



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

LA ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS EN LA EMPRESA IMPAC-TEX DE LA CIUDAD DE AMBATO.

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING**

Autor:

VERÓNICA JAZMINA ALTAMIRANO SEGURA

Director:

Eco. DIEGO PROAÑO



28 OCT 2009

Ambato-Ecuador

Junio 2009

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACION

Tema:

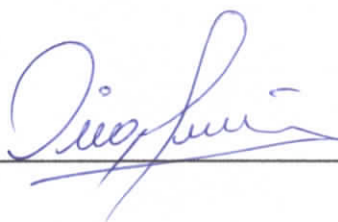
LA ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS EN LA EMPRESA IMPAC-TEX DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Autor:

VERÓNICA JAZMINA ALTAMIRANO SEGURA

Proaño Córdova Telmo Diego Eco.

DIRECTOR DE TESIS

f. 

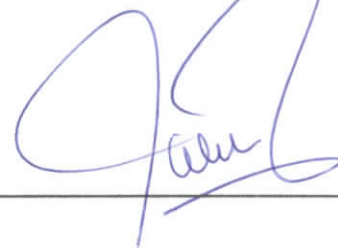
Salazar Bonilla María Fernanda Ing.

CALIFICADOR

f. 

Lazcano Almacaña Nelson Rodrigo Eco.

CALIFICADOR

f. 

Ortiz del Pino Ángel Rogelio Dr.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Mora Pobeda Pablo Ab.

SECRETARIO GENERAL

PROCURADOR PUCESA

f. 


DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Verónica Jazmina Altamirano Segura portadora de la cedula de ciudadanía No. 180328640-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



VERÓNICA JAZMINA ALTAMIRANO SEGURA

CI. 180328640-8

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a DIOS y a mis Padres por acompañarme en esta etapa de mi vida, a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, por darme la oportunidad de adquirir conocimientos y formarme competitivamente.

Agradezco también al ECO. DIEGO PROAÑO, por su aporte significativo al desarrollo de la presente investigación.

Finalmente agradezco a la empresa IMPAC-TEX por la apertura para la realización del trabajo.

VERÓNICA

DEDICATORIA

El esfuerzo del presente trabajo se lo dedico a Dios por ser la guía de mi vida, a mis padres por constituirse el apoyo fundamental para el logro de mis metas, a mis amigos por ser el complemento de mis aspiraciones profesionales y personales.

VERÓNICA

RESUMEN

La estructura del análisis de las estrategias se lo hizo con la finalidad de optimizar la gestión administrativa y el posicionamiento de los productos de la empresa IMPAC-TEX de la ciudad de Ambato para coordinar eficientemente cada una de las actividades de comercialización en el mercado y sí trabajar bajo premisas de calidad, eficiencia y optimización. La metodología utilizada en la investigación permitió conocer las falencias y proyectos para el cambio, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo es la encuesta que permitió recopilar datos acerca de la necesidad de estrategias que permitan delinear actividades eficientes de manera se promueva su fidelización. Se pretende entonces establecer modelos administrativos y operativos y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado comercial de la provincia, en donde las estrategias efectúen programas de procedimientos para diferenciar a la empresa de los demás competidores, asegurando así el incremento del volumen de ventas a través de un adecuado análisis técnico de ventas. La recomendación característica del modelo de la aplicación de estrategias a nivel de negocios es el cambio de actitud del cliente interno de cada uno de sus procedimientos con la finalidad de potencializar la demanda en el mercado a partir de la diferenciación la misma que le permitirá crear una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado.

ABSTRAC

The structure of the strategies' analysis was done with the objective of optimizing the management step and the positioning of the products of IMPACTEX Enterprise located in Ambato, enabling us to coordinate every commercialization activity within the market and to work based on efficiency, optimization and a high-quality premises.

The methodology used in this research enabled us to know the deficiencies and projects to achieve change, through the implementation of tools for collecting data, such as the survey that facilitated us to compile data about the need for strategies that would allow outlining efficient activities, thus consumer loyalty would be promoted. Our intention is to establish management and operative designs to get a better positioning in the province's commercial market, where the strategies would carry out procedure programs that will make the enterprise different from other competitors; thus, the increase in the sells-amounts through an optimum technical-analysis of sells would be assured.

The characteristic recommendation of the business strategies application model is changing the internal-client's attitude, and every procedure with the objective of promoting demand in the market by means of differentiating such demand, so this will allow it to create a competitive advantage so it will continue within the market.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Hoja de Aprobación	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Tabla de Contenidos	viii
Introducción	1

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	4

1.2.2 Análisis crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación del problema.....	9
1.2.5 Preguntas básicas.....	9
1.2.6 Delimitación del problema.....	10
1.2.6.1 Delimitación del contenido	10
1.2.6.2 Delimitación espacial	10
1.2.6.3 Delimitación temporal.....	11
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos específicos	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos.....	15
2.2 Fundamentación filosófica	16

2.3 Fundamentación Legal.....	16
2.4 Categorías Fundamentales	21
2.5 Fundamentación Teórica	24
Gestión Administrativa.....	24
Administración Estratégica	25
Administración Estratégica.....	26
Estrategia a nivel de negocios.....	26
Fundamentos de la estrategia a nivel de negocios.....	27
Necesidades del cliente y diferenciación del producto.....	27
Grupos de clientes y segmentación del mercado.....	28
Decisión sobre las habilidades distintivas.....	29
Selección de una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios.....	30
Estrategia de liderazgo en costos.....	30
La cadena de valor y el análisis de costos.....	32
Asignación de costos y activos.....	32
Primer corte en el análisis de costos	33
Comportamiento de los costos	33
Factores de los costos.....	34

Costo de los insumos comprados.....	34
Dinámica de los costos.....	35
Obtención de una ventaja en costos.....	35
Sustentabilidad de la ventaja en costos.....	36
Estrategia de diferenciación.....	37
Fuentes de la diferenciación.....	38
Diferenciación y la cadena de valor.....	39
Liderazgo en costos y diferenciación.....	39
Estrategia de concentración.....	40
Enfoque.....	41
Viabilidad de los nuevos segmentos en los cuales concentrarse.....	41
Sustentabilidad de una estrategia de concentración.....	42
Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocios.....	42
Posición competitiva.....	43
Selección de una estrategia de inversión.....	44
Estrategia intensiva.....	46
Estrategias integrativas.....	47
Gestión Comercial.....	48

Plan de marketing.....	48
Posicionamiento.....	49
Tipos de posicionamiento	50
Posicionamiento del Producto	50
Diferencias en el producto.....	51
Mediante el uso.....	51
Contra un competidor.....	52
Métodos de posicionamiento	52
Posicionamiento Mediante Adaptación.....	52
Posicionamiento Mediante Planificación.....	53
Posicionamiento de la oferta de mercado durante el ciclo de vida del producto	54
Comunicación del posicionamiento de la empresa.....	56
2.6 Hipótesis	57
2.7 Variables e indicadores.....	57
2.7.1 Variable independiente:	57
2.7.2 Variable dependiente	57

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque	58
3.2 Métodos de investigación.....	58
3.2.1 Investigación de campo.....	59
3.2.2 Investigación bibliográfica	59
3.3 Tipo de Investigación.....	60
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	60
3.3.2 Investigación descriptiva.....	61
3.3.3 Investigación correlacional	61
3.4 Población y Muestra.....	62
3.4.1 Población.....	62
3.5 Operacionalización de variables	64
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información	66
3.7 Recolección de la Información	66
3.8 Plan de recolección de la información	67
3.9 Procesamiento de la información.....	67

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos	68
4.2 Verificación de hipótesis	78

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Título	85
5.2 Datos informativos	85
5.3 Antecedentes de la propuesta	85
5.4 Justificación	86
5.5 Objetivos	88
5.5.1 Objetivo general.....	88
5.5.2 Objetivos específicos	88
5.6 Fundamentación	89
5.6.1 Fundamentación Administrativa.....	89
5.6.2 Fundamentación Técnica.....	89
5.6.3 Fundamentación estratégica	90

5.6.4 Fundamentación Mercadológica.....	90
5.7 Descripción técnica de la propuesta	91
5.8 Administración de la propuesta	117
5.9 Evaluación de la propuesta.....	118

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	120
Recomendaciones	121
Bibliografía	122
Anexos	124

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas enfrentan la necesidad de dirigir avances estratégicos, debido a que no se obtienen todos los resultados, deseados, por tanto establecer un enfoque de competitividad se ha convertido en una necesidad de mercado, de esta manera las técnicas de la administración estratégica promoverán dinamismo empresarial, generando una sinergia que delimite actividades y decisiones eficientes y así incrementar la participación en el entorno y por ende la expansión de la imagen de la empresa en el entorno lo cual permitirá el fortalecimiento en el mercado para obtener fidelización y sostenibilidad comercial.

CAPÍTULO I; Se detalla el tema, el planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, preguntas directrices, justificación y los objetivos.

CAPÍTULO II; Se encuentran los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales, la hipótesis y la señalamiento de las variables.

CAPÍTULO III, Se detalla el enfoque, la modalidad básica de la investigación, tipos de investigación, la población y muestra, operacionalización de variables y la recolección de la información, así como su procesamiento.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema

La estrategia a nivel de negocios y su incidencia en el posicionamiento de los productos de la empresa IMPAC-TEX de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

Las actividades comerciales han cambiado de acuerdo a la evolución de los mercados, de esta manera el manejo administrativo también ha presentado cambios, particularmente la empresa IMPAC-TEX, hasta la actualidad ha manejado un sistema organizacional netamente empírico, no se trabaja bajo estándares estratégicos a nivel de negocios que promuevan un posicionamiento de los productos, específicamente se

para que la empresa pueda dar a conocer su producto y por tanto el nivel de ventas se incremente y así dar cumplimiento a los objetivos empresariales.

1.2.1 Contextualización

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo productos como lencería y ropa interior para caballeros y niños los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como, concretamente la línea de hogar.

El país se ha dedicado a la producción y comercialización de varias ramas manufactureras, especialmente el sector textil a pesar del sistema socio-económico del país evidenciado un crecimiento que necesita mantenerse competitivo, pero las pequeñas empresas en particular no trabajan con estrategias a nivel de negocios que permitan obtener un posicionamiento eficiente en el mercado o entorno.

En el Ecuador existen grandes empresas que cuentan con un sistema técnico de control que logran que la empresa pueda obtener un sistema de trabajo organizado, pero el país también cuenta con pequeñas empresas que se dedican a este tipo de negocios las cuales no llevan un control adecuado que hace que la empresa pierda mucha producción y rentabilidad.

La provincia de Tungurahua se ha destacado por desarrollar un sistema productivo y comercial en todos los sectores industriales, particularmente las PYMES al no tener un direccionamiento específico a sus actividades empresariales no han desarrollado estrategias a nivel de negocios que promuevan productividad, por lo tanto se ha puesto en riesgo el posicionamiento no solo del producto sino de la imagen de las empresas.

Se dice que Tungurahua es una de las provincias más productoras del país, y por esa razón es necesario crear una estrategia para que la empresa sea distinta y pueda competir ya que existe un gran reto que hay que vencerlo.

En el ámbito textil la empresa IMPAC-TEX tiene un mercado abierto en la producción y comercialización de prendas de vestir en la categoría de ropa interior para caballero, lo que le ha permitido crear y desarrollar bienes y servicios, lamentablemente la ausencia de una estrategia a nivel de negocios no ha promovido

un posicionamiento adecuado a cada uno de sus productos proyectando así una imagen de estancamiento empresarial.

De esta manera la empresa ha limitado su desarrollo organizacional en el mercado, ya que no explota los atributos de los productos, por tanto no se genera una mayor rentabilidad que permita acceder a nuevas inversiones y por ende no se promueve una gestión administrativa que dinamice cada uno de los recursos de la empresa al fin de alcanzar los objetivos mediante mecanismos estratégicos que permitan acceder a un liderazgo mercadológico integral.

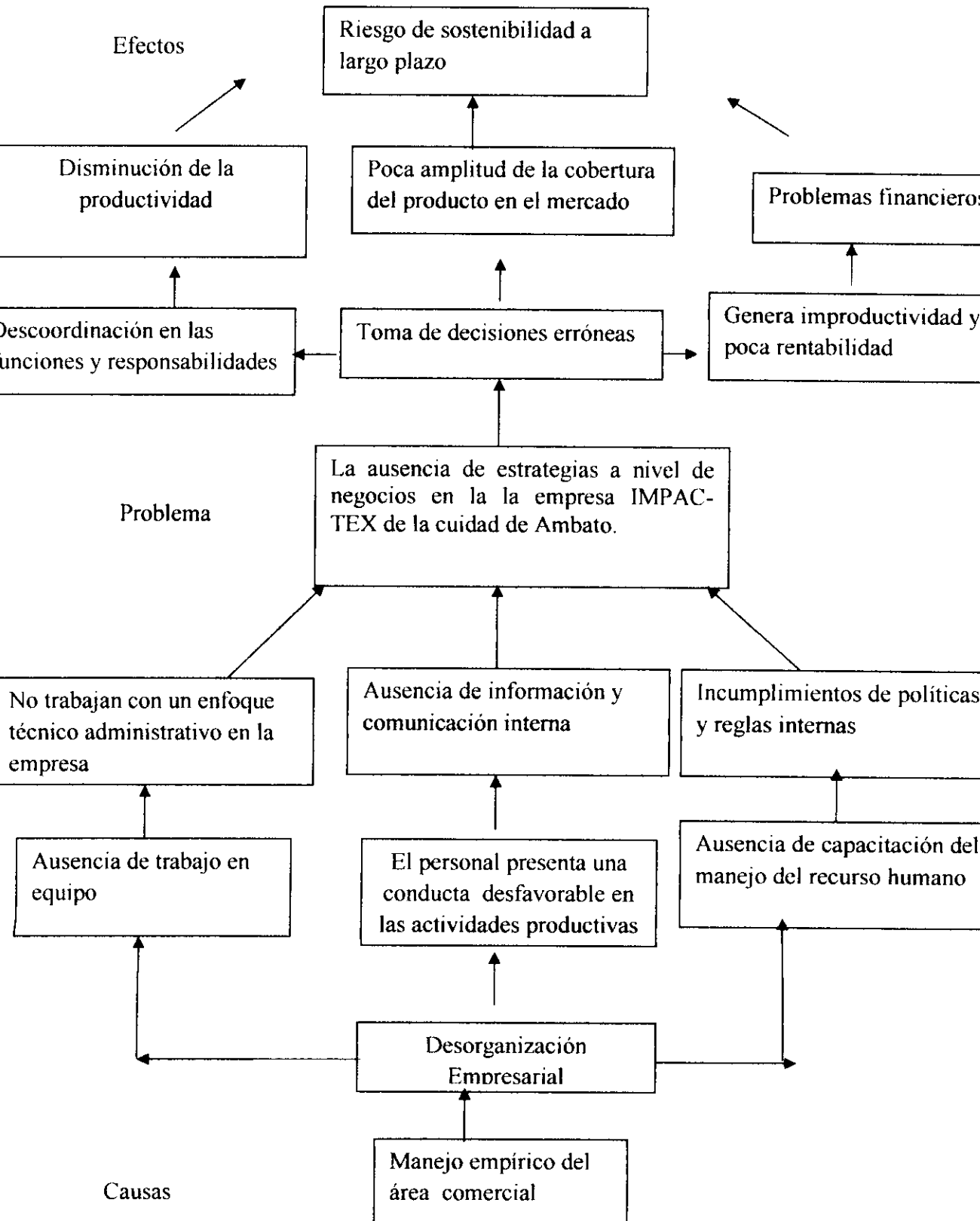
1.2.2 Análisis crítico

El manejo empresarial necesita de un enfoque administrativo que promuevan cambios y dinamismo empresarial. IMPAC-TEX ha enfrentado un sin número de problemas causados en primer lugar porque no se ha trabajado con un enfoque técnico administrativo lo que ha ocasionado un desorden y desorganización empresarial a cada una de sus aéreas, otro factor importante es la ausencia de un sistema de información y comunicación que permita conocer las necesidades internas que ha generado que la toma de decisiones sea erróneas o equivocadas en ciertos momentos del desarrollo laboral, finalmente se ha evidenciado que el incumplimiento de las políticas y reglas provocando así al negocio poca productividad y rentabilidad.

