



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL  
MERCADO Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES  
UBICADAS EN EL CANTÓN NARANJITO, PERÍODO 2014 – 2015.**

**AUTOR:**

**PATRICIO JAVIER MURILLO TABARES**

**MILAGRO, MARZO 2015**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por Patricio Javier Murillo Tabares, previo a la obtención del título de INGENIERO en CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA y que acepto tutorías del estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, Marzo del 2015

.....

ING. Carlos Alberto Bastidas Vaca

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Marzo del 2015

Patricio Javier Murillo Tabares



Firma del egresado (a)

CI: 091221236-2

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

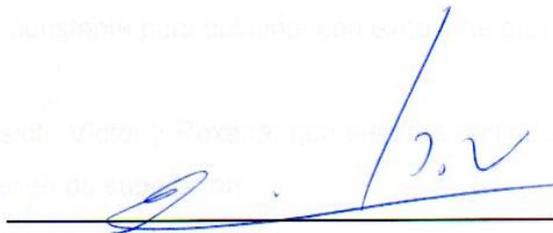
EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría en otorgar al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA ( )

DEFENSA ORAL ( )

TOTAL ( )

EQUIVALENTE ( )



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



PROFESOR DELEGADO



PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis a Dios primero por darme la sabiduría necesaria para culminar con éxito este gran sueño.

A mi esposa Alexandra porque ella fue el cimiento principal, mi apoyo incondicional para lograr esta meta.

A mis padres, Víctor y Yolanda, que con sus consejos me alentaron para seguir adelante y no desmayar hasta cumplir con mis ideales.

A mis hijos, Patricio, Christian, Joan, Jahel, Ana Paula y Ericka que han sido mi estímulo y motivación constante para culminar con éxito este proyecto.

A mis hermanos, Jessica, Víctor y Roxana; que siempre confiaron en mis capacidades intelectuales, en mi deseo de superación.

A mi tía Zoilita, que ha sido como una madre; por su apoyo moral, ya que con sus palabras sabias sacó lo mejor de mí, encaminándome por el sendero del bien.

A todas las personas que de una u otra manera aportaron para la realización de este proyecto.

**Patricio Javier Murillo Tabares**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para vencer todos los obstáculos que se presentaron a lo largo de mi carrera universitaria y por generar en mí, la confianza necesaria para visualizar la meta hecha realidad.

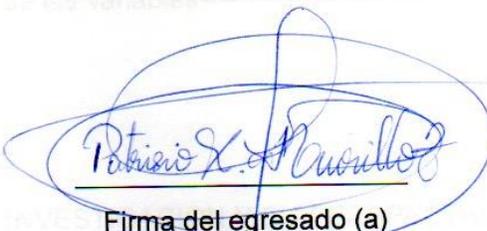
A mi familia, por creer en mí y brindarme la oportunidad de poder demostrarles que cuando se quiere, se puede lograr con esfuerzos y sacrificios los sueños que anhelamos.

A los docentes que han dejado su huella de conocimientos en mi memoria, siempre los llevaré entre los gratos recuerdos de esta etapa universitaria.

A mis compañeros, con los que compartí muchas anécdotas, dificultades y éxitos mientras duró este proceso de aprendizaje.

**Patricio Javier Murillo Tabares**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

CAPÍTULO	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
EL PROBLEMA	Ing. Fabricio Guevara Viejó, MSc. 2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.1 Plazo de entrega	2
1.1.2 Identificación del problema	4
1.1.3 Plazo de entrega del	Rector de la Universidad Estatal de Milagro 4
1.1.4 Naturaleza del problema	5
1.1.5 Identificación del problema	5
1.2 OBJETIVOS	
1.2.1 Objetivo General	Presente. 5
<p>Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las pymes ubicadas en el Cantón Naranjito, período 2014 – 2015.”, y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.</p>	
2.1.2 Análisis de las relaciones	12
2.1.3 Programación de	17
2.2 MARCO LEGAL	57
2.3 MARCO LONGEPIDUAL	61
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	13
2.4.1 Hipótesis General	13
2.4.2 Hipótesis parciales	13
2.4.3 Declaración de variables	13
2.4.4 Operacionalización de	13
<p>Milagro, Marzo del 2015</p> <p>Patricio Javier Murillo Tabares</p>  <p>Firma del egresado (a)</p> <p>CI: 091221236-2</p>	
CAPÍTULO II	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	17
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	17
3.2.1 Características de la Población	17
3.2.2 Características de la muestra	17

## INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO</b>	<b>Pag.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Problematizacion .....	2
1.1.2 Delimitacion del problema.....	4
1.1.3 Formulacion del problema de investigación .....	4
1.1.4 Sistematizacion del problema de investigacion .....	5
1.1.5Determinacion del tema.....	5
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>Pag.</b>
2.1 MARCO TEORICO .....	7
2.1.1 Antecedentes historicos .....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	10
2.1.3 Fundamentación .....	12
2.2 MARCO LEGAL .....	57
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	41
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES .....	43
2.4.1Hipótesis General .....	43
2.4.2 Hipótesis particulares .....	43
2.4.3Declaracion de variables .....	44
2.4.4Operacionalizacion de las variables.....	45
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLOGICO</b>	<b>Pág.</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	47
3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA.....	48
3.2.1 Caracteristicas de la Población.....	48
3.2.2Delimitacion de la poblacion.....	48

3.2.3 Tipo de muestra -----	48
3.2.4 Tamaño de la muestra -----	48
3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS -----	49
3.3.1 Inductivo - Deductivo -----	49
3.3.2 Hipotetico- Deductivo-----	49
3.3.3 Metodo Empirico-----	49
3.3.4 Tecnicas e Instrumentos -----	49
3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION-----	49

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

**Pág.**

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL-----	51
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS -----	52
4.3 RESULTADOS -----	60
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.-----	61

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

**Pág.**

5.1 TEMA-----	62
5.2 FUNDAMENTACIÓN -----	62
5.3 JUSTIFICACIÓN -----	70
5.4 OBJETIVOS -----	71
5.4.1 Objetivo general -----	71
5.4.2 Objetivos específicos-----	71
5.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA-----	72
5.6 ESTUDIO FACTIBILIDAD -----	73
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA -----	73
5.7.1 Actividades -----	74
5.7.2 Recursos, analisis financiero-----	83
5.7.3 Impacto-----	84
5.7.4 Cronograma -----	86
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta-----	86
CONCLUSIONES-----	87
RECOMENDACIONES-----	88
BIBLIOGRAFIA -----	89
ANEXOS -----	91

## RESUMEN

El actual estudio está enfocado al análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el cantón Naranjito, período 2014 – 2015. Entre los problemas planteados en el presente trabajo prevalecen los obstáculos estatales que preponderan al momento de iniciar un emprendimiento comercial, que representa al sector PYMES del Cantón Naranjito, al no existir la facilidad en el trámite de iniciación de un negocio, el cual afecta directamente el estado anímico de los propietarios por ser sinónimo de desmotivación, además como incide el conocimiento que tiene el propietario del manejo, desenvolvimiento comercial y movimiento del mercado, en que se desarrollara la actividad del negocio, en el ámbito de las PYMES, que será una fortaleza representativa al poseer este conocimiento. Otro factor sobresaliente es el poder de negociación que mantengan los proveedores con el propietario y su incidencia en el precio que se establezcan en las relaciones comerciales de productos y/o servicios que oferten las PYMES.

El diagnóstico se lo realizó a través de la técnica de la encuesta, la misma que fue aplicada a los propietarios de las PYMES del cantón Naranjito, seguidamente se realizó el análisis e interpretación de resultados, donde se verificaron las hipótesis establecidas, motivo por el cual se propuso un diseño de estrategias competitivas que aseguren la sostenibilidad y desarrollo de las PYMES del cantón Naranjito, para ello se estableció como objetivos, examinar cómo inciden las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Naranjito, determinar de qué forma el conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Naranjito y establecer cómo afecta el poder de negociación de los proveedores en los precios establecidos a los productos de las PYMES del Cantón Naranjito.

## **ABSTRACT**

The study is focused on the analysis of the entry of new competitors in the market and its effect on the profitability of PYMES located in the Naranjito City, period 2014 - 2015. Among the issues raised in this paper prevailing obstacles overbearing state when starting a business venture, representing the PYMES sector Naranjito City, in the absence ease the process of starting a business, which directly affects the mood of the owners to be synonymous with motivation, as well as impact knowledge having own management, business development and market movement, where business activity is developed in the field of PYMES, which will be a representative strength to possess this knowledge. Another salient factor is the bargaining power of suppliers to keep the owner and their impact on the price established trade relations of products and / or services who offer PYMES.

The diagnosis is what make through technical survey, the same as was applied to the owners of PYMES Naranjito City, then the analysis and interpretation of results, where the established hypothesis is verified, motif was performed by which proposed design competitive strategies to ensure the sustainability and development of PYMES in the Naranjito City, for it was established as goals, examine how they affect government barriers in the rivalry that is generated in the market in which they operate PYMES Naranjito City, determine how market knowledge generates a fortress PYMES Naranjito City and establish how it affects the bargaining power of suppliers at prices established for products of PYMES Naranjito City.

## INTRODUCCIÓN

El principal indicador del desarrollo del país es el PIB, el cual durante el año 2013 generó \$90.02 mil millones, de los cuales \$12.772 mil millones fueron producidos en la provincia del Guayas, aportando el Cantón Naranjito con el 0.01% de la producción, y pese a que su mayor concentración económica se encuentra en la agricultura debido al suelo privilegiado que posee, así también lo integra el sector comercial, unificada a un factor fundamental que son las PYMES.

Las Pymes juegan un rol fundamental para el desarrollo de cualquier mercado, debido a la generación de ingresos, plazas de trabajo, y crecimiento económico que genera, ya que no solo este desarrollo se da por las grandes empresas, ya que en condiciones reales una buena medida del crecimiento depende del desempeño de las PYMES, independientemente de ofrecer un producto o servicio a las personas locales, además dentro del PIB, la actividad comercial es de gran valor junto con la manufactura y la construcción, lo que conjunta una relación intrínseca con los resultados que refleja la estructura de los ingresos operacionales de una nación.

Es importante el desafío de emprender negocios por parte de nuevos competidores, ya que incide en la rentabilidad de los negocios, razón por la cual es indispensable la elaboración de nuevas políticas orientadas al desarrollo mancomunado de las actividades que presten las PYMES, y de este modo asegurar su subsistencia dentro de un mercado que cada día se torna más feroz y agresivo con los nuevos competidores que ingresan al ruedo

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

En la actualidad el cantón Naranjito cuenta con un mercado altamente competitivo en el emprendimiento de cualquier tipo de negocio, prueba de ello, es la presencia de un número indeterminado de empresas, que han surgido en los últimos años, siendo estas grandes PYMES o pequeñas, las dos últimas en mayor nivel, que se dedican a ofrecer diferentes productos o servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de la población, quienes a través del tiempo se muestran exigentes al momento de adquirir un bien o al momento de solicitar la prestación de un servicio.

Dentro de la situación competitiva, está afectando al sector PYMES, alterándose sus oportunidades de crecimiento y desarrollo, a tal punto que su rentabilidad se ve afectada por la presencia de grandes competidores.

Para lo cual la rentabilidad los pequeños negocios ha tenido efectos negativos, esto se debe a que la competencia posee un poder económico que les permite entrar a una guerra de precios que no puede ser sostenida por otros competidores de menor tamaño

y manejo de un capital débil, de ahí la necesidad de conocer el peligro del ingreso de nuevos competidores para enfrentar las amenazas de una manera estratégica.

Además las barreras gubernamentales es un factor que trabaja negativamente cuando estas son bajas y el comercio es liberado y llevado a un mercado de total libertad, dando paso a una competencia entre grandes y pequeños negocios; por ello se debe estar preparado para enfrentar a Goliat caso contrario los pequeños negocios pueden desaparecer.

Así mismo las negociaciones dentro de un mercado entre proveedor y cliente es importante para las empresas, ellas preferirán mantener el poder, caso contrario los consumidores optarán por otro oferente. Para mantener este control es importante que el proveedor tenga una diferenciación que genere una ventaja competitiva que los haga distintos entre la competencia.

### **Pronóstico.**

Para lo cual las circunstancias descritas, pueden llevar a las PYMES a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y saber utilizar las fortalezas con que cuenta la organización, lo que impide desarrollar estrategias que garanticen el éxito futuro e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a quien dirige la organización (dueños de PYMES) plantear diferentes alternativas de acción que deben ajustarse a los cambios de mercado.

### **Control del pronóstico.**

Dentro de esto es esencial que las PYMES tengan claro quiénes serán sus nuevos competidores, es importante que quien dirige conozca su mercado actual y sepa proyectarse al futuro, esto fundamenta el por qué se deben investigar estas variables, sobre todo si se desea conseguir cada día mejores niveles de rentabilidad que lleven a las empresas a un crecimiento seguro, de tal forma que de ser unos pequeños o

medianos negocios se transformen en una organización desarrollada que den cabida a mayor número de empleados.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Cinco-Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Naranjito

**Sector:** Comercial

**Tiempo:** El estudio o análisis que se plantea tendrá como marco de referencia temporal el período comprendido entre el 2014 – 2015. Además, los datos obtenidos se convertirán en información de gran relevancia para otros estudios por un período de tres años, posteriormente, la información deberá ser actualizada.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué forma el ingreso de nuevos competidores en el mercado está afectando la rentabilidad de las Pymes ubicadas en el cantón Naranjito?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Cómo inciden las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Naranjito?

¿De qué forma el conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Naranjito?

¿Cómo afecta el poder de negociación de los proveedores en los precios establecidos a los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del Cantón Naranjito?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el cantón Naranjito.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general de la investigación**

Indagar de qué forma el ingreso de nuevos competidores en el mercado, afectan la rentabilidad de las PYMES del Cantón Naranjito, a través de un estudio que emplee técnicas de investigación científica, para promover el empleo de estrategias competitivas por parte del negocio y mejorar así su competitividad.

### **1.2.2 Objetivos específicos de la investigación**

- Determinar cómo inciden las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Naranjito.
- Analizar de qué forma el conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Naranjito.
- Establecer cómo afecta el poder de negociación de los proveedores en los precios establecidos a los productos de las PYMES del Cantón Naranjito.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Dentro del desarrollo del trabajo investigativo está orientado a las PYMES del cantón Naranjito, las mismas que en los últimos diez años han enfrentado la competencia de grandes empresas que han ingresado al mercado y han captado el interés y la demanda de quienes habitan en el cantón y en sectores aledaños.

Para poder fundamentar el desarrollo de este estudio se recurrirá a fuentes bibliográficas primarias y secundarias que ayuden a fundamentar el desarrollo del tema

planteado, así como también a la aplicación de teorías y conceptos básicos en administración, mercadeo, competencia, entre otros.

Así mismo el beneficiario directo de este trabajo serán los propietarios de las PYMES, puesto que con los resultados de la investigación, se podrá proponer alternativas que le permitirán mejorar su participación en el mercado comercial.

Lo esencial es saber que los negocios, independientemente de su tamaño, deben mantener su sostenibilidad pero también demostrar un nivel de desarrollo y crecimiento; sin embargo, las PYMES y las MINIPYMES están sufriendo el ingreso de competidores de gran tamaño y con poder económico que pueden ofertar los mismos productos a precios bajos.

En este estudio se permitirá conocer cada factor que afecta a la competitividad del sector PYMES a fin de prepararlo para enfrentar a la competencia y mantener así niveles de rentabilidad satisfactorios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Observamos en el siglo XX ha sido testigo de cómo el lenguaje empresarial se ha ido nutriendo de una serie de términos de tipo técnico proveniente la mayoría de la cultura anglosajona que han encontrado un asentamiento progresivo incluso en el habla coloquial. El marketing es sin duda uno de esos términos mágicos de lo que los empresarios y gente de empresas en general echan mano casi constantemente. Sin embargo, la complejidad y amplitud de este término puede llegar a confundir incluso a los más afectados directamente por él. Hablar del marketing es hablar directamente del consumidor, del usuario, del cliente como receptor y por tanto como el punto de referencia básica de la actividad empresarial. (MEJÍA, Miguel, 2010)

El marketing es un término anglosajón complejo y amplio que hace referencia directa al grupo consumidor como eje del funcionamiento empresarial.

Dentro de una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación del mercado, afirmando que en los aspectos esenciales y económicos, la razón fundamental de la existencia de una organización consiste en satisfacer los deseos y necesidades del cliente, a la par que se alcanza los objetivos de esa empresa, esto se

basa en entender que una venta no depende de una emprendedora fuerza de ventas sino de la decisión del cliente en comprar un producto que cumpla y satisfaga sus objetivos y necesidades.

