



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO: EL CHEF
MARISQUERÍA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autor:

Joel Sebastián Zapata Criollo

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato - Ecuador

Enero 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOEL SEBASTIÁN ZAPATA CRIOLLO**, con cédula de ciudadanía **1805462874**, autor del trabajo de graduación titulado: “ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO: EL CHEF MARISQUERÍA”, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, enero 2025



Joel Sebastián Zapata Criollo

CC. 1805462874

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO: EL CHEF MARISQUERÍA

Línea de investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS**

Autor:

Joel Sebastián Zapata Criollo

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 1803102662

CALIFICADOR

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Enero 2025

DEDICATORIA

Es gracioso como la vida da ciertos giros de modo que nos vemos forzados a cambiar nuestras metas, por esa razón, a mis padres que supieron tener esta alma emprendedora que no siempre se ve, ellos han sido el motivo por el cual hoy me encuentro en este punto de mi vida. A aquellas personas que han aportado un segundo de su vida en la mía, haciendo de este proyecto algo especial.

A todas aquellas personas que quieren emprender y necesitan una guía en la cual puedan materializar ese proyecto en el que plasmaran su vida y sus ideas.

AGRADECIMIENTO

Durante todo el proceso de estudio, en el cual tuve la oportunidad de nutrirme de conocimiento de quienes han sido parte de todo este camino. Los mentores han sido una parte fundamental la cual agradezco demasiado, sin embargo, enfatizo en aquellas personas que han cruzado en mi vida también me han ayudado a tener el conocimiento que hoy he adquirido, cada persona, cada letra del abecedario tiene un lugar especial en mí y en el conocimiento que me han permitido tener gracias a ellos.

A mi tutor Julio Zurita que supo entender mi enfoque para formalizar el proyecto de titulación de una manera que ningún otro lo haría, con el tiempo para enseñar y explicar cada paso durante este proceso, a mis lectores que apoyaron y comprendieron lo que este proyecto necesitaba para lograr cumplir las expectativas de este

RESUMEN

Debido a la actualidad que se vive dentro de las empresas, el entorno cambiante, la demanda y la oferta, las organizaciones se ven obligadas a identificar mecanismos adecuados para una correcta gestión administrativa. Se puede mencionar que, la toma de decisiones se la realiza de manera empírica, sin una planificación a largo plazo. Las estrategias genéricas de Michael Porter son herramientas administrativas que brindan un componente fundamental para una mejor toma de decisiones, enfocadas en el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estos parámetros pueden favorecer el accionar administrativo y por ende su rentabilidad en la organización.

Por tal razón, el objetivo general se centra en proponer estrategias genéricas para la toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería. Por ello, se propone una investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo y cuantitativo. El método teórico que se usa durante el estudio es intuitivo-deductivo e histórico-lógico; así mismo, como instrumentos de recolección de información, se selecciona a la encuesta, como elemento fundamental de este propósito. Se espera que, al finalizar el proyecto los resultados sean positivos y guíen de forma idónea a cumplir sus metas y objetivos organizacionales.

Palabras clave: modelo de estrategias genéricas, toma de decisiones, gestión, rentabilidad.

ABSTRACT

Given the current state of affairs within companies—characterized by a rapidly changing environment, fluctuating supply and demand—organizations are compelled to identify appropriate mechanisms for effective administrative management. It can be noted that decision-making is often conducted in an empirical manner, without long-term planning. Michael Porter's generic strategies serve as essential administrative tools that enhance decision-making processes by focusing on cost leadership, differentiation, and focus. These parameters can improve administrative actions and, consequently, the profitability of the organization.

Therefore, the general objective is to propose generic strategies for decision-making within the company El Chef Marisquería. To achieve this, a descriptive study is proposed, employing both qualitative and quantitative approaches. The theoretical methods utilized in the study are intuitive-deductive and historical-logical. Additionally, surveys are selected as the primary instrument for data collection. It is anticipated that, upon completion of the project, the results will be positive, effectively guiding the company in achieving its organizational goals and objectives.

Keywords: *generic strategy model, decision-making, management, profitability.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Origen de las estrategias y la toma de decisiones en empresas	4
1.2. Estudio de estrategias genéricas para empresas	13
1.3. Variables que influyen en el éxito en empresas	17
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	24
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	24
2.2. Análisis de los resultados del diagnóstico en la empresa El Chef Marisquería..	
.....	29
2.3. Caracterización de las variables de estudio de la empresa El Chef Marisquería	
.....	36
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1. Descripción de los componentes del diseño de estrategias genéricas para la	
toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería	38
3.2. Propuesta de estrategias del diseño de estrategias genéricas para la toma de	
decisiones en la empresa El Chef Marisquería	44
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	60

INTRODUCCIÓN

Dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se consideran algunos aspectos que hablan sobre las PYMES, como expresan (Noriega et al., 2018): “La mayoría de las pymes son consideradas empresas familiares, las cuales utilizan un estilo gerencial empírico”. Por consiguiente, hay que partir de la idea general que todas las empresas se caracterizan especialmente, por su distinción entre unas y otras, cada una depende de la idea que tengan de la organización y el contexto económico al que se enfrenten, como manifiesta (Coronel, 2018) “Las empresas del siglo XXI son y serán empresas de avanzada, con estructuras y estrategias que difieren sustancialmente incluso de aquellas de las últimas décadas del siglo pasado”.

En casos exitosos, las empresas familiares (FAMIEMPRESAS) o PYMES tienden a crecer cuando la siguiente generación toma el mando y si es que esta misma se alinea con la misma visión gerencial con la que la empresa se había creado, es importante el cumplimiento de objetivos, sin estos, una empresa no tiene un rumbo ni dirección específica al que encaminarse. Por esa razón, la importancia de las decisiones y de las estrategias tomadas, pues, son fundamentales para que la empresa tenga éxito. Las empresas en la actualidad dentro del entorno se enfrentan a una alta competitividad, el cual acelera los cambios que tienen las organizaciones dentro del libre mercado.

Hay empresas que están un paso más adelante, de acuerdo (Rubio, 2012): “Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad y el conocimiento para analizar las señales del entorno e identificar aquellos factores que pueden en determinado momento, cambiar el rumbo de la organización”. Por aquella razón, existe veces en que el estilo de gerencia es uno más cerrado al cambio y tiende a ser conservador, el miedo es uno de los enemigos primarios del emprendedor. Así mismo, Aguirre (2020): “Para que la ejecución del emprendimiento tenga como resultado el cumplimiento de los objetivos esperados, el emprendimiento debe ser ejecutado de forma técnica y profesional, dejando de lado las prácticas sin base ni fundamento.”

Desde el momento de su creación, la empresa El Chef Marisquería en sus 21 años de trayectoria, ha desarrollado sus actividades administrativas de manera empírica, sin una base sólida de conocimientos técnicos. La tendencia actual del mercado conlleva a que, todo gerente tenga las destrezas necesarias para liderar una organización junto con las herramientas administrativas que coadyuven a una mejor toma de decisiones.

Ante lo expuesto, se puede mencionar que la compra de materias primas e insumos no las realiza de manera efectiva, a su vez, por establecimiento mínimo es necesario la presencia de tres colaboradores de planta, sus procesos no están bien optimizados, lo que imposibilita la reducción de los costos en sus productos, lo cual impacta directamente en la rentabilidad de la organización.