También se ha evidenciado en la empresa que el manejo empírico del área comercial genera poca amplitud y cobertura del producto en el mercado, ya que al no aplicar la metodología del marketing integral se corre el riesgo de disminuir la demanda de los productos, otro elemento importante es la ausencia de trabajo en equipo, lo cual da como resultado descoordinación en las funciones y responsabilidades del personal operativo y administrativo, también se ha evidenciado que existen conductas desfavorables del personal de apoyo en la empresa lo que ha limitado que el nivel de producción se incremente, finalmente la ausencia de un adecuado manejo del recurso humano ha conllevado a la deserción eventual de la mano de obra lo cual incide de forma negativa en el comportamiento y desarrollo organizacional de la empresa.

ARBÓL DE PROBLEMAS

Gráfico N° 01



1.2.3 Prognosis

No buscar una solución a la problemática y diseñar una estrategia a nivel de negocios, la empresa perdería mercado ya que no satisfacerla la necesidad del cliente como el mercado lo demanda hoy en día, se pone en riesgo la actual imagen empresarial y el posicionamiento, esto ocasionaría la disminución de la producción, de mano de obra que generará desempleo llevando a un cierre de la empresa y así dejar un segmento de clientes desatendido para dar oportunidad a que nuevas empresas ingresen.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo afecta la ausencia de estrategias a nivel de negocios al posicionamiento de los productos de ropa interior en la empresa IMPAC-TEX ?

1.2.5 Preguntas básicas

1.- ¿Trabaja la empresa “IMPAC-TEX” con la utilización de estrategias a nivel de negocios para mejorar su desarrollo organizacional?

2.- ¿Existe en la empresa un estudio de los tipos de posicionamiento para influir en la decisión de compra?

3.- ¿Es necesario un modelo de estrategia para posicionar un producto de ropa interior en el mercado?

1.2.6 Delimitación del problema

1.2.6.1 Delimitación del contenido

Campo: Administrativo

Área: Comercial

Aspecto: estrategia a nivel de negocios

1.2.6.2 Delimitación espacial

El desarrollo de la presente investigación se efectuó en la empresa IMPAC-TEX ubicada en la ciudad de Ambato

1.2.6.3 Delimitación temporal

El problema establecido será investigado desde el 5 de diciembre hasta el 20 de marzo del 2009.

1.3 Justificación

El interés por resolver con la presente investigación se sustenta en la generación de estrategias a nivel de negocios que promuevan y dinamicen una administración integral, de esta manera la empresa podrá competir de forma eficiente en el mercado, y podrá posesionar un producto de alta calidad no solo en la mente de los consumidores sino también en el entorno comercial.

Esta estrategia a nivel de negocios ayudará a la empresa a tener un buen posicionamiento a nivel industrial ya que será como un ancla psicológica que se ubicara en la mente del cliente para que este demande el producto y lo prefiera sobre otros de la competencia.

La empresa contara con una herramienta importante que es la distinción esta hará que sea distinta a la competencia, también ayudará a poner en orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original así como anticipar los

posibles cambios en el entorno con el fin de obtener un buen posicionamiento del producto. La implementación de esta estrategia a nivel de negocios producirá un doble efecto en la oferta y garantía de los productos, por una parte podrá fidelizar a los clientes y por otra lanzar un mensaje interno de eficiencia.

La importancia social de la presente investigación se fundamenta en el crecimiento empresarial, de esta manera el diseño y la implementación de estrategias a nivel de negocios permitirá a la empresa crear ventajas competitivas que promueva un alto desarrollo organizacional, de esta manera se obtendrá un desarrollo económico eficiente ya que esta estrategia a nivel de negocios permitirá tener una buena estrategia de liderazgo en costo, estrategia de diferenciación y una estrategia de concentración, con las cuales será más fácil posesionar el producto en el mercado.

Al hablar de liderazgo en costo, se puede decir que la posición es ofrecer los precios más bajos esto podemos lograrlo con diferenciar los productos de la competencia, segmentándonos en el mercado con las habilidades distintivas que posee la empresa.

La diferenciación es factor clave en una estrategia a nivel de negocios ya que se puede arraigar en un segmento específico con alto valor agregado, es decir se debe destacar para obtener fuertes ventajas competitivas. La importancia de la concentración en la empresa se dirige a cumplir todas las necesidades del cliente, formando nichos para cada mercado. Por medio de este estudio la empresa quedara

organizada es así como podremos incrementar mas la producción creando mas fuentes de trabajo que esto ayudara a la economía de muchas familias ecuatorianas.

La presente investigación tiene el enfoque novedoso en el momento en el que la empresa analice su situación productiva y comercial basada en las necesidades de las mujeres y las tendencia de la moda, por lo tanto se dará lugar a la formación de una cadena de valor que promueva una mejor organización y eficiencia, también se enfoca en la innovación que dará lugar a un aumento de ventas por los nuevos productos y servicios que puede alcanzarse a través de la combinación de creatividad, produciendo productos diferentes, también la focalización, haciendo lo que debemos hacer, la eficiencia, que implica una prenda bien confeccionada.

Por todo lo dicho el estudio de esta estrategia es muy indispensable en la empresa, ya que ayudara a corregir errores y pulir todos los aspectos positivos que posee la empresa.

Es factible la realización del presente estudio por cuanto se contara con el apoyo del propietario y del personal administrativo y operativo para dar lugar a un trabajo integral.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el enfoque de la estrategia de negocios para la empresa “IMPAC-TEX” que permita el posicionamiento de los productos de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnostico situacional en la estructura de la empresa “IMPAC-TEX” que permita identificar su situación actual (FODA).
- Establecer un estudio de mercado que permita identificar las oportunidades de posicionamiento de los actuales productos de “IMPAC-TEX”, así como el desarrollo de nuevos productos.
- Diseñar estrategias de mercadeo y ventas que permitan explotar las oportunidades del mercado

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En el desarrollo del presente proceso investigativo se tomará en consideración el siguiente trabajo:

De la Universidad Tecnológica Indoamérica, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, para la obtención del Título de Ingeniera en Mercadotecnia, de la Sra. Elizabeth Alicia Salazar Riofrio, con el LAS ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS CABINAS DE TELEFONÍA FIJA PERTENECIENTES A ANDINATEL S.A. SUCURSAL LATACUNGA PARA EL AÑO 2008, quien llego a las siguientes conclusiones:

- La participación de la empresa en el mercado ha disminuido debido a que no se ha formulado una administración proactiva que permita prestar un mejor servicio a los clientes.
- La empresa no cuenta con modelo integral estratégico que promueva dinamización organizacional en el entorno de esta manera el cliente no tiene

confiabilidad para acudir a las en las cabinas de telefonía fija pertenecientes a ANDINATEL S.A. sucursal Latacunga.

- No existe valor agregado que se proporcione al cliente, lo que no permite que el cliente se fidelice.

2.2 Fundamentación filosófica

El desarrollo del presente trabajo investigativo se sustentará en el enfoque paradigmático crítico propositivo, el mismo que permitirá analizar el problema y luego determinar una propuesta de cambio en la empresa para establecer un mejor posicionamiento de la imagen de los productos en el mercado.

2.3 Fundamentación Legal

La base legal que regenta la investigación es la ley del consumidor que en algunos incisos dice:

CAPITULO I

PRINCIPIOS GENERALES

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

Oferta.- Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

Proveedor.- Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios

a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

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;

CAPITULO IV

INFORMACION BÁSICA COMERCIAL

Art 9.- Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final

CAPITULO V

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

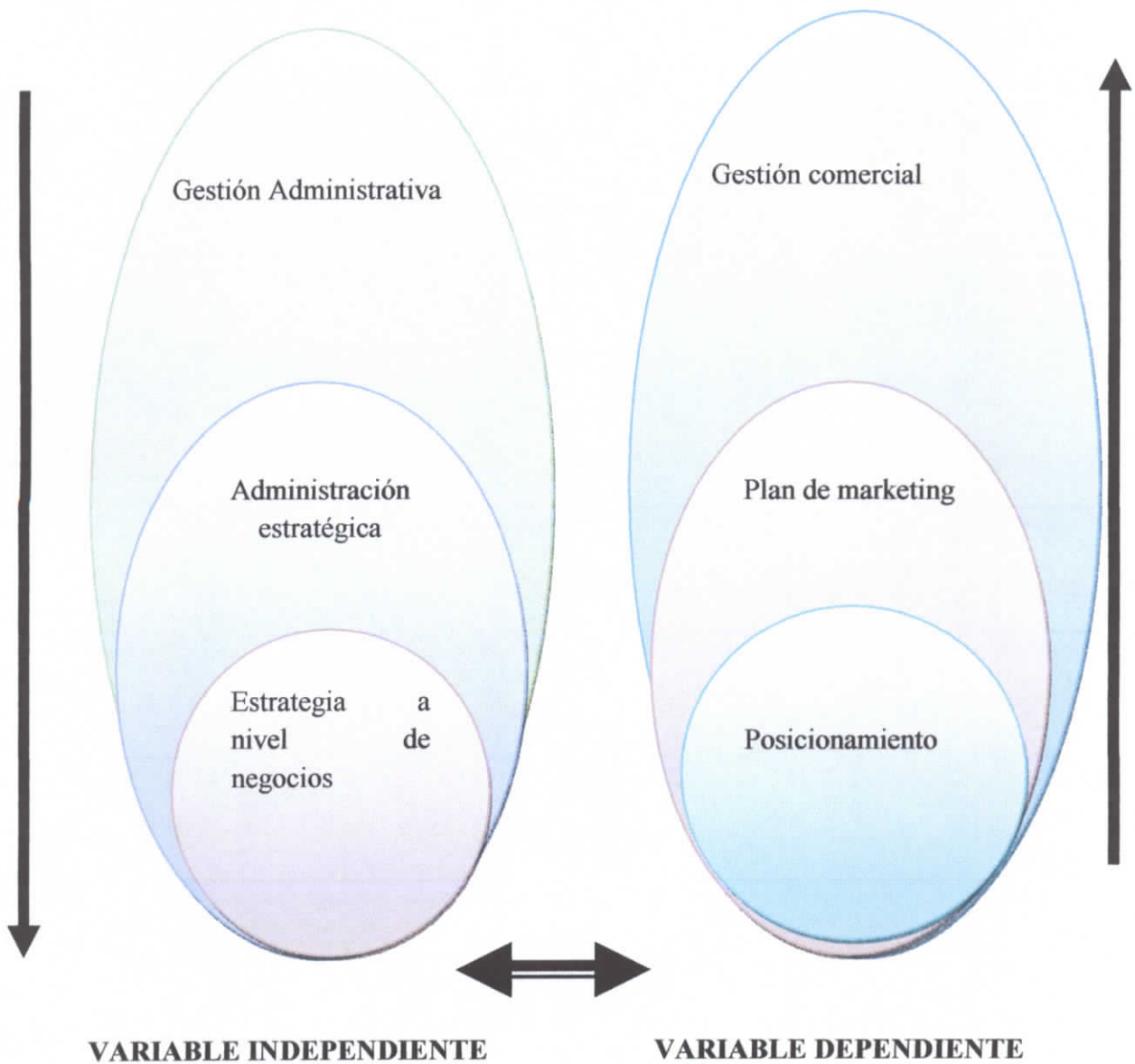
Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