Para los mercados extranjeros ya bastante invadidos con productos alternativos, se saturaron aún más. Nace la competencia aguerrida, tanto nacional, como internacional. Surge el fenómeno japonés, fabricando bienes de bajo costo y aceptable calidad, quienes mejorando asombrosamente su nivel cualitativo industrial y comercial, ubican sus productos entre los de mayor prestigio a nivel mundial, si una o dos décadas atrás, la demanda superaba la oferta en casi cualquier producto, ya el mundo había dado un giro de ciento ochenta grados. Los consumidores comparaban calidades y precios. Elegían lo más adecuado a sus expectativas, quedando mucho inventario rezagado, lo cual se tradujo en pérdidas cuantiosísimas para los fabricantes. (MEJÍA, Miguel, 2010)

La comparación realizada por el consumidor según los productos y servicios ha ido creando una competencia entre los fabricantes nacionales como internacionales tratando así de superar la demanda producida por el fenómeno japonés cuya productividad, con el pasar del tiempo fue ganando un prestigio cada vez mayor a nivel mundial.

Así algunos profesionales comenzaron a investigar el mercado. Se dieron a la tarea de buscar cuáles eran los gustos y preferencias de los consumidores, aquí surgen conceptos como la Segmentación de Mercados: sea ésta geográfica, psicográfica, socioeconómica, étnica, por género, ocupacional, entre muchas otras. Hoy por hoy, existe una cantidad enorme de Nichos de Mercado, o segmentos aún menores, los cuales ofrecen la posibilidad de generar negocios interesantes para quienes decidan incursionarlos”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>MEJIA, Miguel: *Historia de las ventas*, <http://mercadeoactivo.wordpress.com/?s=Historia+de+las+ventas>, extraído el 8 de octubre de 2012.

En la actualidad ya sabemos cómo establecer estrategias de ventas, hoy en día se utilizan métodos efectivos para la cobertura de mercado, uno de estos métodos consiste en dividir el mercado en zonas de ventas. (MEJÍA, Miguel, 2010)

Sectorizar las zonas de ventas han elevado el nivel de efectividad para la cobertura del mercado.

### **Antecedentes de las Pymes**

Con respecto a diferentes perspectivas que implica el análisis del tema en discusión, en primer lugar puede citarse los argumentos emitido a favor de las Pymes como máxima generadora de empleo estable y de calidad, los cuales de acuerdo a las consideraciones convencionales las grandes empresas y corporaciones en muchos aspectos se convirtieron en estructuras rígidas incapaces de competir en un mercado cada vez más exigente y especializado, donde las condiciones y exigencias de los clientes serian determinantes para definir las características de los productos.

Todos estos planteamientos, según quienes los esgrimen, favorecen a las Pymes por su capacidad de adaptación, tecnología e información, así como la flexibilidad de sus estructuras productivas y de costos; aspectos que atentan contra la burocracia de las grandes empresas, centradas en lograr una producción estandarizada y masiva. (PRIETO, perez, 2007)

Las empresas cuya producción siempre estuvo estandarizada se han visto en la necesidad de competir ante la adaptabilidad, tecnología e información con la que las Pymes han ido ampliando la exigencia de los clientes.

Bajo el esquema del Estado desarrollador proyectaba el empuje económico así como la modernización industrial acelerada, aspecto que rompería los cordones de pobreza y

desempleo; esto generó un concepto político proclive a la concepción de nuevos negocios, libre empresa y desarrollo.<sup>2</sup> (PRIETO, perez, 2007)

La concepción del emprendimiento fue dado gracias al empuje económico y la modernización industrial acelerada del esquema desarrollador del Estado.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

A continuación se describen los estudios referenciales:

**Título o Tema:** “Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa APACSA cantón Machala durante el año 2011”

**Tipo de trabajo:** Tesis de grado para optar por el título de Ingeniero en Marketing

**Autor (a):** Yorlin Edulfo Bron Rueda

**Año:** 2011

**Institución:** Universidad Técnica de Machala

#### **Resumen**

La cartera de clientes de la empresa actualmente no resulta satisfactoria, especialmente para sostenerse en el mercado frente al ingreso permanente de competidores, por ello, se requiere conocer las estrategias que actualmente aplica la empresa para corregir sus desviaciones o errores. Diseñar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa APACSA de servicio de fumigación aérea en el año 2011. Es de campo debido a que hay que estar en el lugar de los hechos, exploratoria a través de encuestas; además se cuenta con la colaboración de talento humano, material y económico el acceso a la información tecnológica y el tiempo necesario para la culminación del trabajo propuesto. Que la competencia cada vez es más alta y el mercado cambia constantemente es evidente;

---

<sup>2</sup>PÉREZ PRIETO, María: Surgimiento de las Pymes. Revista Venezolana de Gerencia v.12 n.39 Maracaibo sep. 2007

que al impulsar la imagen de la empresa se posiciona el servicio en la mente del consumidor por eso los esfuerzos para dar a conocer el servicio deben ser bien programados. (BRON RUEDA, YORLIN EDULFO, 2013)

**Título o Tema:** “Propuesta para mejorar la rentabilidad de la empresa AERONET S.A.”

**Tipo de trabajo:** Tesis de grado para optar por el título de Ingeniero en Finanzas.

**Autor (a):** Lizette Alexandra Tobar Oviedo & Carlos Alberto Hurtado Parreño.

**Año:** 2010

**Institución:** UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

### **Resumen**

El enfoque de la investigación se genera porque la empresa no presenta mecanismos para ofrecer un mejor servicio que conlleve a obtener posicionamiento y crecimiento en este mercado, actualmente competitivo; no se están satisfaciendo las necesidades y expectativas del usuario y los recursos empleados no apuntan a lograr una mejora en la rentabilidad. Diseñar una propuesta para mejorar la rentabilidad y débil crecimiento de la empresa Aeronet S.A mediante una Planificación Estratégica. Investigación científica, pues en todo el proceso se obtendrá los resultados mediante procedimientos metódicos, donde se utilizará la reflexión, los razonamientos lógicos y la investigación.

Esta investigación se ha desarrollado en un enfoque de gestión empresarial, debido a la necesidad de utilizar criterios de eficiencia, eficacia, mediante una planeación estratégica por objetivos, que hemos podido lograr un desenvolvimiento analítico gracias a la experiencia adquirida en empresas que practican lo aplicado en esta investigación. (TOBAR, LISSETE & HURTADO, Carlos., 2010)

## **2.1.3 Fundamentación**

### **2.1.3.1 Fundamentación Científica**

#### **Las Pymes en el Ecuador**

En nuestro país de micro, pequeñas y medianas empresas, fundamentales en la creación de empleo y en la redistribución de riqueza, pero su participación en la industria local y en las exportaciones todavía es baja. Potenciar las PYMES está entre las prioridades tanto del sector público como del privado.

Tomando en cuenta esos presupuestos, el Gobierno estableció en el 2009, en el Plan Nacional de Desarrollo, la necesidad de generar una estrategia para el desarrollo endógeno, que permita “un nuevo modo de generación de riqueza y redistribución para el Buen Vivir”.(TELEGRAFO.COM.EC, 2013)

Para definir qué tipo de negocios son considerados como PYMES, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) definió en el 2009, en la Resolución 1260, los parámetros: una microempresa tiene entre 1 y 9 trabajadores; la pequeña empresa, entre 10 y 49; la mediana, entre 50 y 199; y, la grande, más de 200 empleados.

## **SECTORES DE LA ECONOMÍA**

### **Sector Servicios**

Dentro del sector servicios es un importante generador de empleo y representa una gran parte del PIB total tanto en economías desarrolladas como en economías en desarrollo, su crecimiento y especialización han sido evidentes en prácticamente todos los ámbitos del quehacer humano. No obstante, su análisis y estudio no han sido lo más amplio que supondría el sector, esto es debido a que en la historia económica de los países la agricultura y la industria fueron los pilares sobre los cuales se sostuvo la producción. (ROMERO, Jorge, 2010)

El inicio de la vida económica capitalista de las naciones se encuentra respaldado por un pasado agrícola, gradualmente las naciones se van incorporando a la vida industrial y posteriormente se da el desarrollo de los servicios, esto es así al menos en teoría.<sup>3</sup> (ROMERO, Jorge, 2010)

Gracias a que la historia de la economía estuvo basada en la agricultura y la industria el sector de servicios fue desarrollándose como un actor principal para la economía por ser un generador de empleos y destacado representante para el total del PIB.

### **Sector Manufactura**

Para la industria manufacturera se refiere a cualquier empresa que transforme materias primas en bienes terminados o semi-terminados usando máquinas, herramientas y trabajo. Los sectores manufactureros incluyen producción de alimentos, químicos, textiles, máquinas y equipamiento.<sup>4</sup> (CASICARAGA, Paula, 2011)

El transformar materias primas en bienes en general usando herramientas y trabajo localiza a las empresas dentro del Sector Manufacturero.

### **Sector Comercio**

Para lo cual en el sector comercio se puede definir como la “prestación del servicio de distribución, canalización y venta de todo tipo de bienes tanto, a nivel nacional como internacional”. La actividad comercial en la economía no puede crecer eficientemente sin un crecimiento paralelo o mayor de la producción de bienes.<sup>5</sup> (GIRALDO, Juan, 2010)

El sector comercial se basa en el crecimiento, producción, distribución, canalización y venta de bienes.

---

<sup>3</sup> ROMERO, Jorge: Definición de sector comercial.

<http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/in3/romeroaj.pdf>

<sup>4</sup> CASICARAGA, Paula: Definición de sector manufactura. [http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos\\_468130/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos_468130/)

<sup>5</sup> GIRALDO, Juan: Definición de sector comercio.

<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm>

Para mantener una idea generalizada y clara sobre cada elemento o variable de investigación y que por ende conforman las hipótesis, se procedió a un estudio teórico que presente teorías sobre la forma en que se debe manejar y actuar frente a la competencia.

### **La competencia**

En la economía se entiende a la competencia como la concurrencia de varios actores en el mercado. El objetivo es obtener beneficios económicos. Dentro del mercado las empresas intentan crecer ante sus rivales. Dentro del mundo de la economía pueden ser diferenciados diversos tipos de competencia. Algunos de ellos son la competencia perfecta, para que esta exista es necesario que los distintos actores, es decir quienes ofrecen y demandan productos y servicios en el mercado no tengan influencia sobre los precios. Esto quiere decir que el precio estará dado por la demanda. La competencia imperfecta hace referencia a aquellas situaciones en el cual hay quienes tienen poder para influir en los precios, ya sea por parte de los oferentes o de los demandantes. Algunos ejemplos son el monopolio, el oligopolio etc.<sup>6</sup>(DEFINICION, 2010)

En el mundo de la economía existen dos tipos de competencia, la competencia perfecta que expone que aquellos que ofrecen y demandan productos o servicios al mercado no deben influir sobre los precios del mismo y la competencia imperfecta que se refiere a aquellos con el poder para influir sobre ellos, como los monopolios.

### **Qué son los competidores**

Para que las empresas conozcan el sector al que pertenecen, no solamente por una cuestión administrativa, sino para que sepan quiénes son sus verdaderos competidores y, en consecuencia, adopten las medidas necesarias para superarlos en la lucha por los clientes y de esa forma tener éxito en su actividad. La situación de monopolio, en la que

---

<sup>6</sup>CONCEPTO.DE (2010): *Definición de competencia*. <http://concepto.de/concepto-de-competencia/>

una única empresa atiende a todo el mercado y todos los compradores han de adquirir sus productos a ella, es cada vez más rara y con frecuencia está unida a sectores que requieren una inversión inicial grande o precisan de una tecnología que no está al alcance de cualquier inversor. Por lo tanto, lo normal es que toda empresa deba fijarse no sólo en lo que ha de hacer internamente (organizar el trabajo, decidir qué produce y cómo lo produce), sino que ha de analizar su entorno, lo que equivale a analizar a sus competidores. (GARCIA, Lucia, 2009)

Analizar el entorno en el que está inmersa una empresa proporciona los datos necesarios sobre los sectores competidores para así examinar y determinar las medidas necesarias que incrementaran su rentabilidad en el mercado.

La primera de las fuerzas competitivas nos la suministra nuestra propia intuición: competidores son todas las empresas que ofrecen al mercado el mismo bien que nosotros. Esto es evidente: las empresas que fabrican el mismo bien han de repartirse el mercado y las ventas que una de ellas realiza son ventas que el resto pierde. Esto daría lugar a las campañas publicitarias que dan a conocer el producto; también ocasionaría que cada empresa haga todo lo posible para que el producto que ella vende tenga alguna característica que lo haga más atractivo que el de las otras empresas del sector. (GARCIA, Lucia, 2009)

Las campañas publicitarias constituyen la primera fuerza competitiva que las empresas poseen ya que de ellas depende el dar a conocer el producto y sus beneficios al consumidor asegurando así el incremento del nivel de producción, ventas y número de clientes.

A la segunda fuerza competitiva de Porter se llega siguiendo con el mismo razonamiento: cada empresa ha de contar con que las empresas que fabrican y ofrecen el mismo producto pueden aumentar al entrar otras nuevas en el sector. Las empresas ya instaladas pueden protegerse creando barreras a la entrada, que son circunstancias que impiden o dificultan la entrada de otras empresas en el sector. Por ejemplo, un

reconocimiento de la superioridad de una marca puede actuar como barrera a la entrada, pues a una empresa desconocida le va a costar hacerse con parte de la clientela que ya está satisfecha con lo que le ofrece una empresa ya establecida. (GARCIA, Lucia, 2009)

La barrera de entrada es la segunda fuerza competitiva la cual hace referencia a la creación del reconocimiento de la empresa dentro de un país, limitando el accionar a las nuevas empresas poseedoras de productos con características similares o diferentes.

La tercera fuerza competitiva va unida a la definición de negocio que ya mencioné en otra contribución. Según Porter, cada empresa ha de considerar como competidores a todas las empresas que fabrican y venden un producto que realice la misma función o satisfaga la misma necesidad que el nuestro, aunque se trate de un producto muy diferente o no se trate de empresas del mismo sector administrativo. (GARCIA, Lucia, 2009)

La definición de la palabra negocio es la tercera fuerza competitiva, la cual determina que cada empresa debe considerar como competencia a las empresas a su alrededor que fabriquen un producto direccionado a satisfacer una necesidad similar.

Por último, existen dos colectivos adicionales que fueron considerados por Porter como competidores y a los que hasta entonces no se había considerado como tales. Se trata de los clientes y los proveedores. Para comprender por qué Porter los incluye en las cinco fuerzas competitivas hay que recordar que para este autor, competidor de una empresa es toda aquella unidad económica que puede influir en su beneficio. (GARCIA, Lucia, 2009)

Los proveedores y clientes son también considerados competidores ya que estos influyen directamente en el beneficio de una empresa.

Resulta evidente que los proveedores, a través del precio que nos cobren por las materias primas y recursos que les adquirimos, pueden aumentar nuestros costes y reducir nuestro beneficio; también los clientes pueden imponer el precio al que les vendemos nuestro producto reduciendo nuestros ingresos y, en consecuencia, nuestro beneficio. La capacidad que tanto clientes como proveedores tengan para imponernos sus condiciones y disminuir el beneficio de nuestra empresa dependerá de su poder negociador. (GARCIA, Lucia, 2009)

La negociación por parte de proveedores y clientes son los que determinaran el nivel de los costes por producto y los ingresos para la empresa.

A este respecto Porter da algunas ideas de interés tales como que el poder de negociación de nuestros proveedores aumenta si para ellos no somos un gran cliente o no disponemos de otras alternativas de suministro; por su parte, el poder de negociación de un cliente aumenta si proporciona la mayor parte de las ventas a la empresa o es posible que pase a fabricar él mismo el producto que le vendemos. No obstante, esta visión que trata a los clientes y proveedores como competidores está siendo sustituida por fórmulas de cooperación con ellos que provienen fundamentalmente de Japón.<sup>7</sup>(GARCIA, Lucia, 2009)

El considerar a los clientes y proveedores así como a su capacidad de negociación como un competidor de riesgo es extremista, ya que las empresas mediante el dialogo pueden llegar a la cooperación haciendo de este proceso una consilacion efectiva.

### **Cómo hacer frente a la competencia**

Las empresas que incluso iniciaron sus operaciones con poca competencia, al poco tiempo se ven amenazadas por la aparición de nuevos competidores (sobre todo, si empiezan a tener éxito) que harán todo lo posible por arrebatarnos una parte de su mercado.

---

<sup>7</sup>GARCIA, Lucia: Que son los competidores. <http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/>

La competencia es cada vez mayor, y si las empresas no toman las medidas necesarias para hacerle frente, es muy probable que sean superadas por ésta, y que incluso lleguen a perder gran parte de su mercado.

## **Veamos a continuación algunas de las principales formas de hacer frente a la competencia:**

### **a.- Analizar a la competencia**

Una forma de hacer frente a la competencia consiste en analizarla, lo cual implica recabar y analizar información de ésta, estar atento a lo que hagan, tratar de prever sus acciones, etc. Para analizar a la competencia podríamos adquirir sus productos, hacer uso de sus servicios, visitar sus locales, analizar sus estrategias, entrevistar a sus antiguos trabajadores, entrevistar a sus clientes, etc.<sup>8</sup> (ELIAS, Arturo, 2010)

Mediante una investigación exhaustiva de los servicios, localidades, estrategias y clientes una empresa puede enfrentarse a la competencia con efectividad.

