



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES.

TÍTULO DEL DISEÑO DE INVESTIGACION:

**ANÁLISIS DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SU
EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES UBICADAS EN EL CANTÓN
MILAGRO, PERÍODO 2013 – 2014.**

CARRERA:

INGENIERIA EN MARKETING.

AUTOR:

CABEZAS ZEA MAURICIO GREGORIO

MILAGRO - 2014

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de proyecto de investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título “**Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el cantón Milagro, período 2013 – 2014.**” Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Ingeniero en Marketing.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, septiembre del 2014

Presentado por el egresado:

CABEZAS ZEA MAURICIO GREGORIO.

C.I. 0920718335

TUTOR:

Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, MAE.

c.i. 0914675566

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Cabezas Zea Mauricio Gregorio por medio de este documento, entrego el proyecto; **“Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el cantón Milagro, período 2013 – 2014.”**, del cual me responsabilizo por ser el autor del mismo y tener la asesoría personal de la Ing. Xiomara Zúñiga Santillán, MAE.

Milagro, Septiembre del 2014

CABEZAS ZEA MAURICIO GREGORIO.

C.I 0920718335

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Marketing otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

El proyecto se lo dedico a Dios por ser mi guía en cada una de mis etapas de desarrollo personal y profesional. Por haberme dado las fuerzas y conocimiento para culminar con esta carrera.

A mis padres Sr. Julio Cesar Cabezas Cabezas y Sra. Blanca Peñaherrera Benítez, quienes me han apoyado en todo momento, por creer en mí y por haberme formado con principios y valores.

A mi madre Lcda. Narcisa Zea Jiménez, por darme la vida y ser parte de este proceso y meta cumplida.

CABEZAS ZEA MAURICIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Estatal de Milagro por haber sido el establecimiento en el cual me he formado profesionalmente.

A los docentes quienes con su conocimiento contribuyeron en mi formación profesional.

A la ingeniera Xiomara Zúñiga Santillán, por ser mi guía y tutora, por su paciencia y comprensión en el proceso de elaboración de mi tesis.

A todos y cada uno de los que me ayudaron en este duro camino del aprendizaje, siendo el resultado mi título profesional.

CABEZAS ZEA MAURICIO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Magíster

Fabricio Guevara Viejó

RECTOR DE LA UNEMI

Señor rector el presente documento, libre y voluntariamente procedo 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 el **“Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el cantón Milagro, período 2013 – 2014”**, y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Septiembre del 2014

CABEZAS ZEA MAURICIO GREGORIO.

C.I 0920718335

PÁGINAS PRELIMINARES

Página de carátula o portada -----	i
Página de constancia de aceptación por el tutor -----	ii
Página de declaración de autoría de la investigación -----	iii
Página de certificación de la defensa (calificación) -----	iv
Página de dedicatoria -----	v
Página de agradecimiento -----	vi
Página de cesión de derechos del autor a la UNEMI -----	vii
Índice General-----	viii
Índice de cuadros -----	xii
Índice de figuras-----	xvii
Resumen-----	xx

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.1 Problematización -----	2
1.1.2 Delimitación del problema-----	4
1.1.3 Formulación del problema de investigación -----	4
1.1.4 Sistematización del problema de investigación -----	5
1.1.5 Determinación del tema-----	5
1.2 OBJETIVOS -----	6
1.2.1 Objetivo General-----	6
1.2.2 Objetivos Específicos -----	6
1.3 JUSTIFICACIÓN -----	6

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL	Pág.
2.1 MARCO TEÓRICO -----	9
2.1.1 Antecedentes históricos -----	9

2.1.2 Antecedentes referenciales-----	12
2.1.3 Fundamentación-----	16
2.1.3.1 Fundamentación Científica-----	16
2.2 MARCO LEGAL -----	47
2.3 MARCO CONCEPTUAL -----	53
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES -----	55
2.4.1 Hipótesis General-----	55
2.4.2 Hipótesis particulares-----	55
2.4.3 Declaración de variables-----	56
2.4.4 Operacionalización de las variables-----	57

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO	Pág.
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL -----	59
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA -----	61
3.2.1 Características de la Población-----	61
3.2.2 Delimitación de la población-----	61
3.2.3 Tipo de muestra-----	62
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS -----	65
3.3.1 Métodos teóricos-----	66
3.3.2 Métodos empíricos-----	67
3.3.3 Técnicas e instrumentos-----	67
3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN -----	67

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	Pág.
4.1 Análisis de la situación actual-----	68
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS --	93
4.3 RESULTADOS-----	96
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.-----	99

CAPÍTULO V

PROPUESTA	Pág.
5.1 TEMA -----	101
5.2 FUNDAMENTACIÓN -----	101
5.3 JUSTIFICACIÓN -----	112
5.4 OBJETIVOS -----	113
5.4.1 Objetivo general -----	113
5.4.2 Objetivos específicos -----	113
5.5 UBICACIÓN -----	114
5.6 FACTIBILIDAD -----	114
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA -----	115
5.7.1 Actividades -----	116
5.7.1.1 Ambiente interno y externo en que se desenvuelven las PYMES del cantón Milagro -----	116
5.7.1.2 Nivel de atractividad del mercado de las PYMES, mediante el uso de la herramienta de 5 Fuerzas de Porter -----	124
5.7.1.3 Objetivos estratégicos en base a factores de: outsourcing, know how, poder de mercado y comportamiento de consumidores -----	128
5.7.1.4 Detalle de las estrategias y clasificación de las mismas en base a los aspectos de competitividad: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque; y, crecimiento: intensivo, integrado y diversificado -----	129
5.7.1.5 Operatividad de las estrategias definiendo indicadores de control o monitoreo -----	134
5.7.2 Recursos, análisis financiero -----	144
5.7.3 Impacto -----	151
5.7.4 Cronograma -----	152
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta -----	153
CONCLUSIONES -----	154
RECOMENDACIONES -----	155

BIBLIOGRAFIA	-----	156
ANEXOS	-----	160

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1

Determinación de las variables----- 56

CUADRO 2

Operacionalización de las variables ----- 57

CUADRO 3

Muestra Estratificada por Sector Económico de las PYMES Milagreñas----- 64

CUADRO 4

Muestra Estratificada por Sector Económico y Tamaño de la empresa----- 64

CUADRO 5

Nivel de crecimiento de los negocios, en los últimos cinco años. ----- 68

CUADRO 6

La competencia, un peligro para las PYMES----- 70

CUADRO 7

Incidencia de la competencia en la economía de las PYMES Milagreñas ----- 71

CUADRO 8

Nivel de experiencia de los dueños de las PYMES del cantón Milagro, en materia o aspectos de negocios----- 73

CUADRO 9

Frecuencia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia----- 75

CUADRO 10
Efecto de las estrategias de protección y ofensiva que algunas PYMES aplican ---- 77

CUADRO 11
Nivel de aplicaciones medidas, gubernamentales, que han permitido a las PYMES protegerse de la competencia ----- 79

CUADRO 12
Factores que han generado un mercado con alto nivel de competencia. ----- 81

CUADRO 13
Nivel de preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado83

CUADRO 14
Conocimiento sobre las necesidades delos clientes ----- 85

CUADRO 15
Opinión acerca de que una fortaleza de las PYMES, es la capacidad de comunicarse directamente con los clientes ----- 87

CUADRO 16
Nivel en que los costos de operación y producción se ven afectados por negociaciones con los proveedores----- 89

CUADRO 17
Opinión sobre el poder de negociación del cliente (PYMES) como resultado de la ubicación de sus proveedores. ----- 91

CUADRO 18
Verificación de la hipótesis general y particulares. ----- 99

CUADRO 19	
ANÁLISIS FODA -----	116
CUADRO 20	
Estrategia Ofensiva.-----	117
CUADRO 21	
Estrategia Defensiva-----	118
CUADRO 22	
Estrategia de iniciativa estratégica Ofensiva.-----	119
CUADRO 23	
Áreas de iniciativa estratégica defensiva.-----	120
CUADRO 24	
MATRIZ FO-FA-DO-DA -----	121
CUADRO 25	
Barreras de entrada -----	125
CUADRO 26	
Productos sustitutos-----	125
CUADRO 27	
Determinantes de la rivalidad-----	126
CUADRO 28	
Poder de los clientes-----	126

CUADRO 29	
Negociación con los proveedores. -----	127
CUADRO 30	
Resumen del análisis del sector comercial -----	127
CUADRO 31	
Estrategias de Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque -----	129
CUADRO 32	
Estrategia de crecimiento intensivo, integrado y diversificado-----	130
CUADRO 33	
Liderazgo de Costes: -----	134
CUADRO 34	
Diferenciación-----	135
CUADRO 35	
Enfoque-----	139
CUADRO 36	
Estrategias de Crecimiento Intensivo-----	140
CUADRO 37	
Estrategias de Crecimiento Integrado -----	142
CUADRO 38	
Estrategias de Crecimiento Diversificado -----	143

CUADRO 39

Costo por tipos de estrategias----- 144

CUADRO 40

Costo de las estrategias a aplicarse en LA CASA DEL TÍO SAM ----- 149

CUADRO 41

Proyecciones de Ventas al aplicarse las Estrategias Competitivas seleccionadas 150

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1

Nivel de crecimiento de los negocios, en los últimos cinco años ----- 69

FIGURA 2

La competencia en los últimos cinco años ----- 70

FIGURA 3

La competencia ha incidido en la economía del negocio.----- 72

FIGURA 4

Nivel de experiencia en materia o aspectos de negocios ----- 73

FIGURA 5

Constancia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia ----- 75

FIGURA 6

Efecto de sus estrategias de protección y ofensiva----- 77

FIGURA 7

Nivel de aplicaciones medidas, gubernamentales, que han permitido a las PYMES protegerse de la competencia. ----- 79

FIGURA 8

Factores que han generado un mercado con alto nivel de competencia. ----- 81

FIGURA 9

Nivel de preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado 83

FIGURA 10	
Conocimiento sobre las necesidades de los clientes -----	85
FIGURA 11	
Tiene más contacto directo con los clientes se puede considerar fortaleza -----	87
FIGURA 12	
Nivel en que los costos de operación y producción se ven afectados por negociaciones con los proveedores-----	89
FIGURA 13	
Opinión sobre el poder de negociación del cliente (PYMES) como resultado de la ubicación de sus proveedores. -----	91
FIGURA 14	
Aporte del segmento PYME al PIB aumenta, y la informalidad se reduce, según el ingreso en el mundo-----	93
FIGURA 15	
En los países de ingreso bajo, el acceso al financiamiento es una limitación más probable para las empresas pequeñas -----	94
FIGURA 16	
El incremento de las PYMES en el Ecuador. -----	95
FIGURA 17	
Posición de Ecuador según reporte de competitividad global -----	95
FIGURA 18	
Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter-----	108

FIGURA 19

Mapa de ubicación----- 114

FIGURA 20

Michael Porter.----- 124

RESUMEN

La investigación está integrada por cinco capítulos donde se describe el proceso científico como forma para plantear una solución a los problemas de las PYMES del cantón Milagro. El Capítulo I contiene la problemática que radica en el hecho de que el mercado cada día cuenta con la presencia de nuevos competidores de diversos tamaños y poder económico, siendo los negocios de menor tamaño quienes deben asumir el reto de compartir la demanda y trabajar en función de evitar la amenaza de disminución de sus niveles de rentabilidad, a su vez se plantea como objetivo de investigación analizar de qué forma el ingreso de nuevos competidores afectan la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014 y posteriormente en el Capítulo II se desarrolla el marco teórico en base a las variables de investigación, hasta plantear las hipótesis. La parte metodológica de la investigación se presenta en el Capítulo III, donde se dejó claro que el tipo y diseño de investigación es descriptiva, explicativa, cuantitativa y exploratoria, requiriéndose de técnicas de investigación como la encuesta, la misma que al aplicarse permitió recoger datos y transformarlos en información de primer orden para la verificación de hipótesis. En el Capítulo V se presenta la propuesta que consiste en Diseñar Estrategias Competitivas que aseguren la sostenibilidad y desarrollo de las PYMES del cantón Milagro, para ello las estrategias fueron clasificadas en: Liderazgo de costes, Diferenciación, Enfoque, Crecimiento Intensivo, Crecimiento Integrado y Crecimiento Diversificado. De esta forma la investigación presenta las conclusiones en base a los objetivos de investigación y así establece las recomendaciones sobre la aplicación de la propuesta.

Palabras Claves: Estrategias, Competitividad, Sostenibilidad, Rentabilidad, PYMES.

ABSTRACT

The investigation is based on five chapters, where I can describe the scientific process on how to find solution to the PYMES problems in Milagro city. Chapter one contains the problematic that lies on the fact which in the market we have, the presence of new competitors every day from different economic power. In this case being the small businesses to assume the challenge for avoiding to lower their income, at the same time it is presented the objective on how this will affect the income to PYMES in Milagro city. Years 2013 – 2014 and afterwards in chapter two the theoretical framework is developed based on varieties of investigation until settling a hypothesis. The methodological part from the investigation is presented in chapter three, where we made it clear the type and design of the investigation is descriptive explanatory and exploratory, requiring techniques of investigation such as survey, which it permitted us to collect data and transform it into a firsthand information, so it can be verified. On chapter V a propose is presented which consists on designing cooperative strategies to assure the development of PYMES in Milagro city, for this strategies were classified in: leadership and cots, differentiation, approach, intensive growth, integrated growth and diversified growth. In this way the investigation presents the conclusions based on objectives, so we can establish recommendations over the application and proposes.

Key words: strategies, cooperative, sustainability, profitability, PYMES.

INTRODUCCIÓN

Las PYMES son empresas pequeñas y medianas que aportan en forma importante al desarrollo socioeconómico de los países. En Ecuador las pequeñas empresas son aquellas que cuentan con 9 a 49 trabajadores y las medianas poseen de 10 a 199 trabajadores, clasificadas de acuerdo al INEC en sectores de la economía: servicios, manufactura, comercial y otros.; sin embargo este sector enfrenta problemas al momento de competir con grandes organizaciones que se caracterizan por su poder económico y su infraestructura.

El siglo XXI demuestra que la competitividad es la clave del éxito y que ninguna empresa, independientemente del tamaño que posean, pueden quedarse absortas de esta realidad; por ello es esencial buscar mecanismos que viabilicen el trabajo estratégico de las PYMES.

El ser empresas pequeñas no las pone en una total desventaja, al contrario, existe mayor comunicación con los clientes y esto les da la ventaja de la experiencia o Know How que permite actuar en forma estratégica y de manera ofensiva y defensiva, dependiendo de cómo se comporte el mercado.

Actualmente el estado ha demostrado un proteccionismo a los pequeños empresarios, lo que permite enfrentar la rivalidad del mercado, agregando a esto que al ser empresas pequeñas, las PYMES están en capacidad de conocer con mayor certeza lo que opinan sus clientes y así poder satisfacerlos. Estas serían ventajas para enfrentar a los competidores y hacer frente a las presiones de proveedores.

La investigación desarrollada se ha centrado en los puntos en mención a tal extremo que propone las estrategias competitivas para desarrollar en las PYMES la capacidad de trabajar y actuar estratégicamente en función de mantener a su clientela cautiva y asegurar los niveles de rentabilidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Milagro es un cantón que cuenta con un mercado altamente promisorio 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.

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.

La rentabilidad de 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.

El Know How o la denominada experiencia puede ser un elemento favorable pero también un aspecto negativo cuando en base a ella se quiere olvidar que la historia debe ser reestructurada en el presente y para el futuro, a través de la generación de estrategias ofensivas y defensivas que permitan hacer frente a los competidores.

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.

Conocer el mercado suele generar una fortaleza, pero conocer un mercado antiguo y dejar de ver la realidad del actual lleva a grandes conflictos entre lo que se ofrece y lo que el mercado exige; por ello, es importante hacer del conocimiento una fortaleza y no una debilidad.

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.

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.

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

Delimitación Espacial:

País: Ecuador

Región: Cinco-Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Sector: Comercial

Área de estudio: Marketing Estratégico

Campo de estudio: Competitividad

Objeto de estudio: PYMES del cantón Milagro

Delimitación Temporal:

Tiempo: El estudio o análisis que se plantea tendrá como marco de referencia temporal el período comprendido entre el 2013 – 2014. 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 Milagro, período 2013 - 2014?

1.1.4 Sistematización del problema

¿En qué medida la experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro, influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores?

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

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

¿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 Milagro?

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 Milagro, período 2013 – 2014.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general de la investigación

Analizar de qué forma el ingreso de nuevos competidores en el mercado, afectan la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014, 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

- Identificar en qué medida la experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro, influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores.
- Examinar cómo inciden las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro.
- Determinar de qué forma el conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro.
- Establecer cómo afecta el poder de negociación de los proveedores en los precios establecidos a los productos de las PYMES del Cantón Milagro.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del trabajo investigativo está orientado a las PYMES del cantón Milagro, 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 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.

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 fundamental 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.

Lo expuesto deja entrever la necesidad de estudiar el mercado, tomando como ejemplo en este caso a las PYMES para conocer de qué forma se podrán utilizar aspectos como el Know How, fortalezas plasmadas en el conocimiento de mercado, saber negociar con proveedores y sobre todo saber manejar o gestionar los negocios bajo escenarios cambiantes en términos gubernamentales denominados hoy como barreras de entrada o ingreso. El estudio 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.

Actualmente los negocios pequeños son importantes en la economía de las ciudades, sobre todo de las pequeñas; por ello, el estado a través de sus planificaciones brinda el apoyo, así el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 expone en sus objetivos, políticas y lineamiento estratégicos, lo siguiente:

Objetivo No. 8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Toma como base las siguientes políticas y lineamientos estratégicos:

8.2. Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado.

a) Establecer requisitos de desempeño a los incentivos, como la contratación plurianual que promueva la inversión privada orientada a la sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos locales, la generación de trabajo nacional, la desagregación y transferencia tecnológica y la reinversión de utilidades.

e) Identificar, controlar y sancionar las prácticas de abuso de poder de mercado.

g) Regular y controlar los precios relativos de la economía: precios de sustentación para el productor, precios al consumidor, etc.

Los nuevos preceptos del buen vivir deja claro la importancia de conocer la situación de pequeños y medianos negocios para evitar que competidores de mayor nivel dañen su economía y pongan en peligro su participación de mercado. ¹

¹ PLAN DEL BUEN VIVIR.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO.

2.1.1 Antecedentes Históricos.

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.

Es 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.

Los mercados, 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.

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”.²

Actualmente 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, 2010)

²MEJIA, Miguel: *Historia de las ventas*, <http://mercadeocreativo.wordpress.com/?s=Historia+de+las+ventas>, extraído el 8 de octubre de 2012.

Historia 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.³

Por lo tanto, el peso de estas grandes empresas y sus modelos básicos de estandarización las llevaría inevitablemente al cierre, tal como lo anuncia Vermon (1997:103), al expresar que el proceso postindustrial exigía un nuevo modelo productivo que implicaba una disminución en la plataforma productiva y en las estructuras de costos presentes en la gran industria.

Asimismo, Chandler (1977:103), resumía lo acontecido como. “La hecatombe del modelo industrializado y de producción en masa, como consecuencia del dinamismo propio del mercado emergente”. Tal como se evidencia el aumento en el ingreso y el nivel de vida de los consumidores presionarían hacia la búsqueda de productos y servicios mejor adaptados a sus necesidades y orientados hacia la moda; los mercados mayoritarios quedaron saturados, la demanda sobre ropa y muebles se fragmentaron y, tanto la educación como la comunicación masiva facilitó y promovió la heterogeneidad creciente en los gustos de los consumidores.

Por lo tanto, en un mundo especialmente orientado hacia la moda, la agilidad en la identificación de nuevos deseos y en el lanzamiento de nuevos productos al mercado se convierte en la clave para vencer a la competencia. Todos estos planteamientos,

³PÉREZ PRIETO, María: Surgimiento de las Pymes. Revista Venezolana de Gerencia v.12 n.39 Maracaibo sep. 2007

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, 2007)

A la par de esas realidades se expande un proceso de opinión y de formulismo teórico, el cual tuvo su máxima expresión en los conceptos emitidos por la Fundación German Marshall a comienzos de 1985, en su teoría sobre el desarrollo y el crecimiento económico centrado en la pequeña y mediana empresa. 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.⁴

2.1.2 Antecedentes referenciales

Para afianzar cada variable planteada en la investigación, se hizo necesario recurrir a fuentes referenciales que permitieron un conocimiento más profundo sobre el tema y posteriormente plantear hipótesis bajo un escenario más seguro. A continuación se describen los estudios referenciales:

Título o Tema: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA APACSA CANTON 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

⁴PÉREZ PRIETO, María: Surgimiento de las Pymes. Revista Venezolana de Gerencia v.12 n.39 Maracaibo sep. 2007

Problemática: 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.

Objetivo de investigación: Diseñar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa APACSA de servicio de fumigación aérea en el año 2011.

Metodología: 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.(BRON RUEDA, YORLIN EDULFO, 2013)

Conclusiones: Que la competencia cada vez es más alta y el mercado cambia constantemente es evidente; 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.

URL:<http://repositorio.utmachala.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/976/1/T-UTMACH-FCE-MK-026.pdf>.