2.4 Categorías Fundamentales

Superordenación

Gráfico N° 02



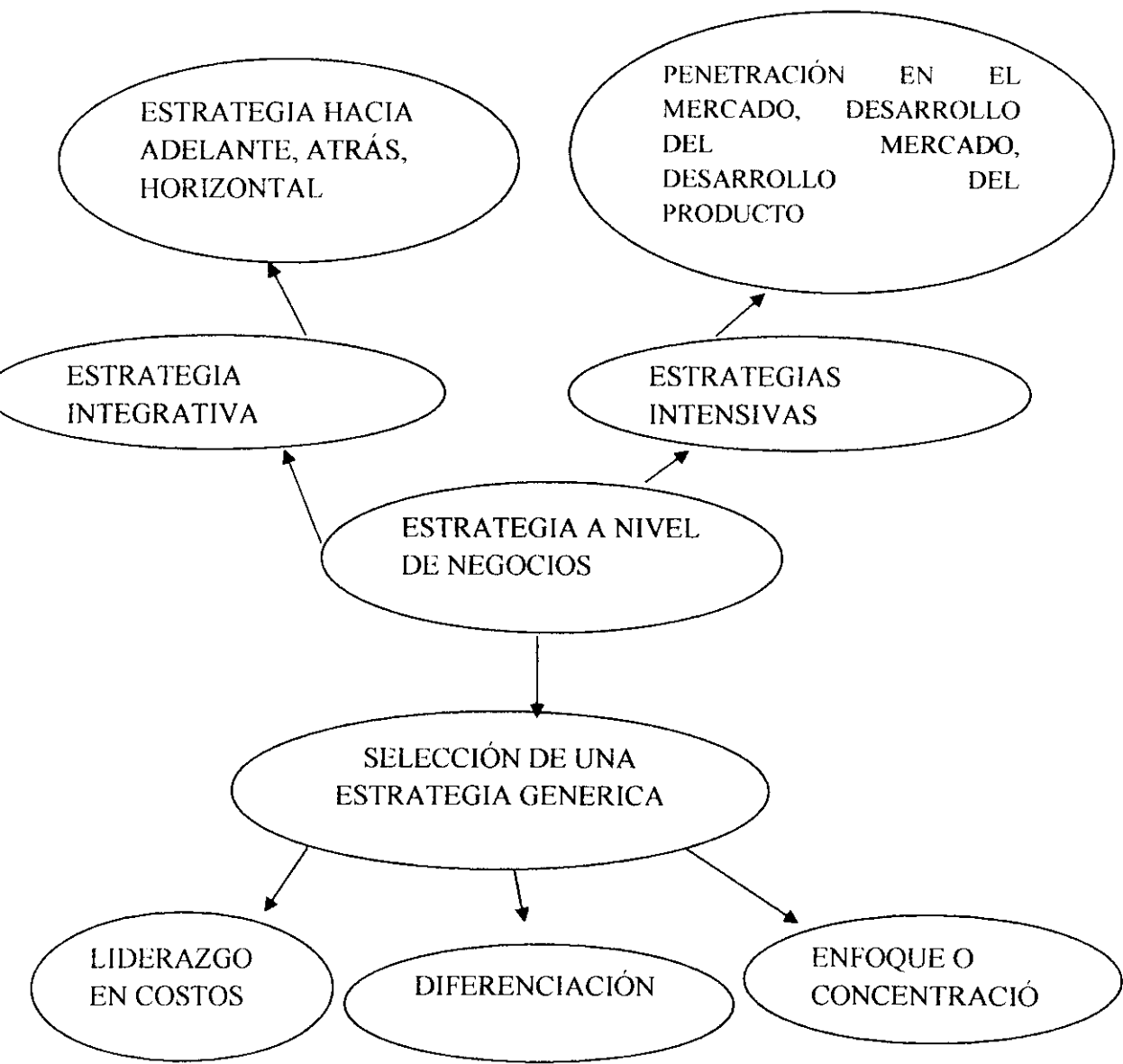
Fuente: Herrera L

Elaborado por: Verónica Altamirano

Subordinación

VI= ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

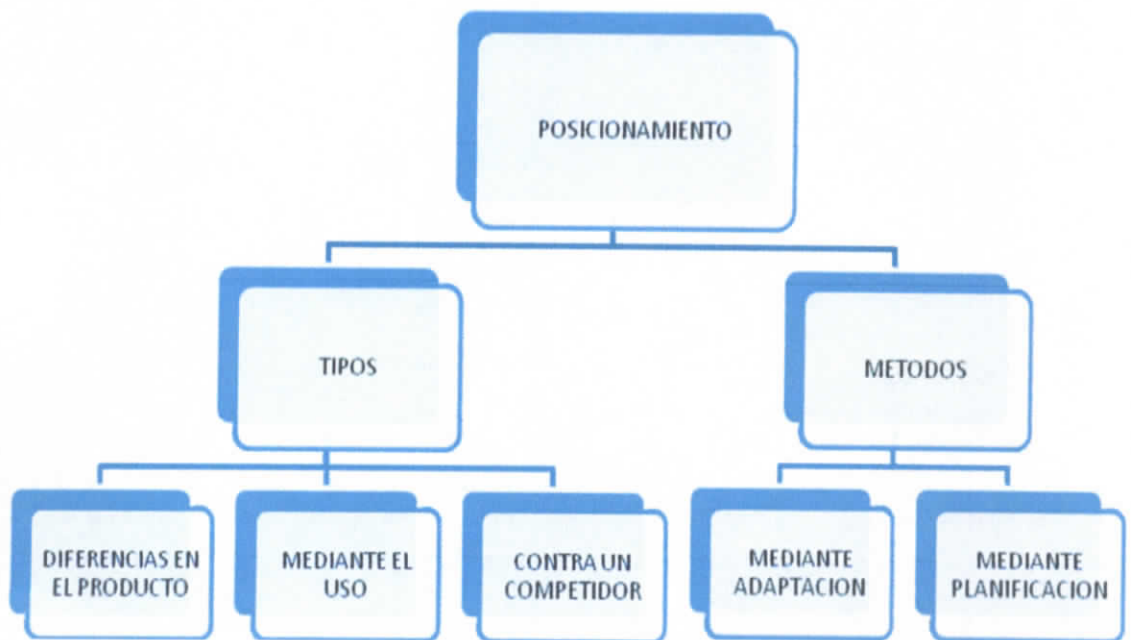
Gráfico N° 03



Fuente: Herrera L

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 04



Fuente: Herrera L

Elaborado por: Verónica Altamirano

2.5 Fundamentación Teórica

Gestión Administrativa

Para: George Terry (2000)² La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido objeto de escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas. (Pág. 345)

La gestión administrativa es un proceso sistemático en el cual se integran grandes fortalezas como son planeación, organización, dirección, control e integración. Estas fortalezas causan gran desenvolvimiento en la empresa ya que la planeación implica la selección de misiones y objetivos, la organización hace que la empresa obtenga una estructura de funciones o puestos formalizados, la dirección es el proceso que hace que las personas contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales, el control se encarga de procedimientos de oficina y la mas fundamental es la calidad del producto. La integración consiste en ocupar y mantener asi los puestos de la estructura organizacional.

Administración Estratégica

Para : Charles W. Hill (1996) :Son las técnicas y habilidades analíticas necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa. El primer paso hacia el logro de este objetivo involucra una visión general de los principales elementos del proceso administrativo estratégico, un examen de la manera como se integran y un análisis de los factores que afectan la calidad de las decisiones estratégicas generadas por el proceso de administración estratégica.(Pag. 5)

La administración estratégica se base en un estudio general de la empresa para saber en que grado de satisfacción o dificultad se encuentra. Pues nos ayuda a determinar las metas y objetivos a largo plazo que la empresa desea lograr, mediante pasos fundamentales rentables que la lleven al éxito.

Administración Estratégica

Para Marshal. D (2000, p. 4) “La administración estratégica concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “que” y el “como” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines.”

Estrategia a nivel de negocios

Para HILL Charles (1996, p. 170) “La estrategia de negocios implica decisiones sobre las necesidades del cliente, grupos de clientes y las habilidades distintivas, estas tres decisiones se encuentran en el núcleo de la selección de estrategias a nivel de negocios y suministra la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinan como competirá en la industria.

El propósito de esta investigación es considerar las estrategias a nivel de negocios que una compañía puede utilizar para explotar su ventaja competitiva y competir en una industria en forma efectiva.

Fundamentos de la estrategia a nivel de negocios

Para HILL Charles (1996, p. 171) “El punto de vista de Derek F. Abell acerca del proceso de definición di negocio que implica decisiones sobre: (1) necesidades del cliente, o lo que se va a satisfacer, (2) grupos de clientes, o a quienes se va satisfacer, y (3) habilidades distintivas, o cómo se van a satisfacer las necesidades del cliente. Estas tres decisiones se encuentran en el núcleo de la selección de estrategia a nivel de negocios ya que suministran la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinan cómo competirá en un negocio o industria”.

En consecuencia, es necesario examinar la manera como las empresas pueden obtener una ventaja competitiva a nivel de negocios y de esta manera poder seguir sendo lideres en el mercado.

Necesidades del cliente y diferenciación del producto

Según HILL Charles (1996, p. 171) Las necesidades del cliente son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio. La diferenciación del producto es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar productos bienes y servicios para satisfacer las necesidades del cliente. Algunas firmas ofrecen al cliente un producto de bajo costo sin involucrarse tanto con la diferenciación del producto. Otras buscan crear algo único en sus productos de manera que satisfagan las necesidades del cliente de tal forma que otros productos no

pueden. La exclusividad puede relacionarse con las características físicas del producto, como calidad o confiabilidad, o puede encontrarse en su atracción frente a las necesidades psicológicas del cliente, como prestigio o estatus”.

Todas las empresas deben diferenciar sus productos hasta cierto grado con el fin de atraer clientes y satisfacer un nivel mínimo de necesidades del cliente. No obstante, algunas organizaciones diferencian sus productos a un nivel mucho mayor que otras, y esta diferencia puede proporcionarles una ventaja competitiva.

Grupos de clientes y segmentación del mercado

Dice HILL Charles (1996, p. 171) “La segmentación del mercado se puede definir así: la manera como una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva. En general, una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas hacia la segmentación del mercado. En primera instancia, puede optar por no reconocer que diferentes grupos de clientes poseen distintas necesidades y pueden adoptar el enfoque de atender al cliente promedio. En segundo lugar, una organización puede escoger segmentar su mercado en diferentes grupos y desarrollar un producto ajustable a las necesidades de cada uno. En tercera instancia, una organización puede reconocer que el mercado está segmentado pero concentrarse en atender sólo un segmento o nicho de mercado.

La decisión de suministrar muchos productos a diferentes nichos de mercado permite que una empresa satisfaga mejor las necesidades de los clientes. Como resultado, la demanda de productos de la firma por parte del cliente aumenta y genera más ingreso; que en el caso de la empresa que ofrece sólo un producto para todo el mercado.

Decisión sobre las habilidades distintivas

Para HILL Charles (1996, p. 172) El tercer tema en la estrategia a nivel de negocios consiste en decidir cuáles habilidades distintivas utilizar para satisfacer las necesidades del cliente y de grupos de clientes. En este contexto, las habilidades distintivas son los medios por los cuales una compañía trata de satisfacer las necesidades individuales y de grupos con el propósito de lograr ventaja competitiva.

Existen cuatro maneras mediante las cuales las empresas pueden obtener ventaja competitiva: mediante el logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Al seleccionar la estrategia de negocios, una organización debe decidir cómo organizar y combinar sus habilidades distintivas para alcanzar una ventaja competitiva.

Selección de una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios

Para HILL Charles (1996, p. 172) “Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. Estas estrategias se llaman genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro”.

Cada una de las estrategias genéricas surge de una firma que toma decisiones consecuentes con su producto, mercado y habilidades distintivas, selecciones que se refuerzan entre sí, de esta manera estas empresas muestran que conseguir rendimientos superiores es más fácil al aplicar una buena estrategia.

Estrategia de liderazgo en costos

Para HILL Charles (1996, p. 172) “La meta de una compañía en la búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos o de bajo costo es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquéllos. Dos ventajas resultan de esta estrategia. En primer lugar, a causa de sus costos menores, el líder en costos puede cobrar un precio menor que sus rivales y de esta manera tener el mismo nivel de utilidad que ellos generan. En

segundo lugar, si aumenta la rivalidad industrial y las compañías empiezan a competir en precios, el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad que otras empresas gracias a sus costos menores”.

Si las empresas en la industria establecen precios similares para sus productos, el líder en costos obtiene una mayor utilidad que sus competidores debido a sus costos menores. Por estas razones, los líderes en costos probablemente obtengan utilidades superiores al promedio. Pero, logra esta posición por medio de las selecciones de producto/mercado/habilidades distintivas para obtener una ventaja competitiva de bajo costo.

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. Porter M. (2003, p.12.)

La ventaja competitiva de costos radica en el desarrollo de bajos costos de los productos o servicios de manera que la competencia no pueda acceder a minimizar la participación en el mercado de la empresa que utiliza este tipo de ventaja.

La cadena de valor y el análisis de costos

Dice Porter M. (2003, p. 63). “El comportamiento de costos y la posición relativa de la compañía proviene de las actividades relacionadas con los valores que la compañía efectúa al competir en un sector industrial. Por tanto, un análisis significativo examina los que se hacen en ellas y no los totales. Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades tanto dentro de la compañía como fuera de ella. Se obtiene una ventaja si ella consigue un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

Las actividades de comercialización determina el costo de los productos para así mantener la fidelización de los clientes y obtener un mejor comportamiento en el mercado.

Asignación de costos y activos

Para Porter M. (2003, p. 64). “Luego de identificar su cadena de valor, se asignan los costos operativos y los activos a las actividades relacionadas con valores. Los primeros se asignan a aquellas a las que se destinaron. Los activos se asignan a las que utilizan, controlan o más influyen en su uso. En teoría se trata de algo muy sencillo, aunque puede ser un proceso lento.

La asignación de los costos en los activos que se determinan como herramienta en cada una de las actividades productivas y comerciales permitirán controlar las ventas y por ende mejorar el posicionamiento.

Primer corte en el análisis de costos

Dice Porter M. (2003, p. 66). “La asignación de costos y activos generará una cadena de valor que ejemplifica gráficamente la distribución de los costos de la compañía. Puede ser revelador dividir el costo de cada actividad de valor en tres categorías: insumos operativos adquiridos, costos de recursos humanos y activos por categoría principal”.

El análisis de los costos en cada uno de los procesos operativos orientará el adecuado aprovechamiento de los recursos organizacionales.

Comportamiento de los costos

Para Porter M. (2003, p. 67). “La posición en costos se debe al comportamiento de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que influyen en ellos y que se conoce como factores de costos. Algunos pueden combinarse para determinar el precio de una actividad en particular. Los más importantes pueden diferir entre las empresas de una misma industria, si se emplean

varias cadenas de valor. La posición relativa de una empresa en una actividad de valor dependerá del lugar que ocupe frente a factores importantes.”

Las fuerzas del entorno promueven que el comportamiento de los costos genere demanda del producto, para lo cual es importante establecer un proceso de costos idóneo a las necesidades de la empresa y del mercado.

Factores de los costos

Según Porter M. (2003, p. 67). “Existen diez grandes factores rigen el comportamiento de las actividades relacionadas con valores respecto a los costos: economías de escala, aprendizaje, patrón de utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales

Los factores que los costos relacionan para la comercialización tienen la capacidad de integrar elementos de producción, comercialización que genere eficiencia organizacional y rentabilidad empresarial en el mercado.

Costo de los insumos comprados

Manifiesta Porter M. (2003, p. 88). “La adquisición tiene importancia estratégica casi en todas las industrias, pero rara vez la suficiente en sus miembros. Toda actividad

de valor emplea alguna clase de insumos, desde las materias primas que se usan en la fabricación de componentes hasta los servicios profesionales, el espacio dedicado a las oficinas y los bienes de capital.

La actividad de producción emplea materia prima e insumos referentes al proceso de elaboración permitirá a la empresa generar un costo equilibrado.

Dinámica de los costos

Dice Porter M. (2003, p. 94). "Además de analizar el comportamiento de los costos en un momento determinado, hay que examinar cómo el costo absoluto y relativo de las actividades de valor cambiará con el tiempo independientemente de su estrategia. La dinámica de costos se debe a la interacción de los factores a través del tiempo, conforme crece una firma o se modifican las condiciones del sector industrial".

La dinámica de los costos se genera en base a una estrategia con factores determinantes como el tiempo industrial.

Obtención de una ventaja en costos

Para Porter M. (2003, p. 99) "Reconfigurando a la cadena de valor. Una compañía puede adoptar un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto".

Una compañía puede conseguir un aventaja en costos de dos maneras:

Controlando los factores de costo. Una compañía puede obtener una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representen una proporción significativa de los costos totales.

Sustentabilidad de la ventaja en costos

Dice Porter M. (2003, p. 112). “La ventaja en costos origina un desempeño sobresaliente sólo si la compañía puede mantenerlo. Cuando mejora la posición relativa en costos en formas no sustentables, podría conservar la paridad o proximidad de los costos, pero el intento de aplicar una estrategia del liderazgo en costos deberá crear fuentes sostenibles de la ventaja.

Para tener sostenimiento de la ventaja de costos es necesario generar el desempeño total de los recursos con la finalidad de mantener la participación en el mercado.

Selecciones estratégicas El líder en costos escoge un nivel bajo de diferenciación de producto. La diferenciación es costosa; si la compañía derrocha recursos para hacer de su producto algo exclusivo, entonces los costos se elevan. El líder en costos se dirige a un nivel de diferenciación no muy inferior al del diferenciador (una empresa que compite gastando recursos en el desarrollo de productos), pero a un nivel asequible a menor costo. El líder en costos no intenta ser el líder industrial en diferenciación; espera hasta que los clientes deseen una característica o servicio antes de suministrarlo.

El líder en costos también ignora normalmente los diferentes segmentos de mercado y posiciona su producto para atraer al cliente promedio. La razón para que el líder en costos haga esta selección es que desarrollar una línea de productos ajustada a las necesidades de diferentes segmentos de mercado es un negocio costoso. Un líder en costos por lo general se ocupa de sólo una cantidad limitada de la segmentación de mercado. Aunque ningún cliente puede estar completamente satisfecho con el producto, el hecho de que la empresa por lo general cobre un precio inferior que el de sus rivales atrae clientes para sus productos.

Estrategia de diferenciación

Para HILL Charles (1996, p. 176) El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante. La capacidad de la empresa diferenciada para satisfacer una necesidad del cliente, de tal manera que sus competidores no puedan, significa que ésta puede establecer un precio superior, considerablemente por encima del promedio industrial. La habilidad para incrementar ingresos al cobrar precios superiores (en vez de reducir costos como el líder) posibilita al diferenciador superar el desempeño de sus competidores y obtener utilidades superiores al promedio. El precio superior a menudo es mucho mayor que el del líder en costos, y los clientes lo pagan porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena. En consecuencia, el producto recibe un precio con base en la determinación de mercado.

La creación de factores diferente a la competencia permite la diferenciación a partir de la utilización de creatividad e innovación, para de esta manera los atributos empresariales satisfagan al cliente y así lograr su fidelización.

Fuentes de la diferenciación

Manifiesta Porter M. (2003, p. 120). Una empresa se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación le permite poner un precio elevado, vender más su producto a cierto precio u obtener ciertos beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales.