La empresa en los últimos años ha intentado de una forma fallida la aplicación de una estrategia de diferenciación, pues, en sus actividades ofrece los mismos productos, sin proporcionar un ambiente y sabores distinguidos en comparación a la competencia, al no manejar una idea propia, no logra impactar en puntos realmente importantes como el producto, el servicio o características que verdaderamente perciban los consumidores.

Como resultado de lo expuesto, se evidencia la falta de varias estrategias competitivas sin un rumbo al cual dirigirse, que puede provocar una falta de participación en el mercado, con este antecedente se plantea el siguiente problema científico: ¿Las estrategias genéricas coadyuvan a la toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería? En este sentido, la idea a defender busca comprender si las estrategias genéricas generan una mejora en las decisiones administrativas y por ende en la rentabilidad de El Chef Marisquería, dada la idea, se plantea el siguiente objetivo general, proponer estrategias genéricas para la toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería. El cual es fundamental para el desarrollo del tema propuesto, así mismo, los objetivos específicos son:

Los objetivos descritos anteriormente son:

- Fundamentar teóricamente a partir de varios autores las estrategias genéricas y la toma de decisiones.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa El Chef Marisquería referente a las estrategias genéricas y la toma de decisiones.
- Identificar las estrategias genéricas para la toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería.

Los objetivos mencionados, son importantes durante el caso de estudio, marcan una ruta para llegar a cumplimiento de estos. Tras lo expuesto, se comprende que el método teórico que se usa durante el estudio es intuitivo-deductivo el cual, (Dávila G, 2006) Expresa lo siguiente: “mediante la experiencia personal se encuentra la respuesta a muchas de las preguntas que se plantean. Buena parte de la sabiduría que se transmite de una generación a otra es producto de la experiencia”. Así mismo, se tiene en cuenta la contraparte de este método, en el cual, de nuevo, se coincide con (Dávila G, 2006): “Otra deficiencia de esta fuente consiste en que con mucha frecuencia uno necesita saber cosas que no puede aprender mediante la experiencia personal”.

En el primer capítulo se hablará acerca del origen de las estrategias, cinco teorías de estrategias competitivas genéricas, toma de decisiones del consumidor con relación a su comportamiento, la toma de decisiones administrativas y la relación de la toma de decisiones con las estrategias competitivas genéricas.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA

1.1. Origen de las estrategias y la toma de decisiones en empresas

Origen de las estrategias

El origen de las estrategias tiene diferentes puntos de referencia, de una forma empírica se ha usado desde la existencia del ser humano. No se había acuñado el termino estrategia si no hasta hace menos de 200 años; sin embargo es curioso como el ser humano en su ignorancia y su ambición, desde el inicio de lo que se ha considerado vida inteligente, él mismo diseña modelos y métodos para lograr el cumplimiento de sus objetivos colectivos o individuales. Bajo estos preámbulos, se coincide con (Cáceres & Freedman, 2015) quienes son de los mayores exponentes de la estrategia, por su búsqueda a lo largo de la historia acerca de este concepto.

Aunque, es cierto que mayormente el origen de la estrategia se remonta a los años dorados de la antigua china, cuando Sun Tzu durante la guerra lideraba el pelotón militar. Él creo y propuso una serie de pasos de forma sistemática para su victoria. A pesar de la forma sofisticada en la que ha evolucionado, se debe remontar más atrás en el tiempo, cuando los primeros aborígenes ideaban formas adecuadas de recolección y refugio, mediante la caza y el nomadismo, pues esta es la estrategia de las primeras sociedades (García Quiroga, 2009), todo mediante una prueba y error, así llegó a revolucionar de un modo en el que no se puede omitir en la vida empresarial como en la vida persona.

Dentro de lo humano existen diferentes tipos de estrategias para diferentes propósitos, entre estas se encuentra las estrategias en las empresas, las cuales tuvieron mayor realce con exponentes administrativos como Tylor, Rockefeller, Ford. En este sentido, es necesario, para que se logre definir una estrategia y para que esta misma tenga una mayor probabilidad de éxito, la organización incluya una misión, objetivos, metas para poder competir (Castro Monge Edgar, 2010), junto a políticas y directrices las cuales guían a la empresa, saber qué es

lo que se busca como empresa dentro del corto, mediano y largo plazo, justo en ese punto, es cuando las estrategias competitivas genéricas tienen mayor realce en la administración de la empresa.

Lo que se conoce como estrategia va más allá de lo que tradicionalmente se considera, es decir la planeación, pues, existe factores empresariales internos que se debe tomar en cuenta, como la organización, la cual es fundamental para lograr la eficiencia (Josue et al., 2020). Sí la empresa busca ser competitiva dentro del mercado, debe existir una perfecta sinergia de los departamentos o áreas. Tal como Ray Kroc (Dueño de McDonald's) expresó "Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos" por esa razón es preciso reconocer la importancia y la validez de cada departamento y cada miembro de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Ante un ambiente brusco y cambiante el gerente o estratega debe tener un sentido de asertividad para que las acciones tomadas tengan el fin buscado. La intuición y la lógica tienen un protagonismo dentro de las empresas, puesto que, lo ideal es seguir el modo lógico para que la empresa tenga éxito en el recorrido pero, no siempre se hace lo lógico puesto que la impulsividad y la no impulsividad son fuertes determinantes para tomar decisiones (Squillace, 2011). Por esta razón se coincide también con (Porter Michael, 1985) quien es considerado como uno de los economistas más importantes por su desarrollo de estrategias genéricas competitivas.

Estrategas genéricas

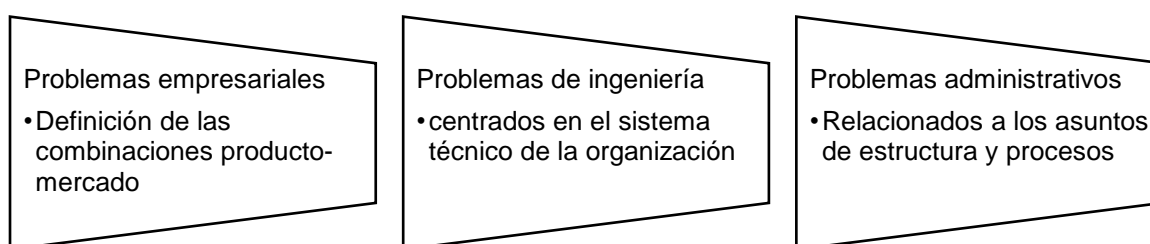
Las empresas son como las personas, cada una es única, pero, aunque sean individuales se las puede agrupar según las características que tengan en sus estrategias gracias a un grado de similitud que tengan. Los objetivos y recursos son particulares de cada organización. Los intentos por clasificar las estrategias genéricas han sido mayormente logrados por autores como Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992), mismos que bajo criterios y perspectivas diferentes han conseguido una taxonomía bien lograda

(Castro Monge Edgar, 2010).

Estrategias genéricas de Miles y Snow

Presentan una tipología triple, la primera habla acerca del “ciclo de adaptación” en la cual, la empresa logra enfrentarse a tres variables problemáticas: problemas empresariales, problemas de ingeniería y problemas administrativos.

Gráfico 1. Variables problemáticas



Fuente: modificado a partir de Miles y Snow (1978) citado en Castro Monge Edgar (2010)

La segunda hipótesis plantea es que existe cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. Se basa en patrones de comportamiento de las industrias, al establecer estándares similares entre una y otra: defensores, analizadores, prospectores y reactores. Las características son contrarias una con otra, lo cual permite ventajas según el tipo de organización.

