00
Entrega rápida		\$ 1.500,00	\$ 4.810,00
Servicio de asesoría		\$ 300,00	\$ 4.510,00
Medios audiovisuales y escritos		\$ 1.500,00	\$ 3.010,00
Patrocinar eventos		\$ 2.000,00	\$ 1.010,00
Subtotal		\$ 10.100,00	-
10% de Imprevistos		\$ 1.010,00	\$ 0,00
Total Gastos		\$ 11.110,00	\$ 0,00

Elaborado por: Doris Salinas

El costo anual de la propuesta es \$11110, todos los gastos serán cubiertos por la empresa PLANHOFA C.A.

Financiamiento.- La investigación que está predestinada a la Formulación de estrategias de diferenciación para mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato, en beneficio y servicio de la misma, esta será financiada el 100% con capital de la empresa “PLANHOFA C.A” con la autorización del Gerente Ing. Homero Medina

6.8.2 Cronograma

Cuadro N.- 5

No.	Tiempo 2012	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1	Elaborar un portafolio de productos	■							
2	Crear valor agregado a los productos			■					
3	Capacitar al personal		■						
4	Entrega rápida y confiable				■				
5	Servicio de asesoría			■					
6	Medios audiovisuales y escritos						■		
7	Patrocinar eventos					■			
11	Seguimiento y Evaluación de las estrategias			■					

Elaborado por: Doris Salinas

6.9. Previsión De La Evaluación

Cuadro N.- 6

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan como evaluar?	La empresa PLANHOFA C.A
2. ¿Por qué evaluar?	Para medir la eficacia de las estrategias adoptadas
3. ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
4. ¿Qué evaluar?	Los aspectos claves de cada estrategia
5. ¿Quién evalúa?	El gerente de la empresa PLANHOFA C.A
6. ¿Cuándo evaluar?	En etapas determinadas de la empresa
7. ¿Cómo evaluar?	Procesos metodológicos
8. ¿Con que evaluar?	Investigación de campo y observación de la evolución del mercado

Elaborado por: Doris Salinas

BIBLIOGRAFIA

- ALDO Albarellos, Miguel Ángel Vicente (2009). Marketing y competitividad Nuevos Enfoques para nuevas realidades. Editorial Prentice Hall-Pearson Education. Buenos Aires. Págs. 191, 192, 193, 194, 206, 207,208, 279.
- BATEMAN, Thomas y SCOTT, Snell (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. GRAW -HILL/INTERAMERICANA EDITORES; S.A de CV .Octava edición. México Mc. Págs. 6, 55.
- BELOHLAVEK, Peter (2005) Antropología unicista de mercado. Editorial Blue Agle Group. Primera edición. Buenos Aires. Pág 51, 52.
- BIFANI, Paolo (2007). Medio ambiente y desarrollo. Editorial Universitaria José Bonifacio Andrada. Segunda edición. México. Pág 89.
- CARRIÓN, Juan (2007). Estrategia: De la visión a la acción. Editorial Esic. Segunda edición. España. Págs. 195, 196.
- COLINA, Juan Manuel (2009). Posicionamiento: resumen del libro de Al Ries y Jack Trout. Editorial el Cid Editor. Primera edición. Argentina. Pág 4.
- COLOMER Viadel, Antonio (2006). La Participación en Las Administraciones Públicas: Cooperación o Enfrentamiento. Editorial UPV. Primera edición. Valencia. Pág 231.
- ESCALANTE, Karla (2009). Estrategias competitivas. Editorial El Cid Editor .Primera edición. Argentina. Pág. 10.
- ESCORIZA Nieto, José (2006). Estrategias de comprensión del discurso escrito expositivo: Evaluación e intervención .Editorial Universitat de Barcelona. Primera edición España. Pág 20.