Esta investigación ofreció la información necesaria para generar nuevas ideas estratégicas sobre la forma en que debe operar una PYME y brindar mayor satisfacción a sus clientes.

Título o Tema: “PROPUESTA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA AERONET S.A.” (TOBAR, LISSETE & HURTADO, Carlos., 2010)

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

Problemática: 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.

Objetivo de investigación: Diseñar una propuesta para mejorar la rentabilidad y débil crecimiento de la empresa Aeronet S.A mediante una Planificación Estratégica.

Metodología: 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.

Conclusiones: 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.

URL: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1109/1/T-UCE-0005-144.pdf>

Este trabajo permitió conocer la necesidad que conlleva a un crecimiento razonable que satisfaga las necesidades y expectativas de clientes, proveedores, que genere los recursos necesarios para el progreso de sus colaboradores, fundadores, entorno y estado.

Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global.

Para que las empresas puedan ingresar y alcanzar una posición ventajosa en el mercado global se requiere que éstas posean múltiples habilidades y muchas capacidades que les permitan enfrentar la hipercompetencia que se vive en el proceso

de globalización. Además, se requiere por parte de los gerentes la formulación e implementación de estrategias empresariales que permitan dar respuesta a los desafíos del entorno interno y externo en el mediano y largo plazo.⁵(NARVAEZ, 2008)

Según Mintzberg et al. (1997) la estrategia empresarial se define como un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una buena estrategia ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin, de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Sin embargo, hoy en día ya no es suficiente formular estrategias para ser competitivo solo a nivel de la empresa, mediante la construcción de una cadena de valor para la misma, pues cada vez se hace más necesaria la conformación de sectores que permitan la interacción conjunta y el fortalecimiento de sus empresas, propiciando la libre competencia, pero además favoreciendo la articulación productiva a través de cadenas empresariales y asociaciones, y como entes de enlace eficaz ante los gobiernos, promoviendo de esta manera la permanencia de las empresas que los conforman en el largo plazo.⁶

Factores del crecimiento empresarial.

La dificultad para determinar aquellos factores que condicionan o promueven el crecimiento de la empresa se ve incrementada cuando el punto de referencia se centra en los distintos elementos que desde el ámbito interno podrían generar potencialidades que promuevan dicho proceso. Tal referencia parece lógica si se considera que las

⁵NARVÁEZ, Mercy: Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. Revista Venezolana de Gerencia v.13 n.42 Maracaibo jun. 2008.versión impresa ISSN 1315-9984

⁶NARVÁEZ, Mercy: Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. Revista Venezolana de Gerencia v.13 n.42 Maracaibo jun. 2008.versión impresa ISSN 1315-9984

expectativas del directivo o empresario se centran, normalmente, en el análisis del entorno, buscando aquellos móviles externos que condicionen la expansión como mejor alternativa para aprovechar las posibilidades lucrativas de un nuevo segmento o mercado.

Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas tendencias cuyo análisis se ha centrado en el estudio de las potencialidades internas que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzado con el tiempo. A este respecto, se han tomado como potencialidades internas que promueven el crecimiento: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento.⁷(BLAZQUEZ SANTAN, 2011)

2.1.3 Fundamentación

2.1.3.1 Fundamentación Científica

La base teórica de la investigación radica en la Teoría de Michael Porter, sobre las estrategias competitivas; de acuerdo a Porter (año 1998) las Estrategias Genéricas o Básicas de Desarrollo son: Estrategia de crecimiento intensivo, La Estrategia de Liderazgo de Costos y Estrategias de Crecimiento Integrado.

Estas estrategias pueden aplicarse por todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño, generando mayores beneficios a las PYMES, las mismas que por su tamaño deben trabajar en base a una diferenciación ´para captar demanda y fidelizarla.

PYMES

Ecuador es un país de micro, pequeñas y medianas empresas, fundamentales en la creación de empleo y en la redistribución de riqueza, pero su participación en la

⁷Blázquez Santan, Félix: Factores del crecimiento empresarial. Innovar vol.16 no.28 Bogotá July/Dec. 2011

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)

“Las PYMES en Ecuador tienen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos y podrían constituirse en el motor del desarrollo del país, alcanzando mayores niveles de participación en el mercado internacional”, señala un estudio publicado en agosto y realizado por el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), denominado Estudios Industriales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

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.

Según el último Censo Económico de 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), del total de empresas en el país, el 95,4% corresponde a microempresas; el 3,8%, a pequeñas; el 0,6 %, a medianas; y, el 0,2%, a grandes.(TELEGRAFO.COM.EC, 2013)

SECTORES DE LA ECONOMÍA

Sector Servicios

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. 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.⁸(ROMERO, 2010)

Sector Manufactura

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.⁹(CASIGARAGA, 2011)

Sector Comercio

El 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.¹⁰(GIRALDO, 2010)

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.

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

⁸ ROMERO, Jorge: Definición de sector comercial.

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

⁹ CASIGARAGA, Paula: Definición de sector manufactura. http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos_468130/

¹⁰ GIRALDO, Juan: Definición de sector comercio.

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

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.¹¹(DEFINICION, 2010)

Qué son los competidores

Es recomendable 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 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.

Porter considera que los competidores de una empresa son todas aquellas unidades económicas que pueden influir en su beneficio y en este sentido habla de las cinco fuerzas competitivas que toda empresa ha de tener en cuenta y de las que debería protegerse.

¹¹CONCEPTO.DE (2010): *Definición de competencia*. <http://concepto.de/concepto-de-competencia/>

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.

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.

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.

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.

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. 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.¹²(GARCIA, Lucia, 2009)

Cómo hacer frente a la competencia

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 arrebatarles una parte de su mercado.

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

¹²GARCIA, Lucia: Que son los competidores. <http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/>

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.¹³(ELIAS, 2010)

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.

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.¹⁴

¹³ ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/>

¹⁴ ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/2010>

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.

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.

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.¹⁵

¹⁵ ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/2010>

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.

f.- Aprovechar ventajas competitivas

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.

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.¹⁶

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

¹⁶ ELIAS, Arturo: Como hacer frente a la competencia. <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-frente-a-la-competencia/2010>

presentes o futuras de tu empresa, ya sea en cuestiones mercadológicas, operativas o financieras.¹⁷(CHAVARRÍA, 2009)

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. 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.

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.

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

¹⁷Chavarría, Mónica: Factores que llevan a la competencia de mercado.2009
http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia_investigacion_mercados_qualitativa_quantitativa_pymes.html

nuevos canales de comercialización, lanzamiento de promociones, mejoras del producto o servicio, etc.¹⁸

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.

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

¹⁸Chavarría, Mónica: Factores que llevan a la competencia de mercado.2009
http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia_investigacion_mercados_qualitativa_quantitativa_pymes.html

que sean estimulantes para los equipos que trabajan en su empresa.¹⁹(PEDREÑO, 2011)

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.

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.

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 los diversas vertientes de su empresa. Ponga en

¹⁹PEDREÑO, Ramón: Elementos que hacen a una empresa ser competitiva.
<http://empresa.euroresidentes.com/2011/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>

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.²⁰

Experiencia

Aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.²¹

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.

²⁰PEDREÑO, Ramón: Elementos que hacen a una empresa ser competitiva.

<http://empresa.euroresidentes.com/2011/10/cmo-hacer-una-empresa-ms-competitiva.html>

²¹DEFINICIONABC.COM (2009): *Concepto de experiencia*.

<http://www.definicionabc.com/general/experiencia.php#ixzz33rqO8GYJ>

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.²²

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.

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

²²Small Business Administration (SBA): *Beneficios de tener experiencia frente a un negocio.* http://ctp.iccas.miami.edu/spn/Como/Mercado_Beneficios.htm

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.

Datos demográficos: Es información específica sobre una población. Incluye:

- edad
- sexo
- ingreso aproximado
- preparación académica
- estado civil
- composición familiar
- nacionalidad
- zona residencial

Los datos demográficos están basados en los hallazgos del censo nacional, agencias de gobierno y firmas privadas que se dedican a recopilar este tipo de información.

Datos psicológicos: Estos datos recopilan la información que se encuentra en la mente del consumidor.²³

- actitudes
- estilos de vida
- intereses
- valores
- cultura

Con la obtención de esta información podríamos: determinar qué factores motivan al consumidor a comprar nuestro producto o servicio, identificar cualquier predisposición por parte del consumidor por razones culturales o ambientales, y conocer las preferencias del consumidor.

²³Small Business Administration (SBA): *Beneficios de tener experiencia frente a un negocio.* http://ctp.iccas.miami.edu/spn/Como/Mercado_Beneficios.htm. 2011

La obtención de datos demográficos y psicológicos ahorra mucho tiempo y dinero a la compañía. La información sirve para delinear el perfil de nuestro cliente.²⁴

Por qué es importante el KnowHow

Según este reglamento, know-how es un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste, que es secreto, substancial e identificado, y analiza esas tres características:

Secreto: el hecho de que el « know-how », en su conjunto o en la configuración y ensamblaje de sus componentes no sea generalmente conocido o fácilmente accesible; no se limita al sentido estricto de que cada componente individual del « know-how » deba ser totalmente desconocido o insostenible fuera de los negocios del franquiciador.

Substancial: el hecho de que el know-how deba incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y en particular para la presentación de productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera. El know-how debe ser útil para el franquiciado, al ser capaz en la fecha de la conclusión del acuerdo, de mejorar la posición competitiva del franquiciado, en particular mejorando sus resultados o ayudándole a introducirse en un mercado nuevo.²⁵

Identificado: el hecho de que el « know-how » deba estar descrito de una manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad. La descripción del « know-how » puede ser hecha en el acuerdo de franquicia, en un documento separado o en cualquier otra forma apropiada.

²⁴Small Business Administration (SBA): *Beneficios de tener experiencia frente a un negocio.*http://ctp.iccas.miami.edu/spn/Como/Mercado_Beneficios.htm. 2011

²⁵ECHEGARAY, José: *Es importante el Know How.* 2011
<http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=109>

Este know-how que transmite el franquiciador al franquiciado debe provenir de la propia experiencia y haber sido verificado por él, así como estar protegido, esto es, debe ser secreto para el resto del ámbito empresarial. Su acceso debe ser difícil, de tal forma que, exceptuando a las personas que pertenezcan a la red, no se conozca, por ello queda recogido en un manual operativo denominado la biblia.

Y es que las ventajas de tener un buen manual son muchas:

- Permite conocer el grado de conocimiento de la empresa.
- Permite identificar todas las tareas que se hacen en la unidad de negocio y obliga a decidir la mejor manera de cómo debe procederse en cada tarea.
- Permite mantener la homogeneidad a lo largo de la cadena.
- Su cumplimiento ayuda a hacer marca.
- Permite exigirle al franquiciado cómo debe hacer las cosas.
- Evita tener que corregir una y otra vez los mismos errores por haber entrenado mal.
- Reduce el coste de entrenamiento por franquiciado.
- Ayuda a vender franquicias.

Por todas estas razones, los futuros franquiciados agradecen que desde la central se dé un know-how que le ayude en todos los aspectos de la franquicia. Además, el franquiciador es el primer interesado en tener este tipo de manuales, porque al fin y al cabo, deja en manos de otra persona su imagen, su marca, su negocio, y de esto dependerá que éste funcione de una manera mejor o peor.²⁶

²⁶ECHEGARAY, José: *Es importante el Know How 2011*
<http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=109>

Cómo incide la experiencia o Know-how para que una empresa pueda competir en el mercado

KnowHow proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica.

Estas capacidades dan valor a la empresa al ir un paso por delante en cuanto al resto del mercado. Tiene una relación directa con la innovación tecnológica; los poseedores del KnowHow son los que desarrollan la tecnología en primer lugar y, por tanto, dominan el procedimiento.

Con el KnowHow se obtiene exclusividad para utilizar y mantener la propiedad industrial sobre un proceso u objeto. De esta forma, se usa como una gran ventaja competitiva al hacer el producto más valioso. Es importante considerar que el proceso en cuestión ha de ser algo novedoso y distinto.

Características:

La información ha de ser guardada, para mantener el secreto frente a terceros fuera de la compañía. La empresa ha de ofrecer todas las herramientas posibles para mantener el carácter secreto de la información.

El procedimiento (o elemento) denominado como KnowHow ha de tener atractivo comercial, es decir, el resto de competidores han de tener interés real por adquirir ese KnowHow.

Este conocimiento del KnowHow debe estar conformado de experiencias positivas y negativas, es decir, el conocimiento de los éxitos es importante, pero más lo es aún el conocimiento de los fracasos. Esto implica la transmisión de un aprendizaje de conductas o actividades que no se deben hacer para el buen desarrollo de un negocio.

El KnowHow no lo debe realizar ninguna empresa externa, es la propia franquicia la que debe ponerlo en marcha puesto que nadie mejor que ella la que valore las experiencias positivas y negativas y las sepa transmitir a través de sí misma.²⁷

Este concepto no debe ser estático en una empresa, sino que debe adecuarse a los avances comerciales y tecnológicos y debe tener en cuenta las distintas características geográficas, demográficas o culturales del lugar donde se va a desarrollar la franquicia. Por ello, debe ser constantemente renovado y perfeccionado, introduciendo las innovaciones que vayan apareciendo, incluso las aportadas por los propios franquiciatarios.

En qué medida la experiencia permite conocer el mercado

Entre las características que tiene que tener en cuenta un KnowHow destaca su funcionalidad. Este concepto debe ser práctico, útil, funcional y beneficioso para el desarrollo del negocio. Debe ser un punto de referencia para actuar bajo cualquier circunstancia que pueda surgir y su aplicación debe traer consecuencias positivas.

Por otro lado debe ser un sistema probado, que los procedimientos hayan sido ensayados y comprobados previamente y ofrezcan la seguridad adecuada. Tiene que ser original. Esta característica lo hace confidencial durante la vida del contrato y cuando finalice. Otro hecho importante es que sea específico, que el conjunto de técnicas sean individualizadas e identificadas de forma concreta para cada caso que se presente.²⁸

En qué consiste el conocimiento de mercado

El ejercicio analítico, sólo se puede iniciar cuando se dispone de la totalidad de la información.

²⁷ECHEGARAY, José: *Es importante el Know How 2011*
<http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=109>

²⁸ECHEGARAY, José: *Es importante el Know How 2011*
<http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=109>

Antes de definir cualquier estrategia de mercadeo se hace necesario tener un conocimiento abundante y actualizado de todos los componentes de la estructura del mercado, es decir aquellos factores que están incidiendo en las condiciones que enfrenta la empresa.

Estos elementos son: El Consumidor o Usuario, La Competencia, Los Comercializadores o Distribuidores, Los Proveedores y las Condiciones del Sector Productivo en el cual se ubica la organización.

Análisis del consumidor

De los clientes potenciales, debe tenerse en cuenta que es posible que sean personas naturales que actúen como consumidores finales, así como pueden ser organizaciones que adquieren el bien o servicio con intenciones de consumo institucional, mientras que se pueden encontrar aquellos que adquieren los productos con un interés eminentemente comercial.

Si el consumidor se ubica en el grupo de personas naturales, su estudio y comprensión se verá facilitado en los procesos de micro segmentación, pero siempre se considerarán una serie de características de tipo personal o socio económicas, al lado de características socio laborales, que permiten configurar un mapa de información muy valioso para el estrategia de mercadeo.

Más allá de la anterior descripción se hará especial énfasis en los hábitos de compra y en los hábitos de consumo, al igual que los hábitos de comunicación que están asociados a un producto en específico, completando el panorama con la identificación sobre quién decide la compra, quién hace efectiva la compra y quién consume, que como bien se supone, son datos valiosos a la hora de adoptar decisiones sobre medidas que incidan en la determinación de compra.²⁹

²⁹ECHEGARAY, José: *Es importante el Know How 2011*
<http://www.mundofranquicia.com/reportaje.php?num=109>

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)³⁰

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).

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.

³⁰CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

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.

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).³¹

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)

³¹CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

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

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)

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.³²

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 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

³²CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

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)

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).³³

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.

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).³⁴

³³CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

³⁴CALDERÓN Hernández, Gregorio: Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar vol.16 no.27 Bogotá Jan./Jun. 2010

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.³⁵

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:

³⁵GALICIA, B.: *Definición de barreras de entrada* <http://www.buenosnegocios.com/notas/340-6-barreras-entrada-que-pueden-frenar-tu-emprendimiento.2011>

- **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.

Importancia

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.³⁶

³⁶BIBLIOTECA.PYMEX (2013): *Importancia de la estrategia*. <http://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-de-las-estrategias-en-una-empresa>

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.
- 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.³⁷

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.³⁸

³⁷BUENO Campos, E. (2009). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. 5ª Ed. Pirámide, Madrid.

³⁸BUENO Campos, E. (2009). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. 5ª Ed. Pirámide, Madrid.

Prácticas disuasorias a través de señales contraofensivas fuertes, en caso de ataque:

Anunciar compromisos de defender cuotas de mercado con contundencia.

Anunciar incrementos de capacidad de producción adecuados, para mantener los incrementos de demanda que puedan producirse.

Comprometer a la empresa públicamente de igualar o mejorar precios u otros, ofrecidos por los competidores.

Dar a través de contraofensivas, imagen de defensor fuerte y tenaz. Reducir el atractivo de los beneficios que obtendrían los retadores al lanzar una ofensiva a través de estrategias de política de precios a la baja a corto y medio plazo etc.

Estrategias ofensivas

“Las estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas.”(Navas y Guerras, 1.996)

Según Thompson y Strickland (1.994) la ventaja competitiva se adquiere con el uso de una estrategia ofensiva creativa, que no pueda ser contrarrestada por los rivales. Dichos autores formulan seis maneras básicas para montar estrategias ofensivas, destacando como más importantes.

Ataques a los puntos fuertes de los competidores.

Todos los ataques a los puntos fuertes de los competidores, pueden incluir iniciativas en uno o varios frentes: costos, publicidad comparada, nuevos productos o

características que atraigan a los clientes de los rivales etc., una de las estrategias ofensivas más poderosas, es retar a los rivales con un producto igualmente bueno o mejor, con un precio más bajo, es decir, retar a los rivales precio contra precio, modelo contra modelo, táctica de promoción contra táctica de promoción, y área geográfica contra área geográfica, anulando la ventaja del rival, aunque siempre dependiendo de cuanto cueste la ofensiva en comparación con sus beneficios.

Ataque a los puntos débiles de los competidores.

En estas actuaciones la empresa decide atacar en los puntos más vulnerables y con mayor posibilidad de éxito, es decir en los puntos débiles, siempre que la empresa retadora tenga ventajas en las áreas donde los rivales sean más débiles, entre los que destacamos siguiendo a Thompson y Strickland (1.994) los siguientes:

Regiones geográficas donde el rival tiene una débil participación, o menor esfuerzo competitivo.³⁹

Segmentos descuidados o mal equipados para funcionar.

Rivales que queden atrás en calidad, características o rendimiento del producto o servicio. Rivales con escaso reconocimiento de sus marcas y público.

Líderes que ignoran ciertas necesidades de sus clientes, introduciendo versiones de productos que las satisfagan.

Ataque simultaneo en muchos frentes.

Dicha opción consiste en lanzar una gran ofensiva competitiva, Incluyendo varias iniciativas con el fin de desorientar y desequilibrar al rival, distrayendo su atención y

³⁹BUENO Campos, E. (2009). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. 5ª Ed. Pirámide, Madrid.

forzándolo a canalizar sus recursos para proteger todo sus frentes de manera simultánea. Las ofensivas simultaneas tienen su mejor oportunidad de éxito, cuando un retador dado sus recursos superiores, puede superar a sus competidores gastando más que ellos el tiempo necesario para ser líder, y obtener una ventaja competitiva.⁴⁰

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.⁴¹

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.

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.

⁴⁰BUENO Campos, E. (2009). Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. 5ª Ed. Pirámide, Madrid.

⁴¹KOMIYA, Arturo (2009): *Definición de rentabilidad*.<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>

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.⁴²

2.2 MARCO LEGAL

La normatividad legal sobre la competitividad de las PYMES no está establecida en una ley específica; sin embargo, el estado establece en su Plan Nacional del Buen Vivir una serie de objetivos y lineamientos que apuntalan el desarrollo de las mismas. Además la Constitución del 2008 expresa la importancia de los pequeños negocios en el desarrollo socioeconómico del país.

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.

⁴²PROMEXICO.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 desenvuelto 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.⁴³

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.

LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE CALIDAD

Art. 31.- Previamente a la comercialización de productos nacionales e importados sujetos a reglamentación técnica, deberá demostrarse su cumplimiento a través del certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país.⁴⁴

En las compras y adquisiciones de bienes y servicios de los organismos del sector público, incluyendo las entidades autónomas, deberá demostrarse el cumplimiento de la calidad de dichos bienes y servicios con los reglamentos técnicos pertinentes mediante un certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado o designado en el país.

⁴³SUPERTEL.GOB.EC: Ley Orgánica de defensa del consumidor 2013
.www.supertel.gob.ec/index.php?...86%3Aley...consumidor...

⁴⁴DERECHOECUADOR.COM: Ley del sistema ecuatoriano de calidad 2013
.www.derechoecuador.com/.../04/.../el-sistema-ecuadoriano-de-la-calidad

Los jefes de compras y adquisiciones, los fiscalizadores y los directores de las áreas financieras de las entidades públicas serán responsables directos en caso de incumplimiento de lo establecido en el inciso inmediato anterior.