Gráfico 2. Patrones de comportamiento



Fuente: modificado a partir de Castro Monge Edgar (2010)

La tercera premisa es con respecto al resultado que se obtiene de la estrategia empleada. Los autores (Miles y Snow 1978) proponen que sí los comportamientos de la segunda hipótesis se utilizan, la empresa está condenada a recibir resultados efectivos.

Estrategias genéricas de Michael Porter

A raíz de Michael Porter, las empresas actualmente llegan a tener una guía y ayuda para que al momento de ejecutar sus actividades estas no se hagan sin una base sólida de conocimientos, pues, sus investigaciones han ayudado de manera significativa a que las organizaciones logren afrontar las 5 fuerzas de Porter

Cuadro 1. Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter	Amenaza de los Nuevos competidores
	Rivalidad entre competidores
	Poder de negociación de los proveedores
	Poder de negociación de los clientes
	Amenaza de servicios y productos sustitutos

Fuente: modificado a partir de Michael Porter (1985)

Por lo tanto, las estrategias genéricas competitivas tienen el fin de afrontar de una manera más efectiva a las 5 fuerzas de Porter, estas fuerzas son naturales en el mercado, por ende las estrategias competitivas brindan una mayor estabilidad para que las organizaciones que están en crecimiento tengan una mejor destreza y sepan defenderse de una manera más apropiada y no sean víctimas del libre mercado, cada una por si sola son efectivas, pero, la combinación de estas provoca unos resultados más óptimos.

Cuadro 2. Estrategias genéricas competitivas de Michael Porter

Liderazgo Global de Costos	La posición de costos bajos aporta mayor rendimiento en la empresa. Otorga una defensa ante el mercado agresivo, así mismo, el controlar los costos permite un mayor rendimiento, se prioriza las utilidades de la empresa.
Diferenciación	Se basa en que se diferencie el producto o servicio ofrecido en el mercado y que este mismo lo perciba como algo único. Al lograr la diferenciación se tiene una ventaja al momento de conseguir rentabilidad, esta será superior al promedio.
Enfoque o Concentración	Procura dar un servicio o producto a un mercado específico y así satisfacer más eficientemente las necesidades del nicho escogido por la empresa

Fuente: modificado a partir de Michael Porter (1985)

Estrategias genéricas de Miller

Para Miller (1987) piensa que existen cuatro dimensiones básicas que las organizaciones consideran. Tras combinar las estrategias competitivas de Michael Porter y las de Miles con Snow, considera que se crea una estructura más apropiada en su estrategia. Las cuatro aristas que se propone son: innovación, diferenciación de *marketing*, amplitud y control del coste.

Cuadro 3. Estrategias de Miller

Innovación	Es importante innovar en el mercado, sin verse comprometido a la creación de nuevos productos sino también mejorar los productos ya existentes.
Diferenciación de <i>marketing</i>	El crear una imagen distinguida pero favorable para un producto se caracteriza por factores como la publicidad efectiva, un <i>packaging</i> atractivo, calidad en el servicio, zonas comerciales y calidad en el producto, los cuales generan que la compra con precio elevado no sea un problema.
Amplitud	Radica en cómo la empresa identifica el alcance del mercado, el tipo de negocio, variedad de clientes, extensión geográfica y la cantidad de oferta de productos.
Control del coste	Implica que la empresa evite gastos "innecesarios" como la investigación o la mercadotecnia y así lograr la reducción en los costos.

Fuente: modificado a partir de (Castro Monge Edgar, 2010)

Estrategias genéricas de Mintzberg

Mintzberg (1988) plantea una tipología a partir de la crítica hacia Michael Porter, estas están orientadas al análisis del entorno y no se contempla los recursos, estos son fundamentales para definir la estrategia que se desea. Ante esta premisa, separa las estrategias competitivas de Michael Porter (1985). Mintzberg (1988) fractura la estrategia genérica de Diferenciación de Porter en seis tipos de estrategia.

Cuadro 4. Estrategias de Mintzberg

Indiferenciación	Son aquellas empresas que directamente no cuentan con factores que hagan la diferencia para lograr ser distintos en el mercado y generalmente es común que imiten a sus competidores.
Diferenciación en imagen	Basada en que la mente del consumidor se cree una percepción única y distinta de los productos o servicios.
Diferenciación en calidad	El producto debe crear un sentido ofrecimiento de fiabilidad, durabilidad y alto desempeño en el producto y que las características tengan relación con el precio.
Diferenciación en diseño	Mediante la investigación y desarrollo, se debe mejorar las características, como el diseño, en el producto.
Diferenciación en precio	Busca alcanzar bajos costos en la producción para así poder ofrecer precios más bajos que la competencia.
Diferenciación en soporte	Las empresas desarrollan una oferta de productos complementarios a los principales y así proporcionar una atención que satisfaga mejor las necesidades de los clientes objetivo.

Fuente: modificado a partir de (Castro Monge Edgar, 2010)

Estrategias genéricas de Kotler

Es necesario el conocimiento de las fuerzas existentes en el mercado las cuales deben evaluarse desde una perspectiva realista. A raíz de la evaluación, Kotler (1992) establece cuatro tipos de estrategias competitivas con relación a la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Cuadro 5. Estrategias de Kotler

Estrategias del líder	El líder juega un papel crucial en el mercado pues, las empresas líderes marcan el paso en el desarrollo de marketing. Los líderes lo logran mediante el uso de la mejora continua, expansión, nuevos canales de distribución y la dirección de la política de precios en el producto.
Estrategias del retador	Los retadores usan estrategias agresivas como intento de desplazar al líder del mercado, generalmente es usada organización que se encuentran en segundo o tercer lugar en su participación de mercado.
Estrategias del seguidor	Los seguidores buscan un reparto consciente en el mercado, pues su actitud es alineada a las organizaciones líderes del mercado.
Estrategias del especialista	Los especialistas tienen una ventaja, satisface las necesidades de su segmento pero, debe verificarse que el nicho escogido sea de potencial crecimiento y de poder adquisitivo para que la estrategia sea rentable.

Fuente: modificado a partir de (Castro Monge Edgar, 2010)

Toma de decisiones

El mayor preámbulo para la toma de decisiones es la aceptación de que cada día se formen nuevas empresas, las cuales responden a nuevos cambios, tanto en el macroentorno como en el microentorno, los cuales se encuentran en constante evolución. Por lo tanto, no es raro ni novedoso que la toma de decisiones haya evolucionado, a diferencia de décadas pasadas, pues, actualmente se busca que a pesar de saber responder a cambios y controlar las situaciones, es decir, estar informados (Guevara Gutiérrez D. 2011), no se deja de lado la prospectiva estratégica, ayuda a comprender las consecuencias de las decisiones tomadas en el momento.

Toma de decisiones del consumidor actual según su comportamiento

Ante todo tipo de decisión que se tome dentro de la organización, es necesario el conocer al nicho que se quiere enfocar la empresa o al menos conocer los comportamientos que tienen los consumidores. Si bien es cierto, a raíz de la última crisis sanitaria en el año 2020, las tendencias del consumidor han evolucionado de una manera exponencial, las empresas se vieron obligadas a una mayor inversión en los departamentos de *marketing* para conocer los gustos y preferencias de los consumidores actuales (Raiteri, 2016).

Los factores que alteran el comportamiento del consumidor están dados por factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Kotler (2002) mencionado por (Raiteri, 2016) expresa que estas variables se pueden agrupar en la sociedad. Por consiguiente, Nicolas Barboza (2012) mencionado por (Raiteri, 2016) expresa que los seres humanos somos una mezcla de periodos de racionalidad con episodios inesperados de irracionalidad, muchas veces el ser humano actúa sin pensar, al tomar decisiones de manera instintiva y errónea.