- FLÓREZ Uribe, Juan Antonio (2007). Proyecto de inversión para las PYME: Creación de empresas. Editorial ECOE. Primera edición. Colombia. Pág 17.
- GALINDO Ruiz, Carlos Julio (2006). Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. Editorial Ecoe. Segunda edición. Bogotá .Pág 27 ,28.
- GARCÍA González, Ana y BÒRIA Reverter Sefa (2006). Los nuevos emprendedores: Creación de empresas en el siglo XXI. Editorial universitat de Barcelona. Primera edición. Barcelona Pág 42, 43,44.
- GRIFFIN, Ricky (2005). Negocios. Editorial Pearson .Séptima edición .México. Pág 103.
- HAMILTON, Wilson (2005). Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. Editorial Convenio Andrés Bello. Primera edición. Bogotá. Pág 36.
- HANSEN, Maryanne Mowen (2007). Administración de costos: Contabilidad y Control. Editorial Cengage Learnig .Quinta edición. México. Pág 487.
- HERNÁNDEZ Castro y NIEVES Lucely (2006) La Conformación Del Hábitat de la Vivienda Informal Desde la Técnica Constructiva. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Primera edición .Bogotá. Pág 218.
- JAMES, Evans y LINDSAY, William (2008). Administración y Control de la calidad servicio al cliente. Editorial D.F Ceng age learning editores, S.A de CV.Séptima edición. México Pág.26.
- KLOTTER, Philip y AMSTRONG Gary (2007).Marketing Versión para Latinoamérica. Editorial Pearson educación. México. Pág 198.
- KOTLER, Philip, y LANE, Kevin (2009). Dirección de marketing. Editorial Pearson Educación. Deudodécima edición .México. Págs. 319, 320,321, 342,343.
- LAMB, Charles (2006). Marketing. Editorial Thomson. Octava edición. España.Pág 249.

- LÓPEZ, David de la Antonia (2009). Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing. Editorial visión libros. Primera edición. España .Pág 120.
- LÓPEZ Ruiz, Víctor Raúl (2008) .Gestión Eficaz de los Procesos Productivos. Editorial Wolters Kluwer España S.A . Primera edición. España .Pág 67.
- MEDINA Hernández, Urbano y CORREA Rodríguez, Alicia (2008). Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica. Editorial Díaz de Santos. Primera edición. España. Pág 92.
- MUNUERA Alemán, José Luis Y RODRIGUEZ Escudero, Ana Isabel (2007) Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de Dirección. Editorial ESIC. Primera edición. España. Págs. 67, 349, 350,351, 381, 390,397.
- PINEDO González, Alfonso (2007). Aumente su Cartera de Clientes. Cómo hacer saber al mundo que usted existe. Editorial Netbiblo. Primera edición. España. Pág 12.
- PLAZA Vidaurre, Marco (2009). La globalización de la economía y las crisis económicas internacionales. Editorial El Cid Editor. Primera edición. Argentina .Pág.8.
- PORTER, Michael (2007). Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. DF Grupo Editorial Patria, S.A de C.V. 6ta reimpresión. México .Págs. 12, 14.
- QUINTANA Daza, Miguel (2005). Principios de marketing. Editorial Deusto. Primera edición. España. Pág 72, 73.
- RUBIO Freidberg, Luis, BAZ Verónica (2005) .El poder de la Competitividad. Editorial FCE CIDAC. Primera edición. México. Pág 25.
- SÁNCHEZ Muñoz, Alfredo (2006). Globalización, recursos naturales y gobiernos locales: el sector forestal de Chile en comuna de Curanilahue, VIII Región.

Editorial Red Revista de Geografía. Norte Grande. Primera edición. Chile.
Pág. 118.