Selecciones estratégicas un diferenciador escoge un alto nivel de diferenciación del producto para lograr ventaja competitiva. La diferenciación del producto puede lograrse de tres maneras importantes: calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

La innovación es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación, y muchas personas pagan un precio superior por productos nuevos e innovadores, como un computador, un estéreo o un automóvil, expresiones máximas del arte. Cuando la diferenciación se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente, una compañía ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto. Ésta es una consideración especialmente importante para productos complejos como automóviles y electrodomésticos, que se dañan periódicamente.

Diferenciación y la cadena de valor

Para Porter M. (2003, p. 120). La diferenciación no puede entenderse viendo a la organización en su conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de tal manera en que afectan al comprador. Tiene su origen en la cadena de valor.

Liderazgo en costos y diferenciación

Según HILL Charles (1996, p. 179) Hasta hace poco, los cambios en las técnicas de producción en particular, el desarrollo de tecnologías de fabricación flexible, han hecho menos contrastada la selección entre las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. Debido a los desarrollos tecnológicos, las compañías hallaron más fácil obtener los beneficios de ambas estrategias. La razón es que las nuevas tecnologías flexibles permiten a las firmas seguir una estrategia de diferenciación a menor costo.

Sin embargo, la fabricación flexible puede facilitar que una firma utilice la diferenciación para fabricar una variedad de productos a un costo semejante al del líder. El uso de robots y células de fabricación flexible reduce los costos de reorganizar la línea de producción y los costos relacionados con pequeñas jornadas de producción. En efecto, un factor que impulsa la tendencia actual hacia la fragmentación del mercado y el marketing de nichos en muchas industrias de bienes

de consumo es la reducción sustancial de los costos de diferenciación mediante fabricación flexible.

Estrategia de concentración

Para AGUIRRE J. (2005, p. 198) La tercera estrategia genérica competitiva pura, la estrategia de concentración, se diferencia de las otras dos sobre todo porque está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes. Una compañía concentrada se dirige a atender un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de productos. Por ejemplo, un nicho geográfico se puede definir por región o incluso por localidad. Escoger un nicho por el tipo de cliente podría significar atender sólo al más adinerado, al más joven o al más aventurero. Concentrarse sólo en un segmento de la línea de productos significa enfocar sólo comida vegetariana, automóviles muy veloces o confecciones de alta costura. Al seguir una estrategia de concentración, la empresa se especializa de cierta manera.

Una vez seleccionado el segmento de mercado, una compañía puede utilizar una estrategia de concentración mediante un enfoque de diferenciación o de bajo costo. En esencia, una compañía concentrada es un diferenciador especializado o líder en costos. Debido a su pequeña magnitud, pocas firmas concentradas pueden seguir el liderazgo en costos y la diferenciación en forma simultánea. Si una firma concentrada utiliza un enfoque de bajo costo, compite frente al líder en costos en los segmentos de mercado donde no posee desventajas en costo.

Enfoque

Para Porter M. (2003, p.14) La tercera estrategia genérica conocida también como concentración. Difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja a pesar de no poseerla en absoluto.

El enfoque o concentración es una ventaja que permite atender a los clientes de forma específica y así sus necesidades no podrán ser excluidas.

Viabilidad de los nuevos segmentos en los cuales concentrarse

Manifiesta Porter M. (2003, p. 268). La factibilidad de la estrategia de concentrarse en un segmento depende de su tamaño y de que soporte o no el costo de una cadena específica de valor. Aún cuando la cadena sea más sensible a las necesidades de un nuevo segmento en particular, los costos de ella tal vez no sean recuperables. Por tanto, no conviene atender muchos segmentos potenciales con este tipo de estrategia.

La viabilidad de abrir nuevos segmentos de mercado y concentrarse en ellos depende en gran medida de la concentración y atención que se le de al segmento elegido.

Sustentabilidad de una estrategia de concentración

Dice Porter M. (2003, p. 269) Un segmento o un grupo pequeño de ellos en los cuales concentrarse, según su atractivo y sus interrelaciones. Una última cuestión es la sustentabilidad de esta estrategia frente a los competidores. La sustentabilidad se basa en tres factores: sustentabilidad frente a competidores de alcance global, sustentabilidad frente a los imitadores y la sustentabilidad frente a la sustitución de segmentos.

Selecciones estratégicas La tabla 6.1 muestra las selecciones específicas de producto/mercado/habilidades distintivas de una empresa concentrada. La diferenciación puede ser alta o baja debido a que la compañía puede seguir un enfoque de bajo costo o de diferenciación. De este modo, podría buscar una ventaja en costos y desarrollar un nivel superior de eficiencia en la fabricación a bajo costo dentro de una región.

Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocios

Dice HILL Charles (1996, p. 186) Al decidirse por una estrategia de inversión, una empresa debe evaluar los rendimientos potenciales de invertir en una estrategia genérica competitiva frente al costo de desarrollarla. De esta manera, puede determinar si es rentable seguir una estrategia y cómo cambiaría la rentabilidad cuando cambie la competencia industrial. Existen dos factores cruciales al elegir una estrategia de inversión: la fortaleza de la posición de una firma en una industria con

relación a sus competidores y la etapa del ciclo de vida de la industria donde compete la empresa.

Hasta esta parte se ha analizado la estrategia a nivel de negocios en términos de hacer selecciones de producto/mercado/habilidades distintivas para ganar una ventaja competitiva. Sin embargo, existe una segunda selección importante para llevar a cabo en el nivel de negocios: la selección del tipo de estrategia de inversión por seguir en apoyo a la estrategia competitiva.

Posición competitiva

Para Aguirre J (2005, p. 201) “Se pueden utilizar dos características para determinar la fortaleza de la posición competitiva relativa de una empresa. En primera instancia, cuanto más amplia sea la participación en el mercado, más fuerte será su posición competitiva y mayores sus rendimientos potenciales de la futura inversión. Esto se debe a que una gran participación en el mercado suministra economías de la curva de experiencia y sugiere que la compañía ha generado lealtad a la marca. La fortaleza y exclusividad de las habilidades distintivas de una empresa constituyen la segunda medición de posición competitiva”.

La experiencia en investigación y desarrollo de una compañía, sus habilidades de fabricación o marketing, su conocimiento de segmentos particulares de clientes o su reputación o su nombre de marca, la posición competitiva relativa de una

organización es fuerte y se incrementan sus rendimientos a partir de la estrategia genérica. En general, las empresas con la mayor participación en el mercado y las más sólidas habilidades distintivas se encuentran en la mejor posición.

Selección de una estrategia de inversión

Para Aguirre J (2005, p. 205) “La selección de estrategias son:

Estrategia embrionaria En la etapa embrionaria, todas las empresas, débiles y fuertes, hacen énfasis en el desarrollo de una habilidad distintiva y una política de producto/mercado. Durante esta etapa, las necesidades de inversión son mayores porque una compañía debe establecer una ventaja competitiva. Muchas organizaciones inexpertas en la industria buscan recursos para desarrollar habilidades distintivas. Así, la apropiada estrategia de inversión a nivel de negocios es una estrategia de formación de participación. El propósito es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva para atraer a los clientes que no conocen los productos de una firma.

Estrategias de crecimiento En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una empresa consiste en consolidar su posición y proveer la base necesaria para sobrevivir a la próxima recesión. Así, la estrategia de inversión apropiada es la estrategia de crecimiento. La meta es mantener una relativa posición competitiva de la empresa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarlo; en otras palabras, crecer con el mercado en expansión. Sin embargo, otras compañías ingresan en el mercado y alcanzan a los innovadores industriales. Como resultado, las empresas demandan oleadas sucesivas

de inyección de capital para sostener el impulso generado por el éxito obtenido en la etapa embrionaria. Por ejemplo, los diferenciadores se comprometen en una gran tarea de investigación y desarrollo, y los líderes en costos invierten en planta para lograr economías de la curva de experiencia. Toda esta inversión es muy costosa.

Estrategias de recesión En la etapa de recesión, la demanda aumenta lentamente y se intensifica la competencia por precios o características del producto. De esta manera, las compañías en posición competitiva fuerte necesitan recursos para invertir en una estrategia de incremento de participación con el fin de atraer clientes de empresas débiles que salen del mercado. En otras palabras, las organizaciones intentan mantener y aumentar la participación en el mercado a pesar de la fuerte competencia. La forma como las empresas invierten sus recursos depende de su estrategia genérica. Para los líderes en costos, a causa de las guerras de precios que se pueden presentar, la inversión en el control de costos es crucial si desean sobrevivir al estado de recesión. Los diferenciadores que tienen una fuerte posición competitiva escogen avanzar con firmeza y convertirse en amplios diferenciadores.

Estrategias de madurez En la etapa de madurez, surge una estructura estratégica de grupo en la industria, y las empresas aprenden a observar cómo reaccionan los rivales ante sus movimientos competitivos. En este punto las compañías buscan recoger los frutos de sus inversiones previas al desarrollar una estrategia genérica. Hasta el momento las utilidades se reinvertían en el negocio, y los dividendos eran menores. Los inversionistas en empresas fuertes obtienen sus rendimientos mediante la apreciación de capital porque reinvirtieron la mayor parte de su capital en mantener y ampliar la participación en el mercado.

Estrategias en decadencia En el ciclo de vida de la industria comienza la etapa de decadencia i cuando empieza a caer la demanda por el producto de la industria. Hay

muchas razones posibles para la decadencia, que incluyen la competencia extranjera y la sustitución de productos. Una firma puede perder su habilidad distintiva cuando sus rivales ingresan con tecnologías nuevas o más eficientes. Por esta razón, debe decidir adoptar una estrategia de inversión para enfrentar las nuevas circunstancias industriales. La tabla 6.2 enumera las estrategias que una compañía puede utilizar como recurso cuando su posición competitiva está en decadencia.

Las estrategias iniciales que pueden adoptar las compañías son concentración en el mercado y reducción de activos. Con una estrategia de concentración en el mercado, una compañía puede consolidar sus selecciones de producto y mercado. Limita su variedad de productos y sale de los nichos marginales en un intento por volver a desplegar sus inversiones de manera más eficiente y mejorar su posición competitiva.

Estrategia intensiva

Según Johnson G (2004, p. 213) las estrategias intensivas pretenden intensificar su comportamiento en el mercado, para lo cual se utilizan las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado.- se establece cuando se trata de ampliar la participación en el mercado de su actual producto, esta estrategia implica publicidad para promover la diferenciación del producto.
- Desarrollo de productos.- consiste en la creación de nuevos productos o mejoramiento de los mismos para remplazarlos.
- Desarrollo del mercado.- involucra hallar nuevos segmentos de mercado para los productos de la empresa.

Estrategias integrativas

Según Johnson G (2004, p. 261) las estrategias integrativas se clasifican en:

- Integración vertical.- es cuando una empresa produce sus propios insumos, llamada también hacia atrás.
- Integración horizontal.- busca mayor control de los competidores.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
INTEGRATIVAS: Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.
INTENSIVAS: Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.

Fuente: Johnson G

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gestión Comercial

Para: Agustín Antonio (2000) La importancia de la Gestión Comercial queda fuera de toda duda. A través de ella se canaliza el contacto directo con los clientes. La calidad de la Fuerza de Ventas, la racionalidad de los objetivos propuestos y una buena Dirección Comercial, que aplique los controles adecuados y sepa motivar convenientemente a su equipo, son algunos de los factores básicos para el éxito en las ventas. (pag.167)

La gestión comercial va más allá es decir esta se encarga de la venta del producto de cómo el producto llega a las manos del consumidor final, es la que tiene la calidad de venta y como puede hacer que el producto llegue a la mente del consumidor.,

Plan de marketing

Para: Ricardo del Olmo (2000) El marketing estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a largo tiempo. Como tal tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Desempeña un papel fundamental como frontera entre empresa y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan convivir con otras variables

estrategias (como recursos financieros, humanos y de I+D) para alcanzar una estrategia integrada de empresa. (pag. 15)

El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma.

Posicionamiento

Para: Cesario Hernandez.(2000) Cuando ya esta definido el mercado objetivo y se ha establecido los objetivos y las estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores que lo haga diferente a los productos de la competencia. Sin importar lo que es venda el posicionamiento es importante ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envase, publicidad, gamas de productos. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo (pag.75)

El posicionamiento no es lo que la gente dice; es lo que la gente hace con el producto, para que un producto sea posicionado en el mercado necesita de mucha creatividad, es decir el producto debe tener cosas novedosas, cosa que impacten en la mente, en el alma, en la vida y en los corazones de los consumidores. El posicionamiento encierra vario factores como base de éxito, como: propagandas publicidad y sobretudo la imagen que debe poseer la empresa, esto hará que el

consumidor conozca mas el producto, y asi la empresa podrá tener un posicionamiento eficaz.

Tipos de posicionamiento

- Diferencias en el producto
- Mediante el uso
- Contra un competidor

Posicionamiento del Producto

Según William Staton (2004, Pág 277) “La capacidad de la administración para atraer la atención a un producto y diferenciarlo en forma favorable de productos similares avanza largo trecho en la determinación de los ingresos de ese bien. Por consiguiente, la administración necesita hacer el posicionamiento. Recuérdese, que el posicionamiento comprende el desarrollo de la imagen que proyecta un producto en relación con productos competitivos y con los otros productos de la empresa. Independientemente de la estrategia de posicionamiento que se emplee, siempre hay que considerar las necesidades del mercado meta.

Diferencias en el producto

Según: Cesario Hernandez (2000) Es posible destacar las diferencias que tengan el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo. (pag. 76)

La empresa siempre debe diferenciarse de su competencia con un producto innovador, un producto llamativo que ese producto tenga el poder de atraer a la mente de los consumidores.

Mediante el uso

Según: Cesario Hernandez (2000) Muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta como y donde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto (pag. 76)

Mediante el uso decimos que este nos ayuda a que la empresa tenga un enfoque específico explícitamente a que nicho de mercado esta dirigido y cual es su función en dicho nicho.

Contra un competidor

Según: Cesario Hernandez (2000) Ahora se pretende colocar el producto como enfrentado al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a largo plazo (pag. 77)

Este método contra un competidor es el más satisfactorio ya que este tiene como misión enfrentar a su competencia.

Métodos de posicionamiento

- Mediante Adaptación
- Mediante Planificación

Posicionamiento Mediante Adaptación

Según: Cesario Hernández (2000) En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se debe realizar cuatro pasos: *analizar a los competidores, buscar las diferencias tanto positivas como negativas en nuestro producto y el de la competencia, enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseo

y necesidad, adaptar el producto al mercado. Revisando la información recogida en los pasos anteriores se establece la posición más adecuada (pag.78)

El posicionamiento mediante adaptación es el método con el cual el producto se va a plantar en un nicho de mercado estipulado, para ello se debe saber cómo analizar a los competidores, el número exacto de competidores al cual se enfrenta la empresa, también se busca una diferencia de lo correcto con lo incorrecto para saber en que grado se encuentra nuestro producto al de la competencia, las características del mercado se enlistaran de acuerdo a su necesidad y deseo.

Posicionamiento Mediante Planificación

Según: Cesario Hernández (2000) Se estudian las características del producto que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos, el nuestro y los de la competencia. Este tipo de planificación es importante cuando se dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca del mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. (pag. 78)

El Posicionamiento mediante planificación estudia y analiza los diferentes gustos y deseos que posee un consumidor, pues este tipo de estrategia es mas eficaz cuando existe información cuantitativa ya que es mas fácil obtener un resultado para el estudio del mismo.