Toma de decisiones y estrategias genéricas

A través de lo expuesto, se comprende que para partir de una estrategia genérica o específica, primeramente, se necesita saber el diagnóstico de la organización, aspectos internos y externos para posteriormente realizar su filosofía empresarial en función de la estrategia competitiva, a partir de estas herramientas, como expresa (Antonio et al., 2020) El entorno globalizado genera nuevos emprendimientos innovadores. Posteriormente al momento de la creación de la organización, la empresa deberá definir cuál de las estrategias genéricas aplicar, y así saber cuáles serán las metas-objetivos, con relación a su competitividad, mismas que serían planteadas por la gerencia.

Se intuye que al iniciar un emprendimiento o al adquirir el mando de una empresa, el dueño o gerente, debe ser una persona que sepa sobre estrategia pero, mayormente, los mencionados no tienen una idea amplia acerca de lo que la toma

de decisiones estratégicas supone. Esto puede comprometer el rumbo empresarial, toda decisión mayor o menor determina el futuro empresarial (Solano, n.d.). No es posible omitir algún detalle y tan solo dejarse llevar por un impulso o corazonada. Las estrategias genéricas competitivas dan paso a que la gerencia que tenga conocimientos sobre el rumbo de la organización.

Por lo tanto, en la economía global que se vive es irrelevante deambular con esperanza a encontrar una respuesta a las acciones empresariales, de este modo se concuerda con Menguzzato (1995) cuando expresa que el mundo actual está en constante cambio, por ende, las empresas mantendrían una continua adaptación para lograr sobrevivir, desarrollándose y convirtiéndose en protagonistas de su propio futuro en el cual deben apoyarse en un *management* adecuado. Aunque es cierto, hay factores que son imperceptible para el resto, pero lo intangible juega un papel importante para que la toma de decisiones de las estrategias se lleve a cabo.

Para resumir todo lo mencionado, el ser humano nace con el don de ser un estratega, la evolución, la biología y la sociedad son factores que han hecho que esto sea así. Se dice coloquialmente que las decisiones se harían con la cabeza fría, esto no siempre se hace caso, pues, las mismas razones mencionadas hacen que las personas sean diferentes al momento de la toma de decisiones, beneficiados o perjudicados por su personalidad, los seres humanos han decidido el futuro de su propia especie, grupo y nación. Por estas razones, se considera que el conocimiento es una de las bases para la empresa, y así este sea un factor determinante de éxito.

1.2. Estudio de estrategias genéricas para empresas

Es ideal la selección de estrategias competitivas genérica para que la empresa tenga un rumbo y sepa en que mercado participar, el cual facilita así que su competitividad sea eficaz y no obstruya el cumplimiento de la misión y visión propuestas por parte de los fundadores o directivos empresariales. Continuamente las organizaciones se enfrentan a un mundo globalizado y

múltiples obstáculos que coadyuvan a que las empresas dejen de lado el direccionamiento hacia el cumplimiento tanto de sus metas y objetivos, sin una estrategia competitiva el mercado exigente terminará por rechazar la propuesta empresarial.

A raíz de este argumento se procede a hacer un análisis sobre aquellas empresas que han implantado una estrategia genérica competitiva desde su creación, en su modelo de negocio, en comparación a aquellas organizaciones que no cuentan con la ayuda de las estrategias genéricas, lo cual permite inferir cómo estas han desarrollado sus estrategias en relación con su problema. En el primer caso se observa dos empresas industriales, una cuenta con la estrategia competitiva de diferenciación, mientras, que la otra organización cuenta con estrategias propias de la gerencia.

Cuadro 6. Comparación de estrategias en empresas industriales

EMPRESA LIMPIFRESH	<p>Inicialmente, la empresa no cuenta con una estrategia genérica competitiva, por lo tanto, lo que priorizan para tomar decisiones sobre el cliente es su cadena de valor, dado que para la empresa Limpifresh, esta es una propuesta de valor fundamental para basar sus estrategias, pero esta misma que debe ser perceptible para el cliente.</p> <p>Posteriormente al diagnóstico interno, la empresa llega a comprender al cliente, al modificar sus productos a las necesidades buscadas y concluir que lo ideal para la empresa es cumplir aquella demanda insatisfecha por el mercado, misma demanda que debe ser bien analizada pues un producto diferenciado como el que buscan debe ser dirigido a un nicho que busque esta diferenciación en sus productos de limpieza.</p>
EMPRESA ANÓNIMA	<p>Las importaciones causan problemas en las empresas que ofrecen la diferenciación en sus actividades, al saber que su estrategia</p>

	<p>genérica es la diferenciación, la empresa logra segmentar mejor su nicho y sabe que su segmento es de alta exigencia, lograr que, a estrategia competitiva elegida logre minimizar el impacto de una fuerza de Porter.</p> <p>Como menciona el autor, Chirinos C., Rosado J. (2016) La cadena de valor debe estar respalda por la calidad de su servicio o producto. No se debe dejar de la innovación pues junto a la calidad son factores determinantes de éxito.</p>
--	--

Fuente: modificado a partir de los casos de (Antonio et al., 2020) y (Chirinos et al., 2016)

Como se observa, la empresa que adoptó una estrategia genérica competitiva clara logró minimizar el impacto que le puedan generar los competidores, el mercado cambiante o las fuerzas de Porter. Razonablemente, la empresa que no implantó estas estrategias, como método de direccionamiento empresarial, tiende a un desequilibrio en su accionar y en su toma de decisiones. El apoyarse en que la cadena de valor es un sinónimo de una estrategia de diferenciación no es correcto pues, la diferenciación comprende aspectos que sean realmente percibidos, no aquello que la empresa realiza cómo método de mejora continua, misma mejora que, independientemente el rubro de empresa, no se debe prescindir.

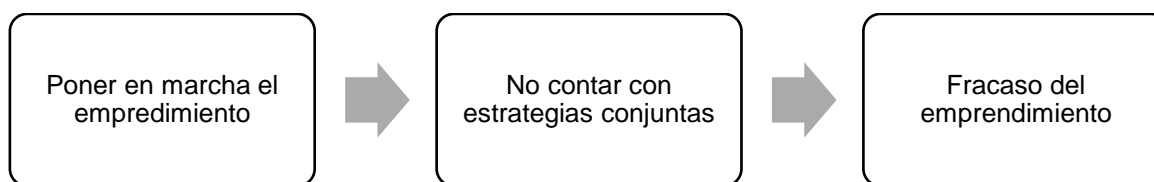
Generalmente una empresa debe estar lista para adaptarse al cambio, sobre todo se logra divisar que la organización está preparada para afrontar este entorno cambiante cuando una organización ha optado por una de las tres estrategias genéricas de Michael Porter. Dado esta aclaración, se coincide con (Llonch Andreu J. & López Belbeze M., 2004) cuando expresan que las organizaciones que carecen de una estrategia genérica son empresas reactivas por lo cual su comportamiento en el mercado es muy ambiguo. Así mismo, el cumplimiento de los objetivos puede llegar a verse afectados, dado que al instante en el que la organización no tiene un preámbulo estratégico, es muy difícil que sepa la ruta que debe seguir, sobre todo, cuando la organización es un emprendimiento o una pequeña empresa.