Los productos que cuenten con sello de calidad del INEN, no están sujetos al requisito de certificado de conformidad para su comercialización.

La forma y periodicidad con la que deberá demostrarse la conformidad, será la misma para productos nacionales e importados, a través del reglamento.

Art. 41.- Los productos empacados o envasados por fabricantes, importadores o comerciantes, deberán expresar en su empaque, envase, envoltura o etiqueta, a continuación de la frase contenido neto, la indicación de la cantidad de materia o mercancía que contengan. Tal cantidad deberá expresarse de conformidad con el Sistema Internacional de Unidades (SI), con caracteres legibles y en lugares en que se aprecie fácilmente.⁴⁵

Cuando la transacción se efectúe en base a cantidad de partes, accesorios o unidades de efectos, la indicación deberá referirse al número contenido en el empaque o envase y a sus dimensiones.

En los productos alimenticios empacados o envasados, el contenido neto deberá corresponder al total del producto. Cuando estén compuestos de partes líquida y sólida, además del contenido neto deberá indicarse la cantidad de masa drenada.

⁴⁵DERECHOECUADOR.COM: Ley del sistema ecuatoriano de calidad
2013.www.derechoecuador.com/.../04/.../el-sistema-ecuatoriano-de-la-calidad

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 Milagro, período 2013 – 2014.

2.4.2. Hipótesis Particulares o Específicas:

- La experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores.
- Las barreras gubernamentales inciden en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro.

- El conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro.
- El poder de negociación de los proveedores afecta a los precios establecidos a los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del Cantón Milagro.

2.4.3. Determinación de las Variables:

Cuadro 1.Determinación de las variables.

Variables Independientes	Variables Dependientes
Nuevos competidores	Rentabilidad
Experiencia (Know How)	Estrategias ofensivas y defensivas
Barreras gubernamentales	Rivalidad
Conocimiento del mercado	Fortaleza
Poder de negociación de los proveedores	Precios

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

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 Milagro.	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 Milagro.	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 conciban o ejecuten con lentitud.	Administración estratégica	Número de objetivos propuestos por las PYMES del cantón Milagro Número de objetivos alcanzados por las PYMES del cantón Milagro.	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: Mauricio Cabezas Zea.

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 Milagro.	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 Milagro.	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: Mauricio Cabezas Zea.

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.

Investigación Exploratoria.- Se ejecuta con el propósito de acentuar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica el abrir líneas de investigación y proceder a su comprobación.⁴⁶

Este tipo de investigación permitió describir cada variable a través del acceso a información teórica de primer orden, lo que generó más seguridad en el momento que se establecieron las hipótesis, por lo que contamos los resultados para determinar el

⁴⁶HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de la investigación 5ta. Edición. Mc Graw Hill. 2010

ingreso de nuevos competidores en el mercado, está afectando la rentabilidad de las PYMES del cantón Milagro.

Investigación descriptiva.-Se asienta en llegar a conocer las permisibles situaciones, hábitos y actitudes óptimas a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se delimita a la cosecha de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.⁴⁷

El investigador recogió los datos sobre la base de una hipótesis planteada y se realizó un informe cuidadoso y después se analizó los resultados, a fin de mejorar la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro.

Investigación correlacional: Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.⁴⁸

Esta investigación tuvo como propósito aportar ideas diferentes para dar solución sobre el ingreso de nuevos competidores en el mercado que está afectando la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro y de esta manera poco a poco intentar mejorar la competitividad de estos negocios.

Investigación Cuantitativa: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.⁴⁹

⁴⁷HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de la investigación 5ta. Edición. Mc Graw Hill. 2010

⁴⁸Idem

⁴⁹Idem

Con esta investigación se recogió, procesó y analizó los datos numéricos sobre variables previamente determinadas.

Cualitativa: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.⁵⁰

Con esta investigación se interpretó los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

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 Milagro 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

En base al tipo de estudio y la profundidad de las hipótesis que deben ser verificadas, el estudio presentó dos tipos de poblaciones:

Población 1: Clientes (población milagreña)

Delimitación geográfica: Ecuador, Región Cinco, Provincia del Guayas, Cantón Milagro.

Delimitación demográfica: Personas de 20 a 69 años de edad, hombres y mujeres, indistinto de la profesión.

El total de esta población es de 74736 habitantes, datos proporcionados por el INEC, CENSO 2010.

⁵⁰Idem

Población 2: PYMES del cantón

Delimitación geográfica: Ecuador, Región Cinco, Provincia del Guayas, Cantón Milagro, PYMES de los sectores: comercial, servicios, manufactura y otros.

El total de PYMES es de 106, datos proporcionados por el INEC, CENSO 2010.

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

Población 1.- (clientes.- habitantes del cantón Milagro)

Población 1: 74736 personas.⁵¹

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$
$$n = \frac{74736 (0,5) (0,5)}{\frac{(74736 - 1) 0,05}{1,96} (0,5) (0,5)}$$
$$n = \frac{74736 (0,25)}{\frac{74735 0,0025}{3,84} 0,25}$$
$$n = \frac{18684}{\frac{186,8375}{3,84} + 0,25}$$

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: 0,5 posibilidades de ocurrencia de un evento

q: 0,5 posibilidad de no ocurrencia de un evento.

E: 0,05 error de la estimación.

Z: 1,96 nivel de confianza 95%.

⁵¹ REGLAMENTO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNEMI.

$$n = \frac{18684}{\frac{48,655599}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{18684}{48,905599}$$

$$n = \mathbf{382}$$

Población 2.- PYMES del cantón Milagro

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{106 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{\frac{(106-1) \cdot (0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{106 \cdot 0,25}{\frac{105 \cdot 0,0025}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{26,50}{\frac{0,26}{3,84} + 0,25}$$

$$n = \frac{26,50}{0,07 + 0,25}$$

$$n = \frac{26,50}{0,32}$$

$$n = \mathbf{83}$$

Cuadro 3. Muestra Estratificada por Sector Económico de las PYMES Milagreñas

Sector	Población	Porcentaje Poblacional	Muestra
Manufactura	5	4.72	4
Comercio	35	33.02	27
Servicio	65	61.32	51
Otros	1	0.94	1
TOTAL	106	100	83

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

$(5/106) \times 100 = 4.72\%$ Porcentaje Poblacional

$(83 \times 4.72) / 100 = 4$ PYMES manufactureras

Cuadro 4. Muestra Estratificada por Sector Económico y Tamaño de la empresa

Sector	Población		Porcentajes Poblacionales		Muestra	
	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana
Manufactura	4	1	3.77	0.94	3	1
Comercio	34	1	32.09	0.94	26	1
Servicio	57	8	53.77	7.55	45	6
Otros	1	0	0.94	0	1	0
TOTAL	96	10	100%		83	
	106					

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

$(4/106) \times 100 = 3.77\%$ Porcentaje poblacional de las Pequeñas empresas del sector Manufactura

$(1/106) \times 100 = 0.94\%$ Porcentaje poblacional de las Medianas empresas del sector Manufactura.

$(83 \times 3.77) / 100 = 3$ Muestra estratificada para las Pequeñas empresas del Sector Manufactura en el cantón Milagro.

$(83 \times 0.94) / 100 = 1$ Muestra estratificada para las Medianas empresas del Sector Manufactura en el cantón Milagro.

3.3 LOS MÉTODOS Y LA TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Se lo utilizó 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.⁵²

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.⁵³

Este método fue aplicado cuando se estudió en forma particular la información de las variables de cada hipótesis para luego generalizar en un instrumento de recolección de datos que permitió verificarlas y de ahí pasar al establecimiento de una propuesta.

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

⁵²BERNAL, Cesar: *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Pearson Educación, México, 2009.

⁵³Idem

consecuencias más elementales de la propia hipótesis, y verificación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.⁵⁴

En el presente proyecto se aplicó este método porque se utilizó las encuestas como medio de recolección de datos que llevasen a la verificación de las hipótesis.

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 se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”.⁵⁵ 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.

Método Lógico

Es un método científico que, a diferencia de la inducción, considera que la conclusión está implícita en las premisas. Es decir que la conclusión no es nueva, se sigue necesariamente de las premisas. Si un razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. En la inducción, la conclusión es nueva, no se sigue deductivamente de las premisas y no es necesariamente verdadera.⁵⁶

Con este método analizamos las causas de la problemática central del ingreso de nuevos competidores en el mercado, y como está afectando la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el Cantón Milagro.

⁵⁴Idem

⁵⁵BERNAL, Cesar: *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, Pearson Educación, México, 2006.

⁵⁶Idem

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 el Almacén 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.⁵⁷

Instrumento: El instrumento que acompaña a la encuesta es el cuestionario diseñado en base a una escala predeterminada, con un total de 13 preguntas (Anexo 1)

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).

⁵⁷HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: Metodología de la investigación 5ta. Edición. Mc Graw Hill.2010

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Analisis de la situación actual

De acuerdo a la información recopilada de la encuesta que se aplicó a quienes son dueños o dirigen las PYMES en el cantón Milagro, se procede a establecer los siguientes resultados:

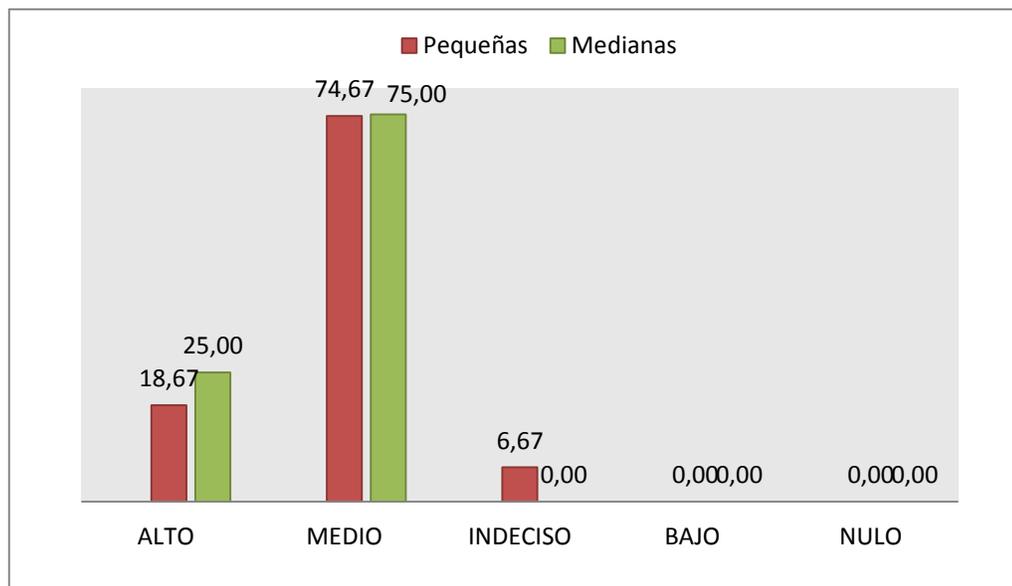
1.- ¿La rentabilidad de su negocio, en los últimos cinco años, ha tenido la tendencia a crecer en un nivel?

Cuadro 5. Nivel de crecimiento de los negocios, en los últimos cinco años.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	0	0	14	0	14	18,67	0	0	2	0	2	25,00	16
MEDIO	21	3	31	1	56	74,67	1	1	4	0	6	75,00	62
INDECISO	5	0	0	0	5	6,67	0	0	0	0	0	0,00	5
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
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 1. Nivel de crecimiento de los negocios, en los últimos cinco años



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 74,67% de los dueños de negocios pequeños consideran que el crecimiento de sus negocios ha tenido un desarrollo de nivel medio, un 18,67% de negocios han alcanzado un crecimiento alto y un 6,67% de los dueños de estos negocios se encuentran en una situación de indecisión frente a la pregunta sobre el nivel de crecimiento. En lo que concierne al 75% de las empresas medianas, han tenido un nivel medio de crecimiento y el 25% restante un crecimiento alto.

Análisis:

Con los resultados obtenidos de esta pregunta se puede inferir que las PYMES del cantón Milagro han tenido un crecimiento, pero en el caso de las pequeñas empresas, este se ha mantenido en un nivel medio, además, la indecisión de otros dueños demuestran que sus negocios se han manejado en un statu quo. En el caso específico de medianas empresas sí se ha generado un crecimiento, pero sigue existiendo un porcentaje que debe moverse con mayor agilidad en el mercado, sobre todo cuando los constantes cambios de la competitividad exigen ajustarse a los requerimientos de mercado y competir con empresas de mayor relieve en capital y tamaño.

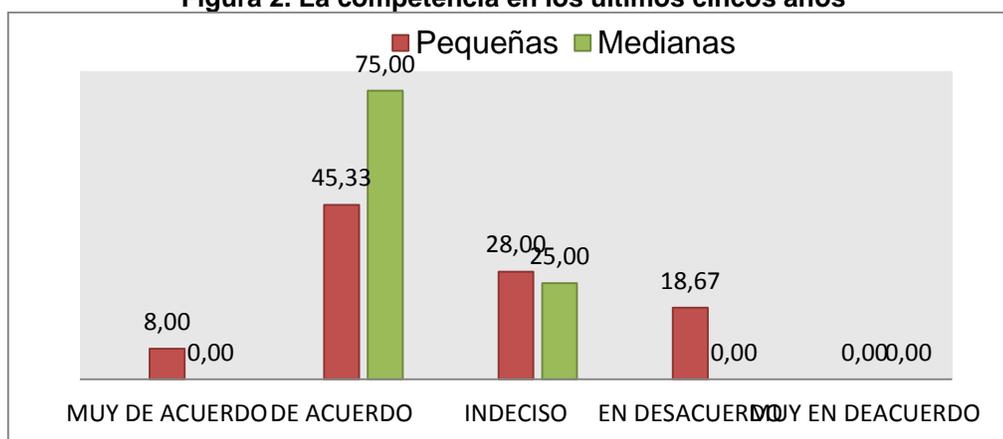
2.- ¿La competencia en los últimos cinco años, ha representado un gran peligro a su negocio?

Cuadro 6. La competencia, un peligro para las PYMES

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	6	0	0	0	6	8,00	0	0	0	0	0	0,00	6
DE ACUERDO	12	2	19	1	34	45,33	1	1	4	0	6	75,00	40
INDECISO	3	1	17	0	21	28,00	0	0	2	0	2	25,00	23
EN DESACUERDO	5	0	9	0	14	18,67	0	0	0	0	0	0,00	14
MUY EN DEACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 2. La competencia en los últimos cinco años



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 45,33% de los dueños de negocios pequeños están de acuerdo con que ha representado la competencia un peligro a su negocio, el 28% indican que están indecisos, el 18,67% consideran que están en desacuerdo que la competitividad genere un peligro a su rentabilidad económica. En lo que concierne al 75% 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 25% restantes están indecisos.

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la pregunta 2, se puede inferir que los dueños de los negocios tanto pequeñas como medianas consideran estar de acuerdo que en los últimos cinco años la competencia ha representado un gran peligro a su negocio, generalmente si nos referimos a competidores de mayor tamaño y manejo de capitales fuertes, esto lleva a las PYMES a tomar medidas importantes en cuanto al desarrollo e implementación de estrategias que permitan mejorar su nivel de competitividad a fin de hacer frente al incremento de competidores y tener opciones para enfrentar a posibles competidores.

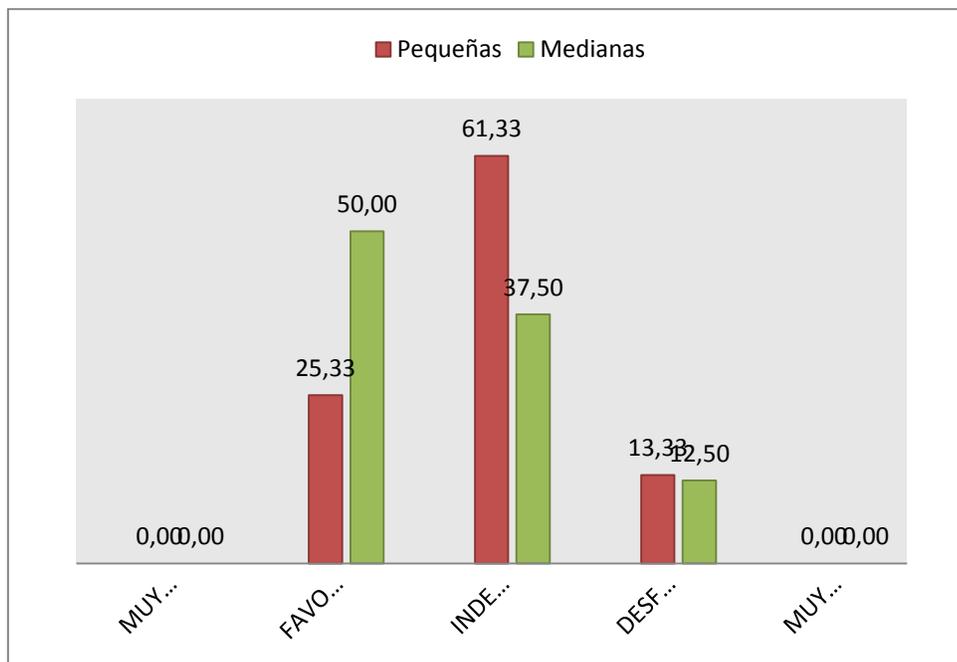
3.- La competencia es un factor que ha incidido en la economía del negocio en forma:

Cuadro 7. Incidencia de la competencia en la economía de las PYMES Milagreñas.

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	7	0	12	0	19	25,33	1	0	3	0	4	50,00	23
INDECISO	19	3	23	1	46	61,33	0	1	2	0	3	37,50	49
DESFAVORABLE	0	0	10	0	10	13,33	0	0	1	0	1	12,50	11
MUY DESFAVORABLE	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 3. La competencia ha incidido en la economía del negocio.



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 61,33% de los dueños de negocios pequeños están indecisos por lo que desconocen que la competencia ha incidido en la economía de su negocio, el 25,33% indican que es favorable y por último un 13,33% consideran que es desfavorable para el desarrollo del ejercicio económico. En lo que concierne al 50% de las empresas medianas, consideran que es favorable la competencia.

Análisis:

Los dueños de PYMES en el cantón Milagro, consideran que la competencia es una fuerte amenaza, a tal punto que han ejercido o incidido en los niveles económicos; por ello, se debe trabajar estratégicamente para captar la atención de los clientes y retenerlos a fin de evitar problemas en el nivel de ventas y por ende los ingresos.

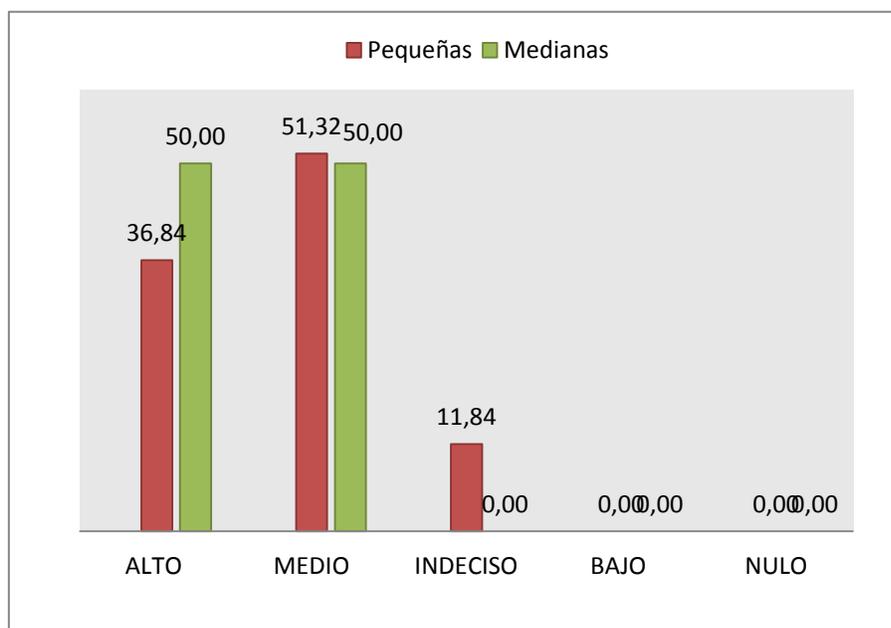
4.- Su experiencia en materia de negocios es:

Cuadro 8. Nivel de experiencia de los dueños de las PYMES del cantón Milagro, en materia o aspectos de negocios

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	10	1	17	0	28	36,84	0	0	4	0	4	50,00	32
MEDIO	16	3	19	1	39	51,32	1	1	2	0	4	50,00	43
INDECISO	0	0	9	0	9	11,84	0	0	0	0	0	0,00	9
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
TOTAL	26	4	45	1	76	100,00	1	1	6	0	8	100,00	84

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 4. Nivel de experiencia en materia o aspectos de negocios



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 51,32% de los dueños de negocios pequeños consideran que están en un nivel medio de experiencia en materia de negocios, el 36,84% indican que han alcanzado una alta competitividad y por último el 11,84% de los dueños de estos negocios se encuentran en una situación de indecisión frente a la pregunta sobre el nivel de experiencia en la actividad de negocios. En lo que concierne al 50% de las empresas medianas, han tenido un nivel medio de experiencia en materia de negocios y el 50% restantes un nivel alto.