Posicionamiento de la oferta de mercado durante el ciclo de vida del producto

Como diferenciar

Según Philip Kotler (2000) “Sony es un buen ejemplo de la empresa que continuamente idea nuevos beneficios. Tan pronto como Sony desarrolla un producto nuevo, arma tres equipos que ven al nuevo producto como si fuera de un competidor. El primer equipo trata de idear mejoras menores, el segundo trata de idear mejoras mayores, y el tercer equipo busca formas de hacer obsoleto al producto.

Una importante empresa química celebró una sesión de lluvia de ideas y encontró una docena de formas de crear valor adicional para sus clientes. Éstas incluyeron ayudar a reducir los costos del proceso mejorando el rendimiento y reduciendo el desperdicio; ayudar a reducir el inventario mediante consignaciones, entrega justo a tiempo y tiempo de ciclo reducido; ayudar a reducir los costos administrativos mediante facturación simplificada en intercambio electrónico de datos; mejorar la seguridad de los empleados del cliente; y reducir el precio para el cliente sustituyendo componentes y reduciendo los costos de proveedores.

Crego y Schiffrin han propuesto que las organizaciones centradas en el cliente estudien lo que los clientes valoran y luego preparen una oferta que exceda sus expectativas. Según ellos, el proceso tiene tres pasos:

1. *Definir el modelo de valor para el cliente:* Primero, la empresa enumera todos los factores de producto y servicio que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta.

2. *Construir la jerarquía del valor del cliente:* Luego, la empresa asigna cada factor a uno de cuatro grupos: básicos, esperados, deseados e inesperados. Considere el conjunto de factores en el caso de un restaurante fino:

- *Básico:* Los alimentos son aceptables y se entregan oportunamente. (Si esto es todo lo que el restaurante hace correctamente, el cliente normalmente no estaría satisfecho).
- *Esperados:* La vajilla y los cubiertos son buenos, el mantel y las servilletas son de lino, flores, servicio discreto y comida bien preparada. (Estos factores hacen que la oferta sea aceptable, pero no excepcional.)
- *Deseados:* El restaurante es agradable y tranquilo, y la comida es especialmente buena e interesante.
- *Inesperados:* El restaurante sirve un sorbete cortesía de la casa antes de los postres y coloca dulces en la mesa después de que se sirve éste.

3. *Escoger el paquete de valor para el cliente:* Ahora la empresa escoge la combinación de cosas, experiencias y resultados tangibles e intangibles diseñados para superar el desempeño de los competidores y granjearse el deleite y lealtad de los clientes”. (Página 286)

Las organizaciones centradas en el cliente estudien lo que los clientes valoran y luego preparen una oferta que exceda sus expectativas.

Comunicación del posicionamiento de la empresa

Según Philip Kotler (2000) “Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento clara, debe comunicar eficazmente dicho posicionamiento. Supongamos que una empresa escoge la estrategia de mejorar la calidad. La calidad se comunica escogiendo las señales físicas y pistas que la gente normalmente usa para juzgar la calidad. He aquí algunos ejemplos:

Un fabricante de podadoras de césped asegura que su podadora es “potente” y utiliza un motor ruidoso porque los compradores creen que las podadoras ruidosas son más potentes.

Un fabricante de camiones recubre la parte inferior del chasis no porque necesite recubrimiento sino porque ello sugiere una preocupación por la calidad”. (Página 302)

Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento clara, debe comunicar eficazmente dicho posicionamiento. Por ejemplo la calidad se comunica escogiendo las señales físicas y pistas que la gente normalmente usa para juzgar la calidad.

2.6 Hipótesis

El diseño de una estrategia de negocios permitirá un adecuado posicionamiento de los productos de la empresa IMPAC-TEX en los mercados actuales y nuevos de la ciudad de Ambato.

2.7 Variables e indicadores

2.7.1 Variable independiente:

Estrategia a nivel de negocios

2.7.2 Variable dependiente

Posicionamiento de los productos

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

El enfoque investigativo es el cuali-cuantitativo, ya que se caracterizo por la delimitación del problema como realmente es, se establecen los objetivos y se diseña la hipótesis que servirá de guía para la solución a la problemática, además se diseña y estructura técnicas e instrumentos para la recopilación de la información para su posterior solución a través de una propuesta de cambio.

3.2 Métodos de investigación

Los métodos de investigación que se utilizarán en la investigación son la de campo y la bibliográfica.

3.2.1 Investigación de campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información idónea.

En la investigación el acudir a la empresa para constatar la ausencia del lineamiento de estrategias a nivel de negocios y sus efectos en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

3.2.2 Investigación bibliográfica

Esta modalidad tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos.

Por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas: estrategia a nivel de negocios y posicionamiento con lo cual se fundamenta el marco teórico.

3.3 Tipo de Investigación

Dentro de los tipos de estudio se emplearon la Investigación Exploratoria, Investigación descriptiva y la Investigación correlacional.

3.3.1 Investigación Exploratoria

Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, la investigación exploratoria constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema.

Se determina entonces que se exploró en la investigación la ausencia de las estrategias a nivel de negocios como un enfoque de direccionamiento empresarial para mejorar el posicionamiento, la misma que permitirá fomentar un mejor nivel de productividad.

3.3.2 Investigación descriptiva

Se describe las situaciones que se presentan en la institución y se relaciona con los objetivos a alcanzar en el proceso investigativo, porque se basa en la predicción de resultados según experiencias del investigador en el medio.

Es decir que se describirá la naturaleza del problema, las situaciones que lo generan y como se manifiesta en al empresa la falencia de no efectuar estrategias que promuevan desarrollo organizacional.

3.3.3 Investigación correlacional

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o mas conceptos o variables.

En la investigación la asociación de variables se representa en la variable Independiente: Estrategias a nivel de negocio y en la Variable Dependiente: posicionamiento.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La Población o Universo con el cual se va a trabajar consta de 100 distribuidores (clientes) de las prendas en el mercado distribuido de la siguiente manera:

Tabla N° 01

Distribuidores	Cantidad
Costa	60
Sierra	30
Oriente	10
Total:	100

Para la determinación de la muestra se ha establecido la siguiente fórmula de muestreo:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 \cdot 100}{(100 - 1) \frac{(0.05)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{25}{(0.061) + 0.25}$$

$$n = \frac{25}{0.31}$$

$$n = 80.6 = 80$$

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

Se determinó que se trabajará con una muestra de 81 distribuidores.

3.5 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Estrategias de negocios

Cuadro N° 01

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas instrumentales
Implica decisiones sobre las necesidades del cliente, grupos de clientes y las habilidades distintivas, se encuentran en el núcleo de la selección de estrategias a nivel de negocios y suministra la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinan como competirá en la industria	Necesidades del cliente Grupo de clientes Habilidades distintivas	Características del servicio Segmentación de mercado Eficiencia calidad	1.-¿Considera Usted que los productos que la empresa comercializa en el mercado satisface las necesidades de los clientes? 2.- ¿Cree Usted que la fuerza de ventas que atiende a los distribuidores conoce los productos que comercializamos? 3.- ¿Considera que existe en la distribución preferencia a cierto grupo de clientes? 4.- ¿Cuál de los siguientes atributos es el más importante para usted al momento de adquirir los productos de la empresa? 5.-¿Recibe algún tipo de promoción al momento de su compra? 6.-¿Con que frecuencia adquiere los productos de la empresa?	Encuestas dirigidas a los distribuidores de la empresa IMPAC-TE

Fuente: Herrera L

Elaborado por: Verónica Altamiran

3.8 Plan de recolección de la información

- Definición de los objetos: las personas u objetos que van a ser investigados.
- Selección de las técnicas que se van a emplear en procesos de recolección de información, para una investigación social como encuesta, sondeo, análisis de contenidos, historias de vida, etc.
- Instrumento seleccionado o diseño de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

3.9 Procesamiento de la información

- Revisión exhaustiva de la información recogida
- Limpieza de información defectuosa incompleta no pertinente
- Tabulación o sistematización de resultados de acuerdo a las variables
- Cuadro con cruce de variables
- Manejo de información en forma cuantitativa para que no influya significativamente en los informes
- Sistematización de la información documental interpretando los resultados con el marco teórico
- Elaboración de cuadros de síntesis de la información recogida en los diferentes instrumentos aplicados
- Estudio estadístico de datos y presentación gráfica

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos

Pregunta N° 01

1.-¿Considera Usted que los productos que la empresa comercializa en el mercado satisface las necesidades de los clientes?

Tabla N° 02

X	F	%
SIEMPRE	25	31%
CASI SIEMPRE	42	53%
NUNCA	13	16%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 05



Análisis e interpretación

Del total de los datos recolectados, el 31% manifiesta que los productos comercializados en el mercado siempre satisface sus necesidades, el 53% dice que casi siempre, en tanto que la diferencia que esta representada por el 16% manifiesta que nunca.

Se establece entonces que para la mayor parte de distribuidores encuestados, los productos que la empresa coloca en el mercado casi siempre satisface sus necesidades, puesto que en ocasiones se presentan falencias en la distribución lo que afecta de forma directa a la rentabilidad ya que el consumidor final manifiesta su descontento y por ende se pone en riesgo la imagen de marca que se coloca en el mercado.

Pregunta N° 02

2.- ¿Cree Usted que la fuerza de ventas que atiende a los distribuidores conoce los productos que comercializamos?

Tabla N° 03

X	F	%
SI	25	31%
NO	55	69%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 06



Análisis e interpretación

Para el 31% de los encuestados la empresa si le proporciona información necesaria del producto, en tanto que el 69% restante declara que no.

Los datos recolectados revelan que la empresa no realiza una campaña integral de la información, lo que incide en la decisión de compra en los distribuidores, de esta manera se ve afectada la rentabilidad y el desarrollo organizacional así como la imagen de la empresa.

Pregunta N° 03

3.- ¿Considera que existe en la distribución preferencia a cierto grupo de clientes?

Tabla N° 04

X	F	%
SIEMPRE	22	28
CASI SIEMPRE	35	44
RARA VEZ	15	19
NUNCA	8	10
TOTAL	80	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 07



Análisis e interpretación

El 28% de los distribuidores encuestados manifiestan que ellos siempre observan preferencias a otros clientes, el 44% dice que casi siempre, para el 19% rara vez y el 10% dice que nunca.

De esta manera se determina que para la mayoría de los encuestados, casi siempre existe preferencia para otros clientes, ya que existe eventuales desabastecimientos de los productos generando así una insatisfacción en el consumidor final, de esta manera se hace necesaria establecer una gestión integral de ventas.

Pregunta N° 04

4.- ¿Cuál de los siguientes atributos es el más importante para usted al momento de adquirir los productos de la empresa?

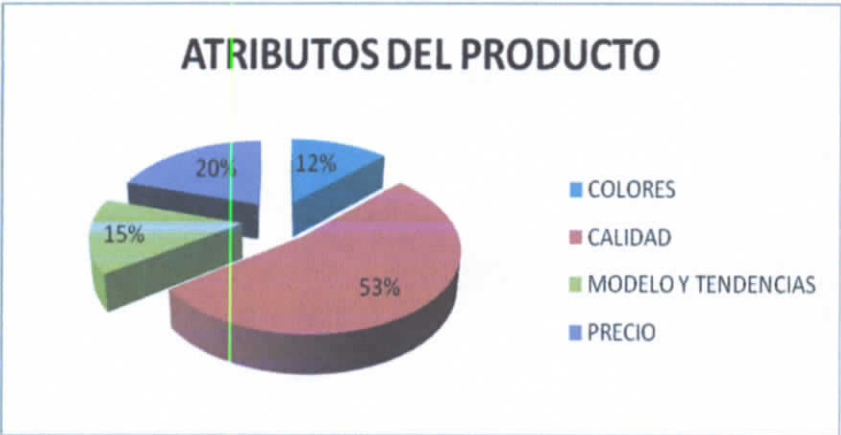
Tabla N° 05

X	F	%
COLORES	10	13
CALIDAD	42	53
MODELO Y TENDENCIAS	12	15
PRECIO	16	20
TOTAL	80	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 08



Análisis e interpretación

De los datos recolectados se evidencia que para el 13% de los encuestados el atributo importante son los colores, el 53% manifiesta la calidad, el 15% dice que modelo y tendencia y el 20% hace referencia al precio.

Por tanto se determina que el atributo principal que ellos consideran en la distribución del producto es la calidad, ya que es un factor importante que genera durabilidad, también se manifiesta que el precio, de esta manera la empresa debe establecer e integrar estrategias competitivas que genera la fidelización de los distribuidores basados en la maximización de los atributos.

Pregunta N° 05

5-¿Recibe algún tipo de promoción al momento de su compra?

Tabla N° 06

X	F	%
DOS PRENDAS POR UNA	18	23%
DESCUENTO POR VOLUMEN DE COMPRA	43	54%
MAYOR TIEMPO PARA PAGO	16	20%
OTRO	3	4%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N°09



Análisis e interpretación

Los datos de la encuesta develan que el 23% de los encuestados dicen que ellos reciben dos prendas por una, el 54% declara que descuentos, para el 20% mayor tiempo de pago y el 4% restante otro tipo de promoción.

Se establece entonces que la mayor parte de distribuidores declaran que para ellos es importante que se mantenga el descuento por volumen de compra y que se mejore esta estrategia por que eso les permite a ellos acceder a más clientes y por ende colocar el producto en el mercado a un precio competitivo.

Pregunta N° 06

6.-¿Con que frecuencia adquiere los productos de la empresa?

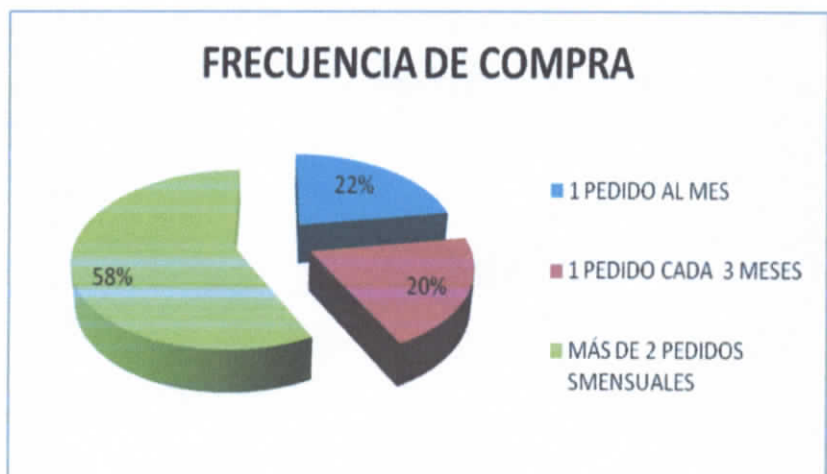
Tabla N° 07

X	F	%
1 PEDIDO AL MES	18	23%
1 PEDIDO CADA 3 MESES	16	20%
MÁS DE 2 PEDIDOS MENSUALES	46	58%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 10



Análisis e interpretación

Para el 23% la frecuencia de compra es un pedido al mes, el 20% dice que 1 pedido cada 3 meses y el 58% restante dice que más de dos pedidos mensuales.

Se evidencia en los datos recolectados, que para la gran mayoría de encuestados la frecuencia de pedidos es más de dos al mes, por cuanto los atributos del producto generan mayor demanda en el mercado.

Pregunta N° 07

7.- ¿Cuáles son los productos que más adquiere?