Considerablemente, varios emprendimientos tienden al fracaso o a la quiebra, claro está que existen varios factores para que esto suceda, para (Justo R., 2008) existe cuatro razones por las cuales una empresa puede llegar a perecer en el tiempo. La primera razón es por la discontinuidad de la empresa, la segunda es por proceso de bancarrota, la tercera es un cierre provocado para evitar pérdidas mayores, finalmente, la cuarta razón es por un fracaso al momento de poner en marcha el emprendimiento. Para los fines del proyecto se centrará en el cuarto punto, se debe recordar que, antiguamente se decía que un empresario se nace, no se hace, pero actualmente como expresan (Hernangómez Barahona et al., 2004) los individuos se pueden preparar para ser empresarios.

Desde que el individuo considera la formulación de un negocio se debe llevar aspectos importantes, mismos aspectos que, sin una base sólida de conocimientos, solo serían palabras al aire que nunca serán atrapadas. Inicialmente y el aspecto fundamental debe ser elegida una estrategia genérica competitiva para comprender en que se va a basar la oferta de valor. Por consiguiente (Marchan Karina, 2009) considera que los dueños de las PYMES fallan al no contar con un plan de negocios, estrategias conjuntas, muchos gastos, empleados sin un rol definido, mala fijación del precio de venta al público (P.V.P.) y finalmente porque se mezcla los gastos empresariales con los gastos personales.

A raíz de lo mencionado se puede manifestar que, con respecto al fracaso empresarial, la variable número cuatro (Fracaso al momento de poner en marcha el emprendimiento) hace sinergia con la variable número dos (no cuenta con estrategias conjuntas), acerca de lo que menciona (Marchan Karina, 2009) de este modo se coincide con el autor pues, las estrategias son necesarias para la toma de decisiones, un emprendimiento que no usa una estrategia genérica como punto de partida, va a estar perdido en la selva de los negocios. Es necesario que se comprenda la importancia acerca de esta herramienta, gracias a las estrategias genéricas competitivas se puede lograr un mejor desarrollo empresarial en todo el campo competitivo.

Gráfico 3. Fracaso del emprendimiento



Fuente: elaboración propia

1.3. Variables que influyen en el éxito en empresas

El éxito es fundamental en un emprendimiento, generalmente, se debe tender a que la empresa creada sea rentable y genere plazas de empleo pero, qué es lo que realmente una empresa hace para que sea exitosa, se pueden encontrar diferentes puntos de vista, los cuales varían entre los diferentes autores. Para (Justo R., 2008) el género influye en el éxito o fracaso empresarial, (Squillace, 2011) dice que la personalidad juega un papel importante, (Mesa Sixto Alfredo & Pérez Mijares Edel, 2014) hablan acerca los pilares fundamentales de éxito en la gestión estratégica, (Ríos Nequis et al., 2018) argumentan sobre las estrategias genéricas en la actualidad, Michael Porter (1985) habla la cadena de valor la cual tiene de herramienta a la trazabilidad en la logística interna y externa.

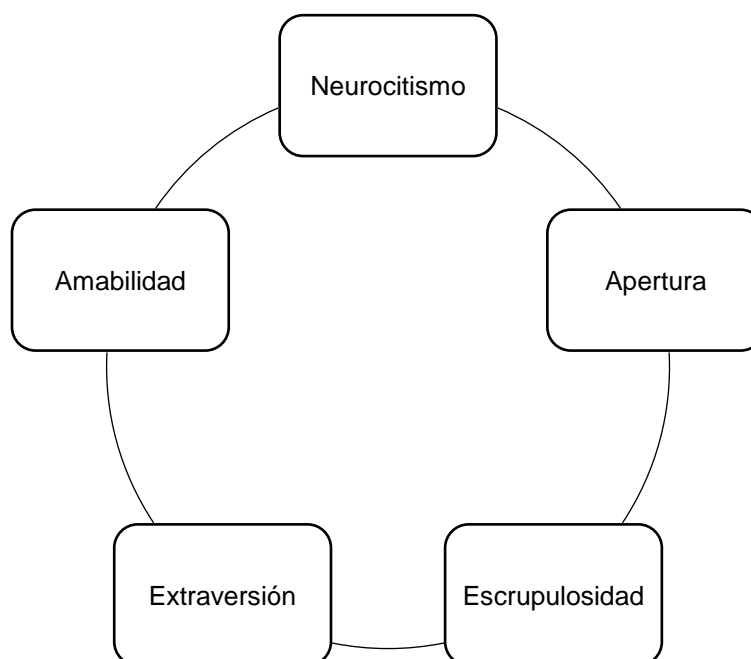
Género del emprendedor

Dentro de las empresas existen variables que definirán el éxito de estas. Por lo tanto, para fines de estudio, se mencionarán varios factores de éxito pero, se hará un mayor análisis en la parte estratégica de las empresas. Inicialmente, para (Justo R., 2008) una variable es el género del emprendedor. No se puede estar de acuerdo con la autora pues, independientemente el género del emprendedor o las habilidades poseídas y adquiridas, no determinan el estrictamente el éxito o fracaso de la organización. Últimamente, la tendencia es diferente, en donde dentro del mundo de los negocios el ambiente más justo y equitativo en cuestiones de género.

Emociones, sentimientos y personalidad

Es increíble como aquello intangible como las emociones, sentimientos y personalidad juega un roll importante dentro de las organizaciones. Tomar riesgos es actuar rápido e irreflexivo (Squillace, 2011) pero, aquella decisión compleja tomada logra obtener con ella tanto respuestas positivas como negativas. Aquello importante dentro de la personalidad es la determinación con la que se toman acciones, aquellos que la improvisación esta consigo logran actuar sin planear, sobre para aquellas estrategias que son tomadas en el momento (Squillace, 2011). A la vez, el modelo “*Big Five*” de McDougall ayuda a comprender estos rasgos de personalidad.

Gráfico 4. Rasgos de personalidad del modelo “*Big Five*” de McDougall



Fuente: modificado a partir de (Díaz et al., 2022)