Análisis:

El conocimiento sobre aspectos esenciales en los negocios se encuentra en un nivel medio en quienes dirigen las PYMES del cantón Milagro, este es un factor que debe cuidarse y tratarse con sumo cuidado debido a la repercusión que puede generar en los niveles de competitividad alcanzados y en un momento dado poner en peligro el posicionamiento de estos pequeños y medianos negocios.

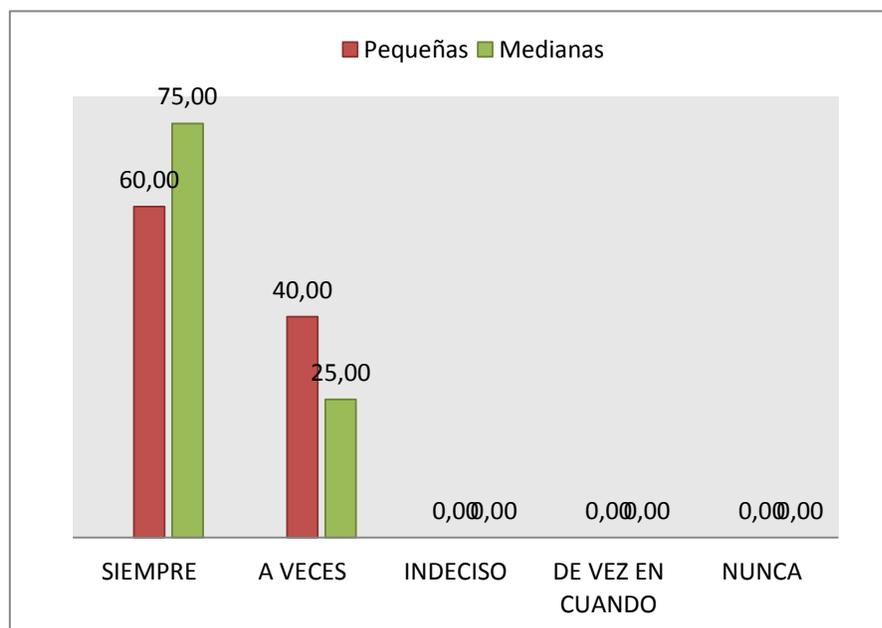
5.- ¿Aplica estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia de negocios de mayor tamaño?

Cuadro 9. Frecuencia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
SIEMPRE	9	3	32	1	45	60,00	1	0	5	0	6	75,00	51
A VECES	17	0	13	0	30	40,00	0	1	1	0	2	25,00	32
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
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 5. Constancia con que se aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 60% 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 40% expresan que a veces suelen aplicar tácticas con el fin de mejorar la actividad mercantil. En lo que concierne al 75% de las empresas medianas consideran que siempre aplican estrategias para atraer más clientes y así contrarrestar el efecto de la competencia y 25% restante mencionó que a veces.

Análisis:

Existe un número importante de PYMES en nuestro cantón que no desarrollan estrategias competitivas, olvidando que ellas son fundamentales para captar una posición en el mercado, dejando una brecha para que los competidores de su mismo tamaño y de mayor poder económico dominen las negociaciones y pongan en riesgo la sostenibilidad de estos negocios.

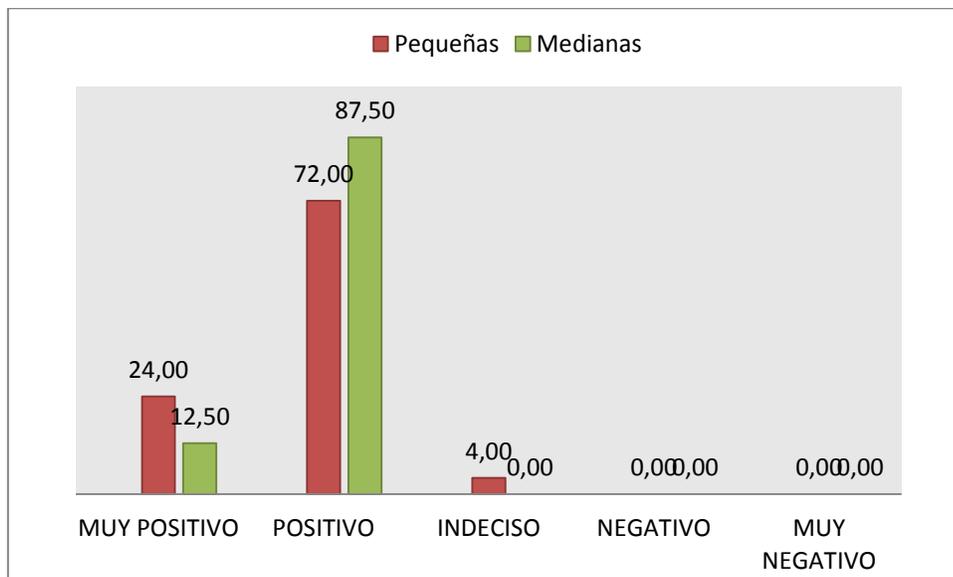
6.- El efecto de su estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores, han tenido un efecto

Cuadro 10. Efecto de las estrategias de protección y ofensiva que algunas PYMES aplican

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY POSITIVO	5	1	12	0	18	24,00	0	0	1	0	1	12,50	19
POSITIVO	18	2	33	1	54	72,00	1	1	5	0	7	87,50	61
INDECISO	3	0	0	0	3	4,00	0	0	0	0	0	0,00	3
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
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 6. Efecto de sus estrategias de protección y ofensiva



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 72% 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 24% indican que consideran muy positivo el efecto contra sus competidores y por último un 4% expresan estar indecisos frente a la pregunta sobre si han tenido un efecto de sus estrategias. En lo que concierne al 87,50% de las empresas medianas consideran positivo el efecto de sus estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores y un 12,50% restantes consideran muy positivo el efecto de sus estrategias.

Análisis:

Las estrategias de protección y ofensivas permiten a los negocios o empresas formar un escudo contra los competidores de mayor relieve, a su vez llevan a un estado de búsqueda de posiciones competitivas, en lugar de esperar los resultados o errores de otros negocios. En el caso de las PYMES ecuatorianas, sus dueños consideran que los resultados son positivos en cuanto a la aplicación de estas actividades, puesto que les permite estar presentes en el mercado y demostrar que sí existen mecanismos para que un negocio pequeño y mediano pueda pelear una posición y cuota de mercado.

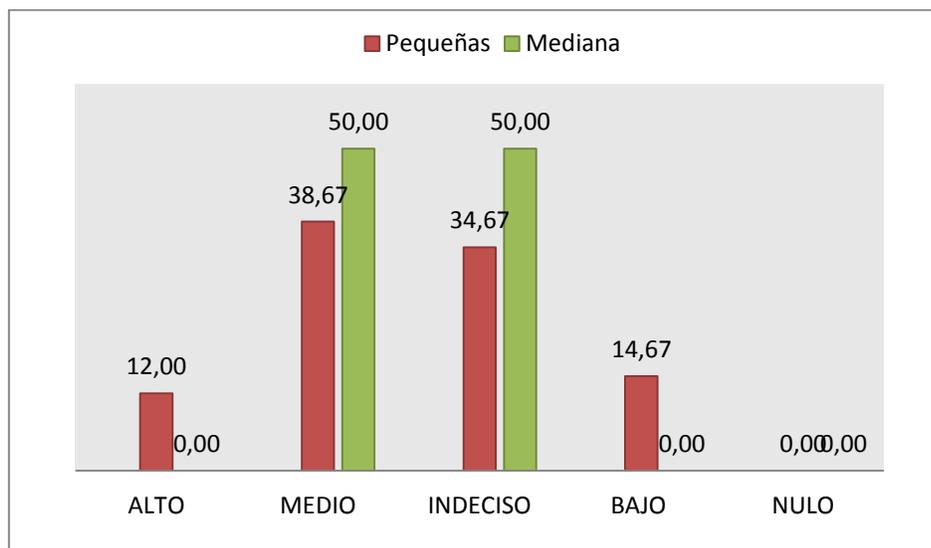
7.- ¿En qué nivel el gobierno ha aplicado medidas que han permitido a su negocio protegerse de la competencia?

Cuadro 11. Nivel de aplicaciones medidas, gubernamentales, que han permitido a las PYMES protegerse de la competencia

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	0	0	9	0	9	12,00	0	0	0	0	0	0,00	9
MEDIO	0	1	27	1	29	38,67	0	1	3	0	4	50,00	33
INDECISO	15	2	9	0	26	34,67	1	0	3	0	4	50,00	30
BAJO	11	0	0	0	11	14,67	0	0	0	0	0	0,00	11
NULO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 7. Nivel de aplicaciones medidas, gubernamentales, que han permitido a las PYMES protegerse de la competencia.



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 38,67% 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 34,67% indican que se encuentran en un entorno de indecisión, un 14,67% 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 50% de las empresas medianas consideran estar en una situación media en nivel de contrarrestar la competitividad y un 50% mencionan estar indecisos frente a esta pregunta.

Análisis:

Los dueños de las PYMES Milagreñas se muestran indecisos en su mayoría cuando se les pregunta acerca de las medidas de gobierno para proteger e impulsar a los pequeños y medianos negocios, lo que permite visualizar que no hay un conocimiento amplio de dichas medidas y por ende se estarían desaprovechando oportunidades de desarrollo; sin embargo, también se puede inferir que quienes tienen negocios del tamaño en referencia (PYMES) no han sido beneficiados por las nuevas políticas de gobierno.

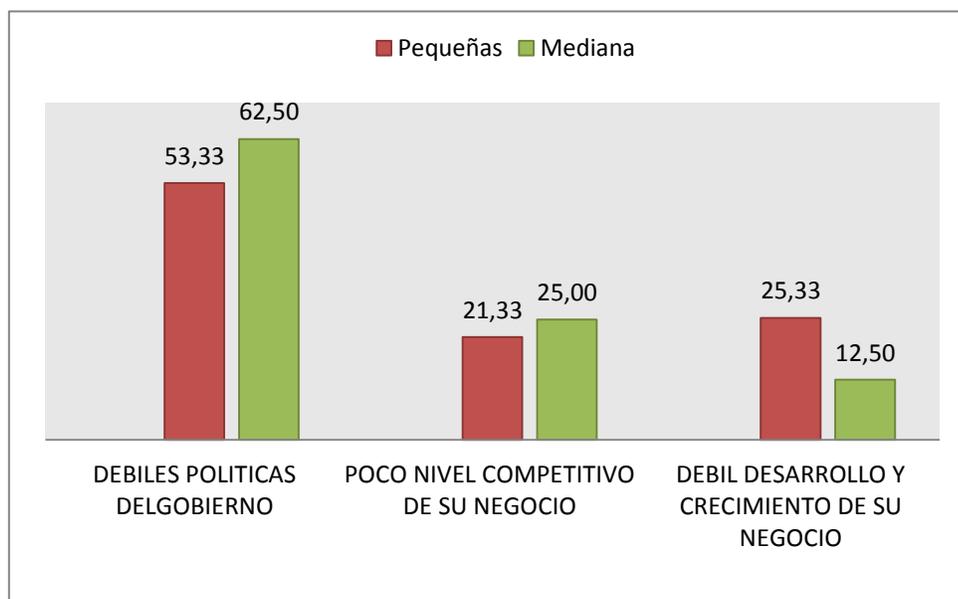
8.- La competencia en el mercado ha sido el resultado de:

Cuadro 12. Factores que han generado un mercado con alto nivel de competencia.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
DEBILES POLITICAS DELGOBIERNO	17	2	21	0	40	53,33	1	1	3	0	5	62,50	45
POCO NIVEL COMPETITIVO DE SU NEGOCIO	4	0	11	1	16	21,33	0	0	2	0	2	25,00	18
DEBIL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE SU NEGOCIO	5	1	13	0	19	25,33	0	0	1	0	1	12,50	20
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 8. Factores que han generado un mercado con alto nivel de competencia.



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 53,33% de los dueños de negocios pequeños consideran que el factor principal que se ha generado es por las débiles políticas del gobierno en la competencia del mercado, el 25,33% indican por un débil desarrollo y crecimiento de su negocio frente a la competitividad y por último un 21,33% expresan por el poco nivel competitivo de su negocio. En lo que concierne al 62,50% de las empresas medianas consideran que un alto nivel de competitividad se debe a las débiles políticas del gobierno actual.

Análisis:

Los dueños de las PYMES consideran que las políticas de gobierno han sido débiles y poco favorables para su sector o área de trabajo, no se han recibido beneficios y sólo existe la opinión de que las medidas gubernamentales han sido débiles, a tal punto que han permitido el ingreso de nuevos competidores, entre ellos nacionales y extranjeros.

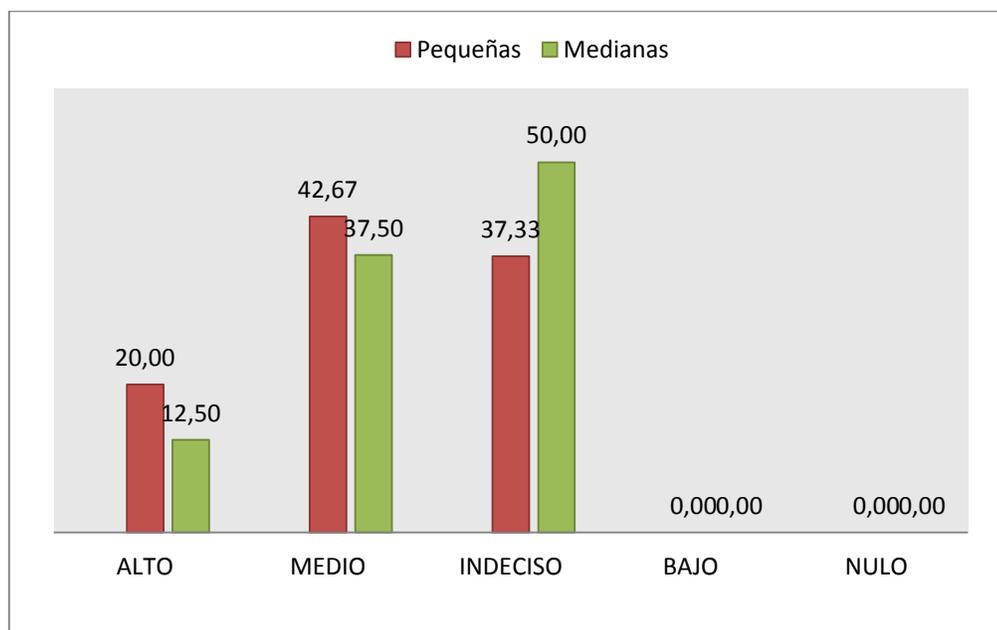
9.- Su preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado y por ende de los clientes es:

Cuadro 13. Nivel de preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	4	0	11	0	15	20,00	0	0	1	0	1	12,50	16
MEDIO	13	2	16	1	32	42,67	1	0	2	0	3	37,50	35
INDECISO	9	1	18	0	28	37,33	0	1	3	0	4	50,00	32
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
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 9. Nivel de preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado.



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 42,67% de los dueños de negocios pequeños indican un nivel medio de preocupación por el efecto de sondeos sobre el comportamiento del mercado, el 37,33% mencionan que se encuentran en un ambiente de indecisión en la pregunta planteada y por último un 20% expresan un nivel alto la posición competitiva en el mercado. En lo que concierne al 50% de las empresas medianas muestran indecisión ante el comportamiento del mercado

Análisis:

La mayoría de las PYMES Milagreñas dijeron estar preocupadas en un nivel por conocer el comportamiento del mercado y por ende de los clientes; sin embargo, existe un alto porcentaje de indecisión sobre este aspecto, demostrado en las respuestas que se dieron en la encuesta; por ello, se considera que un grupo importante de PYMES, en cuanto a cantidad, no efectúan sondeos de mercado y desconocen las necesidades y requerimientos de los consumidores, factor que las afecta y lleva a una mejor posición competitiva a empresas que sí ofertan lo que el mercado requiere y exige.

10.- ¿Al ser un negocio pequeño y/o mediano, le ha sido fácil conocer a sus clientes y sus necesidades?

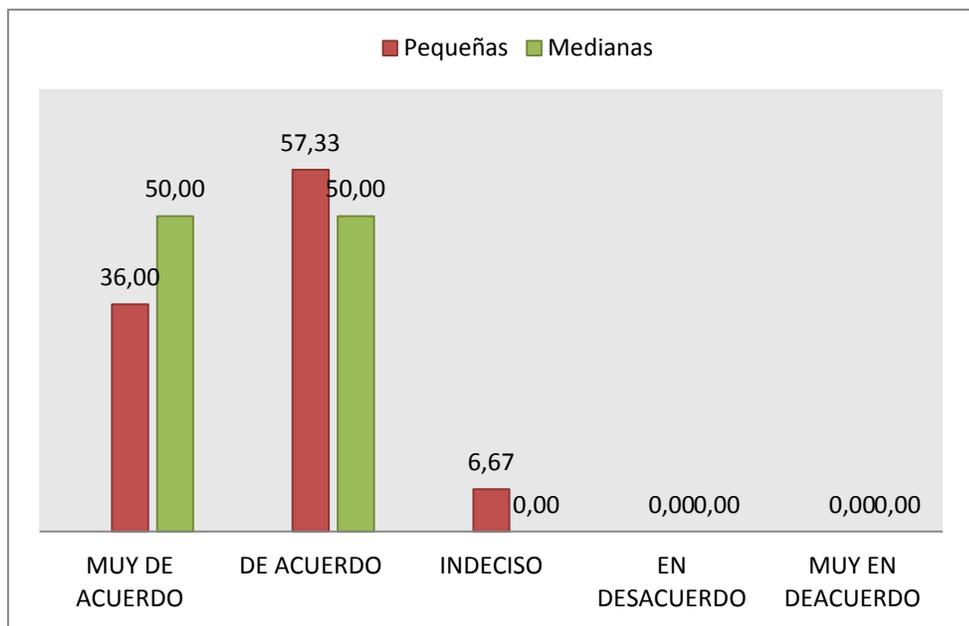
Cuadro 14. Conocimiento sobre las necesidades de los clientes.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	6	1	20	0	27	36,00	0	1	3	0	4	50,00	31
DE ACUERDO	15	2	25	1	43	57,33	1	0	3	0	4	50,00	47
INDECISO	5	0	0	0	5	6,67	0	0	0	0	0	0,00	5
EN DESACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
MUY EN DEACUERDO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea

Figura 10. Conocimiento sobre las necesidades de los clientes.



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 57,33% de los dueños de negocios pequeños están de acuerdo con el conocimiento de las necesidades de los clientes, el 36% mencionan estar muy de acuerdo y por último el 6,67% de los dueños de estos negocios se encuentran en una situación de indecisión frente a la pregunta de las necesidades de los clientes. En lo que concierne al 50% de las empresas medianas muestran estar de acuerdo que los dueños deber tener total conocimiento de todas las necesidades el cliente para satisfacerlo.

Análisis:

Las necesidades de los clientes son el factor o base de trabajo de todo negocio, el conocerlas les permite trabajar y ofertar productos y/o servicios en función de los requerimientos, gustos y necesidades de los clientes; pero, los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de dueños de PYMES están de acuerdo en la importancia de este factor y en el hecho de que al ser negocios de menor tamaño pueden tener un trato directo con los clientes y conocer qué es lo que ellos esperan recibir de las empresas.

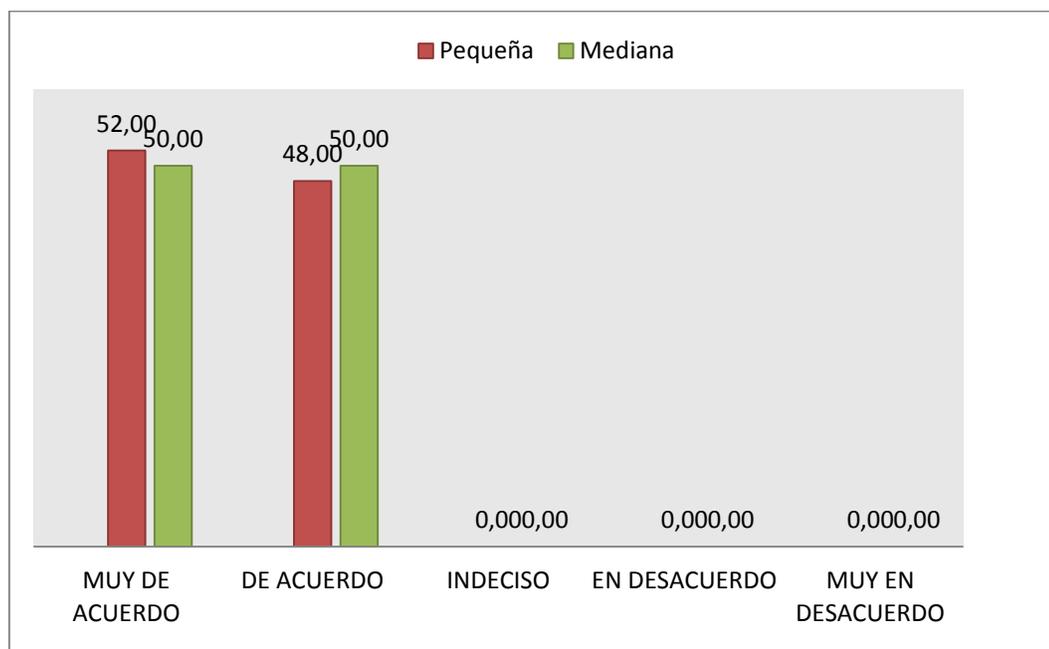
11.- ¿El ser un negocio pequeño y/o mediano, que tiene más contacto directo con los clientes, se puede considerar fortaleza?