El análisis de la competencia nos ayuda a tomar decisiones y diseñar estrategias que nos permitan competir adecuadamente con ésta; por ejemplo, si en nuestro análisis descubrimos que uno de sus puntos débiles son sus altos costos y, por tanto, su incapacidad para mantener precios bajos, podríamos optar por reducir los nuestros.

### **b.- Reducir precios**

Una forma común de hacer frente a la competencia consiste en bajar los precios por debajo de los precios de ésta.

Esta práctica puede ser una buena forma de competir, sin embargo, debemos tener cuidado pues implica reducir nuestro margen de ganancia y, además, es probable que la competencia también decida hacer lo mismo. (ELIAS, Arturo, 2010)

---

<sup>8</sup> ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/>

Antes de hacer uso de esta práctica, debemos asegurarnos de que seremos capaces de reducir nuestros costos sin sacrificar la calidad de nuestros productos, y que la reducción de precios sea una estrategia que la competencia difícilmente pueda imitar.

Aun así, antes que reducir nuestros precios, para hacer frente a la competencia es preferible hacer uso de otras prácticas o estrategias, tales como la búsqueda de una diferenciación, la innovación o la mejora del servicio al cliente.<sup>9</sup> (ELIAS, Arturo, 2010)

La reducción de costos por producto es una decisión que debe ser analizado con minuciosidad, considerando los posibles riesgos y beneficios ya que de ellos dependerán las ganancias de la empresa.

### **c.- Diferenciarse de la competencia**

Otra forma de lidiar con la competencia es a través de la diferenciación, es decir, ofreciendo un producto o servicio que cuente con características que lo haga diferente de los demás productos o servicios de la competencia. (ELIAS, Arturo, 2010)

La innovación en el producto, ya sea la imagen, componentes, promociones, etc., es una forma diferente de combatir con la competencia de manera optima.

Pero para competir de este modo no basta con ofrecer algo diferente, sino que también debe ser algo único, novedoso, innovador, algo que sea difícilmente copiado por la competencia, algo que nos permita distinguirnos de ésta, y sea el motivo por el que los consumidores nos elijan a nosotros antes que a ella. Por ejemplo, podríamos diferenciarnos en el diseño de nuestros productos, en la atención al cliente, en brindar un servicio extra, en la rapidez de nuestra atención, en ofrecer un trato personalizado, etc.

### **d.- Innovar constantemente**

Si queremos evitar que la competencia nos alcance y mantener el liderazgo, debemos innovar constantemente. (ELIAS, Arturo, 2010)

---

<sup>9</sup> ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/2010>

Innovar implica lanzar al mercado nuevos productos, los cuales no necesariamente tienen que ser productos totalmente nuevos, sino que pueden ser productos basados en los que ya tenemos, pero con nuevos diseños, nuevos modelos, una nueva marca, un nuevo empaque, un nuevo logotipo, etc. o, en todo caso, pueden ser productos basados en los que ya tenemos, pero con nuevas mejoras, nuevas características, nuevas funciones, nuevas utilidades, nuevos atributos, nuevos beneficios, etc.

Asimismo, innovar también podría implicar aplicar nuevas prácticas empresariales, desarrollar procesos más eficientes, desarrollar mejoras tecnológicas, implementar nuevas formas de distribución, etc.<sup>10</sup> (ELIAS, Arturo, 2010)

Las distintas formas de innovación permiten que las empresas a nivel mundial aumenten su rentabilidad y por ende sus ingresos lo cual determinara sus posibilidades de desarrollo.

#### **e.- Mejorar el servicio al cliente**

Algo que suelen descuidar las empresas es el servicio al cliente, por lo que una forma de diferenciarnos de la competencia, es ofreciendo un buen servicio al cliente.

Ofrecer un buen servicio al cliente significa brindar un trato amable, contar con un ambiente agradable, contar con un local limpio, brindar una rápida atención, brindar un trato personalizado, etc. Mejorar el servicio al cliente también podría implicar ofrecer nuevos servicios al cliente, por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, una mayor asesoría en la compra, mayores garantías, el servicio de instalación, el servicio de mantenimiento, etc. (ELIAS, Arturo, 2010)

El poseer y ofrecer un óptimo servicio al cliente, el cual vaya desde el trato agradable, ambiente propicio y asesoría personalizada a el aumento de garantías aumenta la distinción por competencias.

#### **f.- Aprovechar ventajas competitivas**

---

<sup>10</sup> ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/2010>

Otra forma de hacer frente a la competencia consiste en aprovechar nuestras ventajas competitivas, es decir, aquellas ventajas que poseamos que nos permiten destacar o sobresalir ante nuestros competidores. Podríamos tener ventajas competitivas en el diseño de nuestros productos, en nuestra marca, en nuestro servicio al cliente, en costos, en tecnología, en logística, en infraestructura, en ubicación, etc. (ELIAS, Arturo, 2010)

Por ejemplo, si una de nuestras ventajas competitivas fueran los canales de venta o distribución que tenemos, podríamos aprovechar esta ventaja utilizando dichos canales para ofrecer otros productos complementarios a los que ya ofrecemos.<sup>11</sup> (ELIAS, Arturo, 2010)

La explotación de las ventajas que posee una empresa ante las que se encuentran en su entorno permite que esta aumente sus capacidades para destacar en el mercado.

### **Factores que llevan a la competencia de mercado**

El beneficio más importante de la Investigación de mercados es que de la información generada de un estudio, se puede llevar a cabo la correcta toma de decisiones presentes o futuras de tu empresa, ya sea en cuestiones mercadológicas, operativas o financieras.<sup>12</sup> (CHAVARRÍA, Monica, 2009)

Las cuestiones mercadológicas, operativas y financieras están estrechamente ligadas a las indagaciones que la empresa realice sobre las demandas y ofertas del mercado permitiendo tomar decisiones que nos mantengan alerta ante los competidores.

**Sin embargo los beneficios de una investigación de mercados son múltiples, entre los que podemos mencionar los siguientes:**

**a.- Reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado.**

---

<sup>11</sup> ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/2010>

<sup>12</sup> Chavarría, Mónica: Factores que llevan a la competencia de mercado. 2009  
[http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia\\_investigacion\\_mercados\\_qualitativa\\_quantitativa\\_pymes.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia_investigacion_mercados_qualitativa_quantitativa_pymes.html)

Al vivir en un mundo globalizado y altamente competitivo; las empresas requieren estar muy atentas a los cambios que se suscitan en el entorno de cada una de ellas, permitiéndoles conocer nuevos segmentos, tendencias, cambios en la conducta del consumidor, cambios en los hábitos de compra; todo esto representa una ventaja competitiva ya que es una forma de anticiparse a los deseos y necesidades del mercado, incluso antes que la competencia. (CHAVARRÍA, Monica, 2009)

Una ventaja competitiva es el análisis del consumidor ya que centra su atención en las necesidades del mismo permitiendo tomar decisiones de manera anticipada al competidor.

#### **b.- Optimización de los recursos.**

En ocasiones la inversión de una campaña publicitaria o bien el lanzamiento de un nuevo producto, suele ser muy costosa y poco redituable, cuando no se conoce a fondo las necesidades del mercado, así como los criterios de compra de estos. No podemos destinar altos recursos en publicidad creyendo que es la mejor estrategia sin ni siquiera conocer y analizar antes que es lo que nuestros clientes opinan, desean, quieren y necesitan. Es por esto fundamental conocer su forma de pensar, para así poder cumplir con sus expectativas, obteniendo con ello mejores resultados. (CHAVARRÍA, Monica, 2009)

Para obtener resultados deseados ante la percepción del cliente sobre el producto, no es necesario invertir cantidades monetarias excesivas en publicidad sin antes analizar las expectativas del consumidor.

#### **c.- Desarrollo de estrategias adecuadas.**

Sin duda la investigación de mercados nos facilita información clave para planificar los aspectos técnicos y económicos de un negocio, dándonos además la posibilidad de detectar áreas de oportunidad, que nos pueden servir para el desarrollo de estrategias

efectivas. Ejemplo: identificación de nuevos canales de comercialización, lanzamiento de promociones, mejoras del producto o servicio, etc.<sup>13</sup> (CHAVARRÍA, Monica, 2009)

El incluir promociones, innovación del producto y variables en los canales de comercialización contribuyen con la información determinante para el desarrollo de estrategias efectivas debido a la detección de oportunidades.

## **Elementos que hacen a una empresa ser competitiva**

**1. Motivar a sus empleados.** Motive a su gente. La motivación es clave para incrementar la productividad de una empresa. Aprenda sobre cómo motivar a su gente, a hacerla copartícipe de sus objetivos, Considere a su empresa como un equipo que tiene que ganar una liga en una competición donde los otros equipos (sus competidores) también están haciendo grandes esfuerzos para quedar en los primeros lugares de la clasificación final. Haga esfuerzos por hacer agradable el ambiente laboral que se respira en su empresa. Trate a su equipo directivo, considerando a cada miembro como alguien muy especial, dele estatus y haga que se sienta importante en su empresa.

**2. Innovar y mejorar.** Esté continuamente abierto a las nuevas ideas y las innovaciones que puedan mejorar cualquier aspecto de su empresa. No se cierre a ningún detalle. Analice todo el proceso productivo, la comercialización, el trato con los proveedores, la atención al cliente. Inste a sus empleados a que piensen y tengan ideas. No tema perder su tiempo en asistir a las mejores ferias, reuniones, etc. Ponga las antenas inteligentemente para captar ideas que puedan superar mejoras en cualquier faceta de su negocio. (PEDREÑO, Ramón, 2011)

Prestar oído a nuevas ideas permiten captar las mejoras necesarias para la empresa en cualquier etapa a la que se esté enfrentando la misma dentro del mercado.

---

<sup>13</sup>Chavarría, Mónica: Factores que llevan a la competencia de mercado.2009  
[http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia\\_investigacion\\_mercados\\_qualitativa\\_quantitativa\\_pymes.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia_investigacion_mercados_qualitativa_quantitativa_pymes.html)

**3. Ejercer un liderazgo estimulante.** Establezca retos y objetivos alcanzables. Trate de medirse con los mejores. Si desea hacer una empresa más competitiva, analice los factores de éxito de las empresas más competitivas y establezca estrategias realistas que sean estimulantes para los equipos que trabajan en su empresa.<sup>14</sup> (PEDREÑO, Ramón, 2011)

Plantear una misión y visión basada en el análisis FODA de la empresa permite establecer objetivos realistas y alcanzables para la empresa, lo cual siempre estará ligado a los estímulos que esta tenga para sus colaboradores, ya que hay que recordar que el capital humano es uno de sus ejes principales.

**4. La tecnología al servicio de la empresa.** No deje que la tecnología le domine. Familiarícese con la innovación y desarrollos tecnológicos más importantes. Haga de la tecnología uno de sus mejores aliados. Lea de vez en cuando las mejores revistas sobre tecnología... Esté al día. Asesórese con los mejores técnicos para tomar decisiones correctas en materia de tecnología. Cuando tenga un informe, pida otro alternativo. Sopesese y decida. Las soluciones sobre tecnología que dan los expertos no siempre son convergentes.

**5. Internet y las nuevas tecnologías de información.** Hágase un forofo de las nuevas tecnologías de la información y muy especialmente de Internet. No le deje en bandeja a sus competidores una baza decisiva para su empresa, sea del sector que sea. Haga el uso más inteligente y productivo de estas herramientas. No se contente con los tópicos. Aprenda por usted mismo. (PEDREÑO, Ramón, 2011)

La autoeducación permite ampliar las herramientas competitivas que pueden ser expuestas en reuniones y así darle un uso inteligente.

---

<sup>14</sup>PEDREÑO, Ramón: Elementos que hacen a una empresa ser competitiva.  
<http://empresa.euroresidentes.com/2011/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>

**6. Comparta su conocimiento, hágalo público,** reciba inputs de sus proveedores, clientes, investigadores, profesionales. El conocimiento que se comparte crece.

**7. Globalización.** Créase de verdad que el mundo es global. Acostúmbrese a pensar en global. Fomente actitudes y aptitudes mentales para un mundo globalizado. Piense en las implicaciones que tiene para su empresa la globalización real que vivimos. (PEDREÑO, Ramón, 2011)

Mantener un enfoque globalizado proporciona una idea más real del mundo en el que nos desarrollamos.

**8. Baje al suelo.** Métase de vez en cuando en el detalle, póngase codo con codo con la gente de su empresa que trabaja en las diversas vertientes de su empresa. Ponga en tensión todos y cada uno de los departamentos de su empresa. Demuestre que está dispuesto a estar encima de todo lo que ocurre en su empresa y pueda ser relevante.

**9. Piense en futuro.** Diseñe continuamente el futuro de su empresa. Imagine como mejorar su empresa. Siempre que pueda anticipése al futuro. Tome decisiones valientes que constituyan firmes apuestas de futuro para la competitividad de su empresa. No dude en aquello que tiene la certeza que puede hacer su empresa más competitiva.

**10. Administrar el cambio.** Las sociedades cambian, los países cambian, las generaciones cambian. Sepa administrar los tiempos y los cambios.<sup>15</sup> (PEDREÑO, Ramón, 2011)

Prepararse para los agentes externos, como el tiempo, es una herramienta fundamental para la dirección de una empresa puesto que es esto lo que permite estar alerta ante los posibles cambios.

---

<sup>15</sup>PEDREÑO, Ramón: Elementos que hacen a una empresa ser competitiva.  
<http://empresa.euroresidentes.com/2011/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>

## Importancia de la experiencia en la administración

A medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costes, las economías de costes de la experiencia provienen de “aprender haciendo”: cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente.

El incremento de la experiencia da lugar a la oportunidad para reducir los costes, no existiendo una garantía en cuanto a tal resultado, pues el incremento en la productividad y la consecuente reducción de los costes sólo puede lograrse con el fiel cumplimiento de las metas de producción, la adopción de nuevas tecnologías que permitan incrementar la productividad y un esfuerzo constante para eliminar los gastos innecesarios, o como se lo denomina en el Kaizen: “las mudas” (desperdicios).

La experiencia se adquiere incrementando los niveles de ventas a lo largo de los años. Cuanto mayor sea la experiencia acumulada menores serán los costes de producción de cada unidad. Ello se logra, claro está decirlo, en la medida en que se den las condiciones arriba apuntadas.<sup>16</sup> (Small Business Administration (SBA), 2012)

Al retomar el tema de reducción de costes hay que plantearse que de lograr realizar este proceso, se lograra obtener más ganancias por producción puesto que aumentan los niveles de ventas y se eliminaran gastos innecesarios, siempre y cuando todo esto se logre analizando también las consecuencias que dicha reducción conllevaría.

Cada una de esas oportunidades requiere la atención activa de los diversos niveles directivos, pues los efectos de la experiencia no se producen por si solos. Son las habilidades, la creatividad y la innovación de los que trabajan en la empresa los que producen los efectos de la experiencia; diciéndolo de otra forma, constituyen el resultado de la eficaz aplicación de nuevos procedimientos y métodos.

---

<sup>16</sup>Small Business Administration (SBA): *Beneficios de tener experiencia frente a un negocio.*[http://ctp.iccas.miami.edu/spn/Como/Mercado\\_Beneficios.htm](http://ctp.iccas.miami.edu/spn/Como/Mercado_Beneficios.htm)

## **Beneficios de tener experiencia frente a un negocio.**

Si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación le indican que no debe seguir con el plan de acción, entonces es el momento de hacer ajustes. Por ejemplo, si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que planifica ofrecer, entonces usted sabe que tal vez sea mejor moverse hacia otra localización.

A través de la investigación puede descubrir, por ejemplo, que en el lugar donde quiere establecer su negocio, el municipio planifica construir un paso a desnivel o una ruta alterna con el propósito de aliviar la congestión de tránsito. Con la investigación puede determinar si ha logrado las metas y los objetivos que se propuso al iniciar el negocio.

## **Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana**

**Visión compartida:** Tener una visión estratégica se constituye en fuente potencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenida (Hamel y Prahalad, 1999). Esta visión es construida socialmente a través de interacciones complejas entre los actores clave (Lado y Wilson, 1994), aspecto propio de la gestión humana.

Lo que se ha perdido en la mayoría de las empresas es una visión estratégica de los empleados y una manera sistemática de enfocar la implementación de estrategias a través de ellos. Los ejecutivos generalmente piensan que si ellos se encargan de los negocios, entonces la organización y sus trabajadores se harán cargo de sí mismos. Ellos introducen nuevos planes e iniciativas, sin considerar si tienen el talento para llevarlos a cabo o si la gente y las prácticas están alineadas con lo que se necesita hacer. (Gubman, 2000, p. 7)<sup>17</sup>

Al gestionar óptimamente el talento humano existente en las empresas reduce el margen de error al designar las tareas a realizar para alcanzar los objetivos previamente planteados, ya que son ellos los que estimaran el alcance de las estrategias a implementar en la consecución de la meta en común.