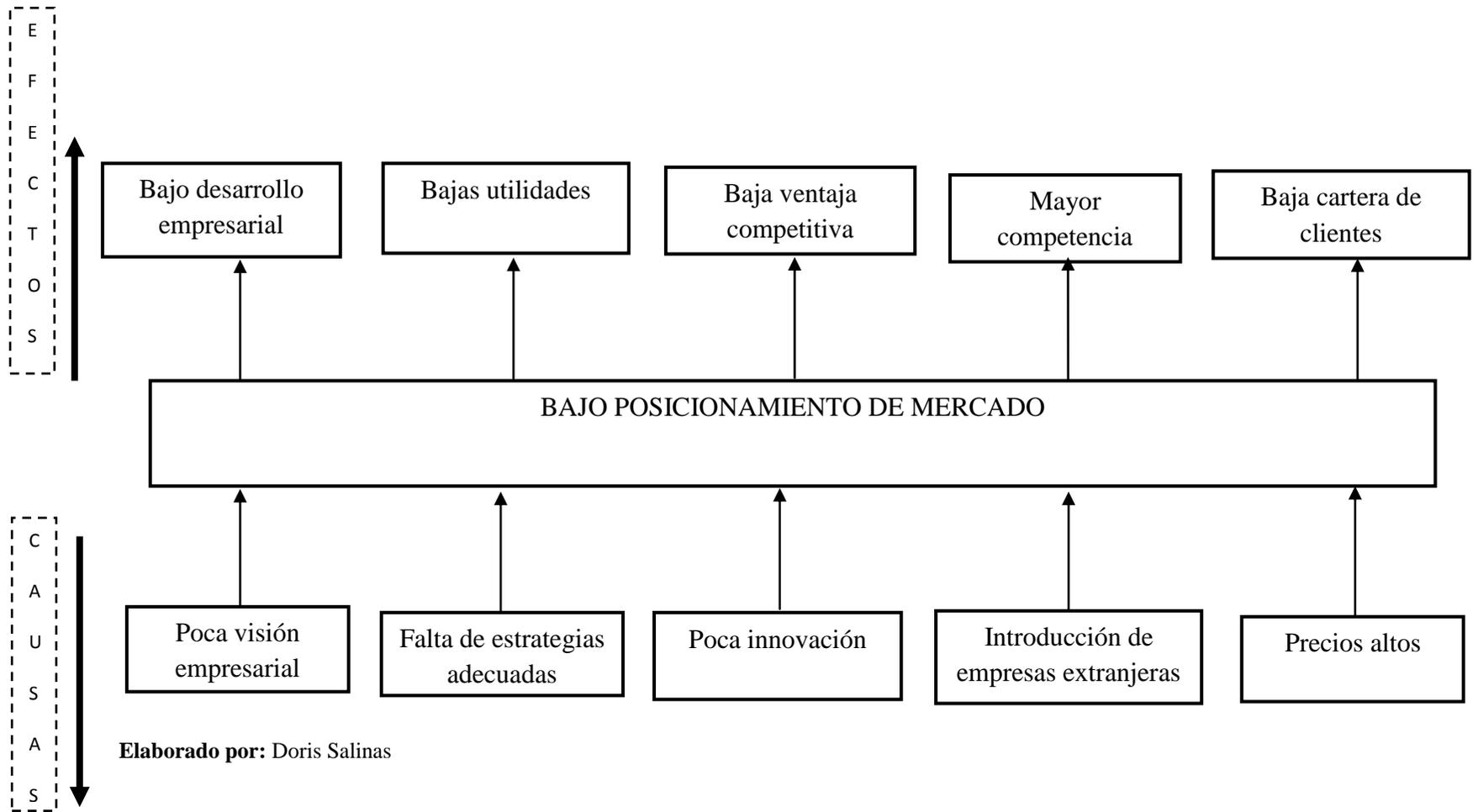
SÁNCHEZ, María José (2008). El Proceso Innovador y Tecnológico: Estrategias y Apoyo Público. Editorial netbiblo. Primera edición. España. Pág 25.

SCHIFFMAN, León (2005). Comportamiento Del Consumidor. Editorial Pearson. Octava edición .México. Pág 74.