Cuadro 15. Opinión acerca de que una fortaleza de las PYMES, es la capacidad de comunicarse directamente con los clientes.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	15	2	21	1	39	52,00	0	1	3	0	4	50,00	43
DE ACUERDO	11	1	24	0	36	48,00	1	0	3	0	4	50,00	40
INDECISO	0	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0	0,00	0
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
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Figura 11. Tiene más contacto directo con los clientes se puede considerar fortaleza



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Lectura Interpretativa:

El 52% de los dueños de negocios pequeños están muy de acuerdo con que la fortaleza principal de su negocio es comunicarse directamente con los clientes y por último el 48% expresan estar de acuerdo con la pregunta planteada. En lo que concierne al 50% de las empresas medianas muestran estar muy de acuerdo por lo que es fundamental la comunicación directa con los clientes.

Análisis:

La comunicación con los clientes es fundamental para que los negocios logren la preferencia y fidelización de ello, saber sus necesidades, inquietudes y expectativas, evitará la formación de una disonancia cognoscitiva que lleve a clientes a buscar nuevos proveedores, así lo conciben quienes dirigen las PYMES del cantón Milagro.

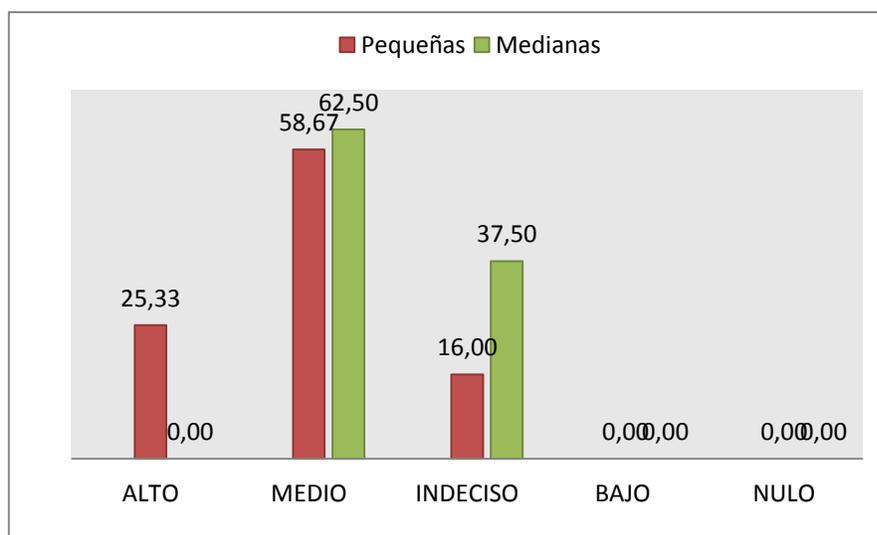
12.- Sus proveedores afectan a sus costos de operación o de producción, en un nivel:

Cuadro 16. Nivel en que los costos de operación y producción se ven afectados por negociaciones con los proveedores.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
ALTO	8	0	11	0	19	25,33	0	0	0	0	0	0,00	19
MEDIO	16	2	25	1	44	58,67	1	1	3	0	5	62,50	49
INDECISO	2	1	9	0	12	16,00	0	0	3	0	3	37,50	15
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
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea

Figura 12. Nivel en que los costos de operación y producción se ven afectados por negociaciones con los proveedores.



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea

Lectura Interpretativa:

El 58,67% 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 25,33% indican un nivel alto las conversaciones con los proveedores y por último un 16% expresan estar indecisos frente a la pregunta planteada. En lo que concierne al 62,50% de las empresas medianas se encuentran en un nivel medio siendo afectado los clientes por la subida de costos de productos.

Análisis:

El poder de negociación en el mercado es un factor o fuerza que incide en la competitividad o atractividad de un sector industrial, al cual pertenece una empresa, sea esta grande, mediana o pequeña; lo ideal es que el cliente tenga poder, esto les evita la dependencia de sus proveedores. En el caso de las PYMES del cantón Milagro, es importante que sean ellas quienes tengan el poder de la negociación para evitar que sus costes se vean afectados y terminar asumiendo parte de estos o en un momento dado alterar sus precios para continuar su margen de utilidad.

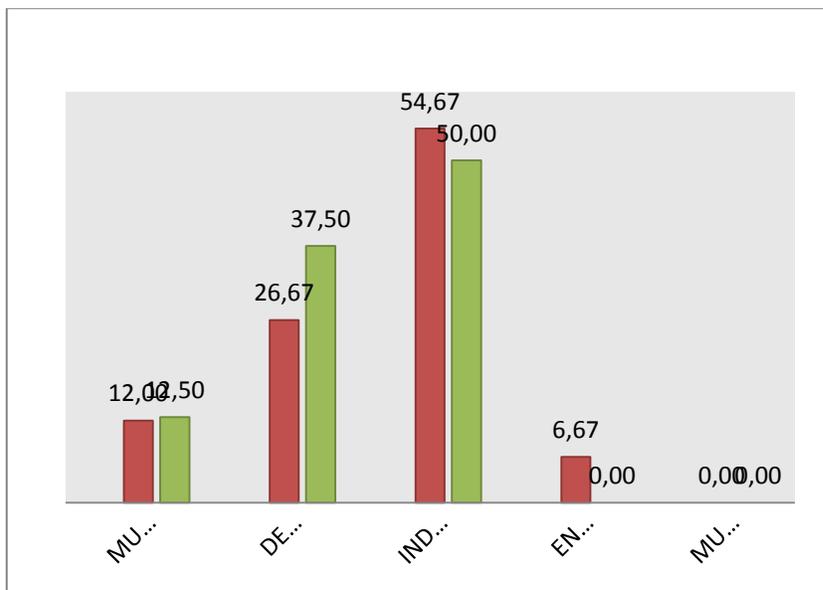
13.- ¿Usted tiene facilidad para cambiar de proveedor cuando desee, como resultado de la distancia en que se encuentran varias empresas que pueden abastecer?

Cuadro 17. Opinión sobre el poder de negociación del cliente (PYMES) como resultado de la ubicación de sus proveedores.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	COMERC.	MANUF.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
MUY DE ACUERDO	3	0	6	0	9	12,00	0	1	0	0	1	12,50	10
DE ACUERDO	7	1	12	0	20	26,67	0		3	0	3	37,50	23
INDECISO	11	2	27	1	41	54,67	1	0	3	0	4	50,00	45
EN DESACUERDO	5	0	0	0	5	6,67	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
TOTAL	26	3	45	1	75	100,00	1	1	6	0	8	100,00	83

Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea

Figura 13. Opinión sobre el poder de negociación del cliente (PYMES) como resultado de la ubicación de sus proveedores.



Fuente: Encuestas aplicadas a las PYMES del cantón Milagro
Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea

Lectura Interpretativa:

El 54,67% de los dueños de negocios pequeños se encuentran indecisos ante la pregunta planteada en opinión sobre la ubicación de los proveedores, el 26,67% indican estar de acuerdo sobre el poder de negociación, el 12% mencionan estar muy de acuerdo y por último un 6,67% expresan estar en desacuerdo que la ubicación de los proveedores es un factor que da poder a los clientes. En lo que concierne al 50% de los dueños de las empresas medianas se encuentran en una situación de indecisión frente a la pregunta sobre la opinión y el poder de negociación del cliente (PYMES) como resultado de la ubicación de sus proveedores.

Análisis:

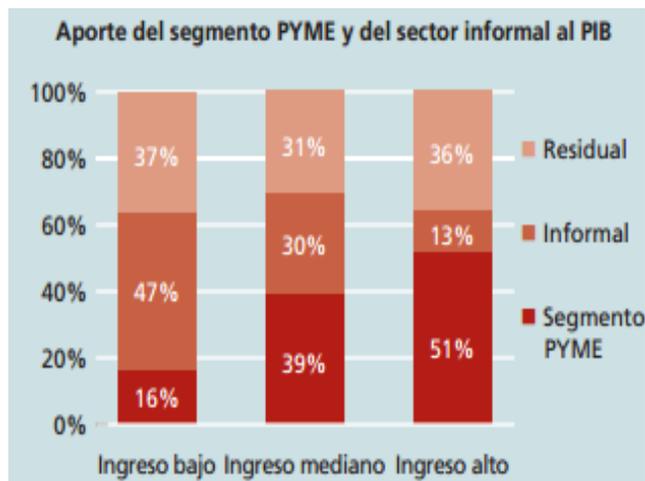
Los dueños de las PYMES conocen la importancia de los proveedores y cómo ellos influyen en costos y precios de venta; sin embargo, entre la mayoría de los encuestados, se muestra un gran nivel de indecisión sobre el hecho de que la ubicación de los proveedores es un factor que da poder a los clientes, lo que demuestra que falta conocimientos sobre materia de negocios y un análisis más amplio sobre el aspecto de poseer varias alternativas de aprovisionamiento ubicadas cerca de las PYMES lo que genera un punto a favor del trabajo de estos pequeños y medianos negocios.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Las PYMES a nivel mundial han dado un giro en su forma de administración, actualmente se ha generado una preocupación por su fortalecimiento en el mercado, especialmente cuando se analiza el hecho de que son generadoras de fuentes de empleo e ingresos para la economía de pequeñas localidades.

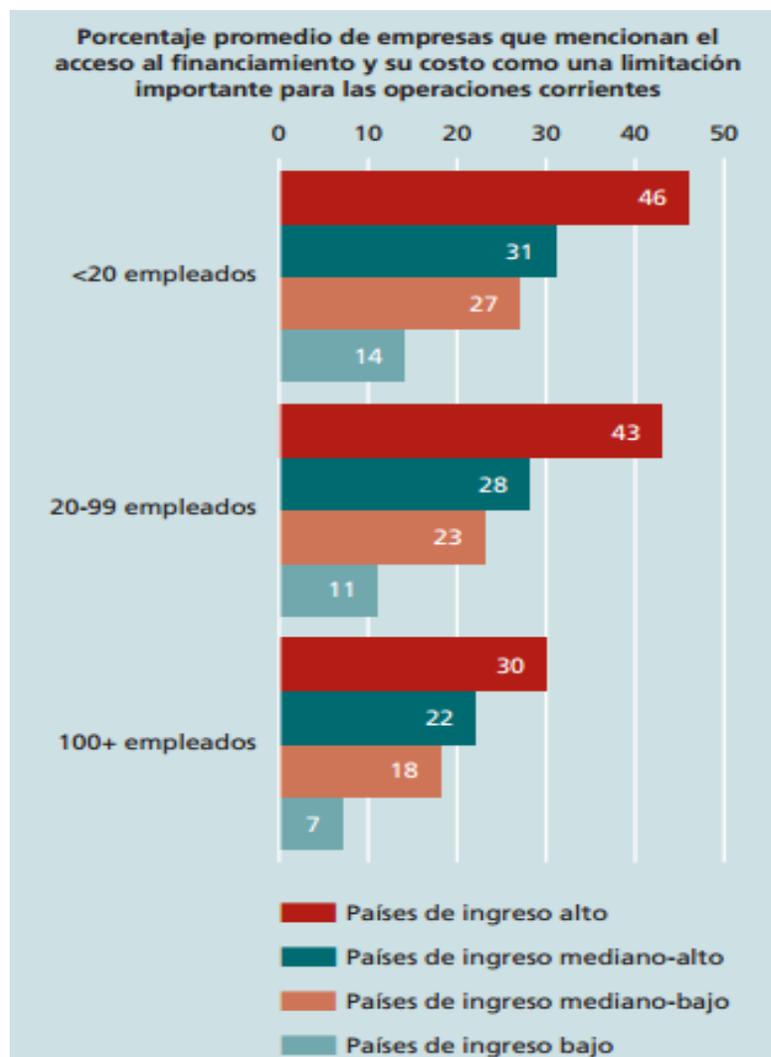
Por ejemplo, en la siguiente figura se puede observar el crecimiento de las PYMES

Figura 14. Aporte del segmento PYME al PIB aumenta, y la informalidad se reduce, según el ingreso en el mundo.



Fuente: [Http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1279136526582/FINAL_SPANISH.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1279136526582/FINAL_SPANISH.pdf)

Figura 15. En los países de ingreso bajo, el acceso al financiamiento es una limitación más probable para las empresas pequeñas.



Fuente: [Http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1279136526582/FINAL_SPANISH.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1279136526582/FINAL_SPANISH.pdf)

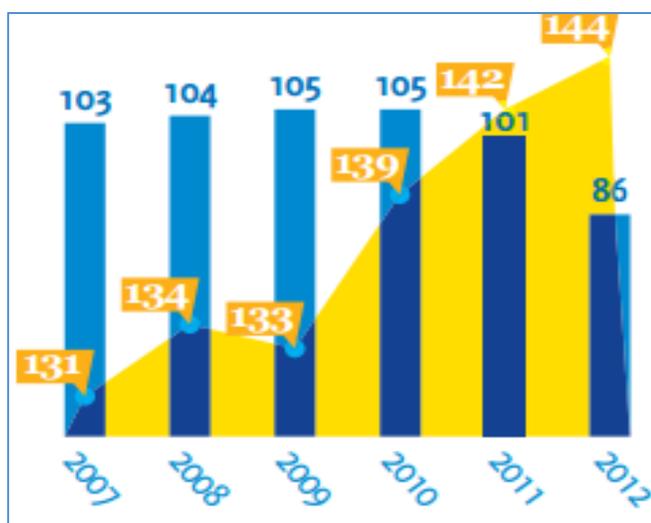
Figura 16. El incremento de las PYMES en el Ecuador.



Fuente: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>

Las PYMES para fortalecerse han tenido que cambiar su tendencia y llegar a establecer e implementar estrategias que les permita mejorar sus niveles de competitividad, a continuación se expone un ejemplo de ello.

Figura 17. Posición de Ecuador según reporte de competitividad global



Fuente: <http://www.espae.espol.edu.ec/flip/2013-01-01/EyE.pdf>

La tendencia es mejorar, implementar estrategias de competitividad, evolucionar como negocios y fortalecerse para enfrentar los cambios de mercado.

4.3. RESULTADOS

De acuerdo a la información recabada en la pregunta uno, los encuestados indicaron en su mayoría que sus negocios se encuentran en medio crecimiento, es decir que las estrategias que están aplicando no les está dando los resultados necesarios para competir en este mercado del cantón Milagro, situación que no favorece a la economía de esta localidad.

Los encuestados manifestaron que la competencia ha presentado un gran peligro para sus negocios, eso lo manifiestan treinta y cuatro encuestados, esto demuestra que las Pymes de este sector actualmente no cuentan con estrategias competitivas para contrarrestar la rivalidad, tanto local como externa.

De acuerdo a la información que demuestra la pregunta tres de la encuesta, los gestores indicaron que la competencia es un factor que ha incidido en la economía del negocio, motivo por el cual se considera de suma importancia este estudio, puesto que se establecerán estrategias que permitan el desarrollo de estas organizaciones, con el fin de ampliar sus horizontes y fortalecer la economía de este cantón.

Los encuestado indicaron que su experiencia en cuanto a su negocio está entre medio y alto, esto demuestra que ellos a pesar de estar participando en este mercado por mucho tiempo no cuentan con los conocimientos para mantenerse en este sector competitivo de Milagro, puesto que a medida que su población aumenta, su aspecto empresarial está en constante crecimiento, por ello, la necesidad de ponerse al día con las exigencias del medio y las expectativas de los clientes.

Analizando las respuestas de los encuestados con respecto a las estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores han tenido un efecto positivo, pero que de acuerdo al crecimiento del mercado y sus tendencias no se ajustan, debido a la carencia de estrategias que les permita potencializar su permanencia en este sector comercial de esta localidad.

Los encuestados 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 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 el sector industrial dentro del mercado.

Entre los competidores que han ingresado en el mercado en los últimos 10 años, se encuentran: Empresas Comerciales de mayor tamaño como Devies, Cohervi, en calidad de supermercados mayoristas, Mi Comisariato, etc. En cuanto al porcentaje de ingreso de nuevos competidores, este no se encuentra especificado en ninguna base de datos, esto se debe a la ausencia de investigaciones sobre este aspecto, factor que será modificado con los resultados del presente estudio, entre los que se expone:

- El 53,33% de los dueños de negocios pequeños consideran que el factor principal que se ha generado para dar paso a una gran competencia se debe a las débiles políticas del gobierno, el 25,33% indican que esa competencia es la respuesta a un débil desarrollo y crecimiento de su negocio frente a la competitividad y por último un 21,33% expresan que el nivel competitivo de su negocio sigue siendo bajo y los pone en peligro para enfrentar a los nuevos

competidores de mayor tamaño y poder económico que han ingresado en el mercado.

Entre los cambios conductuales que se han generado en el mercado se encuentran el hecho de que los clientes exigen un excelente atención a más de un producto de calidad a un buen precio, esto queda demostrado en los siguientes resultados de la encuesta:

- El 52% de los dueños de negocios pequeños están muy de acuerdo con que la fortaleza principal de su negocio es comunicarse directamente con los clientes y por último el 48% expresan estar de acuerdo con esta postura. En lo que concierne al 50% de las empresas medianas muestran estar muy de acuerdo con mantener una comunicación directa con los clientes, lo que ellos denominan como fundamental en el mercado.

Lo expuesto deja claro que los clientes deben tener un trato preferencial, aspecto que las PYMES tienen a su favor al mantener con ellos un contacto directo, lo que les permite ajustarse a las nuevas tendencias de mercado, sin embargo, el desconocimiento sobre el manejo estratégico de los negocios no les permite hacer uso de esos factores.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 18. Verificación de la hipótesis general y particulares.

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>El ingreso de nuevos competidores en el mercado, afecta la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014.</p>	<p>De acuerdo a la encuesta que se efectuó a los dueños de los negocios (PYMES del cantón Milagro), la pregunta No1, establece que el 75% consideran que efectivamente la competencia de nuevos competidores ha afectado su rentabilidad, además, en la pregunta No 2., el 75% opinan que en los últimos cinco años la competencia ha representado un gran peligro a su negocio. y en la pregunta No. 3 , los encuestados expresan que la competencia es un factor que ha incidido en la economía del negocio; por consiguiente esto permite verificar la hipótesis de que el ingreso de nuevos competidores está afectando a los niveles de rentabilidad de las PYMES.</p>
<p>La experiencia (KnowHow) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores.</p>	<p>Los encuestados indicaron en la pregunta 4 que su experiencia en materia de negocios es medio (50%), además en la pregunta 5 manifestaron que siempre aplican estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia de negocios de mayor tamaño (75%), pero a pesar de ello las estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores no han tenido un buen efecto (87,50%) pregunta 6.</p>
<p>Las barreras gubernamentales inciden en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro.</p>	<p>El 50% de los encuestados indicaron que ha sido medio la participación del gobierno en la aplicación de medidas para protegerse a las pymes de la competencia (Pregunta 7). Por ello consideran que la competencia en el mercado ha sido por las débiles políticas de gobierno, así lo indico el 62,50% de los encuestados en la pregunta 8.</p>

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>El conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro.</p>	<p>De acuerdo a la pregunta 9, el 50% de los encuestados indicaron que su preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado y por ende de los clientes es indecisa. Mientras que en la pregunta 10 manifestaron que por su negocio pequeño y/o mediano, les ha resultado fácil conocer a sus clientes y sus necesidades (50%), Por ende indicaron que tienen más contacto directo con los clientes por lo tanto consideran una estrategia (50%), esto lo mencionaron en la pregunta 11.</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 Milagro.</p>	<p>La información recabada en la pregunta 12, los encuestados indicaron que sus proveedores afectan a sus costos de operación o de producción en un nivel entre medio e indeciso (62% y 37,50%). En la pregunta 13 indicaron que si tienen la facilidad para cambiar de proveedor lo harían (50%).</p>

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA.

5.1. TEMA

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

5.2. FUNDAMENTACIÓN

Estrategias competitivas

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 (Cebberos, 1993).⁵⁸

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.⁵⁹

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

⁵⁸CEREBROS, B. (1993): Definición de competitividad. www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm

⁵⁹PORTER, Michael E. (1980): Estrategias competitivas. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

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.

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:⁶⁰

Cuáles son las Fuerzas de Porter

Se trata de 5 Fuerzas que Porter refirió como: Amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y de la rivalidad entre los competidores. Veamos cada de una en detalle a continuación.