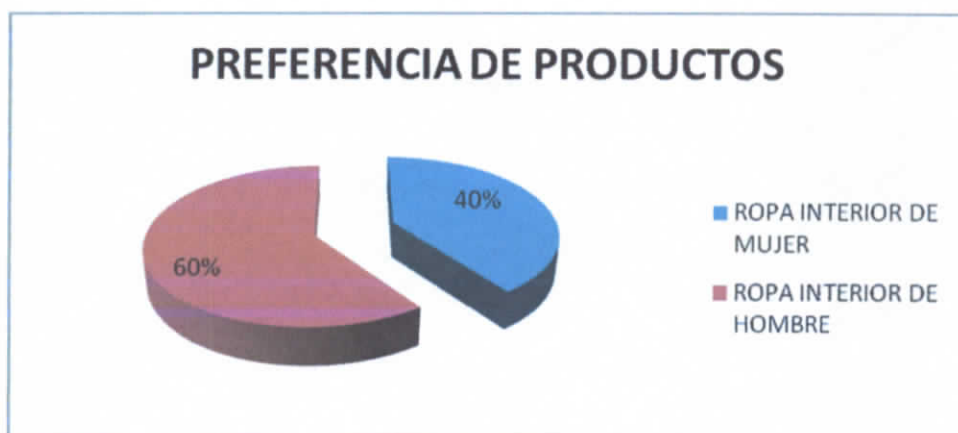
Tabla N° 08

X	F	%
ROPA INTERIOR DE MUJER	32	40%
ROPA INTERIOR DE HOMBRE	48	60%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 11



Análisis e interpretación

El 40% de los distribuidores manifiestan que para ellos el producto que mas adquieren es el de ropa interior para dama, el 60% dice que la de hombre.

Los datos recolectados permiten observar que el producto de más demanda es la ropa interior de hombre, por tanto las estrategias se deben enfocar ha fortalecer la imagen del producto y la calidad del mismo en la mente de los consumidores y así abrir nuevas oportunidades a la diversificación de mas productos de la empresa.

Pregunta N° 08

8.- ¿Cuál es la zona en la que usted comercializa los productos de IMPAC-TEX ?

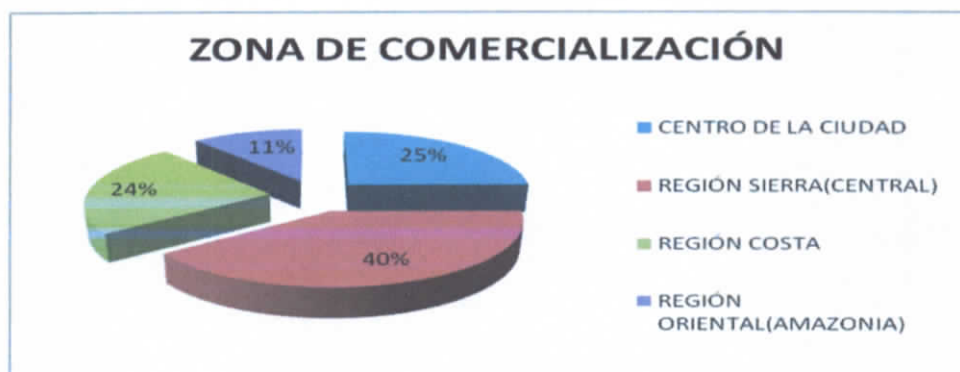
Tabla N° 09

X	F	%
LA CIUDAD DE AMBATO	9	11%
REGIÓN SIERRA(Riobamba, Guaranda)	19	24%
REGIÓN COSTA	32	40%
REGIÓN ORIENTAL(AMAZONIA)	20	25%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 12



Análisis e interpretación

Para el 11% de los distribuidores manifiesta que ellos comercializan los productos en el centro de la ciudad, el 24% en la sierra central, el 40% en la región costa y el 25% en la amazonia.

De esta manera se observa en los datos recolectados que el producto se comercializa con más fuerza en la región costa de nuestro país (Guayas, Manabí, Esmeraldas, Sto. Domingo), lo que indica que la empresa debe ampliar sus estrategias con la finalidad de cubrir nuevos segmentos de mercado y posicionar la marca en los clientes como referente de satisfacción y calidad.

Pregunta N° 09

9.-¿La marca que la empresa IMPAC-TEX comercializa en el mercado tiene aceptación por parte del consumidor final?

Tabla N° 10

X	F	%
SI	62	77%
NO	18	23%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 13



Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 77% dice que la marca IMPATEX si tiene gran aceptación en el mercado, en tanto que la diferencia el 23% restante dice que no.

De esta manera se determina que la marca IMPATEX para la gran mayoría de los distribuidores si tiene gran aceptación en el mercado por cuanto es sinónimo de calidad, es necesario entonces fortalecer la imagen y la marca para que el cliente puede demandar más los productos y así incrementar ls ventas a un nivel que la empresa puede generar mayor rentabilidad.

Pregunta N° 10

10.-¿Para que usted maximice su volumen de compra la empresa debe mejorar sus estrategias?

Tabla N° 11

X	F	%
SI	73	91%
NO	7	9%
TOTAL	80	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Verónica Altamirano

Gráfico N° 14



Análisis e interpretación

El 91% manifiesta que es necesario que la empresa mejore sus estrategias, el 9% dice que no.

Se observa entonces que para la mayor parte de distribuidores la empresa si debe mejorar sus estrategias con la finalidad de que ellos se fidelicen y así acceder a nuevas beneficios y valor agregado que se promueva para incentivar la compra, de esta manera la competitividad podrá a la empresa posicionar productos de calidad, precio diferente.

4.2 Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se ha establecido utilización del método del Chi-cuadrado, que se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Pregunta N°04

X	F	%
COLORES	10	13
CALIDAD	42	53
MODELO Y TENDENCIAS	12	15
PRECIO	16	20
TOTAL	80	100

Pregunta N°10

X	F	%
SI	73	91
NO	7	9
TOTAL	80	100

Hipótesis HO

El diseño de una estrategia a nivel de negocios NO permitirá un adecuado posicionamiento de los productos de la empresa IMPAC-TEX en los mercados actuales y penetración en nuevos mercados de la ciudad de Ambato.

Hipótesis H1

El diseño de una estrategia a nivel de negocios si permitirá un adecuado posicionamiento de los productos de la empresa IMPAC-TEX en los mercados actuales y penetración en nuevos mercados de la ciudad de Ambato.

Frecuencias observadas

Tabla N° 12

ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIOS VENTAS	SI	NO	TOTAL
COLORES	9	1	10
CALIDAD	38	4	42
MODELO Y TENDENCIAS	11	1	12

PRECIO	15	1	16
TOTAL	73	7	80

Fuente: Spiegel M

Elaborado por: Verónica Altamirano

Definición del nivel de significación

La presente investigación tendrá un nivel de significación del 5%

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis del presente trabajo se utilizó la prueba

Chi Cuadrado, cuya fórmula es:

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

O = Datos observados

E = Datos Esperados

Zona de aceptación o rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

Grados de libertad

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

$$gl = (4-1)(2-1)$$

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

Nivel de significación = 5%

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 13

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
9	9	-0	0	0,00
38	1	37	1.378	1.575,16
11	38	-27	747	19,48
15	4	11	128	34,90
1	11	-10	99	9,04
4	1	3	9	8,29
1	15	-14	185	12,67
1	1	-0	0	0,11
TOTAL				1.659,66

Fuente: Spiegel M

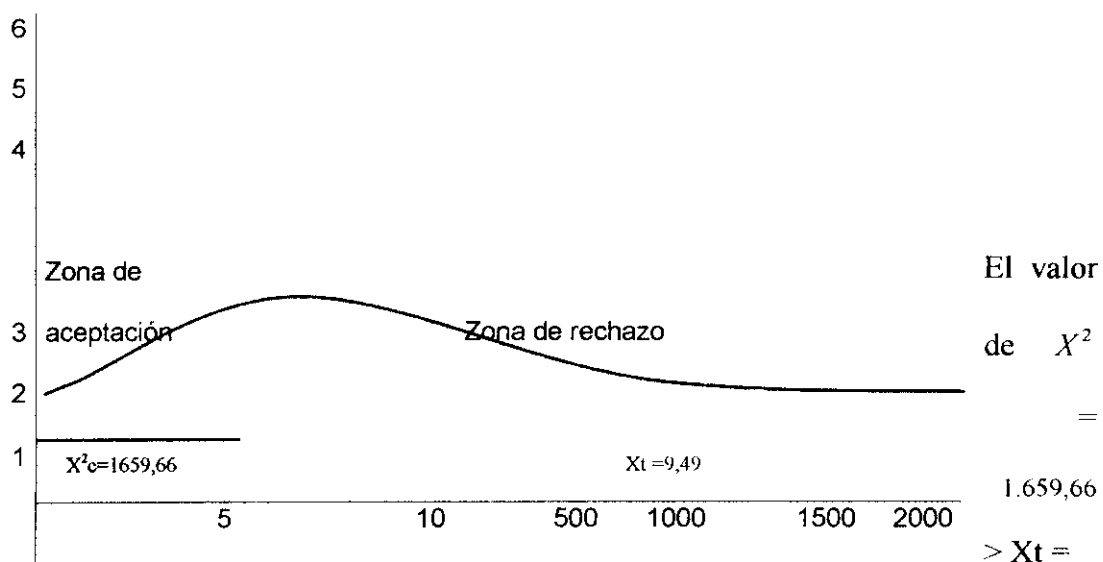
Elaborado por: Verónica Altamirano

Tabla N° 14

g.l	NIVELES						
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5	1
g.l	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.75	0.50
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	0.455
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39
3	12.8	11.3	9.35	7.81	6.25	4.11	2.37
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78	5.39	3.36
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24	6.63	4.35
6	18.5	16.8	14.4	12.6	10.6	7.84	5.35
7	20.3	18.5	16.0	14.1	12.0	9.04	6.35
8	22.0	20.1	17.5	15.5	13.4	10.2	7.34
9	23.6	21.7	19.0	16.9	14.7	11.4	8.34

Fuente: Spiegel M

Elaborado por: Verónica Altamirano



7.81 , de esta manera se rechaza la hipótesis nula, por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa, es decir que se confirma que El diseño de una estrategia a nivel de negocios si permitirá un adecuado posicionamiento de los productos de la empresa IMPAC-TEX en los mercados actuales y penetración en nuevos mercados de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Título

Diseño de estrategias de diferenciación para maximizar las ventas de los productos de la empresa IMPAC-TEX de la ciudad de Ambato.

5.2 Datos informativos

Nombre de la empresa: IMPACTEX

Dirección: Avenida Indoamérica y Tío Loma

Tipo de producto: Producción de ropa interior

5.3 Antecedentes de la propuesta

La gestión de la empresa no se ha enfocado ha generar cambios competitivos, en donde se diferencie las acciones comerciales para incrementar las ventas, de esta

manera, no existe documentación basada en la administración estratégica que formule estrategias diferenciadoras que promuevan y dinamicen la participación de la empresa en el mercado, lo cual ha incidido en el posicionamiento de los productos, por tanto no se efectúa una eficiente participación en el entorno comercial.

De esta manera el no contar con un enfoque estratégico no permite que cada una de los recursos empresariales sean totalmente aprovechados, lo cual sin lugar a dudas incide en el volumen de producción y de ventas, es por eso que la empresa debe tomar decisiones de cambio utilizando procesos de mejoramiento en su estructura, asumiendo una responsabilidad organizacional específica para así mantenerse en el mercado cada vez más difícil, lo cual generara una ventaja competitiva sostenible.

5.4 Justificación

La presente propuesta esta enfocada a cambiar la problemática presentada en la empresa, la cual refleja una disminución de ventas y por tanto es importante mejorar el posicionamiento de mercado, el mismo que se lo efectuará mediante una formulación estratégica y secuencial de acuerdo a las necesidades y capacidades de la empresa para así generar competitividad.

La importancia de la propuesta radica en la generación de una estrategia diferenciadora que permita establecer una gestión administrativa coordinada, la misma que promueva al distribuidor y al cliente satisfacción total de sus necesidades, de esta manera el enfoque estratégico dinamizará el comportamiento organizacional a partir de la creación de valor agregado el mismo que ayudará a crear fidelización y liderazgo en el mercado.

El interés es involucrar y comprometer al personal a proporcionar al cliente información y un trato relevante, por tanto la empresa generara no sólo desarrollo económico en el incremento de las ventas, sino también que la imagen corporativa permitirá un mejor posicionamiento en el entorno.

La propuesta también brinda un punto de referencia de cómo elevar el desempeño general de la organización hacia un servicio al cliente de calidad e innovación, para así ser un factor clave de éxito dentro del sector industrial y generar una ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización alcanzar un desarrollo posicional eficiente.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo general

Definir un esquema de diferenciación que permita incrementar el volumen de ventas a través de un mejor producto y servicio, fortaleciendo la imagen y el posicionamiento corporativo en el entorno.

5.5.2 Objetivos específicos

- Establecer un análisis situacional de la empresa para conocer los requerimientos de cambio organizacional.
- Establecer un sistema de información que permita conocer las necesidades deseos y expectativas de los clientes para generar su fidelización.
- Determinar el proceso de innovación de servicios para la creación de valor agregado como fuente de desarrollo organizacional.

5.6 Fundamentación

5.6.1 Fundamentación Administrativa

Las ventas no se limitan al intercambio de bienes, por lo tanto proporcionar eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente es la fundamentación de una gestión administrativa integral, de esta manera el modelo empresarial permitirá ajustarse al ambiente donde se opera, teniendo la capacidad de reformarlo para sacar su propia ventaja competitiva y así poder enfrentar los riesgos del mercado.

5.6.2 Fundamentación Técnica

El creciente desarrollo ha generado que los enfoques administrativos cambien y evolucionen, por tanto establecer dimensiones estratégicas con mayor énfasis en una adecuada filosofía de planificación es uno de los principios y propósitos que define los procedimientos de trabajo y en donde el análisis situacional provea la formulación de estrategias involucrando el diseño estructural y el compromiso a trabajar en equipo y por tanto la administración tendrá una secuencia corporativa fomentada en el control y la evaluación, lo cual propiciará que las ventajas competitivas optimicen la atención al cliente y así operar en el sector industrial con herramientas necesarias para innovar en el mercado.

5.6.3 Fundamentación estratégica

La fundamentación de la propuesta radica en el enfoque estratégico, es decir se promueve una orientación diferenciada para generar un liderazgo en el mercado y de esta manera ampliar la cobertura, integrando un modelo diferenciador para que la toma de decisiones empresariales se encaminen al fortalecimiento de sus acciones comerciales, las mismas que delineen un incremento del volumen de ventas en la empresa.

5.6.4 Fundamentación Mercadológica

El desarrollar las actividades en el área comercial implica una orientación de las ópticas de la oferta y la demanda, por tanto ejercer la función comercial permitirá estudiar al consumidor utilizando así el instrumento de la investigación de mercados para posteriormente establecer estrategias de comunicación y publicidad y así vender los productos de manera que se puede fidelizar al cliente a través de la satisfacción de sus necesidades entonces la filosofía del marketing cumplirá con su ciclo.

La presente propuesta mantiene en su formato eventos estratégicos que promoverán integración, coordinación y cambio.

5.7 Descripción técnica de la propuesta

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

Enfoque	Detalle	Observaciones
Delinear la cultura organizacional para generar cambios estructurales que impliquen innovación en el comportamiento empresarial	➤ Formar equipos de trabajo que permita dinámica del servicio	➤ Desarrollo de objetivos para el desempeño del equipo y de los individuos
	➤ Establecer objetivos organizacionales para llegar a la excelencia empresarial	➤ Crear un modelo estratégico mediante el establecimiento de valores corporativos. ➤ Establecer niveles de coordinación y cooperación entre las unidades del negocio.
Innovación de servicios	Definir un sistema de gestión que genere liderazgo en el servicio al cliente, con la ayuda de la tecnología y el trabajo en equipo.	➤ Establecer el valor agregado que permita al cliente fidelizar a los servicios de la empresa.