SOLÁ Segalés, Joan Costa (2009). Estratega de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la comunicación. Editorial Universidad Autónoma de Barcelona. Primera edición .Barcelona. Pág 91.

Anexos

ANEXO 1
ARBOL DEL PROBLEMA



ANEXO 2
CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Solicitamos de la manera más comedida se sirva llenar el siguiente cuestionario

Objetivo: Recolectar información primaria para analizar la competitividad y el posicionamiento de mercado de la Empresa PLANHOFA C.A de la ciudad de Ambato.

Instrucciones: Marque con una x la respuesta que considere correcta

DIRIGIDO A: CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA

1.- ¿La innovación del producto es?

- Continua
- Retardada
- Deficiente

2.- ¿Cree usted que la innovación continua es importante para obtener una alta competitividad?

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

3.- ¿Qué nivel de desarrollo tecnológico considera usted que tiene la empresa?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Regular
- Malo

4.- ¿Qué tipo de estrategia cree usted que implementa la empresa?

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

5.- ¿Qué recurso es el más importante dentro de la empresa?

Humanos	<input type="checkbox"/>
Materiales	<input type="checkbox"/>
Tecnológicos	<input type="checkbox"/>
Económicos	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Cómo se siente usted en relación al producto que le ofrece la empresa?

Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Cómo calificaría usted el producto que le ofrece la empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Indique la característica por la que prefiere consumir el producto que le ofrece la empresa?

Calidad	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>
Tamaño	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Cree usted que la empresa le ofrece variedad de productos?

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

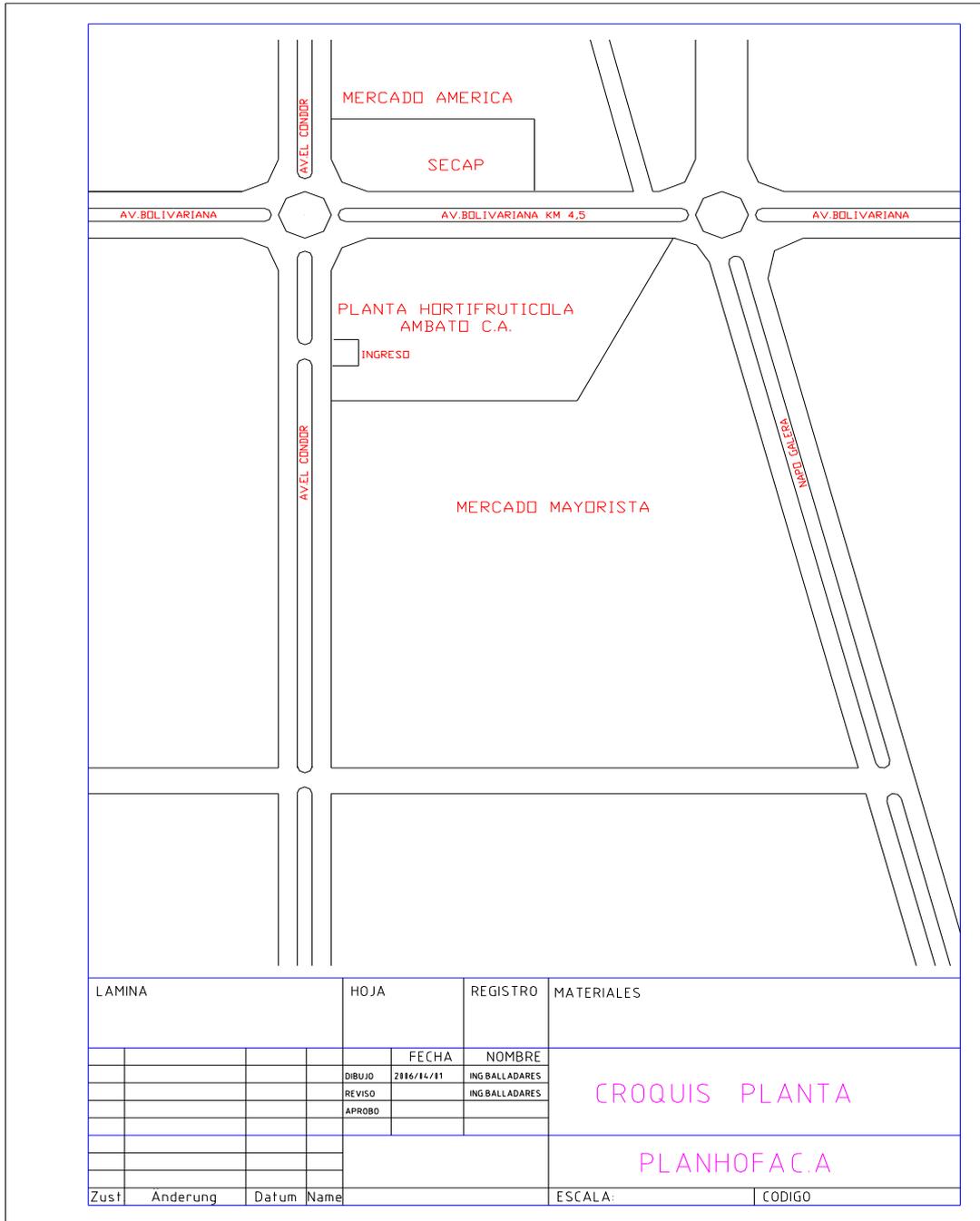
10.- ¿Qué posicionamiento ocupa el producto que le ofrece la empresa?