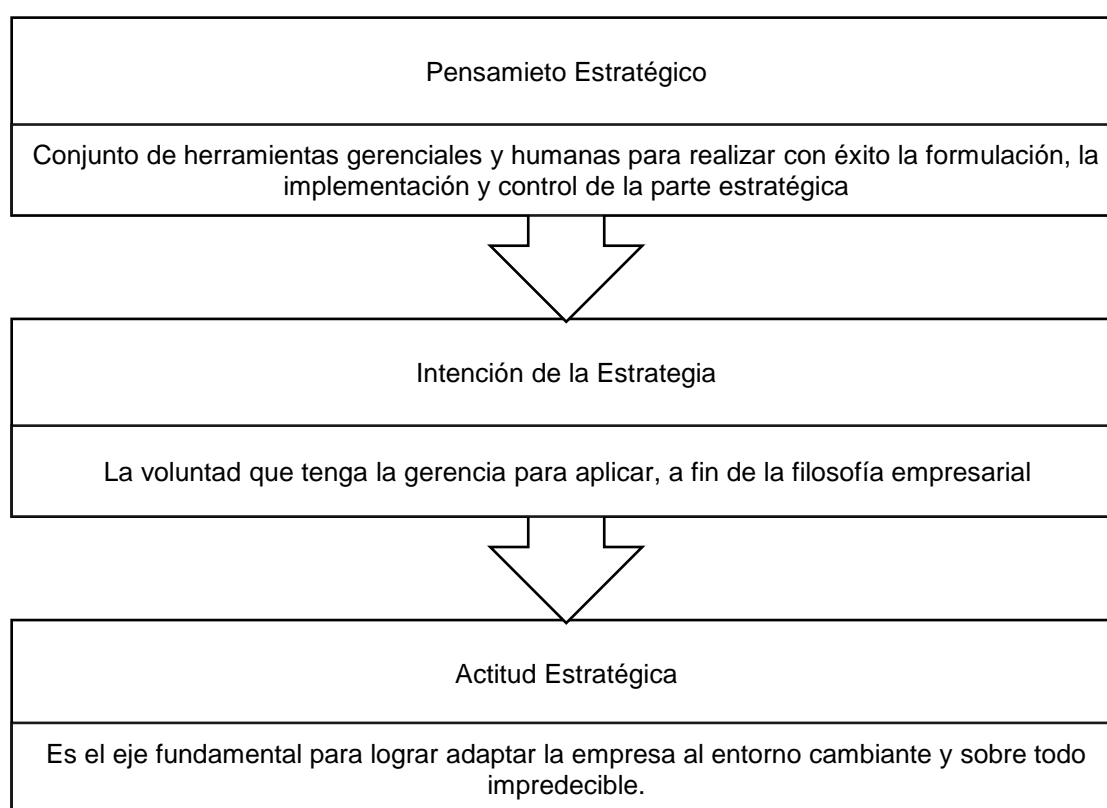
Pilares del éxito

Continuamente, el éxito no está garantizado puesto que existirán factores de nivel macro y micro que entran en juego. Para (Mesa Sixto Alfredo & Pérez Mijares Edel, 2014) existen pilares que logran ser una herramienta fundamental para el éxito empresarial. Hacen una anotación en que para mantener acoplada a la

empresa en su rumbo empresarial, la dirección estratégica es de suma importancia pues, será un proceso continuado, reiterado y transnacional para que la empresa se desenvuelva en el ambiente correcto (Mesa Sixto Alfredo & Pérez Mijares Edel, 2014).

Con esta premisa, el autor menciona los pilares fundamentales: Un pensamiento estratégico, la intención de la estrategia y la actitud estratégica.

Gráfico 5. Pilares fundamentales

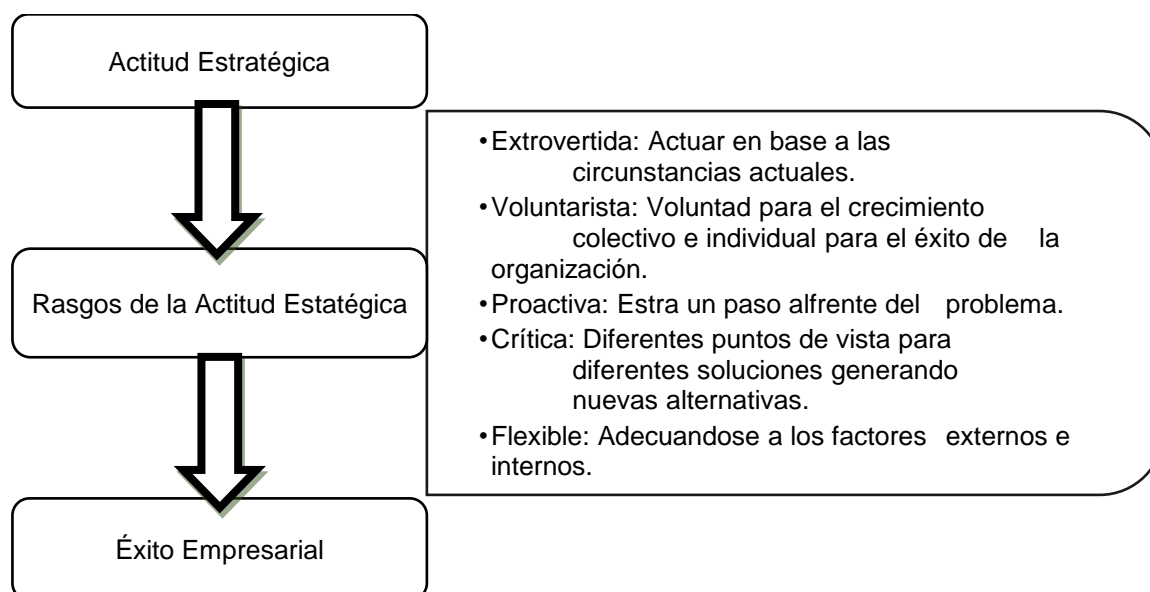


Fuente: modificado a partir de Mesa Sixto A. & Pérez Mijares E. (2014)

La comprensión de la magnitud referente a la actitud empresarial va más allá del concepto pues, se requiere que la actitud estratégica sea positiva durante los tres pilares. De otro modo, el factor humano no debe perder protagonismo, sobre todo esta característica es determinante al momento de liderar y encaminar a la empresa. La actitud estratégica está caracterizada por variables de personalidad, las cuales serán de gran ayuda al momento del éxito empresarial buscado, se tiene en cuenta que los emprendedores requieren de estas características para que la empresa logre perdurar, entre los rasgos se encuentran: Extrovertida,

Voluntarista, Proactiva, Crítica y Flexible.

Gráfico 6. Rasgos de la actitud estratégica



Fuente: modificado a partir de Mesa Sixto A. & Pérez Mijares E. (2014)

Estrategias genéricas en la actualidad

Finalmente, la validez de las estrategias genéricas es puesta a prueba en la actualidad, como mencionaba Menguzzato (1995) vivimos en un mundo de constante cambio. Entonces, es normal que se dude, de ciertas teorías, antiguas con respecto a la realidad actual, en ese sentido, (Ríos Nequis et al., 2018) investigan el desempeño de las estrategias genéricas hoy en día. Michael Porter a raíz de sus investigaciones otorga una herramienta, tan poderosa, que las empresas que usaran esta "arma" adquirirían una ventaja competitiva con relación a la competencia del mercado, mismas estrategias genéricas que pueden ser de uso individual o colectivo.

Se debe tener en cuenta que constantemente existen métodos de control sobre todo para evaluar el desempeño de las estrategias usadas, (Ríos Nequis et al., 2018) convencen de que todo esfuerzo para generar una ventaja competitiva debe ser puesto a prueba mediante indicadores que evalúen el rendimiento. Tal como manifiesta (Garcilazo A., 2023) para maximizar la eficiencia y mejorar la

toma de decisiones es importante monitorear los *Key Performance Indicators* (KPI). En dirección a que la organización en cuestión obtenga desempeños económicos mayores lo cual incide directamente en el entorno empresarial competitivo.

Logística interna y externa

Las empresas cuentan con herramientas para lograr el éxito, Michael Porter (1985) propone un método gráfico para que las empresas manufactureras generen valor, estas transforman las materias primas en productos que se adecuan a la necesidad de los consumidores (Matias Riquelme, 2020). Especialmente dentro de las actividades primarias se encuentra la logística interna en la cual las organizaciones buscarían métodos para que las materias primas sean recibidas y almacenadas de una forma correcta, la logística externa basa sus actividades en la comercialización del producto entregado hacia un intermediario o consumidor final.

La herramienta que está inmiscuida dentro de la cadena de la cadena de valor según Porter (1985) es la trazabilidad, esta es necesaria para la mejora de un sistema eficiente y de calidad tanto en la producción (logística interna) como en la etapa de distribución (logística externa). Este instrumento definido por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) es la capacidad que tiene la empresa para rastrear el origen de ingredientes como las materias primas, las condiciones en que estas se producen y el destino que tiene esta producción (Cofepris, 2018).