Cuadro N° 03

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

El mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo que la empresa maneja para su desarrollo organizacional, dota una mezcla de recursos constituidos por activos y capacidades que pueden ser iguales o superiores a los de la competencia y en ellos reside la fuente de ventaja competitiva.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- La empresa cuenta con una amplia disponibilidad de espacio físico
- Bajo costo en relación a la competencia
- Amplia experiencia en el mercado
- Alto nivel de producción

OPORTUNIDADES

- Introducción a nuevos segmentos de mercado
- Establecimiento de relaciones públicas
- Ampliación de la línea de productos
- Crear una nueva cartera de clientes en el mercado

DEBILIDADES

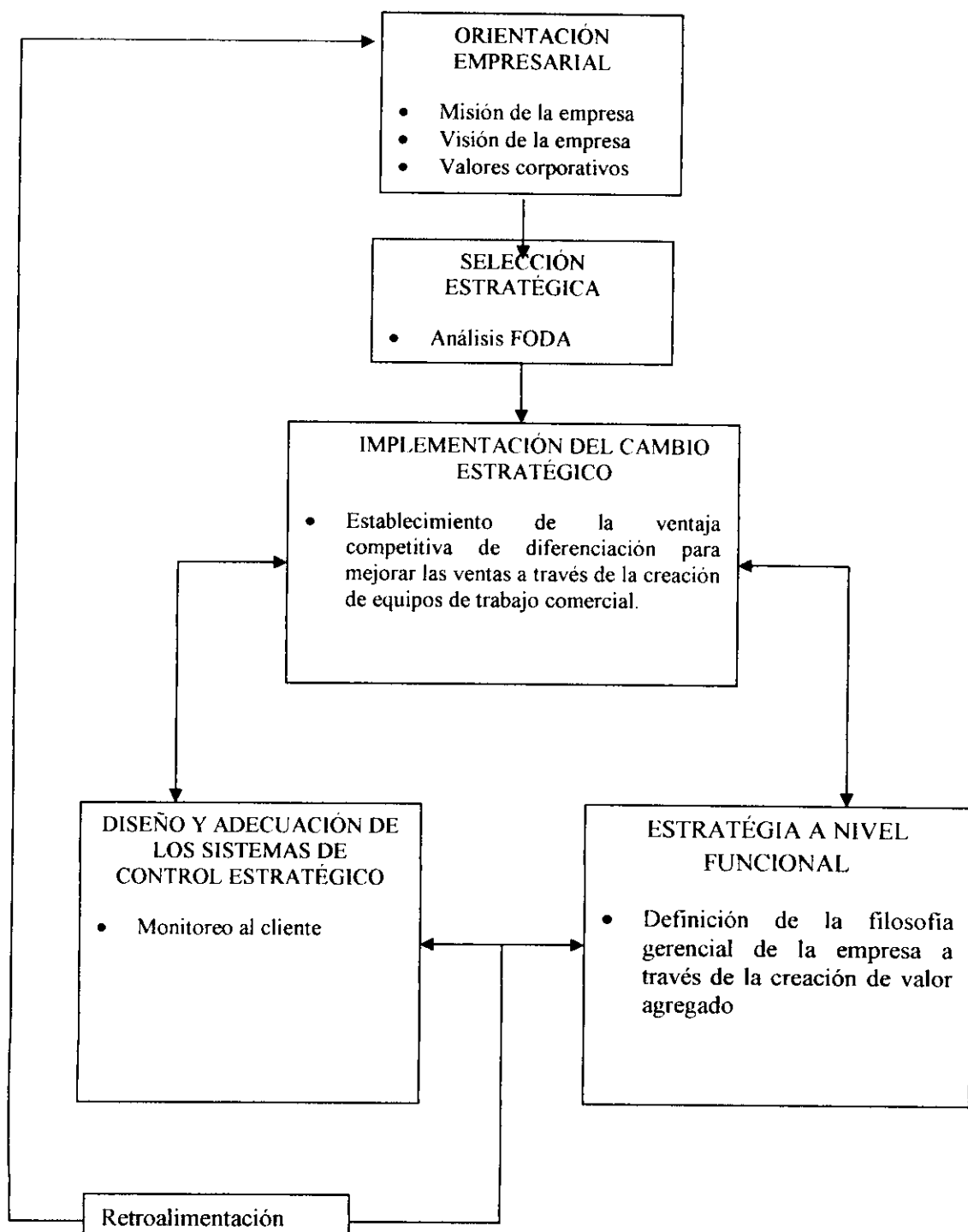
- No se ha establecido una gestión administrativa integral
- Existe un bajo volumen de ventas
- No existe una fuerza de ventas innovadora
- Rotación del personal operativo

AMENAZAS

- Carencia de políticas de Estado coherentes y sistemáticas para el sector productivo de la pequeña empresa
- Competencia desleal
- Sector informal muy extendido
- Poco poder adquisitivo de los compradores.

ESQUEMA DE DIFERENCIACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS

Gráfico N° 15



MATRIZ DE TOWS

Cuadro N° 04

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	La empresa cuenta con una amplia disponibilidad de espacio físico	No se ha establecido una gestión administrativa integral
FACTORES EXTERNOS	Bajo costo en relación a la competencia	Existe un bajo volumen de ventas
	Amplia experiencia en el mercado	No existe una fuerza de ventas innovadora
	Alto nivel de producción	Rotación del personal operativo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX	ESTRATEGIAS(DO) MIN/MAX
Introducción a nuevos segmentos de mercado	Diversificación de los productos y servicios a partir de la creación de un call center al cliente	Diseñar una cultura organizacional basada en los valores para generar cambio estructural en la producción y comercialización.
Establecimiento de relaciones públicas	Capacitación permanente del personal para promover sus competencias y mejorar la productividad	Formación de grupos de trabajo considerando las funciones y responsabilidades del cargo.
Ampliación de la línea de productos		
Crear una nueva cartera de clientes en el mercado		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS(FA) MAX/MIN	ESTRATEGIAS(DA) MIN/MIN
Carencia de políticas de Estado coherentes y sistemáticas para el sector productivo de la pequeña empresa	- Reestructuración del espacio para crear comodidad al cliente interno - Creación de valor agregado como referente de competitividad.	- Desarrollo de un plan de marketing que permita mejorar el posicionamiento en el mercado. - Cambiar el equipo tecnológico con la finalidad de proporcionar una mejor calidad del servicio
Competencia desleal		
Sector informal muy extendido		
Bajo poco poder adquisitivo de los compradores.		

Fuente: Serna H.

Elaborado por: Verónica Altamirano

SELECCIÓN ESTRATÉGICA

MATRIZ CRUZADA DEL FODA

Cuadro N° 05

ESTRATEGIAS(DO) MIN/MAX	ACTIVIDAD	Recursos	Responsable
➤ Diseñar una cultura organizacional basada en los valores para generar cambio estructural en la producción y comercialización. ➤ Formación de grupos de trabajo considerando las funciones y responsabilidades del cargo. ➤ Efectuar el lanzamiento de la marca F'EMINA para el mercado femenino.	➤ Diseño de la Cultura Organizacional ➤ Formación de equipos de trabajo personalizado. ➤ Lanzamiento de la marca a través de una campaña publicitaria agresiva.	➤ Recurso Humano ➤ Recursos materiales	➤ Gerente ➤ Equipo de trabajo

ESTRATEGIAS(FA)M AX/MIN	ACTIVIDAD	Recursos	Responsable
➤ Reestructuración del espacio para crear comodidad al cliente interno ➤ Creación de valor agregado como referente de competitividad.	➤ Redistribución del espacio de trabajo ➤ Creación de valor agregado en el servicio.	➤ Recurso Humano ➤ Recursos materiales ➤ Recursos financieros	➤ Gerente ➤ Asistente de producción

ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX	ACTIVIDAD	Recursos	Responsable
➤ Diversificación de los productos y servicios a partir de la creación de un call center al cliente ➤ Capacitación permanente del personal para promover sus competencias y mejorar la productividad. ➤ Desarrollar nuevas líneas de productos para obtener un mejor volumen de ventas	➤ Capacitación del personal ➤ Diversificación de los productos ➤ Creación de nuevas marcas de los productos femeninos, masculinos e infantiles.	➤ Recurso Humano ➤ Recursos materiales ➤ Recursos financieros	➤ Gerente ➤ Asistente de producción ➤ Asesor de capacitación

ESTRATEGIAS(DA) MAX/MAX	ACTIVIDAD	Recursos	Responsable
➤ Desarrollo de un plan de marketing que permita mejorar el posicionamiento en el mercado. ➤ Cambiar el equipo tecnológico de la maquinaria con la finalidad de mejorar la calidad del producto y del servicio.	➤ Aplicación del marketing mix ➤ Renovación de equipo de trabajo.	➤ Recurso Humano ➤ Recursos materiales ➤ Recursos financieros	➤ Gerente ➤ Jefe comercial ➤ Asistente de producción

PORTAFOLIO ESTRATÉGICO

Objetivo:

Establecer un proceso de control interno para orientar las actividades de producción e incrementar el nivel de productividad en la empresa.

ESTRATEGIAS (DO) MIN/MAX

- Diseñar una cultura organizacional basada en los valores para generar cambio estructural en la producción y comercialización.
- Formación de grupos de trabajo considerando las funciones y responsabilidades del cargo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPACITACIÓN.- IMPAC-TEX brinda una constante capacitación a todo su personal para que estos tengan un desempeño eficiente que se vea reflejado en la satisfacción de sus clientes.

COMUNICACIÓN.- Se mantiene como practica permanente una comunicación constante con el propósito de que todos los que integran la empresa estén informados de las actividades y acciones tomadas por la dirección de la empresa.

EFICACIA.- La empresa busca alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

HONESTIDAD.- Toda acción esta enmarcada con visibles manifestaciones de rectitud, integridad, sinceridad y decencia.

LEALTAD.- IMPAC-TEX se caracteriza por ser una empresa que cumpla con sus compromisos fortaleciendo así su sentido de honor.

MORAL.- Toda acción tomada esta dentro de parámetros legales y reglamentarios con respeto a la autoridad y tolerancia a los criterios y opiniones personales como garantía para el cliente.

OBJETIVIDAD.- IMPAC-TEX actúa siempre con imparcialidad haciendo prevalecer la razón y no las emociones del momento, lo cual orientara las negociaciones en el mercado.

PERSEVERANCIA IMPAC-TEX actúa siempre con firmeza y constancia frente a todas las amenazas que se le presenten logrando solo así ser superior a su competencia.

PUNTUALIDAD.- Una cualidad que primara en IMPAC-TEX es la exactitud con el que cumplirá sus actividades demostrando a sus clientes ser una empresa seria.

RESPONSABILIDAD.- IMPAC-TEX garantiza en la medida de lo posible la satisfacción de sus clientes brindándoles una atención personalizada y ofreciendo productos de calidad

FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO PERSONALIZADO

Cuadro N° 06

GRUPO DE TRABAJO	AREA/ ACTIVIDAD	NORMATIVA DEL GRUPO
1	Administrativa	Establecimiento de objetivos en cada una de las actividades para propiciar la productividad organizacional.
1	Operativa	Formulación de estándares de calidad en el proceso de producción y comercialización, para tener una visión de la efectividad en el cumplimiento de las metas en las ventas.
1	Técnica	Desarrollo de planes de capacitación como un proceso sistemático formativo de los empleados, para mejorar la producción y la atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

Para el mejoramiento y la obtención de calidad la empresa sustenta su gestión en base a:

- Identificación de necesidades de mejoramiento a los procedimientos y actividades productivas en el área a través del monitoreo permanente.
- Solicitud de supervisores, al detectar falencias en cada una de las zonas de venta.
- Programación de reuniones inter departamentales acerca de asuntos consientes a la actitud y la aptitud del recurso humano en la producción y la atención al cliente y en la proporción de información.

La filosofía de la empresa se basa en contextos estructurales, como es la cultura y valores corporativos, que al ser integrados, promueven un espacio de desarrollo y preparación al cambio, dentro del modelo estratégico será necesario puntualizar los parámetros del comportamiento humano en la organización, por que no puede verse a las personas sólo como recursos, sino también como portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc.

Objetivo

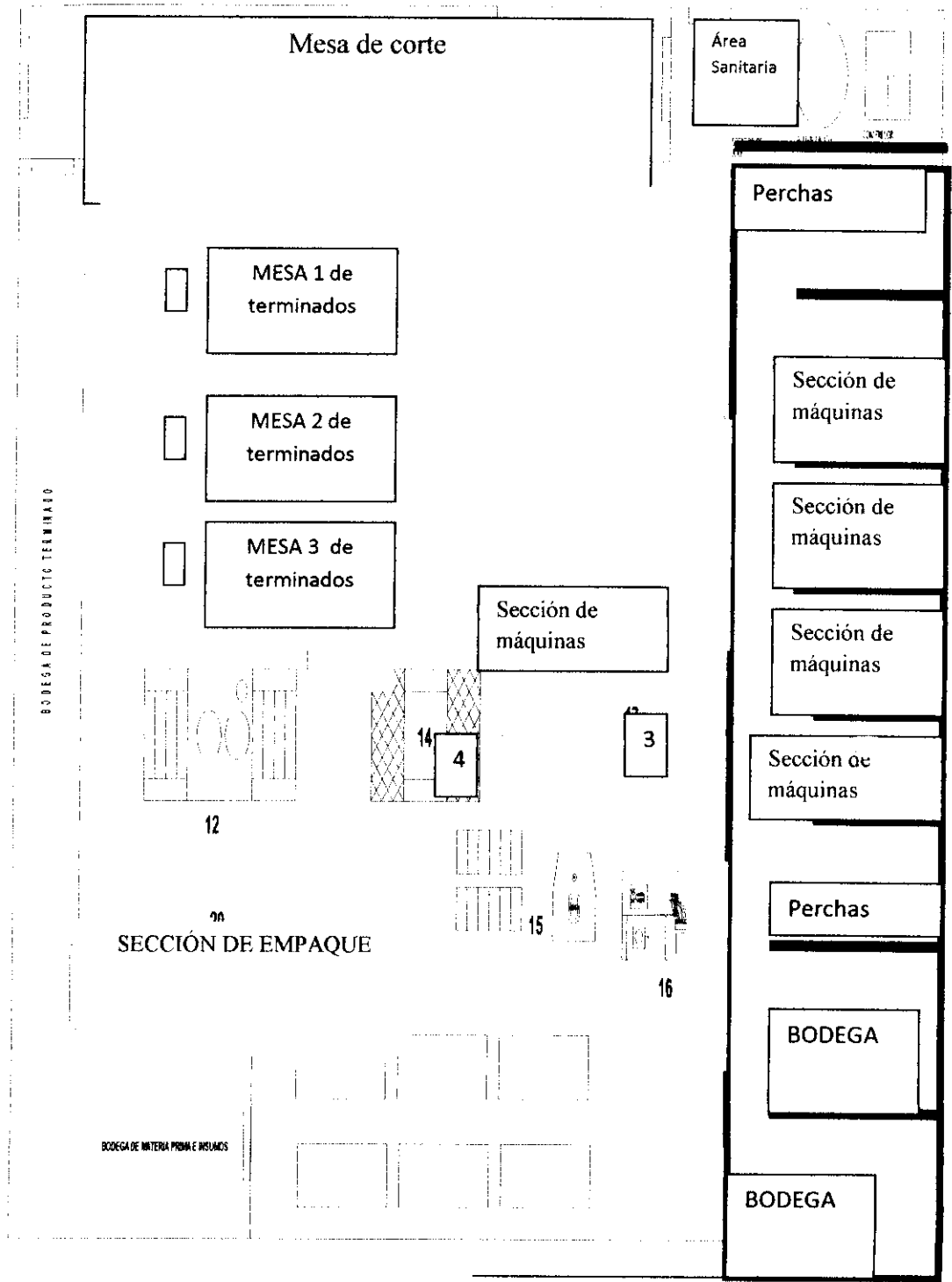
Establecer un flujo de proceso interno que permita optimizar cada uno de los recursos utilizados en la producción, así como la disminución de tiempos y movimientos generando indicadores de productividad.