---

<sup>17</sup>CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

**Comunicación:** Constituye una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia “abierta” (Pfeffer, 1998), basada en la generación de relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Como competencia, ésta constituye la habilidad para seleccionar un comportamiento comunicativo que sea tanto apropiado como efectivo para cada situación. Su finalidad es el desarrollo de la competencia para transmitir un mensaje a partir de la claridad, la precisión, la pertinencia con el contexto y el objetivo de la comunicación (por ejemplo, informar o persuadir).

La transmisión de un mensaje de manera apropiada a cada situación permite establecer un vínculo de confianza entre emisores y por ende construirá el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores con la empresa para la cual laboran.

**Gestión del cambio:** Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el statu quo, es decir la capacidad de cambio.

La gestión humana debe propender por un sano equilibrio entre la transformación y la estabilidad, entre la necesidad de mantener cosas del pasado y proponer tendencias hacia el futuro, entre la libertad de acción y el control, entre la eficiencia y la innovación (Ulrich, 1997). La tarea no es controlar y dominar el cambio sino responder a él con agilidad.

Estar preparado para los cambios que se puedan suscitar en términos de eficiencia e innovación permite que las organizaciones perfeccionen su capacidad de gestionar el cambio con rapidez.

**Capacidad del acompañamiento directivo:** quizás el mayor aporte esperado por parte de gestión humana es la alineación de las prácticas de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización. La mejor manera de que gestión humana influya sobre el estilo de dirección es adecuar todo su sistema a las

necesidades que demanden la estrategia del negocio y las situaciones competitivas que la empresa enfrente, es decir convertirse en su socio estratégico.

Dicho de otra manera, la función de recursos humanos tiene sentido no solamente si está agregando valor a la estrategia, sino si está en capacidad de construir la estrategia competitiva con base en las competencias de las personas (Calderón, 2003b).<sup>18</sup>

El realizar una selección de personal haciendo alusión a las competencias que cada perfil necesita poseer le permite a la empresa construir estrategias sin margen de error ya que esto influye directamente en la toma de decisiones ágilmente al disminuir las líneas de comunicación jerárquica.

Una de las maneras clave para actuar estratégicamente es participar en el direccionamiento estratégico de la empresa, esto es, apoyar la formulación de la misión, la visión, las políticas y los objetivos, y velar por que todas las personas de la organización las internalicen; en otras palabras, ayudar a crear una visión compartida: La función de los recursos humanos debería trabajar con los directivos intermedios para asegurarse de que las prácticas de dirección del rendimiento de la organización estén integradas unas con las otras y con las prácticas de dirección del negocio de la organización, y que encajen con la naturaleza del trabajo. (Mohram y Lawler III, 1998, p. 266)

Una de los principales objetivos de la gestión del talento humano es el crear un vínculo de pertenencia entre los colaboradores y la empresa, el cual permitirá que la misión, visión, políticas y consecución de objetivos sean cumplidos a cabalidad permitiendo así que su atención este centrada en el estudio progresivo del rendimiento del personal y el constante desarrollo profesional del mismo que atienda a las demandas del mercado.

**Compromiso:** reforzar el compromiso del empleado, mediante apropiados sistemas de incentivos, oportunidades de promoción y adecuados procesos de capacitación y

---

<sup>18</sup>CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

desarrollo, puede conllevar comportamientos discrecionales de la persona que tiene efectos sobre el rendimiento de la empresa, la mejora continua y la adaptación a los requerimientos del entorno (Walton, 1985).

El sentimiento de pertenencia que un empleado tenga con su empresa esta estrechamente ligado a percepción que el mismo tenga del valor que le da la organización a su esfuerzo.

La puesta en práctica de una visión depende del compromiso con las metas, y a su vez, el compromiso depende de la confianza en el líder o los líderes de la organización... las estrategias y tácticas implican consistencia, constancia y disposición a ser evaluados por los resultados. (Quigley, 1996, p. 50)

La evaluación de resultados permite determinar los estándares bajo los cuales la visión está siendo cumplida.

**Gubman (2000) formula siete factores que gestión humana debería intervenir para facilitar el compromiso de las personas:** crear valores que le impriman un sentido de propósito al trabajo, garantizar calidad de vida laboral, diseñar tareas enriquecidas, mantener buenas relaciones entre los integrantes de la organización, equidad en la compensación, garantizar oportunidades de crecimiento y lograr confianza y credibilidad en los líderes de la empresa.<sup>19</sup>

**Flexibilidad:** Un diseño que facilite la competitividad es fruto de estrategias de flexibilidad organizacional (desburocratización, polivalencia, equipos interfuncionales adhocráticos, diseño enriquecido del trabajo y ajuste rol-individuo) y una capacidad de cambio permanente (Camisón, 1997; Gómez et al., 1999):

El estar presto a los cambios es una vía de enriquecimiento organizacional.

---

<sup>19</sup>CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

**El fenómeno principal de la globalidad está constituido por la flexibilización del proceso productivo y del ámbito del trabajo.** Las nuevas máquinas permiten realizar diferentes operaciones a la vez. La programación informática posibilita que éstas sean más flexibles, por lo tanto, su manejo depende hoy de la capacidad de flexibilidad del obrero. La flexibilidad laboral está dada por la rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad. La rotación sistemática entre y en el interior de los talleres y las oficinas facilita la comunicación y el conocimiento de los trabajadores entre sí. Se establecerá así un flujo de información que permite el aprendizaje constante y se evita la rutina. El empleado estará capacitado de este modo para adaptarse a cualquier cambio o emergencia. (Pereyra, 2002, p. 22)

La constante capacitación profesional aumenta en el empleado su capacidad de adaptabilidad al cambio por ende incrementa su producción y compromiso con la empresa.

**Desarrollo de competencias y talentos:** múltiples trabajos de investigación han constatado empíricamente el impacto que sobre el desempeño organizacional tienen los programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo de talentos. Un modelo estratégico de formación y desarrollo es un medio eficaz para afectar positivamente la productividad, el desarrollo de productos, la mejora de la calidad, la calidad del servicio, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de ventas y la participación en el mercado (Valle, 2004).<sup>20</sup>

Los sistemas de desarrollo profesional, dirigidos a un talento o competencia en particular generan un impacto óptimo en el desempeño organizacional.

---

<sup>20</sup>CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

**Participación:** esta es una de las prácticas que algunos autores han calificado de alto rendimiento (Pfeffer, 1996; Arthur, 1992) por cuanto refuerzan el capital humano, generando un impacto significativo sobre los rendimientos de la empresa. Denison (1991) encontró que altos niveles de participación crean sentido de propiedad y responsabilidad, y en consecuencia mayor dedicación y menor necesidad de control explícito.

Los sistemas de asenso dentro de la empresa, permiten que los colaboradores participen con más continuidad al dar sus opiniones creando el sentido de pertenencia con la empresa.

**Trabajo en equipo:** La competencia de trabajo en equipo pretende desarrollar una serie de cualidades que garantizan el máximo rendimiento del grupo de trabajo. La finalidad del trabajo en equipo es que el resultado obtenido sea superior a la suma de los obtenidos individualmente. Implica formar parte de un grupo de personas que comparten un único objetivo y que dirigen sus esfuerzos hacia su consecución. El trabajo en equipo se fundamenta en la colaboración, dado que el ser humano convive todos los días con personas diferentes, circunstancia que lo conduce a desarrollar habilidades que le permiten realizar trabajos con otros individuos (Cortese, 2005).<sup>21</sup>

Proporcionar un ambiente laboral óptimo en el que no existan las riñas entre colaboradores, facilita la colaboración grupal de los mismos permitiendo así la consecución de objetivos por área específica.

### **Qué son las barreras de entrada**

Es un término frecuente en los negocios para denominar a los obstáculos que pueden existir para ingresar a un sector de actividad.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

<sup>22</sup>GALICIA, B.: *Definición de barreras de entrada* <http://www.buenosnegocios.com/notas/340-6-barreras-entrada-que-pueden-frenar-tu-emprendimiento.2011>

## FORTALEZAS

### Qué es una fortaleza empresarial

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

### Cuáles son los beneficios de tener fortalezas

Conocer ampliamente nuestras ventajas competitivas, fortalezas y oportunidades permite dirigir positivamente nuestros esfuerzos para lograr los resultados trazados. Este 'autodiagnóstico' nos otorga un rendimiento superior a las demás personas.

Cada uno de nosotros tenemos competencias que nos diferencian del resto y que nos permiten tener mayores probabilidades de éxito en lo que hagamos. Para entender cuáles son esos atributos es necesario hacer un análisis FODA personal, o sea, reconocer cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este autodiagnóstico permite determinar nuestras competencias en términos de ventajas competitivas y oportunidades de mejora que necesitamos potenciar para ser más empleables y competentes. Pero antes definamos cuáles son los aspectos que debemos mejorar:

- **Ventajas competitivas:** Son aquellas competencias que nos diferencian y nos llevan a obtener resultados difíciles de igualar, netamente superiores en comparación a los demás.
- **Fortalezas:** Son las competencias que nos permiten realizar tareas u obtener logros con alto grado de eficacia sin necesariamente diferenciarnos.

- **Oportunidades:** Fundamentales para determinar aquellas áreas que podemos explotar para ser más competentes. Reconocer esta competencia ayuda a centrarnos más en áreas donde podamos desarrollarnos y no gastar recursos en áreas que no nos agreguen valor.

## ESTRATEGIAS

### Qué son

- La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.
- Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.
- En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- Las estrategias pueden variar pero no las herramientas para su medición.
- Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia.

Es importante destacar que el término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.<sup>23</sup>

Las características en las estrategias de una empresa deben reunir algunas claves:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos (fines).
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

---

<sup>23</sup>BIBLIOTECA.PYMEX (2013): *Importancia de la estrategia*. <http://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-de-las-estrategias-en-una-empresa>

- Estas estrategias la podemos utilizar para:
- Aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.
- Hacer frente a las amenazas del entorno (neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia).
- Aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.
- Neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

### **En qué consisten las estrategias defensivas y ofensivas**

En un mercado competitivo, la forma de actuación por parte de las empresas para conservar la ventaja competitiva o bien para mejorarla, es actuando defendiéndose de sus competidores, conquistando cuota de mercado en una pretendida mejora de posicionamiento, para lo cual han de implementar estrategias defensivas en el primer caso, y ofensivas en el segundo.

### **Estrategias Defensivas**

- “La estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque de las empresas retadoras o desviarla a otras áreas menos importantes para la empresa, así como disminuir su intensidad.”(Porter, 1.988)
- “La estrategia defensiva disminuye el riesgo de un ataque, debilita el impacto de cualquier ataque que se presente, e influye en los retadores para que dirijan sus esfuerzos hacia otros rivales”( Thompson y Strickland, 1.994)

La estrategia defensiva no contribuye a aumentar la ventaja competitiva de la empresa, pero si a fortalecerla y conservarla a través de varias formas de protección, las más importantes según Porter son:

### **Prácticas de bloqueo de caminos, a los retadores:**

Adoptar acuerdos o firmar contratos de exclusividad con canales y proveedores, para que así no puedan recurrir a ellos.

Llenar brechas, así como ampliar las líneas de productos de la compañía, para ocupar brechas y nichos vacantes que pudieran tomar los retadores.

Aumentar las coberturas de garantías.<sup>24</sup>

Mantener precios bajos en los productos o servicios, aproximándose o haciéndoles similares a los de los competidores, así como hacer importantes descuentos por volúmenes de pedido, facilidades en la financiación, condiciones de entrega etc. Desalentando a los competidores.

Comprar reservas de recursos naturales, anticipándose a las necesidades presentes etc.<sup>25</sup>

## **RENTABILIDAD**

### **Qué es la rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.<sup>26</sup>

### **Importancia para los negocios**

Un Business plan también llamado plan de negocio es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado.

En él se expone el propósito general de unas empresas; en estudio Comercial, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio.

---

<sup>24</sup>BUENO Campos, E. (2009). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. 5ª Ed. Pirámide, Madrid.

<sup>25</sup>BUENO Campos, E. (2009). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. 5ª Ed. Pirámide, Madrid.

<sup>26</sup>KOMIYA, Arturo (2009): *Definición de rentabilidad*. <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

Para emprender un plan de negocios, se debe de considerar la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio, para eso se toman en cuenta 2 puntos importantes:

- En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.<sup>27</sup>

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Plan del Buen Vivir, Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas**

La Constitución de 2008 reconoce el trabajo como derecho y deber social.

En tanto el derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de las y los trabajadoras en todo el país.

---

<sup>27</sup>PROMEXICO.GOB (2011): Importancia para los negocios.<http://promexico.gob.mx/negocios-internacionales/importancia-de-un-buen-plan-de-negocios.html>

En el Ecuador, la estructura del trabajo es heterogénea en cuanto a las formas de organización de la producción. Muchas de ellas han sido invisibilizadas y desvalorizadas a lo largo del tiempo. Tanto en el ámbito urbano como en el rural, la mayoría de procesos de producción y la dotación de servicios se basan en pequeñas y medianas unidades familiares, asociativas o individuales, cuyas dinámicas de economía popular familiar y solidaria buscan la subsistencia antes que la acumulación a gran escala.

Estos procesos productivos se han fundado, asimismo, en la movilización de recursos tales como conocimientos, destrezas y ahorros locales, redes sociales y otros similares; y sus economías se han desarrollado en condiciones adversas, debido a la falta de reconocimiento desde el Estado.

## **Políticas**

6.1. Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales.

6.2. Impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo, de cuidado humano, de cuidado familiar y de autoconsumo, así como la transformación integral de sus condiciones.

6.3. Fomentar la Asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos.

6.4. Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica y el salario básico.

6.5. Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.

6.6. Promover condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amable.

6.7. Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo.

6.8. Crear condiciones para la reinserción laboral y productiva de la población migrante que retorna al Ecuador, y proteger a las y los trabajadores en movilidad.”

## **Ley del consumidor.**

### **Derechos y obligaciones de los consumidores**

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

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

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.<sup>28</sup>

**Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.-** Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

---

<sup>28</sup>SUPERTEL.GOB.EC: Ley Orgánica de defensa del consumidor 2013  
[www.supertel.gob.ec/index.php?...86%3Aley...consumidor...](http://www.supertel.gob.ec/index.php?...86%3Aley...consumidor...)

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Calidad:** Herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

**Cliente:** Personas que demanda un servicio con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

**Cobertura de mercado:** Consiste en utilizar técnicas y herramientas para poder llegar a todos los consumidores, la cobertura es el número de consumidores a los que se pretende hacer llegar el producto.

**Competitividad:** Capacidad de brindar una igual o mayor satisfacción al cliente que las demás empresas de la misma actividad comercial, por lo general el nivel de competitividad lo define la calidad, variedad y precio del producto, aunque cada vez aparecen más factores que resultan importantes para mantener la competitividad, debido a las exigencias del mercado y al alto nivel de competencia.

**Creatividad:** Es la capacidad de desarrollar un pensamiento original de ideas novedosas y relevantes, el ser creativo permite encontrar soluciones a diferentes problemas que se pueden presentar dentro de la organización.

**Estrategia:** Es el conjunto de técnicas elaboradas con el propósito de alcanzar un objetivo. Una estrategia se aplica a distintas situaciones, es por eso que existen varios tipos de estrategias, como por ejemplo la estrategia militar, estrategia empresarial, estrategia de marketing que pretende comercializar productos y servicios que logren satisfacer las necesidades de los clientes, a fin de mantener relaciones fructíferas con los clientes, generando así fidelidad hacia una organización y marca, es así como existen diferentes tipos de estrategias dependiendo del contexto en el cual se desarrollan.

**Expectativa:** Es lo que se cree que es lo más probable que suceda. Una expectativa, es un supuesto, es predecir lo que sucederá en el futuro, puede o no ser realista.

**Falencia:** Son errores, carencias o fallas de algo, pero se dan de manera involuntaria, muchas empresas tardan mucho o simplemente no quieren darse cuenta de que carecen de algo que sería importante y necesario para su productividad.

**Implementación:** Aplicación o ejecución de alguna actividad, es aplicar estrategias o medidas requeridas para realizar algo.

**Innovación:** Consiste en introducir al mercado productos totalmente nuevos o renovar una gama de productos, también puede referirse a realizar cambios en cualquier área de una empresa o en toda su gestión, todo esto está orientado a mejorar la satisfacción de los clientes. La empresa tiene que innovar constantemente para mantener su participación en el mercado.

**La estrategia de comunicación:** Es el objetivo de comunicar de manera eficaz es un punto primordial para cualquier empresa. Teniendo en cuenta la diversidad de los públicos al cual su empresa está dirigida así como los múltiples mensajes que debe presentar, su estrategia de comunicación debe articular este conjunto de posibilidades en torno a una directriz clara y constante.

**Mercado:** Área dentro de la cual los vendedores y compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

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

**Procesos de la empresa:** Son todos los procedimientos que realiza el personal de la empresa al momento de realizar sus actividades laborales, los cuales deben efectuarse de manera ordenada y organizada para un óptimo resultado del trabajo realizado

**Productividad.-** Es la relación existente entre un producto y un insumo. Depende por lo tanto, de la tecnología, la organización, el comportamiento de los actores sociales involucrados.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El ingreso de nuevos competidores en el mercado, afecta la rentabilidad de las PYMES del Cantón Naranjito, período 2014 – 2015.