Diferenciación	<input type="checkbox"/>
Relevancia	<input type="checkbox"/>
Estima	<input type="checkbox"/>
Conocimiento	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

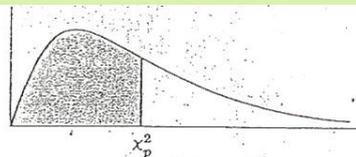
CROQUIS DE LA EMPRESA



ANEXO 4

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DEL CHI CUADRADO χ^2

Valores percentiles (χ_p^2)
correspondientes
a la distribución ji cuadrada
con ν grados de libertad
(área sombreada = p)



ν	$\chi_{.995}^2$	$\chi_{.99}^2$	$\chi_{.975}^2$	$\chi_{.95}^2$	$\chi_{.90}^2$	$\chi_{.75}^2$	$\chi_{.50}^2$	$\chi_{.25}^2$	$\chi_{.10}^2$	$\chi_{.05}^2$	$\chi_{.025}^2$	$\chi_{.01}^2$	$\chi_{.005}^2$
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	.455	.102	.0158	.0039	.0010	.0002	.0000
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39	.575	.211	.103	.0506	.0201	.0100
3	12.8	11.3	9.35	7.81	6.25	4.11	2.37	1.21	.584	.352	.216	.115	.072
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78	5.39	3.36	1.92	1.06	.711	.484	.297	.207
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	.831	.554	.412
6	18.5	16.8	14.4	12.6	10.6	7.84	5.35	3.45	2.20	1.64	1.24	.872	.676
7	20.3	18.5	16.0	14.1	12.0	9.04	6.35	4.25	2.83	2.17	1.69	1.24	.989
8	22.0	20.1	17.5	15.5	13.4	10.2	7.34	5.07	3.49	2.73	2.18	1.65	1.34
9	23.6	21.7	19.0	16.9	14.7	11.4	8.34	5.90	4.17	3.33	2.70	2.09	1.73
10	25.2	23.2	20.5	18.3	16.0	12.5	9.34	6.74	4.87	3.94	3.25	2.56	2.16
11	26.8	24.7	21.9	19.7	17.3	13.7	10.3	7.58	5.58	4.57	3.82	3.05	2.60
12	28.3	26.2	23.3	21.0	18.5	14.8	11.3	8.44	6.30	5.23	4.40	3.57	3.07
13	29.8	27.7	24.7	22.4	19.8	16.0	12.3	9.30	7.04	5.89	5.01	4.11	3.57
14	31.3	29.1	26.1	23.7	21.1	17.1	13.3	10.2	7.79	6.57	5.63	4.66	4.07
15	32.8	30.6	27.5	25.0	22.3	18.2	14.3	11.0	8.55	7.26	6.26	5.23	4.60
16	34.3	32.0	28.8	26.3	23.5	19.4	15.3	11.9	9.31	7.96	6.91	5.81	5.14