Evaluación y control

Para que la empresa logre llevar los objetivos y metas propuestos debe realizar una evaluación y control de los resultados obtenidos. El control permite que a raíz de los resultados obtenidos y datos técnicos se logre interpretar con un análisis de parte del gerente. La evaluación es la manera en que se mide los resultados que se obtuvieron dentro del control, generalmente, la evaluación enfatiza a las

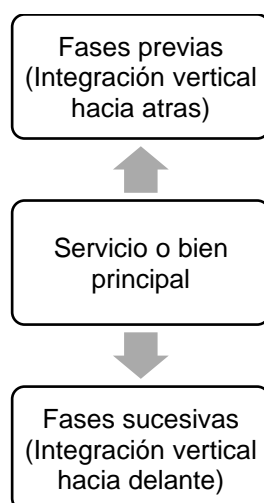
características que se controla (Hintze, n.d.).

Integración vertical

Las nuevas tendencias mundiales han provocado que las organizaciones se estructuren de una manera diferente, las empresas que no logren una adaptación se ven condenadas a ser organizaciones rezagadas. Dentro de las teorías económicas, existe una cuestión, de cuáles serían las causas que guíen el uso de las integraciones económicas, con el fin de que el tiempo sea el correcto y eficiente para que la empresa inicie su integración (Tamayo & Piñeros, n.d.).

Se entiende por integración vertical a la afiliación de nuevas operaciones complementarias correspondientes con el servicio o producción, tanto encima de la cadena operativa o debajo de esta, para que se logre una eficiencia en los procesos, lo cual es directamente relacionada a la disminución de los costos dentro de la producción del bien o servicio como en su logística, control y calidad. La cadena productiva hace referencia a la composición de fases previas o sucesivas de la actividad principal, es decir, desde la adquisición o producción de la materia prima hasta el momento en el que el bien o servicio es recibido por el consumidor final (Tamayo & Piñeros, n.d.).

Gráfico 7. Fases de integración



Fuente: elaboración propia

Es necesario saber los aspectos que guían o interfieren a la integración vertical.

El control de costos permite que al momento de integrar hacia delante o atrás, los procesos que son controlados por terceros sean trasladados a la empresa. La integración vertical es más necesaria en situaciones en que la información tiene que ser protegida y no debe exponerse a un dominio público. La reventa es un factor para tener en cuenta, pues, la empresa puede verse motivada apropiarse de un mayor margen de utilidad, misma utilidad que transita entre las etapas de la comercialización. El disminuir el poder de los proveedores provoca una disminución en procesos burocráticos, acuerdos con términos y condiciones en los cuales se exija cantidades que no sean eficientes para la organización.

Durante El siguiente capítulo se presenta los métodos usados para la investigación como las herramientas, tipo y enfoque. La forma en que la población se seleccionó para obtener la muestra y finalmente los datos recolectados de la encuesta hacia los consumidores y la entrevista hacia la gerencia.

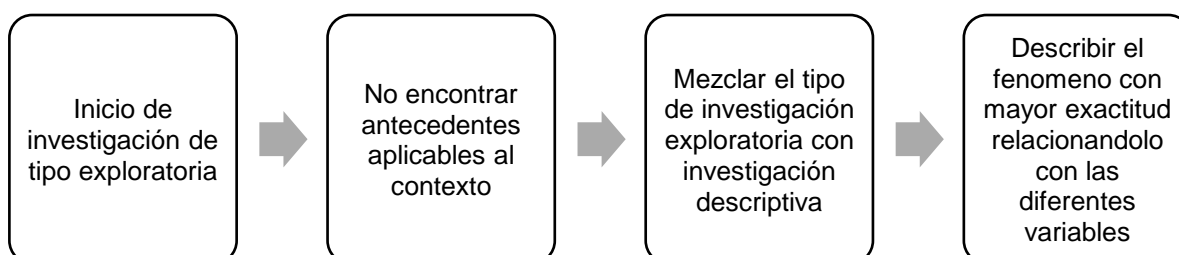
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

Tipo

Los tipos de investigación son cuatro, los cuales tienen diferentes objetivos y forma de desarrollo. Para (Hernández Sampieri et al., 1991) las investigaciones de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo tienen un propósito individual y razón de ser cada una. Así mismo, el que una investigación inicie con un lineamiento, no significa que deba terminar de la misma forma, pues, se puede cruzar entre sí en caso de que se lo requiera, todo debe estar basado en el contexto que el investigador halle en su búsqueda y según el alcance que se quiera realizar.

Gráfico 8. Ejemplo de mezcla de tipo de investigación



Fuente: modificado a partir de (Hernández Sampieri et al., 1991)

El caso de estudio se desarrolla con un tipo de investigación descriptiva, durante el proceso de investigación, de acuerdo con (Hernández Sampieri et al., 1991) el propósito es describir los eventos y situaciones del fenómeno, es decir, medir. Por otro lado, para (Catherine Martínez, n.d.) este tipo de investigación no es similar al método analítico, pues, el objetivo principal de la investigación descriptiva no es buscar una razón del fenómeno, solo se limita a una observación en la cual no se hallará respuesta o explicación aparente.

Enfoque

Dentro de la investigación es necesario comprender que esta herramienta es la forma en la que se busca soluciones a problemas sociales (Arturo et al., 2011). Es necesario comprender que durante la investigación se realiza un proceso de investigación cuantitativa y cualitativa pues son métodos que se complementan entre sí y ayudan a que el resultado obtenido sea óptimo y preciso, así mejora la comprensión de los datos. Al recolectar datos se debe tener en cuenta tanto el enfoque, las fases y etapas de la investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo.

Cuadro 7. Enfoque, fases y etapas de la investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo

Enfoque cuantitativo y cualitativo	Presupuestos epistemológicos
	Aproximación a la realidad y al objeto de estudio
	Relación Sujeto-Objeto
	Objetividad
	Proceso metodológico
Fases y etapas de la investigación cuantitativa	Fase conceptual
	Fase de planeación y diseño
	Fase empírica
	Fase analítica
	Fase de difusión
Proceso y fases de la investigación cualitativa	El proceso de la investigación cualitativa
	Fases en el proceso de la investigación cualitativa

Fuente: modificado a partir de (Arturo et al., 2011)

Método

Desde la formación de las ciencias elementales se utiliza diferentes métodos teóricos, entre los más destacados se encuentra el método intuitivo-deductivo. La razón por la cual pensamiento intuitivo marca una pauta para Pestalozzi el aprendizaje se basa en el aprendizaje de las personas a raíz del contacto directo, al observar y crear conexiones con el producto en aprendizaje. Se debe tener en cuenta que la experiencia juega un papel importante dentro del desarrollo de nuevos conocimientos, aun así, es importante saber que esta, a la vez cuenta con

limitaciones pues dos personas logran tener diferentes experiencias a pesar de involucrarse en la misma situación (Dávila G, 2006).

Se precisa de este método intuitivo-deductivo durante la investigación, mientras la exploración se realiza, para recolectar información se debe vincular directamente con la empresa y crear así una conexión con la misma y comprender los problemas que enfrenta la organización dentro del mercado. A raíz del conocimiento interno, el investigador puede desarrollar soluciones óptimas a través de la deducción de aquello que experimenta en su investigación, puesto que, al unificar ideas el ser humano llega a un concepto de veracidad (Dávila G, 2006).