### **2.4.2. Hipótesis Particulares o Específicas:**

- Las barreras gubernamentales inciden en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Naranjito.
- El conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Naranjito.
- El poder de negociación de los proveedores afecta a los precios establecidos a los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del Cantón Naranjito.

### 2.4.3. Determinación de las Variables:

**Cuadro 1.**Determinación de las variables.

<b>Variables Independientes</b>	<b>Variables Dependientes</b>
Nuevos competidores	Rentabilidad
Barreras gubernamentales	Rivalidad
Conocimiento del mercado	Fortaleza
Poder de negociación de los proveedores	Precios

**Elaborado por:** El autor

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Cuadro 2.** Operacionalización de las variables.

VARIABLE	TIPO	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Nuevos competidores	Independiente	La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de: Barreras para la entrada como la necesidad de grandes inversiones, la ventaja en costes de las empresas ya instaladas, mayor experiencia en el sector empresarial.	Administración estratégica	Número de nuevos competidores que han ingresado al mercado en los últimos dos años.	Encuesta	Cuestionario
Rentabilidad	Dependiente	La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia	Finanzas	Incremento del 15% de la rentabilidad en el último año, en las PYMES del cantón Naranjito.	Encuesta	Cuestionario
Conocimiento en marketing	Independiente	Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.	. Marketing estratégico	Número de estrategias de marketing aplicadas por las PYMES del cantón Naranjito.	Encuesta	Cuestionario
Planeación	dependiente	Los recursos de la organización con las oportunidades de marketing en el largo plazo. Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se conciben o ejecuten con lentitud.	Administración estratégica	Número de objetivos propuestos por las PYMES del cantón Naranjito Número de objetivos alcanzados por las PYMES del cantón Naranjito.	Encuesta	Cuestionario
Empresas competidoras	Independiente	Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.	Administración estratégica	Número de competidores que se encuentran en el mercado.	Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: El autor

VARIABLE	TIPO	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Ventas	dependiente	Es considerado como una forma de acceso al mercado que es practicada por la mayor parte de las empresas que tiene una saturación en su producción y cuyo objetivo es vender lo que producen, en lugar de producir lo que el mercado desea.	Comercialización	Incremento del 12% del volumen de ventas de las PYMES del cantón Naranjito.	Encuesta	Cuestionario
Personal	Independiente	Equipo de trabajo de una empresa que desempeña una función específica, como aporte para el desarrollo organizacional.	Gestión del talento humano	Número de trabajadores que se declaran comprometidos con la misión de las PYMES.	Encuesta	Cuestionario
Impulso comercial	Dependiente	Son habilidades comunicativas son fundamentales para el desarrollo profesional, lo que diferencia el éxito comercial de algunas personas, es simplemente su capacidad para influir al cliente mediante un discurso diferente, atractivo y convincente.	Marketing y Comercialización	Número de actividades o estrategias de comunicación que aplican las PYMES del cantón Naranjito.	Encuesta	Cuestionario
Información	Independiente	La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.	Marketing	Número de mensajes que las PYMES dan a conocer a sus clientes.	Encuesta	Cuestionario
Realización de las ventas	Dependiente	La venta es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero".	Comercialización	100% del cumplimiento de las ventas proyectadas	Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: El autor

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se presenta requiere de un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional, no experimental, cuantitativo y cualitativo. A continuación se exponen definiciones sobre estos tipos de investigación y se explica la forma en que se emplearon en el documento actual.

Los tipos de investigación que se basan al proyecto son:

**Investigación aplicada:** Depende de los descubrimientos y adelantos de la investigación fundamental y se enriquece con ellos, pero se establece por su utilidad en la aplicación, utilización y derivaciones prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada investiga el conocer para hacer, para actuar, para construir, y modificar.

**Investigación Correlacionar:** tiene como intención determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables.

**Investigación Bibliográfica:** Se enfoca en la amplia búsqueda de la exploración en libros revista, documentales, trabajos o estudios similares.

**Investigación de campo:** es la que se verifica en el lugar y tiempo en que ocurren los objetos de estudio.

**Investigación Cuantitativa:** se propone a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas.

**Cualitativa:** se basa en el estudio intrínseco y particular, esto la hace una investigación interpretativa.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

La población correspondiente al proyecto está comprendida por el total de PYMES del cantón y la población del cantón Naranjito con el fin de conocer su criterio y expectativas del servicio que reciben por parte de estos negocios.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

### **3.2.3 Tipo de muestra**

El tipo de muestra es probabilística porque se supo con exactitud cuántas personas y empresas pequeñas y medianas conforman la población, de los cuales todos tienen la misma posibilidad de ser elegidos para el estudio.

### **Cálculo de la Muestra**

No se aplicara la fórmula, puesto que se aplicara el instrumento investigativo a toda la población objeto de estudio (35 PYMES).

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LA TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos teóricos**

Se lo utiliza para el estudio de algunos fenómenos individuales para llegar a una conclusión, la inducción y la deducción no son formas diferentes de razonamiento, ambas son formas de inferencia.

“Este es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo general a lo particular)”.<sup>29</sup>

### **Método inductivo-deductivo**

“Este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”.<sup>30</sup>

El método hipotético-deductivo es el camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del hecho que va a estudiar, crea una hipótesis para explicar lo que observa, deducción de las consecuencias más elementales que la propia hipótesis, y verificación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. En nuestro proyecto se aplicara es te método porque utilizaremos la entrevista y las encuestas, ya que nos permitirá analizar si las hipótesis hechas con anterioridad son reales o verificables.

### **Método Analítico-sintético**

“Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego de integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”<sup>31</sup>.

Es decir este método separa una unidad en sus componentes más simples, examina cada una de ellos individualmente, volviendo a asociar las partes para considerarlas un todo.

---

<sup>29</sup> BERNAL, Cesar: *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Pearson Educación, México, 2006.

<sup>30</sup> BERNAL, Cesar: *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Pearson Educación, México, 2006.

<sup>31</sup> BERNAL, Cesar: *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Pearson Educación, México, 2006.

### **3.3.2. Métodos empíricos**

Se utiliza el método de la observación para mediante este método poder captar la mayor cantidad de información sobre la problemática que existe en las Pymes del cantón Naranjito y así dar posibles soluciones.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Para el proyecto se utilizaron la técnica de:

**ENCUESTA:** Está compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación.<sup>32</sup>

### **3.4. PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN.**

Los datos obtenidos en los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas en Excel, con el uso de tablas dinámicas, etc.; posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, además se emplearán las frecuencias relativas y absolutas (porcentaje).

---

<sup>32</sup>HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de la investigación 5ta. Edición. Mc Graw Hill.2010

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 Análisis de la situación actual**

En la actualidad el cantón Naranjito cuenta con un mercado altamente competitivo en el emprendimiento de cualquier tipo de negocio, prueba de ello, es la presencia de un número indeterminado de empresas, que han surgido en los últimos años, siendo estas grandes PYMES o pequeñas.

Para conocer más del tema planteado se ha realizado un estudio profundo en el cual se pudo identificar los distintos problemas como el ingreso de nuevos competidores en el mercado, está afectando la rentabilidad de las PYMES, las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan, el conocimiento del mercado genera una fortaleza y el poder de negociación de los proveedores en los precios establecidos a los productos y/o servicios que ofertan las PYMES.

En base al contenido anterior se estableció varias preguntas con las cuales se determinaron las hipótesis particulares y la general, de las mismas se plantearon dos preguntas de cada hipótesis, con el fin de verificarlas y así determinar una solución pertinente y acertada ante la problemática planteada.

## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVA

### Sexo

Cuadro 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Masculino	28	80%
Femenino	7	20%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta  
Elaborado por: Patricio Murillo

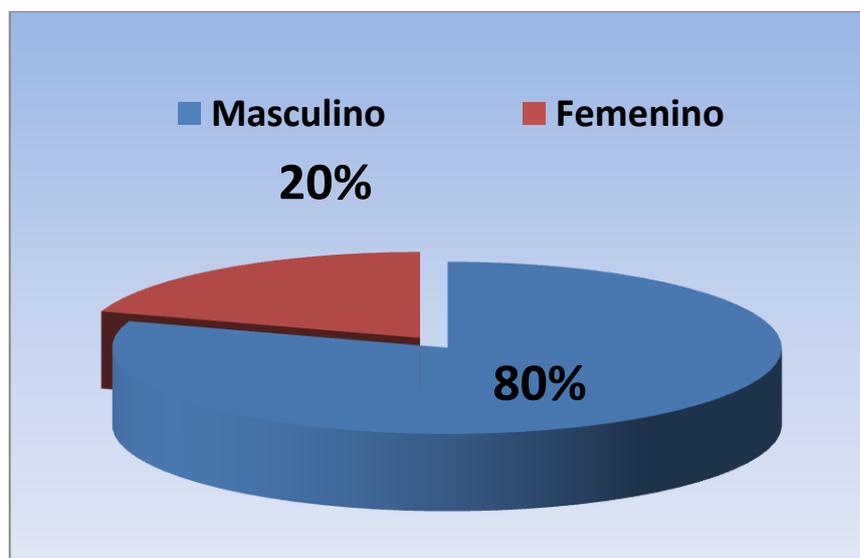


Figura 1.

#### Interpretación:

El 80% de los encuestados son de sexo masculino, y el restante femenino, lo cual indica que la mayor información que se obtendrá serán de los hombres y son ellos quienes tienen mayor representación como gestores de estas organizaciones.

## Edad

Cuadro 2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
25 a 30 años	0	0%
31 a 36 años	2	6%
37 a 42 años	6	17%
43 a 48 años	17	49%
48 años en adelante	10	29%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Patricio Murillo

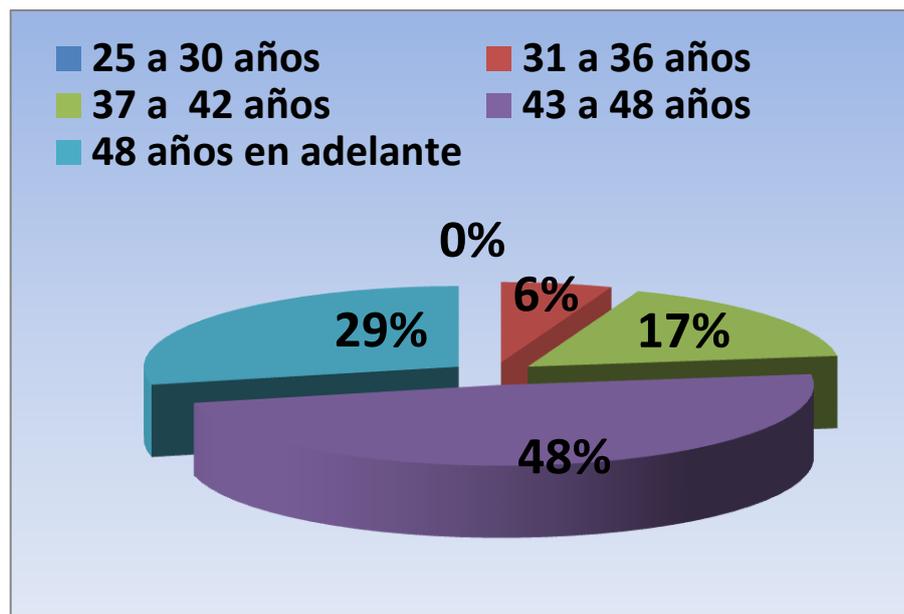


Figura 2.

### Interpretación:

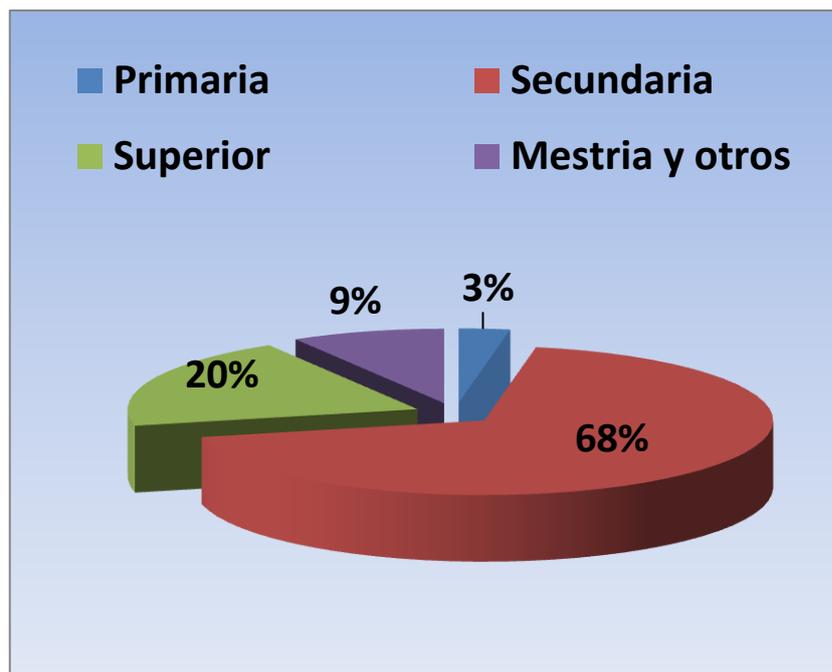
De acuerdo a los resultados obtenidos el gráfico indica que los gestores de la pymes son personas que oscilan en su gran mayoría desde los 42 años en adelante, personas que mantienen conocimiento y experiencia en el mercado.

## Instrucción.

**Cuadro 3.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Primaria	1	3%
Secundaria	24	68%
Superior	7	20%
Mestria y otros	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Figura 3.**

### **Interpretación:**

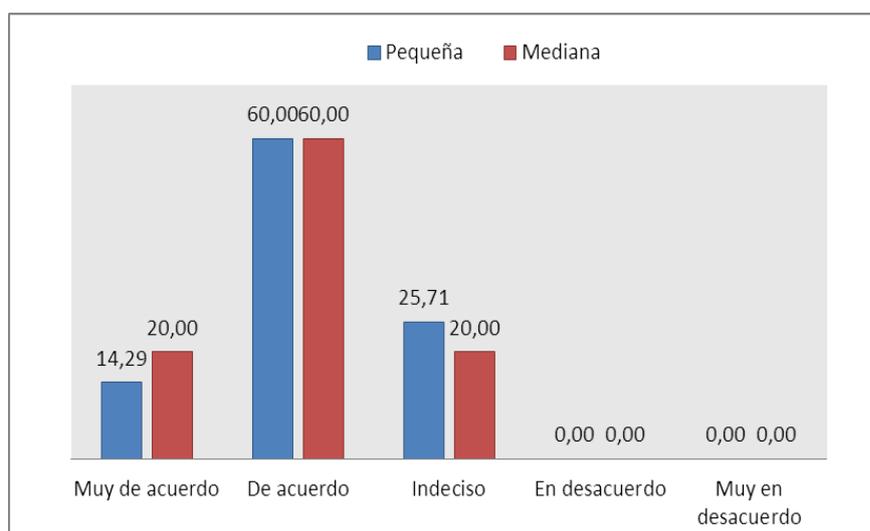
Los encuestados indicaron con un 68% que su nivel académico es secundario, el 20% cuenta con instrucción superior y el 9% mantienen títulos de cuarto nivel, como observa la mayoría de los gestores no cuentan con los conocimientos adecuados para el manejo de las pymes, es por ello, que no se aplican adecuadas estrategias competitivas.

**1. ¿La competencia en los últimos cinco años, ha representado un gran peligro a su negocio?**

**Cuadro 4.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy de acuerdo	2	1	2	0	5	14,29	0	0	1	0	1	20,00	6
De acuerdo	7	2	11	1	21	60,00	1	0	2	0	3	60,00	24
Indeciso	3	0	6	0	9	25,71	0	1	0	0	1	20,00	10
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	12	3	19	1	35	100,00	1	1	3	0	5	100,00	40

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Grafico 4.**

**Interpretación:**

El 60% de los dueños de negocios pequeños están de acuerdo con que ha representado la competencia un peligro a su negocio, el 25.71% indican que están indecisos, el 14.29% consideran que están muy de acuerdo competitividad genere un peligro a su rentabilidad económica. En lo que concierne al 60% de las empresas medianas, mencionan que están de acuerdo que en los últimos años se han visto afectados por la competencia que ha representado un peligro a un negocio y unos 20% restantes están indecisos.