17	35.7	33.4	30.2	27.6	24.8	20.5	16.3	12.8	10.1	8.67	7.56	6.41	5.70
18	37.2	34.8	31.5	28.9	26.0	21.6	17.3	13.7	10.9	9.39	8.23	7.01	6.26
19	38.6	36.2	32.9	30.1	27.2	22.7	18.3	14.6	11.7	10.1	8.91	7.63	6.84
20	40.0	37.6	34.2	31.4	28.4	23.8	19.3	15.5	12.4	10.9	9.59	8.26	7.43
21	41.4	38.9	35.5	32.7	29.6	24.9	20.3	16.3	13.2	11.6	10.3	8.90	8.03
22	42.8	40.3	36.8	33.9	30.8	26.0	21.3	17.2	14.0	12.3	11.0	9.54	8.64
23	44.2	41.6	38.1	35.2	32.0	27.1	22.3	18.1	14.8	13.1	11.7	10.2	9.26
24	45.6	43.0	39.4	36.4	33.2	28.2	23.3	19.0	15.7	13.8	12.4	10.9	9.89
25	46.9	44.3	40.6	37.7	34.4	29.3	24.3	19.9	16.5	14.6	13.1	11.5	10.5
26	48.3	45.6	41.9	38.9	35.6	30.4	25.3	20.8	17.3	15.4	13.8	12.2	11.2
27	49.6	47.0	43.2	40.1	36.7	31.5	26.3	21.7	18.1	16.2	14.6	12.9	11.8
28	51.0	48.3	44.5	41.3	37.9	32.6	27.3	22.7	18.9	16.9	15.3	13.6	12.5
29	52.3	49.6	45.7	42.6	39.1	33.7	28.3	23.6	19.8	17.7	16.0	14.3	13.1
30	53.7	50.9	47.0	43.8	40.3	34.8	29.3	24.5	20.6	18.5	16.8	15.0	13.8
40	66.8	63.7	59.3	55.8	51.8	46.6	39.3	33.7	29.1	26.5	24.4	22.2	20.7
50	79.5	76.2	71.4	67.5	63.2	56.3	49.3	42.9	37.7	34.8	32.4	29.7	28.0
60	92.0	88.4	83.3	79.1	74.4	67.0	59.3	52.3	46.5	43.2	40.5	37.5	35.5
70	104.2	100.4	95.0	90.5	85.5	77.6	69.3	61.7	55.3	51.7	48.8	45.4	43.3
80	116.3	112.3	106.6	101.9	96.6	88.1	79.3	71.1	64.3	60.4	57.2	53.5	51.2
90	128.3	124.1	118.1	113.1	107.6	98.6	89.3	80.6	73.3	69.1	65.6	61.8	59.2
100	140.2	135.8	129.6	124.3	118.5	109.1	99.3	90.1	82.4	77.9	74.2	70.1	67.3

Fuente: Catherine M. Thompson, *Table of percentage points of the χ^2 distribution*. Biometrika, vol. 32 (1941) con autorización de autor y editor.

ANEXO 5

FOTOS DE LA EMPRESA



PLANTA DE PROCESAMIENTO DE FRUTAS



ESTANDARIZACIÓN



PASTEURIZADOR



ENVASADO



Frasco 500 g.



Frasco 250 g



BALDE 5 KG