ESTRATEGIAS (FA) MAX/MIN

- Reestructuración del espacio para crear comodidad al cliente interno
- Creación de valor agregado como referente de competitividad.
- Lanzamiento de la marca Fémina para el segmento femenino

Distribución propuesta del espacio físico

Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

CREACIÓN DE VALOR AGREGADO EN EL SERVICIO

La creación de valor agregado para el cliente se sustenta en un servicio de distribución y entrega puerta a puerta a los distribuidores con al finalidad de asegurar la llegada de los productos a su destino.

Objetivo

Mejorar la actitud y sentido de compromiso del personal para incrementar la línea de productos en el mercado y sí satisfacer las necesidades de los clientes.

ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX

Capacitación permanente del personal para promover sus competencias y mejorar la productividad.

Diversificación de los productos y servicios a partir de la creación de un call center al cliente.

Creación de nuevas líneas de productos para el sector femenino, masculino e infantil.

Programas de Capacitación

Cuadro Nº 07

NIVEL OPERATIVO					
MANEJO DE LA	SEMINARIO/	30 horas	POR DEFINIR	18 -28 DE	Lunes a Viernes 17h00a20h00
MAQUINARIA	TALLER		(Instructor)	MAYO	Sábado 10h00a 13h00
FUNDAMENTOS	CONFERENCIA	8 horas	POR DEFINIR	7-MARZO	Sábado
DE LA MODA			(Instructor)		08h30 a 15h30
MOTIVACION					
MOTIVACION	SEMINARIO/ TALLER	9 horas	POR DEFINIR	4-5-DE	Sábado de 8:30 a10:30
HACIA EL			(Instructor)	ABRIL	Domingo 09:00 a 16:00

Elaborado por: Verónica Altamirano

Fuente: Elaboración propia

CAMBIO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO				
	SEMINARIO/TALLER	SEMINARIO/TALLER	9 horas	POR DEFINIR	(Instructor)	
				22-DE	MARZO	DOMINGO 08h30 a 17h30
			9 horas	POR DEFINIR	(Instructor)	
			9 horas	POR DEFINIR	(Instructor)	
				29-DE	MARZO	DOMINGO 08h30 a 17h30

Diversificación de los productos

La diversificación de los productos se establecerá en la creación de nuevas líneas de prendas de vestir, particularmente lencería para mujer con la finalidad de acceder a nuevos segmentos de mercado.

Objetivo

Anunciar los atributos de los productos y cada una de sus líneas con la finalidad de incrementar el consumo en el cliente y así potencializar las ventas y el posicionamiento en el mercado.

ESTRATEGAS(DA) MIN/MIN

- Desarrollo de un plan de marketing que permita mejorar el posicionamiento en el mercado.
- Cambiar el equipo tecnológico con la finalidad de proporcionar una mejor calidad del servicio

PRODUCTO

- Realizar alianzas estratégicas con empresas de comercialización de ropa que promuevan el desarrollo de la cadena de valor y la satisfacción del cliente.
- La estrategia a abordar basada en la diferenciación del producto y servicio mediante la seguridad la innovación en relación a las características de los servicios de la competencia.
- La estrategia de la empresa en el primer mes consistirá en la introducción de los nuevos productos en los lugares en los que se tiene frecuencia de visita como locales comerciales a través de un desfile, que haga conocer el producto y servicio innovado a nuestro público objetivo mediante distintos medios publicitarios.

PROMOCIÓN

- La estrategia de la empresa en los siguientes meses consistirá en lograr un continuo crecimiento en las ventas, mediante la implementación de promociones en punto de venta, reforzando acciones publicitarias.
- La estrategia de la empresa en los meses restantes, consistirá en el asentamiento de la línea de servicios de marketing, como la imagen líder en el mercado textil, logrando una participación en las ventas totales del 35% a partir de distintas acciones promocionales en puntos de venta y asociaciones con marcas líderes en el mercado, relacionadas con los productos.

- Definir las actividades promocionales que marquen la línea de acción comercial de los programas de venta, así como la proyección de la imagen corporativa.
- Realizar una publicidad connotativa a través de campañas publicitarias que orienten las necesidades de los clientes.

Imagen

Se utiliza un diseño de marca IMPAC-TEX LA INNOVACIÓN EN TU CUERPO conocido con la denominación de marca paraguas, dando conocer así la jerarquía y reconocimiento que tiene la marca en el mercado local, regional y la progresiva inclusión en el mercado nacional, la empresa cuenta con una gran fortaleza en el mercado local, los consumidores reconocen a IMPAC-TEX como la marca líder en las tres regiones del país.

F'EMINA MÁS QUE UNA PRENDA ...COMODIDAD



Gracias a esta percepción de parte de los consumidores, se basará en esta para dar el punto de partida al lanzamiento de IMPAC-TEX LA INNOVACIÓN EN TU CUERPO esperando que los potenciales consumidores relacionen la calidad, trayectoria, éxitos con los nuevos productos y servicios. Se utiliza en los puntos de venta la leyenda dando a conocer la intención de la empresa de posicionarse como una empresa textil con innovación y creatividad.

El servicio consistirá en:

- La prestación de transporte para los canales de distribución de los productos.

- Brindar un sistema de asesoría a los canales de distribución en áreas de venta.
- Se mantendrá abierta una línea telefónica al cliente para su comunicación.

Comunicación

Se utilizará medios de publicidad radial, televisiva y afiches, y promociones en puntos de venta, es decir en los locales comerciales de los distintos canales de distribución.

El objetivo publicitario estará basado en la inclusión de los nuevos productos con tratando de atraer a los clientes de la competencia.

Primer periodo:

Cuadro N° 08

Mes	MARZO 2009	
Que?	En donde?	Objetivo
PUBLICIDAD RADIAL	RADIO BANDIDA (89.70 Ambato, Riobamba)	Lograr hacer conocer las nuevas líneas de productos.

	RADIO MAJESTAD (105.6 Guayaquil) De Lunes a Viernes de 10.00 a 12.00 y de 18.00 a 20.00 Sábados de 14.00 a 18.00 Salidas cada 60 min	Se utilizan estos medios porque son las dos radios mas escuchadas por el público objetivo.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

Segundo periodo:

Cuadro N° 09

Mes	Julio 2009	
Que?	En donde?	Objetivo
RADIO MAJESTAD	97.9 y 99.5. De Lunes a Viernes de 10.00 a 12.00 y de 18.00 a 20.00 Sábados de 14.00 a 18.00	Reforzar conocimiento de marca. IMPAC-TEX LA INNOVACIÓN EN TU CUERPO

	Salidas cada 60 min	
Demostraciones en puntos de venta	1 Promotora De 08 a 12hs. y de 15 a 21hs.	Lograr fortalecer la imagen de marca y hacer conocer el servicio a los clientes potenciales y los no potenciales.
Publicidad en locales comerciales de los clientes con mayor volumen de compras: SR. Carlos Macas en Guayaquil.	Afiches en la Ciudad Una tirada la segunda semana del mes y otra la tercera.	Popularizar las nuevas líneas de productos.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

PLAZA

La distribución será uno de los puntos fuertes del plan, ya IMPAC-TEX LA INNOVACIÓN EN TU CUERPO cuenta con una amplia cartera de productos, por tanto la distribución se basa en los actuales canales de distribución de la empresa, y en la captación de nuevos. Se utiliza el equipamiento y rutas habituales de las frecuencias de visita de la fuerza de ventas (vendedores) esto permitirá posicionar la marca en las tres regiones del país.

PRECIO

Habiendo considerado anteriormente los precios al consumidor final de las empresas competidores, se concluye que el mejor precio que se adecue a los objetivos será el que se establece de los costos.

El precio de los productos se fija de manera que logre atraer a la mayor cantidad de consumidores. De esta manera se logra una exitosa inclusión en el mercado.

Mediante esta estrategia de precios se espera lograr captar la mayor cantidad de consumidores posibles y atraer a los consumidores de la competencia.

Presupuesto operacional

Para que se de fiel cumplimiento a cada una de las actividades establecidas en la propuesta se ha planificado el siguiente presupuesto.

PRESUPUESTOS

Cuadro N° 10

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Partida	Precio unitario	Cantidad	Total
Publicidad y promoción			
Agendas	15	12	180
Afiches	0,55	1000	550
Camisetas	2	100	200
Cambio de distribución interna	1000	1	1.000
CALL CENTER	250	1	250
Capacitación	500	1	500
Prensa escrita	48	2	96
Prensa radial	350	1	350
Transporte	8,5	48	408
Subtotal			2.680
Imprevistos 10%			268
Total			2.948

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

PRESUPUESTO DE GASTOS

Partida	Precio unitario	Cantidad	Total
Gastos de administración			
Movilización	150	5	750
Capacitación	500	1	500
Investigación de mercado	800	1	800
Subtotal			2.050
Imprevistos 10%			205
Total			2.255

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

El presupuesto estimado para el desarrollo de la estrategia diferenciadora será de \$5203 Dólares, lo cual permitirá a la empresa fortalecer su posicionamiento en el mercado.

De esta manera se espera que el presupuesto estipulado para las nuevas estrategias influya en las ventas, por tanto se reflejará en el flujo de caja y en el estado de resultados

5.8 Administración de la propuesta

Asumir la responsabilidad de emprender acciones empresariales que permita competitividad y mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos organizacionales es la consecuencia de una efectiva administración.

Este es el marco de referencia para la aplicación de la propuesta, en donde se identifican habilidades administrativas para dar solución al problema en base a:

- Habilidades técnicas.- en donde la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que contengan la aplicación de métodos, procesos y procedimientos será el eje de la propuesta, por lo tanto el enfoque paradigmático socio-crítico será la herramienta para la obtención de la calidad empresarial.
- Habilidad Humana.- la capacidad para trabajar con los individuos en un esfuerzo cooperativo, para crear condiciones dentro del proceso de comercialización sean óptimos creando las condiciones apropiadas para su desarrollo.
- Habilidad para el cambio.- para la ejecución de la propuesta sea eficiente y represente un cambio se trabaja con una visión de cambio a partir de la innovación y creatividad en cada uno de los procesos empresariales.

5.9 Evaluación de la propuesta

La evaluación social del proyecto presento tres etapas:

EVALUACIÓN

Cuadro N° 11

Evaluación antes	Esta evaluación se la realizó antes de la estructuración del proyecto ya que permitió conocer las necesidades de los clientes en el entorno.
Evaluación durante	La evaluación se la realizo en la estructuración de la propuesta ya que se ha fortalecido el medio empresarial a partir de la creación de nuevas áreas de trabajo por medio de un mejor posicionamiento de los productos en el mercado..

Evaluación final	Finalmente una vez establecido los parámetros técnicos, de la propuesta se ha validado la necesidad de crear una diferenciación que promueva un incremento de las ventas..
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Verónica Altamirano

Por tanto la dinamización del entorno a partir de la estructuración de estrategias a nivel de negocio permitirá establecer una diferenciación en el sector, ya que al realizar un cambio se podrá dar a conocer la calidad del producto y del capital humano en el exterior promoviendo una imagen de liderazgo empresarial y por tanto la economía mejorara notablemente ya que se generará ingreso de capitales en el desarrollo de la localidad

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En la empresa no se ha efectuado un análisis integral de la gestión administrativa, lo cual no permite conocer completamente sus potencialidades para participar en el mercado.
- En la empresa no se efectúa un estudio de mercado que permita conocer gustos y preferencias del consumidor y por ende la marca imagen empresarial no son posicionadas eficientemente en la mente de los consumidores, por ende se limita su demanda.
- La empresa no cuenta con estrategias de mercadeo que marquen la diferencia con la competencia, lo cual limita las ventas.

Recomendaciones

- Efectuar un análisis situacional a toda la estructura empresarial con la finalidad de maximizar cada uno de los recursos y así generar una mayor competitividad.
- Establecer un estudio de mercado semestral de manera que la empresa conozca las nuevas tendencias del mercado y así poder posicionar una imagen de innovación en los distribuidores.
- Diseñar estrategia de mercadeo diferenciadoras que permita incrementar el volumen de ventas en la empresa

Bibliografía

Hernández, Cesario Plan de Marketing Estratégico Ediciones. Edit. Gestión. Barcelona (2000)

Gallo, Gloria Carvajal Posicionamiento (2000)

Herrera, E. Luis y otros Tutoría de la Investigación Científica Dimerino Editores Quito (2004)

Hill, Charles Administración Estratégica. Ed. Mc Graw –Hill. Interamericana. Santa Fe, Colombia (1996)

Rosenberg, J. M. Diccionario de Administración y Finanzas Ed. John Wiley y Sons, Inc. Barcelona, España (1995)

Dannelly, J. Paul Peter y James H. Jr. Administración de Marketing Ed. Diorki, servicios Integrales de Edición. Madrid. (1996)

James, H. Gilmore y B. Joseph Pine Marketing 1x1 Cada Cliente es un Mercado Ed. Grupo Editorial Norma. Colombia. (2000)

Jean, Jacques Lambin Marketing Estratégico Ed. Mc Graw Hill INTERAMERICANA DE ESPAÑA. Madrid. (1995)

Koontz, H Gestión Administrativa 12ª edición. Ed. Mc Graw –Hill (2004)

Mack, Hannan Teoría del 1% Ed. Norma, Colombia (2005)

Philip, R. Cateora Marketing Internacional Ed. Mc. Graw Hill Mexico, D.F
(1997).

Porter, Michael Ventaja Competitiva. Ed. Mc Graw –Hill (1998)

Anexos

Anexo N º01

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO A LOS POTENCIALES
DISTRIBUIDORES DE LA EMPRESA IMPAC-TEX DE LA CIUDAD DE
AMBATO.

Objetivo: Recolectar información a cerca del posicionamiento de los productos de la empresa IMPAC-TEX

Contenido:

1.-¿Considera Ud que los productos que la empresa coloca en el mercado satisface las necesidades de los clientes?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

2.- ¿Cree Ud que la fuerza de ventas que atiende a los distribuidores les proporciona la información necesaria acerca de cada uno de los productos?

SI ()

NO ()

3.- ¿Considera que existe en la distribución existe preferencia a cierto grupo de clientes?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

RARA VEZ ()

NUNCA ()

4.- ¿Cuál de los siguientes atributos es el más importante para ud al momento de adquirir los productos de la empresa?

COLORES ()

CALIDAD ()

MODELO Y TENDENCIAS ()

PRECIO ()

5.-¿Recibe algún tipo de promoción al momento de su compra?

DOS PRENDAS X UNA ()

DESCUENTO POR VOLUMEN DE COMPRA ()

UNA PRENDA ADICIONAL ()

OTRO () Cuál (.....)

6.-¿Con que frecuencia adquiere los productos de la empresa?

PEDIDO AL MES ()

PEDIDO CADA TRES MESES ()

MAS DE 2 PEDIDOS MENSUALES ()

7.- ¿Cuáles son los productos que más adquiere? ()

ROPA INTERIOR DE MUJER ()

ROPA INTERIOR DE HOMBRE ()

8.- ¿Cuál es la zona en la cual ud comercializa los productos de IMPAC-TEX ?

CENTRO DE LA CIUDAD ()

REGIÓN SIERRA ()

REGIÓN COSTA ()

REGIÓN ORIENTAL ()

9.-¿La marca que la empresa IMPAC-TEX comercializa en el mercado tiene
aceptación por parte del consumidor final?

SI ()

NO ()

10.-¿Cree necesario que la empresa mejore sus estrategias de comercialización para que ud maximice su volumen de compra?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



IMPACTEX