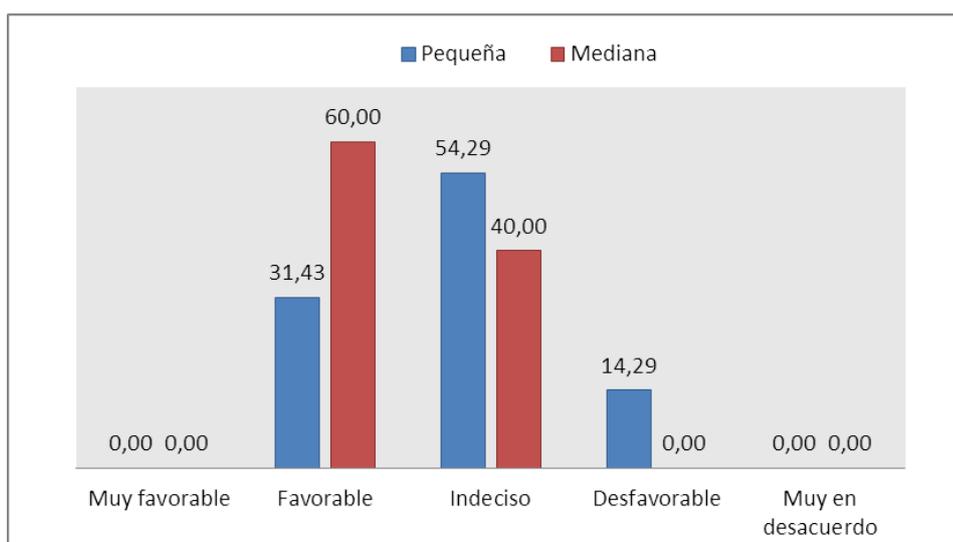
## 2. La competencia es un factor que ha incidido en la economía del negocio en forma.

**Cuadro 5.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy favorable	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
Favorable	5	0	6	0	11	31,43	1	0	2	0	3	60,00	14
Indeciso	7	3	8	1	19	54,29	0	1	1	0	2	40,00	21
Desfavorable	0	0	5	0	5	14,29	0	0	0	0	0	0,00	5
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta

**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Gráfico 5.**

### Interpretación:

El 54.29% de los dueños de negocios pequeños están indecisos por lo que desconocen que la competencia ha incidido en la economía de su negocio, el 31.41% indican que es favorable y por último un 14.29% consideran que es desfavorable para el desarrollo del ejercicio económico. En lo que concierne al 60% de las empresas medianas, consideran que es favorable la competencia.

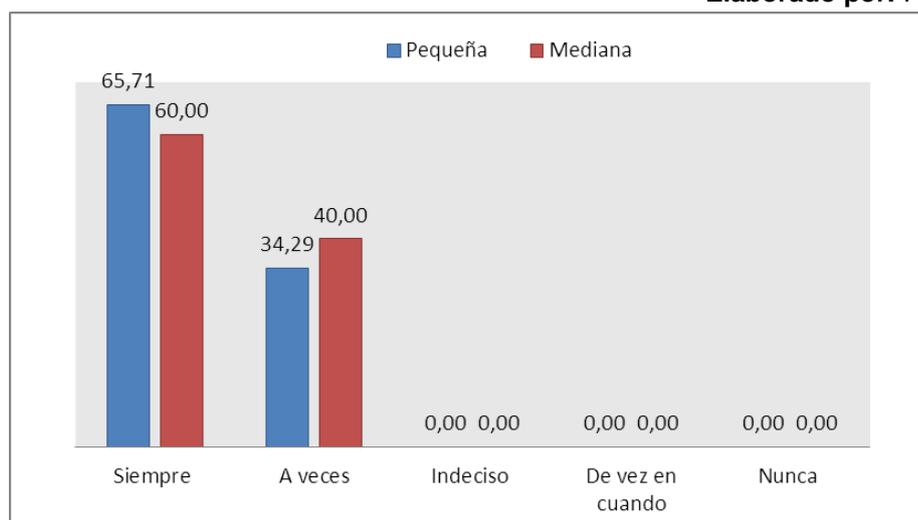
### 3. ¿Aplica estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia de negocios de mayor tamaño?

**Cuadro 6.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	8	2	13	0	23	65,71	0	1	2	0	3	60,00	26
A veces	4	1	6	1	12	34,29	1	0	1	0	2	40,00	14
Indeciso	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
De vez en cuando	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
Nunca	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta

**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Gráfico 6.**

#### **Interpretación:**

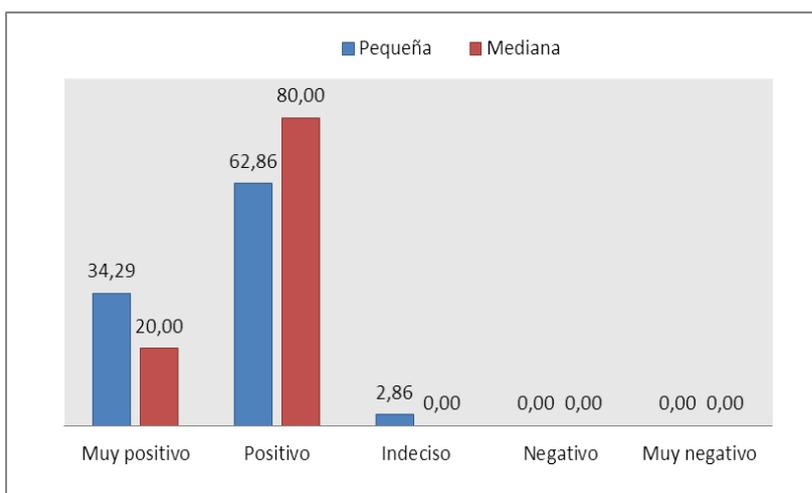
El 65.71% de los dueños de negocios pequeños están siempre en constancia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia y por último el 34.29% expresan que a veces suelen aplicar tácticas con el fin de mejorar la actividad mercantil. En lo que concierne al 60% de las empresas medianas consideran que siempre aplican estrategias para atraer más clientes y así contrarrestar el efecto de la competencia y 40% restante menciono que a veces.

**4. El efecto de su estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores, han tenido un efecto.**

**Cuadro 7.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy positivo	4	1	7	0	12	34,29	0	0	1	0	1	20,00	13
Positivo	7	2	12	1	22	62,86	1	1	2	0	4	80,00	26
Indeciso	1	0	0	0	1	2,86	0	0	0	0	0	0,00	1
Negativo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
Muy negativo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	12	3	19	1	35	100,00	1	1	3	0	5	100,00	40

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Grafico 7.**

**Interpretación:**

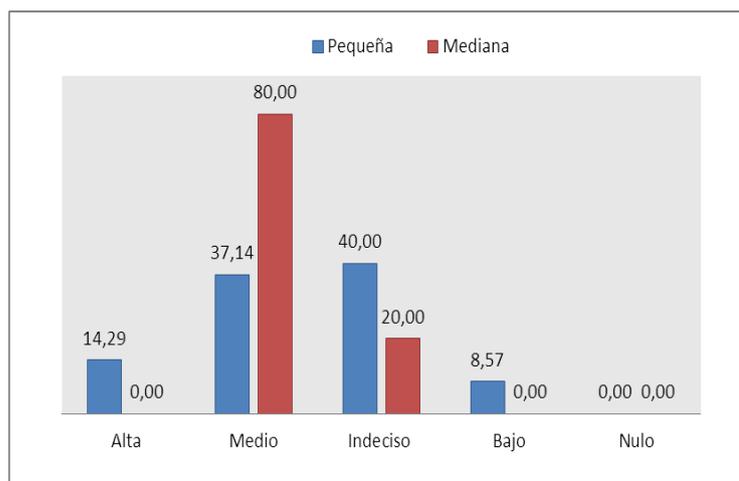
El 62.86% de los dueños de negocios pequeños consideran positivo el efecto de sus estrategias de protección y ofensiva con el propósito de satisfacer a sus clientes, el 34.29% indican que consideran muy positivo el efecto contra sus competidores y por último un 2.86% expresan estar indecisos frente a la pregunta sobre si han tenido un efecto de sus estrategias. En lo que concierne al 80% de las empresas medianas consideran positivo el efecto de sus estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores y unos 20% restantes consideran muy positivo el efecto de sus estrategias.

**5. En qué nivel el gobierno ha aplicado medidas que han permitido a su negocio protegerse de la competencia.**

**Cuadro 8.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Alta	0	0	5	0	5	14,29	0	0	0	0	0	0,00	5
Medio	0	1	11	1	13	37,14	0	1	3	0	4	80,00	17
Indeciso	9	2	3	0	14	40,00	1	0	0	0	1	20,00	15
Bajo	3	0	0	0	3	8,57	0	0	0	0	0	0,00	3
Nulo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta  
**Elaborado por** Patricio Murillo



**Gráfico 8.**

**Interpretación:**

El 37.14% de los dueños de negocios pequeños consideran un nivel medio en la aplicación de medidas gubernamentales que les ha permitido protegerse de la competencia, el 40% indican que se encuentran en un entorno de indecisión, un 8.57% consideran bajo el nivel de normas y por último un 12% expresan que es alto la aplicación de reglamentos gubernamentales. En lo que concierne al 80% de las empresas medianas consideran estar en una situación media en nivel de contrarrestar la competitividad y un 20% mencionan estar indecisos frente a esta pregunta.

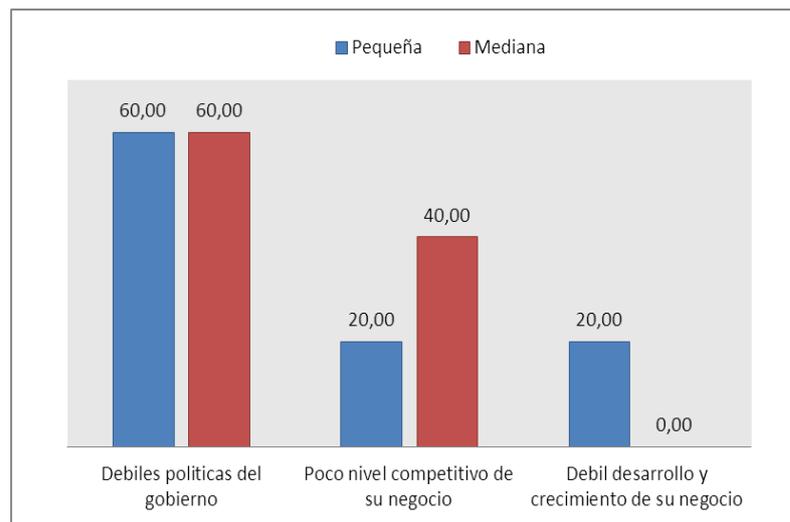
## 6. La competencia en el mercado ha sido el resultado de

**Cuadro 9.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Debiles politicas del gobierno	8	2	11	0	21	60,00	1	0	2	0	3	60,00	24
Poco nivel competitivo de su negocio	1	0	5	1	7	20,00	0	1	1	0	2	40,00	9
Debil desarrollo y crecimiento de su negocio	3	1	3	0	7	20,00	0	0	0	0	0	0,00	7
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta

**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Gráfico 9.**

### **Interpretación:**

El 60% de los dueños de negocios pequeños consideran que el factor principal que se ha generado por las débiles políticas del gobierno la competencia en el mercado, el 20% indican por un débil desarrollo y crecimiento de su negocio frente a la competitividad y por último un 20% expresan por el poco nivel competitivo de su negocio. En lo que concierne al 60% de las empresas medianas consideran que un alto nivel de competitividad se debe a las débiles políticas del gobierno actual.

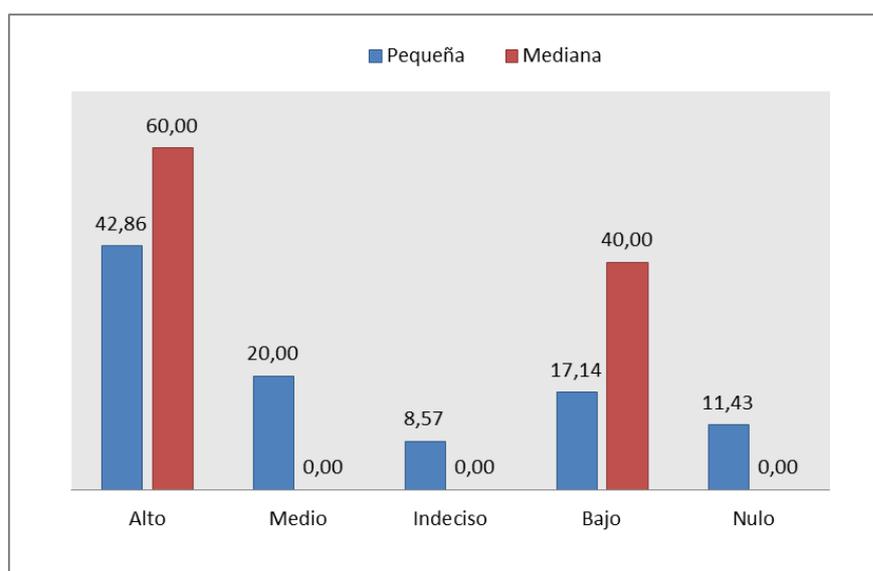
**7. Su preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado y por ende de los clientes es:**

**Cuadro 10.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Alto	2	2	11	0	15	42,86	1	0	2	0	3	60,00	18
Medio	7	0	0	0	7	20,00	0	0	0	0	0	0,00	7
Indeciso	3	0	0	0	3	8,57	0	0	0	0	0	0,00	3
Bajo	0	0	5	1	6	17,14	0	1	1	0	2	40,00	8
Nulo	0	1	3	0	4	11,43	0	0	0	0	0	0,00	4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>40</b>

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta

**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Gráfico 10.**

**Interpretación:**

El 20% de los dueños de negocios pequeños indican un nivel medio de preocupación por el efecto de sondeos sobre el comportamiento del mercado, el 8.57% mencionan que se encuentran en un ambiente de indecisión en la pregunta planteada y por último un 42.86% expresan un nivel alto la posición competitiva en el mercado. En lo que concierne al 40% de las empresas medianas muestran un bajo comportamiento del mercado

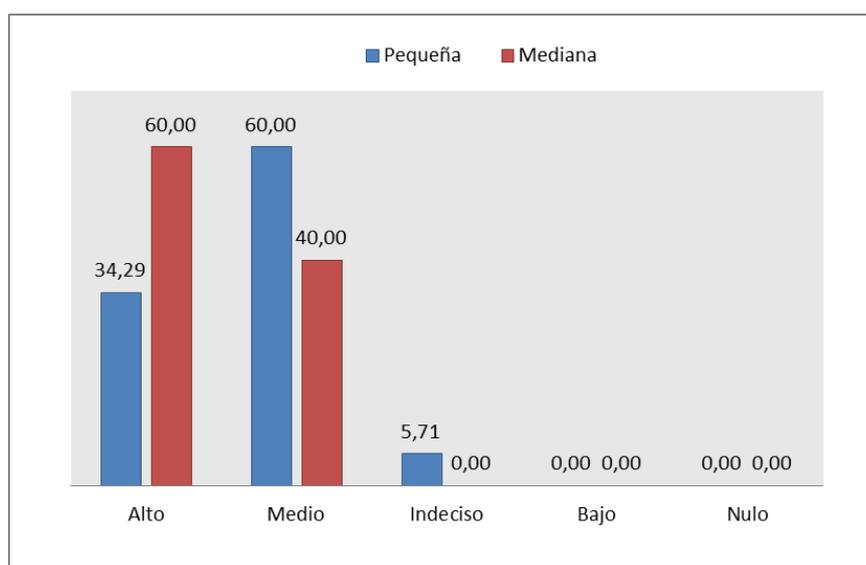
**8. Sus proveedores afectan a sus costos de operación o de producción, en un nivel.**

**Cuadro 11.**

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Alto	4	1	7	0	12	34,29	0	1	2	0	3	60,00	15
Medio	6	2	12	1	21	60,00	1	0	1	0	2	40,00	23
Indeciso	2	0	0	0	2	5,71	0	0	0	0	0	0,00	2
Bajo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
Nulo	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
<b>TOTAL</b>	12	3	19	1	35	100,00	1	1	3	0	5	100,00	40

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta

**Elaborado por:** Patricio Murillo



**Gráfico 11.**

**Interpretación:**

El 60% de los dueños de negocios pequeños están en un nivel medio en que los costos de operación y producción se están viendo afectados por negociaciones con los proveedores, el 34.29% indican un nivel alto las conversaciones con los proveedores y por último un 5.71% expresan estar indecisos frente a la pregunta planteada. En lo que concierne al 60% de las empresas medianas se encuentran en un nivel medio siendo afectado los cliente por la subida e costos de productos.

### **4.3 RESULTADOS**

De acuerdo a la información recabada los dueños de negocios pequeños están de acuerdo con que ha representado la competencia un peligro a su negocio, además consideran estar están indecisos por lo que desconocen que la competencia ha incidido en la economía de su negocio.

Así mismo los dueños de negocios pequeños están siempre en constancia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia, donde consideran positivo el efecto de sus estrategias de protección y ofensiva con el propósito de satisfacer a sus clientes.

Dentro de esto los dueños de negocios pequeños consideran un nivel medio en la aplicación de medidas gubernamentales que les ha permitido protegerse de la competencia, donde consideran que el factor principal que se ha generado por las débiles políticas del gobierno la competencia en el mercado.