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

⁶⁰PORTER, Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

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
- 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 compradores⁶¹

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 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

⁶¹PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

- 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.⁶²

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 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

⁶²PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

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:⁶³

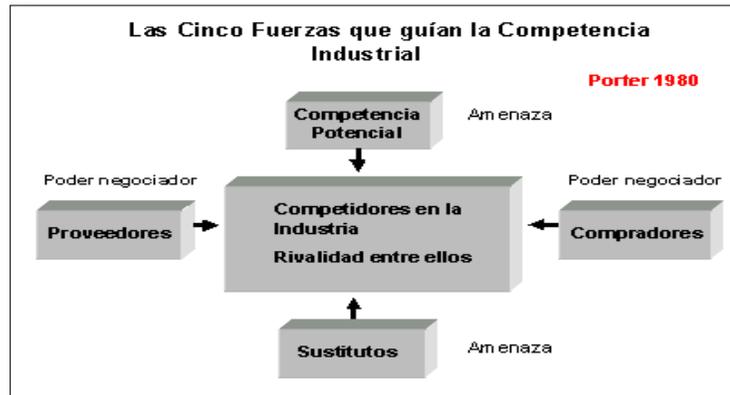
- El poder que tengan la competencia
- El poder que tengan los proveedores
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores
- La amenaza de que surjan productos sustitutos
- El crecimiento industrial
- La sobrecapacidad industrial
- La existencia de barreras de salida
- Qué tan diversos son los competidores.

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.

⁶³PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Figura 18. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:⁶⁴

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.

⁶⁴PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

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 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 podían 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.

Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una

estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.⁶⁵

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

⁶⁵PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

- mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas
- mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado.⁶⁶

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 Milagro, 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 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.

⁶⁶PORTER Michael E. (1980): Modelo de la 5 fuerzas de Porter.Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo general

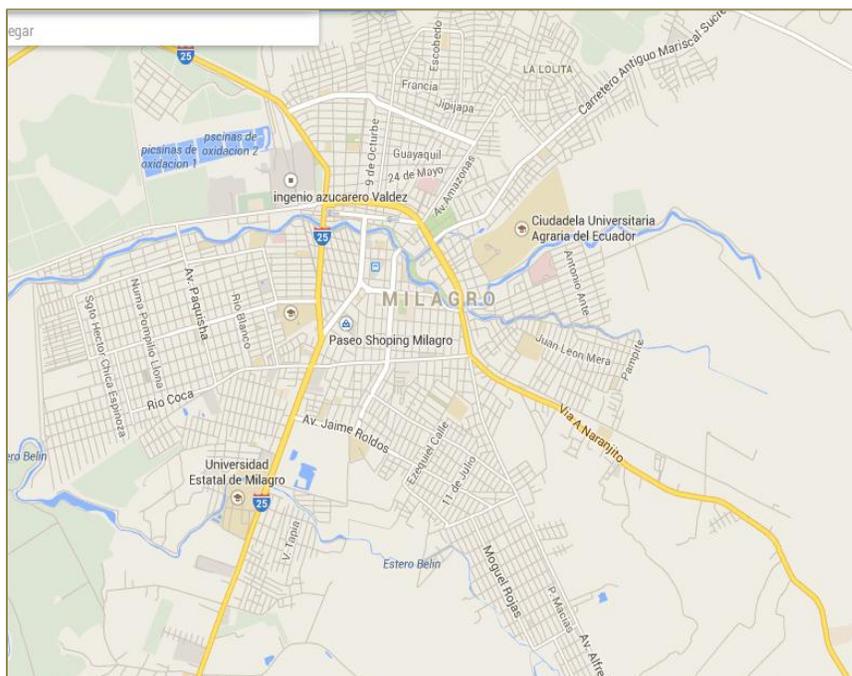
Diseñar estrategias competitivas que permitan enfrentar el ingreso de nuevos competidores en el mercado y obtener un posicionamiento preferencial; a través, de acciones encaminadas al manejo de outsourcing, aplicación del know how, los conocimientos sobre el comportamiento de los consumidores y las negociaciones con proveedores, para contribuir con los niveles de rentabilidad de las PYMES del cantón Milagro.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el ambiente interno y externo en que se desenvuelven las PYMES del cantón Milagro.
- Analizar el nivel de atractividad del mercado de las PYMES, mediante el uso de la herramienta de 5 Fuerzas de Porter
- Delinear los objetivos estratégicos en base a factores de: outsourcing, know how, poder de mercado y comportamiento de consumidores.
- Detallar las estrategias y clasificarlas en base a su objetivo de: Ofensivas y Defensivas.
- Operativizar las estrategias definiendo indicadores de control o monitoreo.

5.5. UBICACIÓN

Figura 19. Mapa de ubicación.



Fuente: <https://www.google.com.maps>

Entre las ventajas que la ubicación del cantón Milagro 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 Milagro.

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 Milagro.

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

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

5.7.1. Actividades

5.7.1.1. Ambiente interno y externo en que se desenvuelven las PYMES del cantón Milagro.

Cuadro 19. ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alto compromiso con los clientes	Carecen de sistemas informáticos
Conocimiento de mercado	Mayores costos de producción y operación
Personal comprometido con los objetivos del negocio	Dueños de negocios no capacitados en temas de administración
Mayor facilidad para responder a los cambios del entorno	Débil aplicación de estrategias competitivas
Adaptación a los requerimientos de la demanda	No se lleva planificación del trabajo.
Fácil supervisión de la productividad de su talento humano	Escaso capital de trabajo No se consideran los mejores sujetos de crédito por el sector privado.
Contacto directo con los clientes	Infraestructura pequeña
Rápida distribución de sus productos y/o servicios	Poca capacidad económica para contratar personal calificado Limitada variedad en cuanto a productos y servicios
Clima laboral positivo	No se lleva una gestión del abastecimiento
Fácil y sencilla comunicación interna	Desconocimiento de la ley tributaria
Rápida toma de decisiones	No se efectúa servicio post venta
Capacidad de trabajar con pocos recursos	Cultura administrativa tradicional de sus dueños
Experiencia de los dueños de las PYMES	No han definido y segregado las tareas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alianza con proveedores estratégicos	Ingreso de competidores al mercado
Innovadoras técnicas de marketing y comercio electrónico	Los proveedores poseen el poder en las negociaciones que mantienen
Impulso del sector PYMES con las políticas estatales de protección	Aplicación de técnicas innovadoras por parte de la competencia
Estabilidad política del país.	Competencia con mayor poder económico
Cultura local de acudir a un mismo punto de abastecimiento	Alta competitividad de mercado como efecto de la globalización
Apertura de créditos estatales al sector PYMES	Altos estándares de calidad requeridos por el mercado nacional y extranjero
Bajos requerimientos de capital para ingresar a operar	
Disminución del precio de la tecnología	

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 20. Estrategia Ofensiva.

ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA OFENSIVA	O P O R T U N I D A D E S	Alianza con proveedores estratégicos	Innovadoras técnicas de marketing y comercio electrónico	Impulso del sector PYMES con las políticas estatales de protección	Estabilidad política del país.	Cultura local de acudir a un mismo punto de abastecimiento	Apertura de créditos estatales al sector PYMES	Bajos requerimientos de capital para ingresar a operar	Disminución del precio de la tecnología	T O T A L
FO										
FORTALEZAS										
Alto compromiso con los clientes		0	6	0	9	9	9	6	6	45
Conocimiento de mercado		9	9	9	9	9	9	6	6	66
Personal comprometido con los objetivos del negocio		9	9	6	9	9	9	9	6	66
Mayor facilidad para responder a los cambios del entorno		9	9	6	9	9	6	9	9	66
Adaptación a los requerimientos de la demanda		9	9	6	9	9	9	9	6	66
Fácil supervisión de la productividad del talento humano		3	9	0	0	6	0	0	0	18
Contacto directo con los clientes		3	9	3	6	9	3	3	0	36
Rápida distribución de sus productos y/o servicios		9	9	3	6	9	9	9	3	57
Clima laboral positivo		0	0	3	3	3	6	3	0	18
Fácil y sencilla comunicación interna		0	0	3	3	3	0	0	0	9
Rápida toma de decisiones		9	9	6	3	6	6	3	3	45
Capacidad de trabajar con pocos recursos		0	6	6	6	3	6	6	3	36
Experiencia de los dueños de las PYMES		9	9	6	6	9	9	9	6	63
TOTAL		69	93	57	78	93	81	72	48	591

Elaborado por: Mauricio cabezas Zea

Cuadro 21. Estrategia Defensiva.

AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DEFENSIVA	A M E N A Z A S	Ingreso de competidores al mercado	Los proveedores poseen el poder en las negociaciones que mantienen	Aplicación de técnicas innovadoras por parte de la competencia	Competencia con mayor poder económico	Alta competitividad de mercado como efecto de la globalización	Altos estándares de calidad requeridos por el mercado nacional y extranjero	TOTAL
FORTALEZAS								
Alto compromiso con los clientes		9	3	6	9	6	6	39
conocimiento de mercado		9	3	9	6	6	6	39
Personal comprometido con los objetivos del negocio		9	3	9	9	9	9	48
Mayor facilidad para responder a los cambios del entorno		9	9	9	9	9	9	54
Adaptación a los requerimientos de la demanda		9	9	9	9	9	9	54
Fácil supervisión de la productividad de su talento humano		9	9	9	9	9	9	54
Contacto directo con los clientes		9	3	9	9	9	9	48
Rápida distribución de sus productos y/o servicios		9	9	9	9	9	9	54
Clima laboral positivo		9	9	9	9	6	6	48
Fácil y sencilla comunicación interna		9	9	9	9	9	9	54
Rápida toma de decisiones		9	9	9	9	9	9	54
Capacidad de trabajar con pocos recursos		6	6	6	6	6	6	36
Experiencia de los dueños de las PYMES		9	9	9	9	9	9	54
TOTAL		114	90	111	111	105	105	636

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 22. Estrategia de iniciativa estratégica Ofensiva.

ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA OFENSIVA	O P O R T U N I D A D	Alianza con proveedores estratégicos	Innovadoras técnicas de marketing y comercio electrónico	Impulso del sector PYMES con las políticas estatales de protección	Estabilidad política del país.	Cultura local de acudir a un mismo punto de abastecimiento	Apertura de créditos estatales al sector PYMES	Bajos requerimientos de capital para ingresar a operar	Disminución del precio de la tecnología	TOTAL
DEBILIDAD										
Carecen de sistemas informáticos		0	9	3	0	6	3	0	6	27
Mayores costos de producción y operación		9	9	9	9	9	9	9	9	72
Dueños de negocios no capacitados en temas de administración		9	9	9	9	9	9	9	9	72
Débil aplicación de estrategias competitivas		9	9	9	9	9	9	9	9	72
No se lleva planificación del trabajo.		3	6	9	6	9	9	9	9	60
Escaso capital de trabajo		9	9	9	9	9	9	9	9	72
No se consideran los mejores sujetos de crédito por el sector privado.		9	9	9	9	9	9	9	9	72
Infraestructura pequeña		9	9	9	9	9	9	9	9	72
Poca capacidad económica para contratar personal calificado		9	9	9	9	9	9	9	9	72
Limitada variedad en cuanto a productos y servicios		9	9	9	9	9	9	9	9	72
No se lleva una gestión del abastecimiento		9	9	9	9	9	9	9	9	72
Desconocimiento de la ley tributaria		9	9	9	9	9	9	9	9	72
No se efectúa servicio post venta		9	9	9	9	9	9	9	9	72
Cultura administrativa tradicional de sus dueños		9	9	9	9	9	9	9	9	72
No han definido y segregado las tareas		9	9	9	9	9	9	9	9	72
TOTAL		120	132	129	123	132	129	126	132	1023

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 23. Áreas de iniciativa estratégica defensiva.

AREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA DEFENSIVA	A M E N A Z A S	Ingreso de competidores al mercado	Los proveedores poseen el poder en las negociaciones que mantienen	Aplicación de técnicas innovadoras por parte de la competencia	Competencia con mayor poder económico	Alta competitividad de mercado como efecto de la globalización	Altos estándares de calidad requeridos por el mercado nacional y extranjero	TOTAL
DA								
DEBILIDAD								
Carecen de sistemas informáticos		0	0	9	9	9	3	30
Mayores costos de producción y operación		6	6	6	9	9	9	45
Dueños de negocios no capacitados en temas de administración		6	6	9	9	9	9	48
Débil aplicación de estrategias competitivas		9	9	9	9	9	9	54
No se lleva planificación del trabajo.		0	0	6	6	9	9	30
Escaso capital de trabajo		0	0	0	0	6	6	12
No se consideran los mejores sujetos de crédito por el sector privado.		0	0	0	0	0	6	6
Infraestructura pequeña		0	0	0	0	0	0	0
Poca capacidad económica para contratar personal calificado		9	9	9	9	6	6	48
Limitada variedad en cuanto a productos y servicios		0	0	0	0	9	9	18
No se lleva una gestión del abastecimiento		0	0	0	6	6	6	18
Desconocimiento de la ley tributaria		0	0	0	0	0	0	0
No se efectúa servicio post venta		0	0	0	0	0	0	0
Cultura administrativa tradicional de sus dueños		0	0	0	9	9	9	27
No han definido y segregado las tareas		0	0	0	9	9	9	27
TOTAL		30	30	48	75	90	90	363

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 24. MATRIZ FO-FA-DO-DA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	Alto compromiso con los clientes	Carecen de sistemas informáticos
	Conocimiento de mercado	Mayores costos de producción y operación
	Personal comprometido con los objetivos del negocio	Dueños de negocios no capacitados en temas de administración
	Mayor facilidad para responder a los cambios del entorno	Débil aplicación de estrategias competitivas
	Adaptación a los requerimientos de la demanda	No se lleva planificación del trabajo.
	Fácil supervisión de la productividad de su talento humano	Escaso capital de trabajo No se consideran los mejores sujetos de crédito por el sector privado.
	Contacto directo con los clientes	Infraestructura pequeña
FACTORES EXTERNOS	Rápida distribución de sus productos y/o servicios	Poca capacidad económica para contratar personal calificado Limitada variedad en cuanto a productos y servicios
	Clima laboral positivo	No se lleva una gestión del abastecimiento
	Fácil y sencilla comunicación interna	Desconocimiento de la ley tributaria
	Rápida toma de decisiones	No se efectúa servicio post venta
	Capacidad de trabajar con pocos recursos	Cultura administrativa tradicional de sus dueños
	Experiencia de los dueños de las PYMES	No han definido y segregado las tareas

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

OPORTUNIDADES	FO	FA
Alianza con proveedores estratégicos	F1, F6, F7; O2: 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.	F2, F3, F5; A1: Ajustar la oferta a los requerimientos del mercado, agregando diferenciación en el servicio como resultado de la experiencia y el contar con personal comprometido con el negocio.
Innovadoras técnicas de marketing y comercio electrónico	F2, F5; O3: Incursionar en el mercado con productos nuevos y renovados, basados en el conocimiento que se posee sobre el mismo, adaptación a nuevos requerimientos y accediendo al impulso que otorga el gobierno.	
Impulso del sector PYMES con las políticas estatales de protección	F3; O5: Mantener un servicio al cliente caracterizado por el trato cordial por parte del personal que manifiesta un alto compromiso con los objetivos del negocio.	F11; A2: Aprovechar las decisiones de alianzas con proveedores para contrarrestar el poder de la proveeduría y su influencia en el establecimiento de los precios a los productos/servicios de las PYMES.
Estabilidad política del país.	F4; O2: Responder a los cambios del entorno incorporando una comunicación permanente con los clientes a través de herramientas electrónicas.	
Cultura local de acudir a un mismo punto de abastecimiento	F8; O6, O8: Acceder a créditos o apalancamiento para mantener la rápida distribución y acceder a nueva tecnología que agilice las operaciones y producción.	F4, F7; A4, A5: 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
Apertura de créditos estatales al sector PYMES	F9, F10; O5: 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.	
Bajos requerimientos de capital para ingresar a operar	F10, F12, F13; O7, O4: Invertir en infraestructura a través de líneas de crédito, a fin de trabajar con pocos recursos pero con la experiencia para aplicar estrategias ofensivas.	F6; A6: 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.
Disminución del precio de la tecnología	F11; O1: Tomar decisiones que lleven a alianzas con proveedores para evitar las fluctuaciones en precios de insumos.	

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

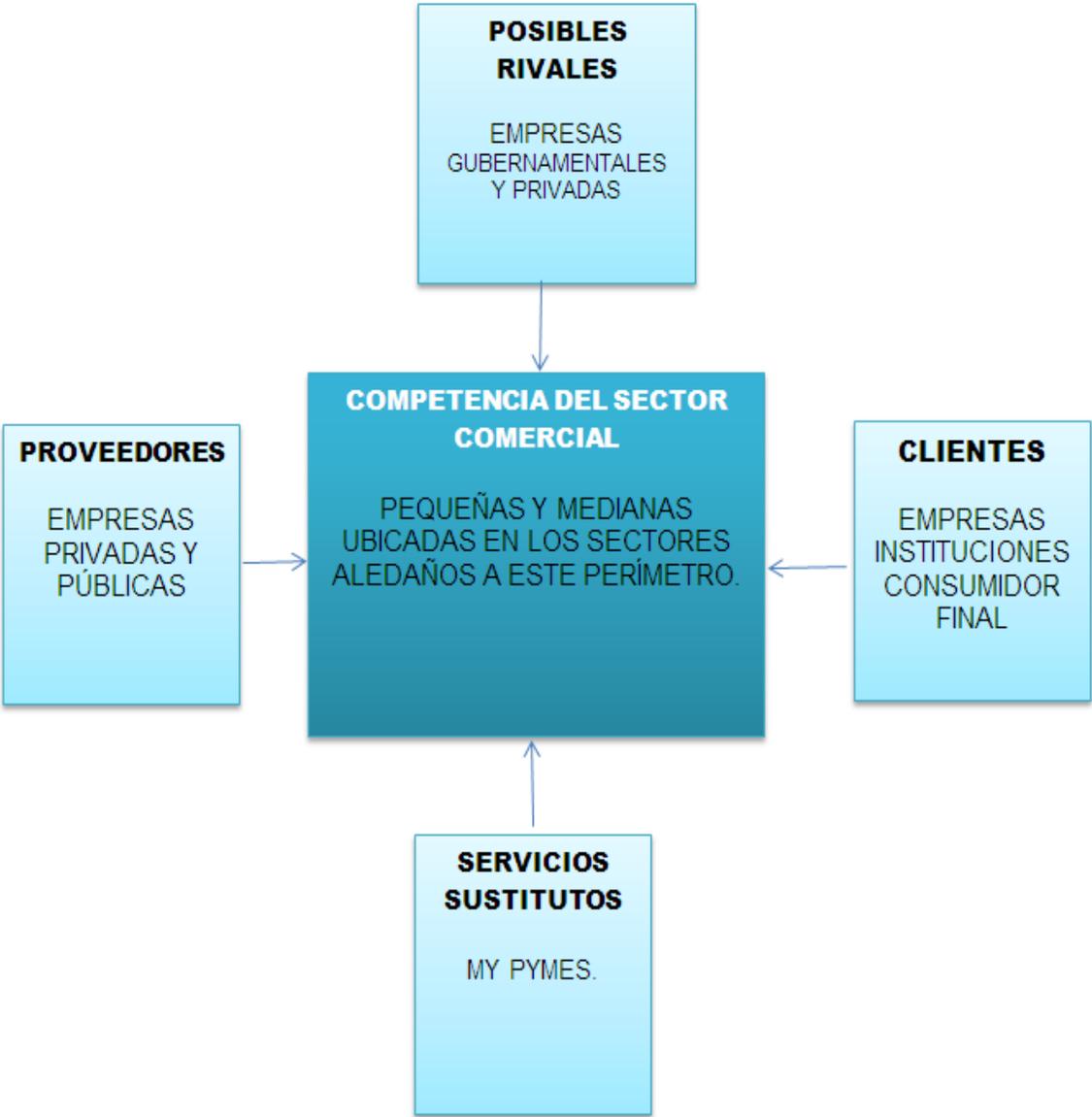
AMENAZAS	DO	DA
Ingreso de competidores al mercado	D1; O2: Mantener el contacto con los clientes a través de medios informáticos de difusión publicitaria.	D10; A1, A4, A5, A6: Contrarrestar la competencia actual y potencial de mayor poder económico y resultante de la globalización, con la diversificación en la gama de productos/servicios y la alta calidad.
Los proveedores poseen el poder en las negociaciones que mantienen	D2; O6: Disminuir los costos de producción y operación al trabajar con tecnología adquirida con el dinero de créditos.	
Aplicación de técnicas innovadoras por parte de la competencia	D3; O3: Incursionar en capacitaciones a los dueños de negocios sobre los impulsos que ofrece el estado al sector PYMES.	D4; A2: Utilizar los convenios con proveeduría como medida que permitirá mejorar los niveles de costes de producción y operación, como medida competitiva.
Competencia con mayor poder económico	D4, D5; O4: 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.	
Alta competitividad de mercado como efecto de la globalización	D6, D7, D8; O3: Efectuar el apalancamiento con entidades estatales aprovechando el impulso que este otorga a las PYMES y fortalecer así el capital de trabajo y la infraestructura.	D6; A3-: Emplear el capital de trabajo, fortalecido con créditos, en innovaciones de diferenciación.
Altos estándares de calidad requeridos por el mercado nacional y extranjero	D9, D12; O4 Utilizar el sistema de outsourcing para contar con personal especializado y trabajar estratégicamente en un mercado de estabilidad política.	
	D10, D11; O5: 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.	
	D13, D14; O5 segregan tareas incluyendo las de servicio post venta para fidelizar a los clientes.	