Los dueños de los negocios pequeños indicaron que el gobierno no ha empleado medidas para protegerse de la competencia, esto es un factor que ha limitado su crecimiento en este mercado competitivo, por ello consideran que la competencia en el mercado ha sido el resultado de las débiles políticas de gobierno

Con respecto a al tamaño del negocio los encuestados indicaron que les ha sido fácil conocer a sus clientes y sus necesidades, sin embargo eso no es suficiente para mantenerse en esta plaza comercial.

Donde los dueños de negocios pequeños indican un nivel medio de preocupación por el efecto de sondeos sobre el comportamiento del mercado y están en un nivel medio en que los costos de operación y producción se están viendo afectados por negociaciones con los proveedores.

#### 4.4 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>El ingreso de nuevos competidores en el mercado, afecta la rentabilidad de las PYMES del Cantón Naranjito, período 2014 – 2015.</p>	<p>Observando en la pregunta # 1 el 60% de nuestros encuestados de las PYMES mencionan que están de acuerdo con que ha representado la competencia un peligro a su negocio, en la pregunta # 2 el 54,29% mencionan su indecisión por lo que desconocen que la competencia ha incidido en la economía de su negocio.</p>
<p>Las barreras gubernamentales inciden en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Naranjito.</p>	<p>En la pregunta # 4 el 62,86% consideran positivo el efecto de sus estrategias de protección y ofensiva con el propósito de satisfacer a sus clientes, En la pregunta # 5 el 37.14% de los dueños de negocios pequeños consideran un nivel medio en la aplicación de medidas gubernamentales que les ha permitido protegerse de la competencia</p>
<p>El conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Naranjito.</p>	<p>En la pregunta # 3 el 65,1% de nuestros encuestados dueños de las PYMES están siempre en constancia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia y en la pregunta # 6 el 60% consideran que el factor principal que se ha generado por las débiles políticas del gobierno la competencia en el mercado</p>
<p>El poder de negociación de los proveedores afecta a los precios establecidos a los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del Cantón Naranjito.</p>	<p>Observando en la pregunta # 7 el 42.86% expresan un nivel alto la posición competitiva en el mercado y en la pregunta # 8 60% de los dueños de negocios pequeños están en un nivel medio en que los costos de operación y producción se están viendo afectados por negociaciones con los proveedores.</p>

**Fuente:** Información obtenida en el proceso de encuesta

**Elaborado por:** Patricio Murillo

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA.**

#### **5.1. TEMA**

Diseño de Estrategias Competitivas que aseguren la sostenibilidad y desarrollo de las PYMES del cantón Naranjito.

#### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

##### **Competitividad**

Cebreros (1993) la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico. No sólo es un problema de tipo tecnológico y económico, sino involucra una gran variedad de aspectos como: territorio, elementos sociales, ambientales y políticas (Díaz-Bautista, 2006). Por lo tanto debe de integrar la tecnología, con los aspectos ecológicos, con la finalidad de equilibrar la rentabilidad económica con los objetivos de bienestar social; todo esto basado en el buen uso de los recursos naturales (Cebreros, 1993).<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>CEREBROS, B. (1993): Definición de competitividad. [www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm)

## Estrategias competitivas

En 1980, Michael E. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.<sup>34</sup>

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

---

<sup>34</sup>PORTER, Michael E. (1980): Estrategias competitivas. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

## **El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:<sup>35</sup>

### **Las Fuerzas de Porter**

#### **Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores:

- Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear
- Posibilidad de lograr economías de escala
- Diferenciación de los productos
- El valor de la marca
- Los costos para el cambio
- Cuanto capital se necesita
- Posibilidad de acceso a los canales distribución
- Ventajas absolutas de costos

---

<sup>35</sup>PORTER, Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Posibles represalias
- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas
- Demandas judiciales
- Expectativas del mercado

## **Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional). Estos son algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores:

- La tendencia a sustituir por parte del comprador
- La evolución de los precios de los suministros sustitutos
- Los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador
- La percepción del nivel de diferenciación de los productos
- La cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado
- La facilidad para sustituir un producto
- La disponibilidad de información sobre productos sustitutos
- La calidad de los productos sustitutos

## **Fuerza 3: Poder de negociación de los compradores<sup>36</sup>**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer

---

<sup>36</sup>PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional). Entre los factores del poder de negociación de los compradores podemos resaltar:

- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto
- Qué tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución
- La flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados
- El volumen de compras
- Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor
- La disponibilidad de información para los compradores
- Productos sustitutos que puedan existir
- Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio
- Las ventajas diferenciales de nuestro producto
- La posibilidad de integración hacia atrás
- Análisis de Recencia, Frecuencia y Monto (RFM) del cliente.<sup>37</sup>

#### **Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del

---

<sup>37</sup>PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

segmento bajará. Algunos de los factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

- Qué tan propenso es el comprador a sustituir
- Los precios de los productos sustitutos
- Los costos o la facilidad de cambio del comprador
- El nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio
- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos
- La existencia de suficientes proveedores

### **Fuerza 5: La rivalidad entre los competidores:**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competido sea un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas anteriores y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar:<sup>38</sup>

- El poder que tengan la competencia
- El poder que tengan los proveedores
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores
- La amenaza de que surjan productos sustitutos
- El crecimiento industrial
- La sobrecapacidad industrial
- La existencia de barreras de salida
- Qué tan diversos son los competidores.

---

<sup>38</sup>PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

## **Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial**

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:<sup>39</sup>

### **Economías de Escala**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

### **Diferenciación del Producto**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

### **Inversiones de Capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir

---

<sup>39</sup>PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí SunTzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes."

### **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

### **Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los

distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

### **Beneficios de la estrategia competitiva**

Michael Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras:

- mejor control de nuestro plan empresarial
- mejor programación de la empresa
- mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas
- mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado.<sup>40</sup>

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo a la información recabada en el proceso de recolección de datos, se verificaron las hipótesis planteadas, donde se constató que efectivamente el ingreso de nuevos competidores en el mercado afectaría la rentabilidad de las Pymes del cantón Naranjito, así mismo la experiencia de los gestores tiene mucho que ver con la aplicación de estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los competidores, las barreras gubernamentales inciden de manera eficaz en la rivalidad que se genera en el mercado de operan este tipo de organizaciones, es por ello que el conocimiento sobre el sector comercial en el que se encuentran inmersos es

---

<sup>40</sup>PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

importante para mantenerse, otro de los factores relevantes que fueron comprobados fue la manera como el poder de negociación de los proveedores afecta a los precios establecidos a los productos/servicios.

En vista de lo antes mencionado, es muy importante que las Pymes se muestren competitivas, puesto que la competencia es muy agresiva; por ello, se hace necesaria la aplicación de estrategias competitivas que ayuden a vender mejor lo que están ofertando en el mercado.

Los beneficiarios directos de esta propuesta serán los dueños de las Pymes, puesto que podrán darle una adecuada imagen corporativa a sus negocios, con miras a expandirse a nuevos mercados, sumado a ellos el personal que obtendrá fuentes de empleo seguras y con proyecciones salariales de mejoras.

## **5.4. OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo general**

Diseñar estrategias competitivas que permitan enfrentar el ingreso de nuevos competidores en el mercado y obtener un posicionamiento preferencial; a través, de acciones encaminadas al éxito, para contribuir con los niveles de rentabilidad de las PYMES del cantón Naranjito.

### **5.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el ambiente interno y externo en que se desenvuelven las PYMES del cantón Naranjito.
- Detallar los objetivos estratégicos en base a factores de: outsourcing, know how, poder de mercado y comportamiento de consumidores.
- Operativizar las estrategias definiendo indicadores de control o monitoreo.

## 5.5. UBICACIÓN

Figura 19. Mapa de ubicación.



Entre las ventajas que la ubicación del cantón Naranjito brinda a las PYMES que aquí se encuentran operando, se establecen las siguientes:

- Zona de fácil acceso
- Potencialidad para negocios agroindustriales
- Zona de gran afluencia comercial
- Ubicación estratégica en relación a otras ciudades del país.
- Apoyo estatal a las actividades emprendidas por el GAD del Municipio del cantón Naranjito.

## **5.6. FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad administrativa**

Desde el punto de vista administrativo, esta propuesta se muestra factible, puesto que los gestores de las Pymes podrán administrarse de forma adecuada, aplicando estrategias competitivas que les permitan adentrarse firmemente en este mercado competitivo del cantón Naranjito.

### **Factibilidad Legal.**

Legalmente, no se presentan inconvenientes, por ende se puede efectuar la implementación de esta propuesta, siempre atendiendo a las normas, políticas que rigen este tipo de organizaciones.

### **Factibilidad Presupuestaria.**

Presupuestariamente, no se generan contratiempos, existe capital disponible para la implementación de esta propuesta, sabiendo que esto le dará resultados rentables a las Pymes del cantón Milagro.

### **Factibilidad Técnica**

Desde el punto de vista técnico se acogerán todas las observaciones, en relación al mejoramiento del producto/servicio, para lo cual se necesitara varios materiales, y herramientas administrativas y de marketing.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El desarrollo de la propuesta consiste en el diseño de estrategias competitivas para PYMES del cantón Naranjito, para ello se las clasificará considerando los aspectos de crecimiento intensivo, integrado y diversificado.

### **5.7.1. ACTIVIDADES**

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN BASE A FACTORES DE: OUTSOURCING, KNOW HOW, PODER DE MERCADO Y COMPORTAMIENTO DE CONSUMIDORES.**

- Contratar personal capacitado para áreas estratégicas a través del sistema outsourcing, para contribuir con la gestión de las PYMES.
- Utilizar el know how como una fortaleza que permita visualizar las potencialidades del mercado en que interactúan las PYMES, aplicando un trabajo estratégico, para crecer y desarrollar a los negocios.
- Mantener equilibrado el poder del mercado a través de la diferenciación de los productos y/o servicios que ofertan las PYMES, para asegurar su presencia y captar la nueva demanda.
- Identificar constantemente los nuevos requerimientos de los consumidores, ajustando la oferta a esos parámetros y mantener así su fidelidad.

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Alto compromiso con los clientes	Carecen de sistemas informáticos
Mayor facilidad para responder a los cambios del entorno	Mayores costos de producción y operación
Adaptación a los requerimientos de la demanda	Dueños de negocios no capacitados en temas de administración
Experiencia de los dueños de las PYMES	Débil aplicación de estrategias competitivas
Clima laboral positivo	Escaso capital de trabajo
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Disminución del precio de la tecnología	Ingreso de competidores al mercado
Innovadoras técnicas de marketing y comercio electrónico	Los proveedores poseen el poder en las negociaciones que mantienen
Estabilidad política del país.	Competencia con mayor poder económico
Cultura local de acudir a un mismo punto de abastecimiento	Aplicación de técnicas innovadoras por parte de la competencia
Apertura de créditos estatales al sector empresarial.	Alta competitividad de mercado como efecto de la globalización

**Elaborado por:** Patricio Murillo

<b>AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA OFENSIVA</b>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	Disminución del precio de la tecnología	Innovadoras técnicas de marketing y comercio electrónico	Estabilidad política del país.n	Cultura local de acudir a un mismo punto de abastecimiento	Apertura de créditos estatales al sector empresarial.	<b>T O T A L</b>
<b>FO</b>							
<b>FORTALEZAS</b>							
Alto compromiso con los clientes		0	6	0	9	9	24
Mayor facilidad para responder a los cambios del entorno		9	9	9	9	9	45
Adaptación a los requerimientos de la demanda		9	9	6	9	9	42
Experiencia de los dueños de las PYMES		9	9	6	9	9	42
Clima laboral positivo		9	9	6	9	9	42
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>195</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

<b>AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DEFENSIVA</b>	<b>A M E N A Z A S</b>	Ingreso de competidores al mercado	Los proveedores poseen el poder en las negociaciones que mantienen	Competencia con mayor poder económico	Aplicación de técnicas innovadoras por parte de la competencia	Alta competitividad de mercado como efecto de la globalización	<b>TOTAL</b>
<b>FA</b>							
<b>FORTALEZAS</b>							
Alto compromiso con los clientes		9	3	6	9	6	33
Mayor facilidad para responder a los cambios del entorno		9	3	9	6	6	33
Adaptación a los requerimientos de la demanda		9	3	9	9	9	39
Experiencia de los dueños de las PYMES		9	9	9	9	9	45
Clima laboral positivo		9	9	9	9	9	45
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>195</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA OFENSIVA	<b>O P O R T U N I D A D</b>	Disminución del precio de la tecnología	Innovadoras técnicas de marketing y comercio electrónico	Estabilidad política del país.n	Cultura local de acudir a un mismo punto de abastecimiento	Apertura de créditos estatales al sector empresarial.	<b>TOTAL</b>
DO							
<b>DEBILIDAD</b>							
Carecen de sistemas informáticos		0	9	3	0	6	18
Mayores costos de producción y operación		9	9	9	9	9	45
Dueños de negocios no capacitados en temas de administraión		9	9	9	9	9	45
Débil aplicación de estrategias competitivas		9	9	9	9	9	45
Escaso capital de trabajo		3	6	9	6	9	33
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>42</b>	<b>186</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DEFENSIVA	<b>A M E N A Z A S</b>	Ingreso de competidores al mercado	Los proveedores poseen el poder en las negociaciones que mantienen	Competencia con mayor poder económico	Aplicación de técnicas innovadoras por parte de la competencia	Alta competitividad de mercado como efecto de la globalización	<b>TOTAL</b>
DA							
<b>DEBILIDAD</b>							
Carecen de sistemas informáticos		0	0	9	9	9	27
Mayores costos de producción y operación		6	6	6	9	9	36
Dueños de negocios no capacitados en temas de administraión		6	6	9	9	9	39
Débil aplicación de estrategias competitivas		9	9	9	9	9	45
Escaso capital de trabajo		0	0	6	6	9	21
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>168</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

## Las cinco fuerzas de Michael Porter



Elaborado por: Patricio Murillo

<b>F1. BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. Política de gobierno			x
2. Requerimiento de capital	x		
3. Diferenciación en productos y servicios			x
4. Economías de escala		x	
	1	1	2
<b>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

De acuerdo a las barreras de entrada el cuadro demuestra que tienen un nivel alto, siendo esto un indicador del difícil ingreso de competidores que ponen en peligro la sostenibilidad y rentabilidad del sector PYMES del cantón Naranjito, por tal motivo, estos negocios deben incorporar medidas de diferenciación y generar un trabajo estratégico de integración que les permita fortalecerse

<b>F2. PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. Precios accesibles	x		
2. Propensión a cambiar			x
3. variedad			x
4. Disponibilidad de sustitutos		x	
	1	1	2
<b>AMENAZA DE SUSTITUCIÓN</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

Los sustitutos tienen un poder medio, lo que genera amenaza para las PYMES que no han mercado su diferenciación, haciendo de este factor la mayor fortaleza para mantener fidelizado a su mercado y generar demanda agregada. Por ello es importante que estas empresas establezcan y apliquen estrategias competitivas.

<b>F3. DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. Competidores de un tamaño equivalente			
2. Estrategias comerciales			
3. Crecimiento del mercado		x	x
4. Calidad/precio	x	x	
	1	2	1
<b>ANÁLISIS DE RIVALIDAD</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

Naranjito mantiene un mercado potencial donde la rivalidad tiene tendencia a incrementarse, debido a la presencia de muchas PYMES; sin embargo, no se mantiene una diferenciación entre ellas, lo cual hace que estas organizaciones compartan así el poder de mercado, así mismo dando paso a competidores de mayor poder económico, que pueden liderar el mercado en un corto tiempo y captar la atención de los clientes.

<b>F4. PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. Calidad			x
2. Variedad		x	
3. Precio			x
4. Imagen			x
	0	1	3
<b>PODER DEL CONSUMIDOR</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

De acuerdo al cuadro los compradores tienen poder en el mercado, fundamentalmente porque existe una mayoría de oferentes entre los cuales pueden escoger el mejor producto/servicio, en base a calidad, variedad y servicio post venta, esto hace requerir que las PYMES fortalezcan estas áreas para contrarrestar el poder económico que lleva a competidores a trabajar con una oferta más amplia.

<b>F5. NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. Importancia del volumen para el proveedor		x	
2. Número de proveedores en el mercado			x
3. Facilidad para sustituir los insumos		x	
4. Calidad de los insumos		x	
	0	3	1
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>0%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>

Elaborado por: Patricio Murillo

Los resultados del cuadro demuestran que los proveedores tienen un poder medio que influye negativamente a manera de amenaza generando debilidad en las PYMES del cantón Milagro, en lo que se refiere a sus costes de producción y operación, afectándose entonces su precio de venta, factor primordial para captar el interés del mercado, esto es de los clientes. Es importante disminuir ese poder a proveedores a través de estrategias de crecimiento integrado vertical.

<b>RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR COMERCIAL, NIVEL DE ATRACTIVIDAD</b>				
<b>MAGNITUD DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTUAL</b>			
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>
Barreras de entrada	1	1	2	
Productos sustitutos	1	1	2	x
Determinantes de la rivalidad	1	2	1	
Poder de los compradores	0	1	3	
Negociación con los proveedores	0	3	1	
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	

Elaborado por: Patricio Murillo

De acuerdo al análisis de Porter se puede observar que el mercado de las PYMES es atractivo, esto se debe a que son negocios que requieren de poco capital para su creación y lleva a las personas a invertir en este tipo de empresas esperando un rápido retorno sobre su inversión, sumado a ello la necesidad de generar fuentes de empleo frente una escasa demanda de trabajadores por parte de empleadores.

### Operatividad de las estrategias definiendo indicadores de control o monitoreo.

Las estrategias se operativizarán considerando aspectos como recursos, costos, responsables y resultados. Además de establecer indicadores que permitan el seguimiento de las actividades detalladas. Las estrategias desglosarán su operatividad y se establecerán los costos en base a un cálculo anual.

### Estrategias de Liderazgo en Costes

Cuadro. Liderazgo de Costes

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Implementar técnicas de marketing y comercio electrónico, capacitar al talento humano sobre su uso y supervisarlo, para mantener comunicación directa y compromiso con los clientes.	Contratar los servicios de internet.	Internet	300,00	Dueño de la PYME.	Comunicación constante con los clientes.	Número de mensajes que se remiten por mes.
	Adquirir una computadora	Computadora	1000,00			Número de clientes que responden los mensajes.
	Capacitar a una persona específica en el manejo de técnicas de marketing electrónico.	Capacitación	200,00			Número de pedidos electrónicos que recibe el negocio.
		Elaborar cronograma de capacitación	0,00			
		Adquirir refrigerios	100,00			

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Utilizar el sistema de outsourcing para contar con personal especializado y trabajar estratégicamente en un mercado de estabilidad política.	Determinar las actividades que requieren de especialistas (contabilidad, tributación y publicidad)	Seleccionar a la compañía que oferta los servicios requeridos	0	Dueño de la PYME.	Comunicación constante con los clientes.	Número de empresas estudiadas en el proceso de contratación
	Contratación de servicios	Firmar contrato	500,00			Número de servicios contratados

#### Cuadro. Diferenciación

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Responder a los cambios del entorno incorporando una comunicación permanente con los clientes a través de herramientas electrónicas.	Implementar un buzón de sugerencias	Buzón de sugerencias	100	Dueño de la PYME.	Ajustarse a cambios del entorno.	Número de quejas o reclamos atendidos.
	Crear medios electrónicos, como páginas web, para recepcionar las quejas de los clientes.	Contratación de Diseñador de página	250			Número de medios electrónicos utilizados.

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores.
Acceder a créditos o apalancamiento para mantener la rápida distribución y acceder a nueva tecnología que agilice las operaciones y producción.	Analizar el sistema bancario.	Visita a bancos	0,00	Dueño de la PYME.	Canales de distribución ágiles	Número de ofertas de préstamos de instituciones bancarias estudiadas.
	Ser acreedor al crédito	Trámites para petición de crédito	50,00			Número de créditos obtenidos
	Adquirir tecnología para las operaciones de distribución	Compra de vehículo para distribución directa	12000,00			Porcentaje del crédito invertido en la compra de vehículo de distribución.
Fidelizar clientes aprovechando la cultura local de comprar en un mismo sitio, brindando trato cordial, eficiente servicio y productos de calidad, demostrando la cohesión existente en el equipo humano del negocio.	Ofrecer descuentos por monto de compras	Diseño de políticas de descuentos	0,00	Dueño de la PYME.	Clientes fieles	Porcentaje de descuento ofrecido.
		Aplicación de políticas	0,00			
	Efectuar sorteos en fechas especiales	Premios semestrales	2500			Número de sorteos efectuados en el año.
		Programa de Sorteos	800			

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
IncurSIONAR en capacitaciones a los dueños de negocios sobre los impulsos que ofrece el estado al sector PYMES.	Elaborar un cronograma de capacitación.	Cronograma	0	Dueño de la PYME.	Aprovechar oportunidades de mercado.	Número de actividades del cronograma.
	Contratación de especialista en capacitación de estas temáticas	Especialista	300			Número de días de la capacitación.

**Cuadro. Estrategias de Crecimiento Intensivo**

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>
Aplicar planificaciones de estrategias	Elección de las estrategias	Estrategias	0	Dueño de la PYME.  Dueño de la PYME.	Mayor participación de  Mayor mercado.	Número de estrategias seleccionadas. Número de estrategias implementadas.
Aplicar planificaciones de estrategias competitivas con productos nuevos en mercados viejos y generación de estabilidad del mercado para captar la demanda generada por la estabilidad del mercado.	Selección de nuevos productos	Productos	0			Número de nuevos productos seleccionados para introducirse en el mercado.
	Selección de nuevos mercados	Mercados	0			Número de mercados a los que se ha incursionado.
	Adquisición de nuevas líneas o producción de ellas, según la actividad de la PYME	Productos	4000			Número de nuevas líneas de productos comercializadas.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>
Ofertar una variedad de productos y distribuirlos bajo un sistema que genere utilidad de lugar y tiempo para aprovechar la cultura de fidelidad que existe en el mercado.	Planificación de los pedidos	Plan	0	Dueño de la PYME.	Cientes fieles	Número de pedidos planificados.
	Establecimiento de políticas de cantidades económicas de pedidos	Políticas de cantidades económicas de pedido	0		Número de políticas de provisionamiento.	
	Cumplimiento de pedido de clientes	Pedidos	0		Número de pedidos cumplidos.	

**Cuadro. Estrategias de Crecimiento Diversificado**

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>
Contrarrestar el efecto de la competencia que posee poder económico a través de la fácil adaptación a cambios que poseen las PYMES y su constante comunicación con los clientes	Atender las inquietudes y exigencias de los clientes.	Buzón de sugerencias	100,00	Dueño de la PYME.	Generar lealtad a los clientes	Número de quejas y reclamos atendidos
	Verificar el cumplimiento con los acuerdos en la entrega de pedidos.	Política de Control de pedidos	0,00			Número de pedidos de los clientes que se han cumplido
Emplear el capital de trabajo, Emplear el capital de trabajo, fortalecido con créditos, en innovaciones de diferenciación.	Selección de innovación diferenciadora.	Innovación	0,00	Dueño de la PYME. Dueño de la PYME.	Innovación de innovación de productos/servicios	Número de innovaciones planificadas.
	Aplicación de innovaciones	Innovación	0,00			Número de innovaciones efectuadas.

## 5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

**Cuadro.** Análisis recursos financieros.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>Estrategias de Crecimiento Intensivo</b>	
Aplicar planificaciones de estrategias competitivas con productos nuevos en mercados viejos y productos viejos en mercados nuevos para captar la demanda generada por la estabilidad del mercado.	4000,00
Ofertar una variedad de productos y distribuirlos bajo un sistema que genere utilidad de lugar y tiempo para aprovechar la cultura de fidelidad que existe en el mercado.	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4000,00</b>
<b>Estrategias de Crecimiento Diversificado</b>	
Contrarrestar el efecto de la competencia que posee poder económico a través de la fácil adaptación a cambios que poseen las PYMES y su constante comunicación con los clientes	100,00
Emplear el capital de trabajo, fortalecido con créditos, en innovaciones de diferenciación.	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>
<b>Estrategias de diferenciación</b>	
Responder a los cambios del entorno incorporando una comunicación permanente con los clientes a través de herramientas electrónicas.	100,00
	250,00
Acceder a créditos o apalancamiento para mantener la rápida distribución y acceder a nueva tecnología que agilice las operaciones y producción.	0,00
	500,00
	12000,00
Fidelizar clientes aprovechando la cultura local de comprar en un mismo sitio, brindando trato cordial, eficiente servicio y productos de calidad, demostrando la cohesión existente en el equipo	2500,000
	800,000

humano del negocio.	
Incursionar en capacitaciones a los dueños de negocios sobre los impulsos que ofrece el estado al sector PYMES.	300,00
<b>TOTAL</b>	<b>16450,00</b>
<b>Estrategia Liderazgo coste</b>	
Implementar técnicas de marketing y comercio electrónico, capacitar al talento humano sobre su uso y supervisarlo, para mantener comunicación directa y compromiso con los clientes.	300,00
	1000,00
	200,00
Utilizar el sistema de outsourcing para contar con personal especializado y trabajar estratégicamente en un mercado de estabilidad política.	500,00
<b>TOTAL</b>	<b>2000,00</b>
<b>Estrategia de Enfoque</b>	
Supervisar el trabajo del talento humano para consolidar la calidad de los productos y/o servicios y ajustarse a los estándares establecidos en mercados nacionales y extranjeros	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL COSTO DE ESTRATEGIAS</b>	<b>22550,00</b>

### 5.7.3. Impacto

En el desarrollo de esta propuesta permitirá un impacto positivo en las PYMES del cantón Naranjito, siempre y cuando las estrategias se implementen de acuerdo a lo establecido en la planificación, especialmente en lo que concierne a la parte económica o inversión. El impacto será de tipo social y económico. A continuación se lo detalla:

En el aspecto financiero podrán disminuir en sus costes de operación y un trabajo más efectivo en este mercado en el cual están inmersos; por lo tanto, obtendrá

mejores beneficios económicos que les permitirán generar empleo seguro y con mejores salarios, contribuyendo con el desarrollo económico del cantón y proporcionando una mejor calidad de vida a sus colaboradores.

Socialmente, los beneficios que se obtendrán serán obtenidos por la población, en este caso los clientes, los mismos que podrán satisfacer sus necesidades y requerimientos más exigentes, sumado a ello la oportunidad de permitir el desarrollo de las actividades económicas que se generan en el cantón, proporcionando oportunidades de empleo.

#### 5.7.4. Cronograma

ACTIVIDADES	AÑO 2015												
	ENERO				FEBRERO				MARZO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Desarrollo de los capítulos de la tesis	■	■	■	■	■								
Elaboración de la propuesta						■	■	■					
Diseño de las estrategias de liderazgo y costes.									■				
Diseño de estrategias de diferenciación									■				
Diseño de estrategias de crecimiento intensivo									■				
Diseño de estrategias de crecimiento diversificado										■			
Planteamiento del impacto de la propuesta										■			
Especificación de los lineamientos de evaluación										■			
Conclusiones y recomendaciones											■	■	

#### 5.7.5. Lineamientos para evaluar la propuesta

Para poder establecer una excelente propuesta se estableció la utilización de una herramienta investigativa para la obtención de información veraz sobre el tema planteada, instrumento llamado encuesta, para saber de una forma directa que criterio tuvo el grupo objetivo (pymes) sobre este servicio, una vez obtenida esta información se procedió a establecer los respectivos análisis como el Foda para conocer con mayor precisión el mercado y más de cerca a la competencia existente, para poder operar con mayor eficiencia y eficacia, con el claro objetivo de posicionarse en este sector comercial del Cantón Naranjito.

## **CONCLUSIONES:**

Definimos que la rentabilidad de las PYMES del Cantón Naranjito durante el período 2014 – 2015, ha tenido que ser compartida como resultado de la presencia de competidores de mayor relieve, con poder de capital y con una infraestructura que les permite generar un mejor servicio a sus clientes.

Para las Pymes del cantón Naranjito, manejan un sistema administrativo tradicional que les impide generar e implementar estrategias ofensivas y defensivas de alto nivel estratégico, esperando simplemente reaccionar luego de los contratiempos que se presentan con la intervención de los grandes competidores.

Dentro de la rivalidad en el mercado milagreño es alta, como resultado de una apertura comercial para la competencia nacional, lo que posibilita el ingreso de nuevas empresas con relevancia y poder económico que pondrían en peligro a los negocios que no pueden medirse con esa magnitud empresarial.

El conocimiento sobre el mercado, su comportamiento, los cambios constantes que en él se generan y la forma en que eso afecta a los clientes y a los productos y/o servicios es fundamental para todo negocio; sin embargo, las PYMES de nuestro cantón se manejan en un statu quo que les impide moverse al ritmo del mercado.

Los proveedores no se manejan con precios fijos, este factor afecta a los costes de las PYMES y las obliga a establecer precios poco competitivos. Que las pone en desventaja para captar cuota de mercado.

## **RECOMENDACIONES:**

Es importante que las PYMES mejoren su infraestructura y los servicios, esto permitirá captar la atención de los clientes y sobresalir entre la competencia. Una forma de obtener el financiamiento para la inversión recomendada sería acceder al apalancamiento a través de las instituciones financieras privadas y públicas.

Competir es una tarea dura, la competencia no excluye ni separa a grandes de pequeños, al contrario, los incluye a todos en un juego de mercado, por ello, es esencial que las PYMES milagreñas implementen cambios generados por una administración moderna, los mismos que deben basarse en un trabajo ofensivo táctico que les permita implementar estrategias competitivas para sobresalir en el mercado.

Las PYMES deben competir con las grandes empresas cuyo poder económico las sitúa en ventaja, pero eso no significa que no puedan lograr una posición importante, de ahí que se recomiende trabajar con estrategias de diferenciación que permitan sobresalir y generar interés en los clientes y así llevarlos hacia una fidelización.

Las PYMES deben acoplarse a los cambios de mercado, para ello deben actuar estratégicamente, una opción es a través de la implementación de estrategias de crecimientos integrado, diversificado e intensivo, seleccionando adecuadamente los mercados a atender, los segmentos, los proveedores con quienes mantener convenios y los nuevos productos.

Una recomendación esencial que deberían poner en práctica las PYMES es el mantener convenios con los proveedores a fin de que los precios de las mercaderías o de los insumos y materiales no se vean afectados, lo que les permitirá tener un control sobre los costes de operación y producción y competir en cuanto a precios en relación a los que establecen los competidores.

## Bibliografía

- BLAZQUEZ SANTAN, F. (2011). *FACTORES DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL*.  
Bogota: July.
- BRON RUEDA, YORLIN EDULFO. (16 de Enero de 2013). “*DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA APACSA CANTON MACHALA DURANTE EL AÑO 2011*”. Recuperado el 04 de DICIEMBRE de 2013, de  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/976/1/T-UTMACH-FCE-MK-026.pdf>
- CASICARAGA, P. (2011). *SECTOR MANUFACTURA*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos\\_468130/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos_468130/)
- CHAVARRÍA, M. (2009). *FACTORES QUE LLEVAN A LA COMPETENCIA DEL MERCADO*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de  
[http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia\\_investigacion\\_mercados\\_qualitativa\\_quantitativa\\_pymes.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia_investigacion_mercados_qualitativa_quantitativa_pymes.html)
- DEFINICION. (2010). *COMPETENCIA*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de .  
<http://concepto.de/concepto-de-competencia/>
- ELIAS, A. (2010). *COMO HACER FRENTE A LA COMPETENCIA*. Recuperado el 2014, de <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/>
- GARCIA, Lucia. (05 de Mayo de 2009). *QUE SON LOS COMPETIDORES*.  
Recuperado el 10 de Junio de 2014, de  
<http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/>
- GIRALDO, J. (2010). *SECTOR COMERCIO*. Recuperado el 2014, de  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm>
- MEJÍA, M. (2010). *HISTORIA DE LAS VENTAS*. Recuperado el 8 de Octubre de 2012, de <http://mercadeoCreativo.wordpress.com/?s=Historia+de+las+ventas>

- NARVAEZ, M. (2008). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA FORTALECER SECTORES DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL MERCADO GLOBAL. *DE GERENCIA*, 13.
- PEDREÑO, R. (2011). *ELEMENTOS QUE HACEN A UNA EMPRESA SER COMPETITIVA*. Recuperado el 2014, de <http://empresa.euroresidentes.com/2011/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>
- PRIETO, p. (2007). SURGIMIENTO DE LAS PYMES. Maracaibo.
- ROMERO, J. (2010). *SECTOR COMERCIAL*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>
- TELEGRAFO.COM.EC. (2013). *Pequeños negocio gran potencial*. Recuperado el 05 de 07 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes.html>
- TOBAR, LISSETE & HURTADO, Carlos. (2010). *“PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1109/1/T-UCE-0005-144.pdf>

# Anexos

## ENCUESTA

1. ¿La competencia en los últimos cinco años, ha representado un gran peligro a su negocio?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2. La competencia es un factor que ha incidido en la economía del negocio en forma.

- Muy favorable
- Favorable
- Indeciso
- Desfavorable
- Muy en desacuerdo

3. ¿Aplica estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia de negocios de mayor tamaño?

- Siempre
- A veces
- Indeciso
- De vez en cuando
- Nunca

4. El efecto de su estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores, han tenido un efecto.

- Muy positivo
- Positivo
- Indeciso
- Negativo
- Muy negativo

5. En qué nivel el gobierno ha aplicado medidas que han permitido a su negocio protegerse de la competencia.

- Alto
- Medio
- Indeciso
- Bajo
- Nulo

6. La competencia en el mercado ha sido el resultado de

- Débiles políticas del gobierno
- Poco Nivel competitivo de su negocio
- Débil desarrollo y crecimiento de su negocio

7. Su preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado y por ende de los clientes es:

- Alto
- Medio
- Indeciso
- Bajo
- Nulo

8. Sus proveedores afectan a sus costos de operación o de producción, en un nivel.

- Alto
- Medio
- Indeciso
- Bajo
- Nulo

## ANEXO 2. FOTOS DE ENCUESTA