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

5.7.1.2. Nivel de atractividad del mercado de las PYMES, mediante el uso de la herramienta de 5 Fuerzas de Porter

5. 7.1 .2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

Figura 20. Michael Porter.



Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 25. Barreras de entrada

F1. BARRERAS DE ENTRADA	BAJO	MEDIO	ALTO
1. Política de gobierno		x	
2. Requerimiento de capital	x		
3. Diferenciación en productos y servicios		x	
4. Economías de escala		x	
	1	3	0
AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	25%	75%	0%

Elaborado Por: Mauricio Cabezas Zea

Las barreras de entrada son medias, siendo esto un indicador del fácil ingreso de competidores que ponen en peligro la sostenibilidad y rentabilidad del sector PYMES del cantón Milagro, por tal motivo, estos negocios deben incorporar medidas de diferenciación y generar un trabajo estratégico de integración que les permita fortalecerse.

Cuadro 26. Productos sustitutos

F2. PRODUCTOS SUSTITUTOS	BAJO	MEDIO	ALTO
1. Precios accesibles	x		
2. Propensión a cambiar		x	
3. variedad		x	
4. Disponibilidad de sustitutos		x	
	1	3	0
AMENAZA DE SUSTITUCIÓN	25%	75%	0%

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

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. Es recomendable que se mantengan estrategias de trabajo basadas en variedad, calidad y servicio.

Cuadro 27. Determinantes de la rivalidad

F3. DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
1. Competidores de un tamaño equivalente	x		
2. Estrategias comerciales	x		
3. Crecimiento del mercado			x
4. Calidad/precio	x		
	3	0	1
ANÁLISIS DE RIVALIDAD	75%	0%	25%

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

El mercado posee un nivel bajo de rivalidad con tendencia a incrementarse, esto como resultado de la presencia de una cantidad de PYMES; sin embargo, no se mantiene una diferenciación entre ellas, compartiendo así el poder de mercado pero dando paso a que competidores de mayor poder económico puedan ingresar y captar la atención de los clientes, esto las debe llevar a analizar lo expuesto e implementar un trabajo basado en estrategias competitivas.

Cuadro 28. Poder de los clientes

F4. PODER DE LOS COMPRADORES	BAJO	MEDIO	ALTO
1. Calidad			x
2. Variedad		x	
3. Precio		x	
4. Imagen			x
	0	2	2
PODER DEL CONSUMIDOR	0%	50%	50%

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Los compradores tienen poder en el mercado, especialmente porque existe una gran cantidad 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.

Cuadro 29. Negociación con los proveedores.

F5. NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	BAJO	MEDIO	ALTO
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
PODER DE LOS PROVEEDORES	0%	75%	25%

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Los proveedores tienen un poder medio que influye negativamente a manera de amenaza y genera debilidad en las PYMES en lo que se refiere a sus costes de producción y operación, llevándolas a afectar sus precios de ventas, factor esencial 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, así los convenios con proveeduría minimizan el efecto de las variaciones constantes en los precios de los insumos y suministros empleados en la producción de bienes y/servicios.

Cuadro30. Resumen del análisis del sector comercial

RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL SECTOR COMERCIAL, NIVEL DE ATRACTIVIDAD						
MAGNITUD DE LA EMPRESA	ACTUAL			FUTURO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Barreras de entrada	3	1	0	x		
Productos sustitutos	2	2	0			x
Determinantes de la rivalidad	0	3	1		x	
Poder de los compradores	0	2	2		x	
Negociación con los proveedores	0	3	1		x	
EVALUACIÓN GENERAL	5	11	4			

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

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 a una escasa demanda de trabajadores por parte de empleadores. Sin embargo, los negocios que ya se encuentran en el mercado deben buscar la forma de mantener una diferenciación que las fortalezca y asegure su sostenibilidad y rentabilidad. Las estrategias competitivas son la mejor opción para trabajar en mercados donde la competencia tiende a incrementarse.

5.7.1.3. 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.

5.7.1.4. Detalle de las estrategias y clasificación de las mismas en base a los aspectos de competitividad: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque; y, crecimiento: intensivo, integrado y diversificado.

Cuadro 31. Estrategias de Liderazgo de costos, Diferenciación y Enfoque.

Liderazgo en Costes	Diferenciación	Enfoque
F1, F6, F7; O2: 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.	F3; O5: Mantener un servicio al cliente caracterizado por el trato cordial por parte del personal que manifiesta un alto compromiso con los objetivos del negocio.	F6; A6: 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.
D2; O6: Disminuir los costos de producción y operación al trabajar con tecnología adquirida con el dinero de créditos.	F4; O2: Responder a los cambios del entorno incorporando una comunicación permanente con los clientes a través de herramientas electrónicas.	
D9, D12; O4 Utilizar el sistema de outsourcing para contar con personal especializado y trabajar estratégicamente en un mercado de estabilidad política.	F8; O6, O8: Acceder a créditos o apalancamiento para mantener la rápida distribución y acceder a nueva tecnología que agilice las operaciones y producción.	
	F9, F10; O5: 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.	
	F2, F3, F5; A1: Ajustar la oferta a los requerimientos del mercado, agregando diferenciación en el servicio como resultado de la experiencia y el contar con personal comprometido con el negocio.	
	D1; O2: Mantener el contacto con los clientes a través de medios informáticos de difusión publicitaria.	

Liderazgo en Costes	Diferenciación	Enfoque
	D3; O3: Incursionar en capacitaciones a los dueños de negocios sobre los impulsos que ofrece el estado al sector PYMES.	
	D6, D7, D8; O3: Efectuar el apalancamiento con entidades estatales aprovechando el impulso que este otorga a las PYMES y fortalecer así el capital de trabajo y la infraestructura.	
	D13, D14; O5 Segregar tareas incluyendo las de servicio post venta para fidelizar a los clientes.	

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 32. Estrategia de crecimiento intensivo, integrado y diversificado.

Crecimiento Intensivo	Crecimiento Integrado	Crecimiento Diversificado
F2, F5; O3: Incursionar en el mercado con productos nuevos y renovados, basados en el conocimiento que se posee sobre el mismo, adaptación a nuevos requerimientos y accediendo al impulso que otorga el gobierno.	F11; A2: Aprovechar las decisiones de alianzas con proveedores para contrarrestar el poder de la proveeduría y su influencia en el establecimiento de los precios a los productos/servicios de las PYMES.	F4, F7; A4, A5: 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
D4, D5; O4: 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.	D4; A2: Utilizar los convenios con proveeduría como medida que permitirá mejorar los niveles de costes de producción y operación, como medida competitiva.	D10; A1, A4, A5, A6: Contrarrestar la competencia actual y potencial de mayor poder económico y resultante de la globalización, con la diversificación en la gama de productos/servicios y la alta calidad.
D10, D11; O5: 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.	F10, F12, F13; O7, O4: Invertir en infraestructura a través de líneas de crédito, a fin de trabajar con pocos recursos pero con la experiencia para aplicar estrategias ofensivas.	D6; A3: Emplear el capital de trabajo, fortalecido con créditos, en innovaciones de diferenciación.
	F11; O1: Tomar decisiones que lleven a alianzas con proveedores para evitar las fluctuaciones en precios de insumos.	

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

- ✓ **Crecimiento Intensivo.-** Se crece intensivamente cuando se decide trabajar de la siguiente forma:

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

Estrategia de penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes. Buscan crecer en el seno del mercado de referencia en el cual opera la empresa. Se utiliza cuando no se ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone y los mercados que cubre.

- ✓ **Crecimiento Integrado.-** En ocasiones la penetración de mercado se hace casi imposible o muy limitada, las empresas deciden adquirir nuevas sociedades que se dediquen o tengan relación directa con nuestros negocios actuales.

Las estrategias posibles son las siguientes:

- Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Atrás: Supone la adquisición de empresas proveedoras.
 - Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Delante: Supone la adquisición de empresas de clientes.
 - Estrategia de Crecimiento Integrado Lineal: Consiste en adquirir empresas de la competencia.
- ✓ **Crecimiento diversificado:** consiste en que la empresa tome la decisión de centrarse en un mercado general y amplio o en un segmento dentro del mercado para atenderlo de forma amplia y satisfactoria.

Es la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio

Existen tres tipos de estrategia de diversificación:

Diversificación Concéntrica.-Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa).

Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- La empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada
- Cuando la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa
- Cuando los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo. (Etapa de declinación del ciclo de vida del producto)

Es importante tener un equipo gerencial sólido con capacidad para poder solventar y administrar esta amplitud.

Diversificación Horizontal.-Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

- Cuando la venta de productos nuevos no relacionados incrementan los ingresos de la empresa
- Cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.
- Cuando se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales
- Para realizar esta estrategia debemos de tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien.

Diversificación conglomerada.-Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes)

5.7.1.5. 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 33. 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.
Disminuir los costos de producción y operación al trabajar con tecnología adquirida con el dinero de créditos.	Adquirir equipos de trabajo con tecnología	Cotizaciones	0,00	Dueño de la PYME.	Comunicación constante con los clientes.	Número de equipos adquiridos.
		Adquisición	2000,00			
	Capacitar al personal sobre el manejo de equipos	Contratar capacitador	200,00			
		Elaborar cronograma de capacitación	0,00			
		Adquirir refrigerios	100,00			Número de empleados asistentes a la capacitación.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

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

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 34. Diferenciación

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Mantener un servicio al cliente caracterizado por el trato cordial por parte del personal que manifiesta un alto compromiso con los objetivos del negocio.	Capacitación en atención al cliente.	Capacitador	350,00	Dueño de la PYME.	Servicio de calidad. Incremento cartera de clientes.	Número de asistentes a capacitación
	Verificación del cumplimiento de los objetivos.	Seguimiento	0			Número de objetivos planificados. Número de objetivos cumplidos.
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.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

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			
		Programa de Sorteos	800			Número de sorteos efectuados en el año.
Ajustar la oferta a los requerimientos del mercado, agregando diferenciación en el servicio como resultado de la experiencia y el contar con personal comprometido con el negocio.	Contratación de Especialista que estudie las necesidades del mercado	Especialista	300	Dueño de la PYME.	Mantenerse en este mercado competitivo.	Número de recomendaciones del informe de investigación de mercado.
	Agregación de diferenciación en el servicio	Servicio diferenciado	500			Número de atributos de diferenciación que se han implementado en los servicios.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Mantener el contacto con los clientes a través de medios informáticos de difusión publicitaria.	Selección de medios informáticos de difusión publicitaria	Medios de difusión publicitaria	0	Dueño de la PYME.	Mayor comunicación con los clientes	Número de medios de difusión publicitaria utilizados.
	Adquisición de computadora	Computadora	1000			Número de veces que se mantiene contacto con los clientes, en el mes, haciendo uso de la computadora.
	Acceso a servicio de internet (anual)	Internet	300			Número de veces que se accede a servicios de internet para comunicarse mensualmente con los clientes.
	Capacitación a quien maneje esta actividad.	Capacitador	300			Número de veces que se ha capacitado a un empleado en el uso de estos medios publicitarios.
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.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Efectuar el apalancamiento con entidades estatales aprovechando el impulso que este otorga a las PYMES y fortalecer así el capital de trabajo y la infraestructura.	Contactar a las entidades estatales de mayor representación en el sistema financiero	Lista de instituciones financieras estatales	0	Dueño de la PYME.	Fortalecimiento del capital de trabajo y la infraestructura.	Número de entidades estatales financieras visitadas.
	Acceso al financiamiento	Préstamo	5000			Monto del crédito al que se ha accedido.
	Inversión en infraestructura	Infraestructura	50% del préstamo			Número de cambios infraestructurales efectuados.
	Inversión en capital de trabajo	Capital de trabajo	50% del préstamo			Porcentaje de incremento del capital de trabajo.
Segregar tareas incluyendo las de servicio post venta para fidelizar a los clientes.	División de tareas	Tareas	0	Dueño de la PYME.	Fidelización de los clientes.	Número de tareas divididas o segregadas.
	Asignación de actividades a cada miembro de la PYME	Personal	0			Número de trabajadores que conocen sus actividades laborales con precisión.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 35. Enfoque

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
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	Supervisión de trabajadores	Trabajadores (talento humano)	0,00	Dueño de la PYME	Satisfacción de clientes en base a la calidad en productos y/o servicios	Número de trabajadores supervisados.
	Diseño e implementación de políticas de calidad de productos y/o servicios	Políticas de calidad	0,00			Número de políticas de calidad.
	Selección de mercados	Mercados	0,00			Número de mercados a los que se ingresará
	Identificación de segmentos	Segmentos de mercado	0,00			Número de segmentos a atender. Número de clientes en cada segmento.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 36. Estrategias de Crecimiento Intensivo

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Incursionar en el mercado con productos nuevos y renovados, basados en el conocimiento que se posee sobre el mismo, adaptación a nuevos requerimientos y accediendo al impulso que otorga el gobierno.	Aplicar un estudio de mercado.	Contratación de servicios especializados (consultoría en investigación de mercados)	1000,00	Dueño de la PYME.	Satisfacción de requerimientos de clientes.	Número de actividades de investigación de mercados.
	Determinar los gustos y necesidades del consumidor.	Informe de la consultoría	0,00			Número de mercados nuevos.
	Identificar los nuevos productos	Toma de decisiones	0,00			Número de productos nuevos
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.	Elección de las estrategias	Estrategias	0	Dueño de la PYME.	Mayor participación de mercado.	Número de estrategias seleccionadas. Número de estrategias implementadas.
	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.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
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.	Clientes 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.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 37. Estrategias de Crecimiento Integrado

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Invertir en infraestructura a través de líneas de crédito, a fin de trabajar con pocos recursos pero con la experiencia para aplicar estrategias ofensivas.	Definir las áreas físicas a mejorar	áreas de mejora	0,00	Dueño de la PYME.	Liderar el mercado	Número de áreas físicas remodeladas.
	Contratar a quienes realicen las mejoras	Especialista	500,00	Dueño de la PYME.		Monto pagado por remodelación.
	Adquirir los recursos para mejoras (percha, anaqueles, mostradores, etc. dependiendo del negocio y su actividad)	Perchas, mostradores, etc.	3500,00	Dueño de la PYME.		Número de implementos adquiridos para las mejoras o remodelación.
Tomar decisiones que lleven a alianzas con proveedores para evitar las fluctuaciones en precios de insumos.	Análisis de los proveedores potenciales.	Listado de proveedores	0,00	Dueño de la PYME.	Abastecimiento total de los productos	Número de proveedores analizados.
	Firmar alianzas	Documento de contrato	0,00			Número de convenios y alianzas.
Aprovechar las decisiones de alianzas con proveedores para contrarrestar el poder de la proveeduría y su influencia en el establecimiento de los precios a los productos/servicios de las PYMES.	Control de costes de operación	Política de costes	0,00	Dueño de la PYME.	Potenciar la presencia de las empresas (PYMES) en el mercado.	Número de políticas de control de costes.
	Establecimiento de precios competitivos	Política de precios	0,00			Número de productos con precios competitivos.
Utilizar los convenios con proveeduría como medida que permitirá mejorar los niveles de costes de producción y operación, como medida competitiva.	Revisión de convenios de proveeduría	Convenios	0,00	Dueño de la PYME.	Disminución de los niveles de producción y operación.	Número de convenios de proveeduría.
	Control de costes	Políticas de control	0,00			Número de políticas de control de costes.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 38. Estrategias de Crecimiento Diversificado

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
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
Contrarrestar la competencia actual y potencial de mayor poder económico y resultante de la globalización, con la diversificación en la gama de productos/servicios y la alta calidad.	Análisis de nuevas líneas de productos y/o servicios.	Líneas de productos	0,00	Dueño de la PYME.	Contrarrestar la competencia.	Número de nuevas líneas de productos analizadas.
	Alianzas con nuevos proveedores	Convenios	0,00			Número de alianzas con proveedores.
	Adquisición del nuevo stock	Mercaderías	6000,00			Monto invertido en el nuevo stock.
Emplear el capital de trabajo, fortalecido con créditos, en innovaciones de diferenciación.	Selección de innovación diferenciadora.	Innovación	0,00	Dueño de la PYME.	Innovación de productos/servicios	Número de innovaciones planificadas.
	Aplicación de innovaciones	Innovación	0,00			Número de innovaciones efectuadas.

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

Cuadro 39. Costo por tipos de estrategias

ESTRATEGIAS	COSTOS
Estrategias de Crecimiento Intensivo	
Incursionar en el mercado con productos nuevos y renovados, basados en el conocimiento que se posee sobre el mismo, adaptación a nuevos requerimientos y accediendo al impulso que otorga el gobierno.	1000,00
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
TOTAL	5000,00
Estrategias de Crecimiento Integrado	
Invertir en infraestructura a través de líneas de crédito, a fin de trabajar con pocos recursos pero con la experiencia para aplicar estrategias ofensivas.	4000,00
Tomar decisiones que lleven a alianzas con proveedores para evitar las fluctuaciones en precios de insumos.	0,00
Aprovechar las decisiones de alianzas con proveedores para contrarrestar el poder de la proveeduría y su influencia en el establecimiento de los precios a los productos/servicios de las PYMES.	0,00

ESTRATEGIAS	COSTOS
Utilizar los convenios con proveeduría como medida que permitirá mejorar los niveles de costes de producción y operación, como medida competitiva.	0,00
TOTAL	4000,00
Estrategias de Crecimiento Diversificado	
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
Contrarrestar la competencia actual y potencial de mayor poder económico y resultante de la globalización, con la diversificación en la gama de productos/servicios y la alta calidad.	3000,00
Emplear el capital de trabajo, fortalecido con créditos, en innovaciones de diferenciación.	0,00
TOTAL	3100,00
Estrategias de Diferenciación	
Mantener un servicio al cliente caracterizado por el trato cordial por parte del personal que manifiesta un alto compromiso con los objetivos del negocio.	350,00
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

ESTRATEGIAS	COSTOS
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.	2500,000
	800,000
Ajustar la oferta a los requerimientos del mercado, agregando diferenciación en el servicio como resultado de la experiencia y el contar con personal comprometido con el negocio.	300,000
	500,000
Mantener el contacto con los clientes a través de medios informáticos de difusión publicitaria.	1000,000
	300,000
	300,000
Incursionar en capacitaciones a los dueños de negocios sobre los impulsos que ofrece el estado al sector PYMES.	300,00
Efectuar el apalancamiento con entidades estatales aprovechando el impulso que este otorga a las PYMES y fortalecer así el capital de trabajo y la infraestructura.	5000,00
Segregar tareas incluyendo las de servicio post venta para fidelizar a los clientes.	0,00
TOTAL	24200,00
Estrategia Liderazgo Coste	
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
Disminuir los costos de producción y operación al trabajar con tecnología adquirida con el dinero de créditos.	2000,00
	200,00
	100,00

ESTRATEGIAS	COSTOS
Utilizar el sistema de outsourcing para contar con personal especializado y trabajar estratégicamente en un mercado de estabilidad política.	500,00
TOTAL	4300,00
Estrategia de Enfoque	
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
TOTAL	0,00
TOTAL COSTO DE ESTRATEGIAS	\$40600,00

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cabe recalcar que las estrategias que se proponen deberán ser aplicadas dependiendo del tipo de PYME; es decir, de su actividad, disposición de capital y necesidades. De esta forma los dueños o propietarios de los pequeños y medianos negocios que se encuentran en el cantón Milagro, podrán tomar las que tengan mayor acoplamiento a su realidad empresarial.

Para dar una mayor operatividad a la propuesta se procedió a demostrar la aplicabilidad que tendrían ciertas estrategias en una PYME, tomando como base al "TÍO SAM". Este negocio reúne las siguientes características:

Razón Social: La Casa del Tío Sam

Sector: Comercial

Total de Personal: 10 Trabajadores

Tiempo en el mercado: 25 años

Ingreso por ventas en el 2011: \$450.000

Ingreso por ventas en el 2012: \$500.000

Ingreso por ventas en el 2032: \$450.000

Al ser una PYME con 25 años en el mercado reúne las características de experiencia, sostenibilidad, poder de negociación y se han enfrentado las diversas políticas de gobierno que han afectado positiva y negativamente al sector comercial del país. Durante los 25 años, los competidores han ingresado al mercado, especialmente en esta última década y el negocio ha tenido que desarrollar una serie de estrategias, que en su mayoría han sido empíricas, a pesar de haber generado resultados positivos, pero hoy es necesario trabajar bajo una gestión proyectada en resultados de crecimiento, diferenciación, enfoque o selección de mercado y liderazgo de costes.

De las estrategias antes diseñadas, se han escogido las siguientes:

Liderazgo en Costes: Utilizar el sistema de outsourcing para contar con personal especializado y trabajar estratégicamente en un mercado de estabilidad política.

Diferenciación: Responder a los cambios del entorno incorporando una comunicación permanente con los clientes a través de herramientas electrónicas.

Enfoque: 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.

Crecimiento Intensivo: Incursionar en el mercado con productos nuevos y renovados, basados en el conocimiento que se posee sobre el mismo, adaptación a nuevos requerimientos y accediendo al impulso que otorga el gobierno.

Crecimiento Integrado: Aprovechar las decisiones de alianzas con proveedores para contrarrestar el poder de la proveeduría y su influencia en el establecimiento de los precios a los productos/servicios de las PYMES.

Crecimiento Diversificado: Contrarrestar la competencia actual y potencial de mayor poder económico y resultante de la globalización, con la diversificación en la gama de productos/servicios y la alta calidad.

Las estrategias seleccionadas tienen un costo de:

Cuadro 40. Costo de las estrategias a aplicarse en “LA CASA DEL TÍO SAM”

Estrategias	Costos \$
Liderazgo en Costes: Utilizar el sistema de outsourcing para contar con personal especializado y trabajar estratégicamente en un mercado de estabilidad política.	500,00
Diferenciación: Responder a los cambios del entorno incorporando una comunicación permanente con los clientes a través de herramientas electrónicas.	350,00
Enfoque: 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.	000,00
Crecimiento Intensivo: Incursionar en el mercado con productos nuevos y renovados, basados en el conocimiento que se posee sobre el mismo, adaptación a nuevos requerimientos y accediendo al impulso que otorga el gobierno.	1000,00
Crecimiento Integrado: Aprovechar las decisiones de alianzas con proveedores para contrarrestar el poder de la proveeduría y su influencia en el establecimiento de los precios a los productos/servicios de las PYMES.	000,00
Crecimiento Diversificado: Contrarrestar la competencia actual y potencial de mayor poder económico y resultante de la globalización, con la diversificación en la gama de productos/servicios y la alta calidad.	6000,00
TOTAL	\$7850,00

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

Cuadro 41. Proyecciones de Ventas al aplicarse las Estrategias Competitivas seleccionadas:

Ventas 2011	Ventas 2012	Ventas 2013	Incremento 1	Incremento 2	Incremento Proyectado 2014	Incremento Proyectado 2015	Ventas 2014	Ventas 2015
450.000,00	500.000,00	450.000,00	11,11	-10	11,11	16,11	499995,00	580544,19

COSTO-BENEFICIO

Utilidad 2015	145136,049
Utilidad 2014	124998,75
Incremento	20137,2986
Costo de las Estrategias	7850,00
Beneficio	12287,30

Analizando los datos de ventas, durante el 2012 se obtuvo un incremento del 11,11% en las ventas en relación al año anterior; sin embargo, para el 2013 se dio un decrecimiento del 10% de las ventas. Tomando estos datos se tiene proyectado que hasta fines del 2014 se tendrá un incremento del 11,11% que corresponde a: 1,11% (diferencia entre el 11,11% y el 10%) más un 5% en base a la inflación proyectada para el 2014 (proyección del estado del 4,11%) y un 5% de rendimiento o incremento en ventas que generará la aplicación de las estrategias competitivas seleccionadas.

Para el período 2015 el habrá un incremento en ventas del 5% sobre el año anterior (16,5%).

En base a las proyecciones se puede observar que las utilidades que se obtendrían en el 2015 luego de aplicar las estrategias, permitirán cubrir el costo de las mismas y generar un beneficio económico que asciende a \$12287,30

5.7.3. Impacto

La propuesta tendrá un impacto positivo en las PYMES, 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 lo económico, las PYMES verán un acercamiento con sus clientes, una disminución en sus costes de operación y un trabajo más efectivo en el segmento o mercado en el que se concentre; 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

N	ACTIVIDADES	DURACION	COMIENZO	FIN	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1	Corrección de Plan de Tesis	5 DÍAS	JUEV 08/05/2014	MIER 14/05/2014					
2	Desarrollo de tesis	13 DÍAS	MIER 21/05/2014	VIER 06/06/2014					
3	Determinación de propuesta	2 DIAS	MIER 02/07/2014	VIER 04/07/2014					
4	Diseño de las estrategias competitivas de liderazgo	2 DIAS	LUN 07/07/2014	MIER 09/07/2014					
5	Diseño de las estrategias competitivas de diferenciación	2 DIAS	VIER 11/07/2014	LUN 14/07/2014					
6	Diseño de las estrategias competitivas de enfoque	2 DIAS	MIER 16/07/2014	VIER 18/07/2014					
7	Diseño de las estrategias competitivas de crecimiento intensivo	2 DIAS	LUN 04/08/2014	MIER 06/08/2014					
8	Diseño de las estrategias competitivas de crecimiento integrado	2 DIAS	VIER 08/08/2014	LUN 11/08/2014					
9	Diseño de las estrategias competitivas de crecimiento diversificado	2 DIAS	MIER 13/08/2014	VIER 15/08/2014					
10	Especificación de los lineamientos de evaluación de la propuesta	2 DIAS	VIER 29/08/2014	LUN 01/09/2014					

PROYECTO Diseño de Estrategias Competitivas que aseguren la sostenibilidad y desarrollo de las PYMES del cantón Milagro.	TAREA 	HILO 	TAREAS EXTERNAS 
	DIVISIÓN 	RESUMEN 	HILO EXTERNO 
	PROGRESO 	RESUMEN DEL PROYECTO 	FECHA LIMITE 

Elaborado por: Mauricio Cabezas Zea.

5.7.5. Lineamientos para evaluar la propuesta

La propuesta se podrá evaluar a través de indicadores, a fin de medir si los resultados obtenidos permitirán cumplir con el objetivo planteado a través de las estrategias competitivas basadas en aspectos genéricos detallados por Porter y en las de crecimiento de mercado:

Rentabilidad:

$[(\text{Valor final}-\text{valor inicial})/\text{valor inicial}] \times 100 = \text{Rentabilidad total}$

Liquidez:

Ratio de Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente

Apalancamiento o Endeudamiento:

Nivel de endeudamiento = $\frac{\text{Total de Pasivo}}{\text{Total de Activo}} \times 100\%$

Solvencia

Ratio de Solvencia= $\frac{\text{Activo no corriente} + \text{Activo corriente}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}$

Capital

Activos circulantes - Pasivos circulantes.

Margen de Utilidad:

Margen bruto= $\frac{\text{Utilidad bruto}}{\text{Ventas Netas}}$

CONCLUSIONES:

La rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro durante el período 2013 – 2014, 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.

Las PYMES del cantón Milagro, 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.

La rivalidad en el mercado milagreño es alto, 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 milagreas 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:

BATEMAN, Thomas S.; Snell Scott, A. *ADMINISTRACIÓN: UNA VENTAJA COMPETITIVA*. 5ta. ed. McGraw - Hill. México, D.F., 2004.

BERNARD J. HANGADON Jr., Armando Múnera Cárdenas. *PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD*. Colombia, 2009.

BLAZQUEZ SANTAN, F. (2011). *Factores del crecimiento empresarial*. Bogota: July.

BRAVO VALDIVIESO Mercedes. *Contabilidad general*, 5ta. ed. Quito – Ecuador, 2009.

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/

C. CERTO. Samuel. *Administración moderna*. 8va. ed. Editorial PEARSON, Bogotá, 2009 Chiavenato Idalberto. *Administración en los Nuevos Tiempos*. 10ma. ed. Editorial: Mcgraw-hill, Colombia, 2010.

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

- CRUZ, J. (2013). *Estrategias de Diversificación de la Empresa*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.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/>
- ESTUPIÑÁN GAITÁN Rodrigo, ESTUPIÑÁN GAITÁN Orlando. *Análisis financiero y de gestión*, 2da. ed. Ediciones ECOE, Bogotá, 2009.
- 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/>
- GONZALEZ, Jampol Gerencia de Marketing, 2009 *Estrategias y programas*, Sexta Edición, Colombia, McGraw
- GIRALDO, J. (2010). *Sector comercio*. Recuperado el 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/comeco.htm>
- GONZALES. *Marketing estratégico*, 2011. Medellín. Editorial. Edibosco.
- GUAJARDO CANTÚ Gerardo. *Contabilidad financiera*, 4ta. ed. McGraw Hill Interamericana. México, 2009.
- HELLRIEGEL, Susan Jackson y John W. Slocum; *TRADUCCIÓN*, 2009 José Luis Núñez
- HERNÁNDEZ, Roberto, *Metodología de la investigación*, Colombia, McGraw Hill, 2009 GUILTINAN, Joseph P., PAUL, Gordon W., MADDEN, Thomas J., Herrejón. *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Ediciones THOMSON, Colombia, 2009.

- HILL HARGADON Jr., Bernard J., CÁRDENAS, Armando, *contabilidad de costos*, Segunda Edición, Colombia, Grupo Editorial Norma ZEITHAML, Valerie, BITNER, Mary, *Marketing de Servicios*, México, McGraw Hill, 2009
- JARA, Francisco, *Fundamentos de investigación de mercados*, Ecuador, 2.009
- LAWRENCE J. Gaitán. *Principios de administración financiera*, 3era. ed. Editorial PEARSON, México, 2010.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de marketing*, 2009 Sexta Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- MANAGERCONSULTING. (2010). *El crecimiento*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de <http://www.managerconsulting.net/content/2-el-crecimiento-0>
- McCARTHY, PERRAULT, *Marketing: Planeación estratégica de la teoría a la práctica*, 1er. tomo, 2010 McGraw Hill
- 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.
- PAREDES. Jum. *Estrategias de marketing*, 2011 Chile. Editorial Santiago y asociados.
- 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. (2009). *Surgimiento de las pymes*. Maracaibo.
- PORTER, Michael E. (1980): *Estrategias competitivas*. Libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- REINOSO, Javier. *Elementos de marketing* (2009), Bogotá. Editorial Limerin.

ROMERO, J. (2010). *Sector comercial*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/in3/romeroaj.pdf>

Sánchez, Norma Ortega. (Diciembre de 12 de 2007). *Plan estrategico de negocios para un almacen de repuestos para motores de vehiculos de una empresa familiar en la ciudad de guayaquil*. Recuperado el 08 de Enero de 2014, de <http://repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/123456789/337/1/Tesis%20Norma%20Ortega.pdf>

STANTON, William J., *Fundamentos de marketing*, 2009 Décimo Tercera Edición, México, Editorial McGrawHill

SPURR, William A. y Charles P. Bonini. *toma de decisiones en administración*. Editorial Limusa, México, 2009.

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>

THOMPSON, I. (Mayo de 2009). *Estrategias de mercado*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.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>

ZORRILLA, Santiago, *Guía para elaborar la tesis*, Colombia, McGraw Hill, 2009

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. *Contabilidad general*, 5ed, Editorial McGraw Hill, Ecuador, 2009.

.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ENCUESTA DIRIGIDA A DUEÑOS DE PYMES DEL CANTÓN MILAGRO

La presente encuesta se la realiza con el objetivo de recopilar información sobre el ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES del cantón Milagro.

Se agradece la responsabilidad y honestidad en las respuestas; por lo tanto marque con una X la opción que ud. Considere apropiado. Además se asegura confidencialidad,

ENCUESTA A LAS PYMES DEL CANTÓN MILAGRO

Datos Informativos

Nombre / Razón Social

--

Tiempo en el mercado

--

Actividad económica: Comercial Servicio Manufactura

Otros

Número de trabajadores:

--	--	--

1. La rentabilidad de su negocio, en los últimos cinco años, ha tenido la tendencia a crecer en u nivel:

Alto	
Medio	
Indeciso	
Bajo	
Nulo	

2. 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	

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

Muy favorable	
Favorable	
Indeciso	
Desfavorable	
Muy desfavorable	

4. Su experiencia en materia de negocios es:

Alta	
Media	
Indeciso	
Baja	
Nula	

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

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

6. El efecto de Su estrategias de protección y ofensiva contara competidores han tenido un efecto:

Muy positivo	
Positivo	
Indeciso	
Negativo	
Muy negativo	

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

Alto	
Medio	
Indeciso	
Bajo	
Nulo	

8. 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	

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

Alto	
Medio	
Indeciso	
Bajo	
Nulo	

10. Al ser un negocio pequeño y/o mediano, le ha sido fácil conocer a sus clientes y sus necesidades:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

11. El ser un negocio pequeño y/o mediano, que tiene más contacto directo con los clientes se puede considerar fortaleza:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

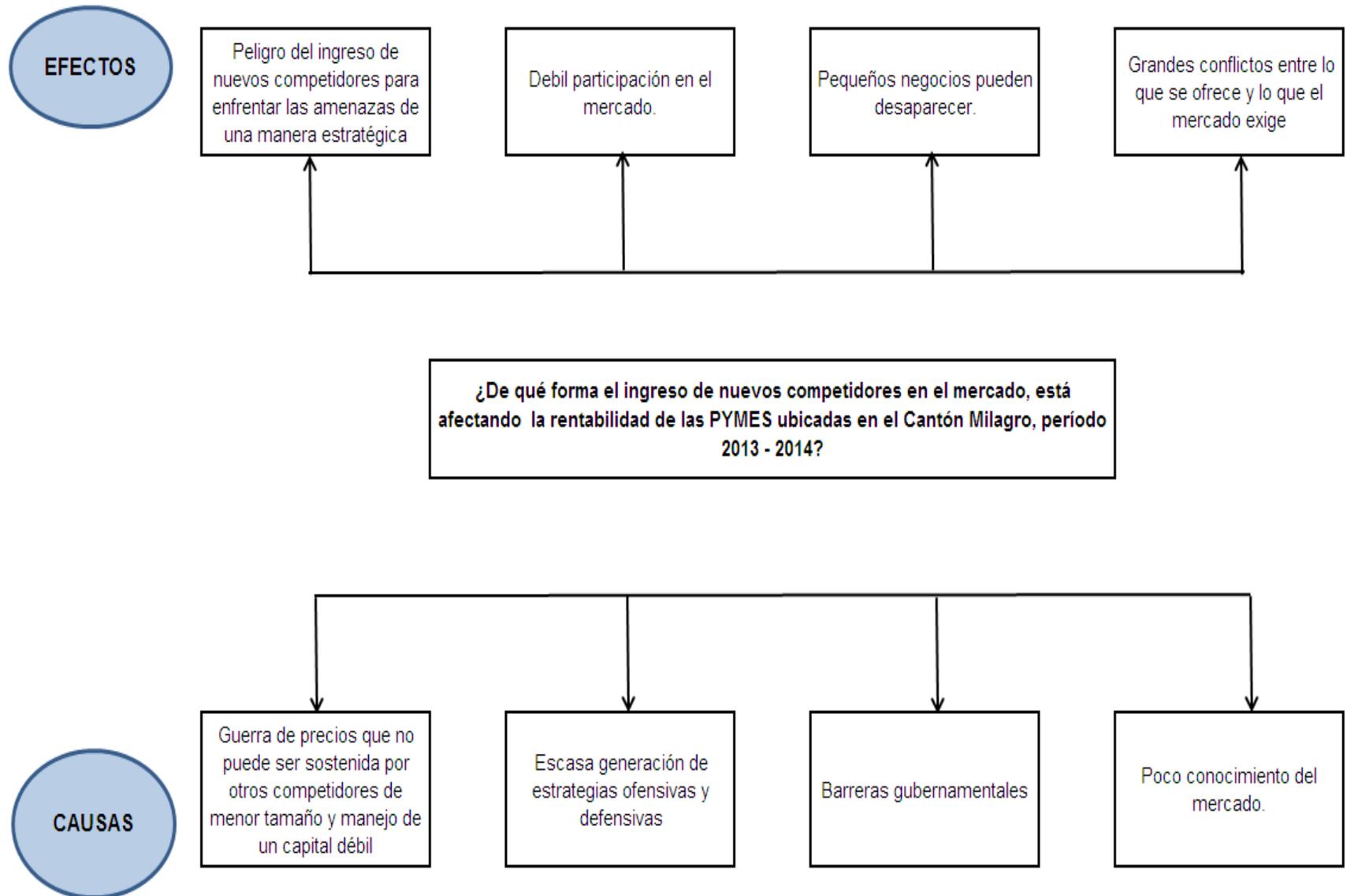
12. Sus proveedores afectan a sus costos de operación o de producción, en un nivel:

Alto	
Medio	
Indeciso	
Bajo	
Nulo	

13. Usted tiene facilidad para cambiar de proveedor cuando desee, como resultado de la distancia de varias empresas que pueden abastecer:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

ANEXO 2. ARBOL DEL PROBLEMA



ANEXO 3. MATRIZ INTEGRADORA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	TÉCNICAS	ÍTEMS O PREGUNTAS
La situación competitiva, está afectando al sector PYMES	¿De qué forma el ingreso de nuevos competidores en el mercado, está afectando la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el Cantón Milagro, período 2013 - 2014?	Analizar de qué forma el ingreso de nuevos competidores en el mercado, afectan a la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014, 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.	El ingreso de nuevos competidores en el mercado, afecta la rentabilidad de las PYMES del Cantón Milagro, período 2013 – 2014.	Nuevos competidores	Rentabilidad	Número de nuevos competidores que han ingresado al mercado en los últimos dos años. Incremento del 15% de la rentabilidad en el último año, en las PYMES del cantón Milagro.	ENCUESTA	¿La rentabilidad de su negocio, en los últimos cinco años, ha tenido la tendencia a crecer en un nivel? ¿La competencia en los últimos cinco años, ha representado un gran peligro a su negocio?
SUBPROBLEMAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	TÉCNICAS	ÍTEMS O PREGUNTAS
El Know How o la denominada experiencia no esta respondiendo a las exigencias dle mercado.	¿En qué medida la experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro, influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores?	<ul style="list-style-type: none"> Identificar en qué medida la experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro, influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> La experiencia (Know How) de quien administra las PYMES del Cantón Milagro influye en las estrategias ofensivas y defensivas que se asumen ante los nuevos competidores. 	Experiencia (Know How)	Estrategias ofensivas y defensivas	Número de actividades o estrategias de comunicación que aplican las PYMES del cantón Milagro.	ENCUESTA	3- La competencia es un factor que ha incidido en la economía del negocio en forma: 4- Su experiencia en materia de negocios es:
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	¿Cómo inciden las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro?	<ul style="list-style-type: none"> Examinar cómo inciden las barreras gubernamentales en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro. 	<ul style="list-style-type: none"> Las barreras gubernamentales inciden en la rivalidad que se genera en el mercado donde operan las PYMES del Cantón Milagro. 	Barreras gubernamentales	Rivalidad	Número de objetivos propuestos por las PYMES del cantón Milagro Número de objetivos alcanzados por las PYMES del cantón Milagro.	ENCUESTA	¿Aplica estrategias para contrarrestar el efecto de la competencia de negocios de mayor tamaño? El efecto de su estrategias de protección y ofensiva contra sus competidores, han tenido un efecto. ¿En qué nivel el gobierno ha aplicado medidas que han permitido a su negocio protegerse de la competencia?
Los gestores no conocen con exactitud el mercado en el cual estan incursionando.	¿De qué forma el conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar de qué forma el conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro. 	<ul style="list-style-type: none"> El conocimiento del mercado genera una fortaleza a las PYMES del Cantón Milagro. 	Conocimiento del mercado	Fortaleza	Número de estrategias de marketing aplicadas por las PYMES del cantón Milagro.	ENCUESTA	Su preocupación por efectuar sondeos sobre el comportamiento del mercado y por ende de los clientes es. La competencia en el mercado ha sido el resultado de: ¿El ser un negocio pequeño y/o mediano, que tiene más contacto directo con los clientes, se puede considerar fortaleza?
Los gestores no mantienen un buen poder de negociación en la ejecución de sus actividades comerciales.	¿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 Milagro?	<ul style="list-style-type: none"> Establecer cómo afecta el poder de negociación de los proveedores en los precios establecidos a los productos de las PYMES del Cantón Milagro. 	<ul style="list-style-type: none"> El poder de negociación de los proveedores afecta a los precios establecidos a los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del Cantón Milagro. 	Poder de negociación de los proveedores	Precios	Número de actividades o estrategias de comunicación que aplican las PYMES del cantón Milagro.	ENCUESTA	¿Al ser un negocio pequeño y/o mediano, le ha sido fácil conocer a sus clientes y sus necesidades? ¿Usted tiene facilidad para cambiar de proveedor cuando desee, como resultado de la distancia en que se encuentran varias empresas que pueden abastecer? Sus proveedores afectan a sus costos de operación o de producción, en un nivel:

ANEXO 4. CERTIFICACIÓN

Miagro, 01 de Septiembre de 2014

CERTIFICACIÓN

En calidad de dueño de la PYME "LA CASA DEL TÍO SAM" certifico que el Sr. Mauricio Cabezas Zea recibió de mi parte colaboración para dar cumplimiento al desarrollo de su Tesis de Grado denominada "Análisis del Ingreso de nuevos Competidores en el Mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el Cantón Miagro, periodo 2013 - 2014", cumpliendo así con la responsabilidad social que me caracteriza como respetable hombre de negocios del cantón.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, a quien corresponda, para que se haga uso del documento, específicamente con fines académicos.



Sr. Gustavo Cruz Villamar

ANEXO 5. FOTOS DE LA ENCUESTA.







ANEXO 6. ANÁLISIS DEL URKUND



Document	PROYECTO TERMINADO MAURICIO CABEZAS LISTO 12-09-2014.pdf (D11495892)
Submitted	2014-09-15 10:27 (-05:00)
Submitted by	xzunigas@unemi.edu.ec
Receiver	xzunigas.unemi@analysis.arkund.com
Message	Show full message

 0% of this approx. 60 pages long document consists of text present in 0 sources.