La adquisición del conocimiento se desarrolla bajo un método histórico-lógico, a pesar de que la lógica como ciencia sea fundamental para la comprensión del saber científico, no es suficiente para entender su estructura y movimiento formal (Torres Miranda, 2020). La aplicación de este método teórico permite realizar una valoración del contexto de la organización y saber cómo se desarrolla. Por lo siguiente, el método histórico y lógico tiene la particularidad de inferir las semejanzas entre dos objetos apoyado en el conocimiento de las distintas etapas de los objetos comparados (Torres Miranda, 2020). Es decir, el método se apoya en la selección de un punto de referencia para el inicio y otro punto para final, una vez se tenga el tiempo se comparan las características para obtener un resultado.

Herramienta

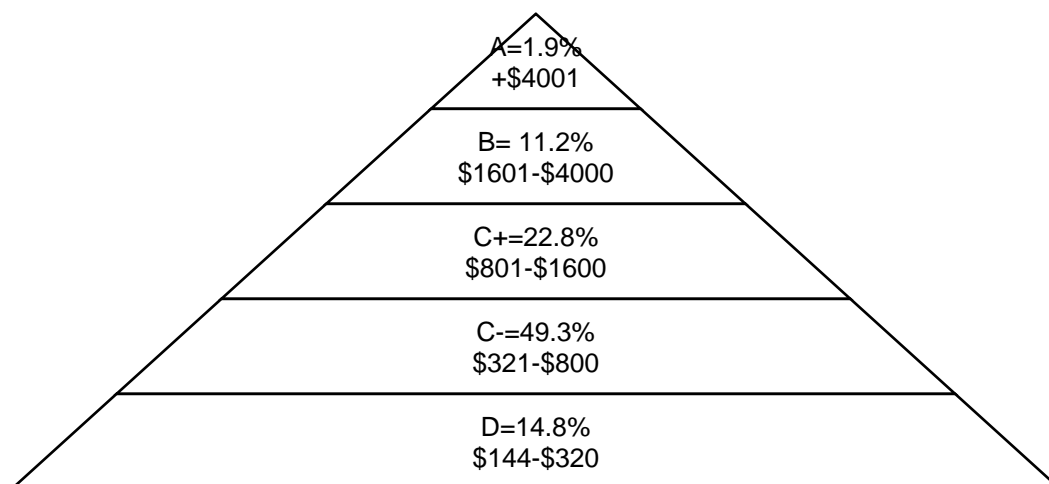
La encuesta es una herramienta muy utilizada por su rapidez, eficacia y facilidad al momento de recolección de datos (Casas Anguita et al., 2003). Esta herramienta permite recolectar datos de una población específica o universal mediante un procedimiento estandarizado el cual busca describir o explicar características (García Ferrando et al., 1986). En cuestión a la forma en la que se desarrolla la encuesta es apoyada en la escala de Likert de acuerdo, es de los instrumentos más utilizados tanto en la investigación como en estudios de mercado (Matas, 2018).

La segunda herramienta para utilizar durante la investigación es la entrevista, la cual es semiestructurada, permite respuestas abiertas las cuales son más ricas en su información (Folgueiras Bertomeu, n.d.). La entrevista se realiza especialmente a la gerente de la empresa para que se logre una comprensión más amplia acerca de la organización y las estrategias genéricas.

Segmentación

La aplicación de la encuesta como herramienta es necesaria dentro de la investigación. Por tal razón se utiliza como método de recolección de datos. La empresa caso de estudio debe conocer su público objetivo, por ende se realiza una investigación de la Población Económicamente Activa (PEA) con empleo adecuado, el cual corresponde al 34.4% de la población nacional (INEC 2024). Al basarse en su Nivel Socio Económico (NSE), este se divide en cinco segmentos: A, B, C+, C- y D. El NSE corresponde a un ingreso de +\$4001; \$1601-\$4000; \$801-\$1600; \$321-\$800; \$144-\$800. Los ingresos son ordenados a la par del segmento.

Gráfico 9. Porcentaje de población por nivel socio económico (NSE)



Fuente: modificado a partir de datos de INEC (2011)

Para realizar la encuesta, se toma en cuenta a la población en el que se enfoca la investigación, por tal razón es necesario comprender las características del grupo de personas que son económicamente activas con empleo adecuado, se escoge

a los cinco segmentos del NSE (A, B, C+, C- y D). El porcentaje resultado es de un 100% del grupo de personas que perciben ingresos por su empleo pleno. Al tomar en cuenta la población ambateña en el último censo, la cantidad es de 370.664 personas (Censo Ecuador 2023). Mismas que están dispersadas por todo el cantón pero, por motivos investigativos, se opta por realizar encuestas dentro de la zona céntrica y zonas aledañas para que el resultado de la encuesta sea óptimo al momento de plantear soluciones.

Obtención de la muestra

Inicialmente, la forma en la que se toma la muestra es a partir de la segmentación y de los siguientes datos obtenidos:

- Población: Los habitantes de Ambato representan una cantidad de 370.664.
- PEA con empleo adecuado/pleno: Un total del 34.4% de la población.
- NSE A, B, C+, C- y D: Representa el 100% de la PEA con empleo adecuado.

Segmentación para la población

Como consecuencia de la información preliminar, mediante ejercicios matemáticos básicos se logra la obtención de los siguientes datos de la segmentación realizada

$$\textit{Segmentación} = \textit{Población} * \textit{PEA con empleo adecuado/pleno}$$

$$\textit{Segmentación} = 370.664 * 34.4\%$$

$$\textit{Segmentación} = 127.508$$

Muestra:

Para realizar la implementación de la herramienta de recolección se precisa de una muestra, la fórmula aplicada es para una población finita.

N= Población (127.508)

n= Muestra

p= Probabilidad a favor (0.5)

q= Probabilidad en contra (0.5)

z= Nivel de confianza (0.95)

e= Error de muestra (0.05)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 127508}{0.05^2 * (127508 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.25 * 127508}{0.0025 * (127507) + 3.84 * 0.25}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.25 * 127508}{0.0025 * (127507) + 3.84 * 0.25}$$

$$n = \frac{0.9604 * 127508}{318.7675 + 0.9604}$$

$$n = \frac{122458.7}{319.7279}$$

$$n = 383.00$$

El resultado obtenido es de una muestra de 383 personas las cuales serían encuestadas para comprender ciertas características en relación con el Liderazgo en Costos, Diferenciación y Segmentación.

2.2. Análisis de los resultados del diagnóstico en la empresa El Chef Marisquería

Las preguntas de los instrumentos surgieron a raíz de las estrategias genéricas de Michael Porter. Las cuestiones fueron adaptadas al giro de negocio de la empresa en estudio para comprender la manera en que el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque repercuten sobre la decisión de elección de los consumidores. El público tiene actitudes como consumidor, por lo tanto, cada pregunta basa en ciertas características generalizadas que tiene el consumidor en la ciudad de Ambato. Algunas de las características que se ha tomado en consideración son: exigente, curioso, conservador e influenciable.

Tras la recolección de datos, en la cual han participado 145 personas en la encuesta y solo la gerente en la entrevista de la investigación, se llega al siguiente

análisis.

Datos encuesta

Al comenzar con la encuesta, es preciso la obtención de datos generales como su género, su NSE y red social usada.

Cuadro 8. Generalidades

Pregunta	Interpretación
Género con el que se identifica	Se discierne que la participación del público femenino es mayor por 11 puntos porcentuales con relación al público masculino, esto se da, la población de mujeres es mayor a nivel mundial.
Porcentajes NSE de los encuestados	Con el presente gráfico, se muestra una mayor participación de un público con NSE C+, seguido por B, C-, D y finalmente A, en su mayoría hace relación con la figura 10 en la cual se muestra el porcentaje de los Niveles Socio Económicos, con una variación y mayor presencia de un público B. Figura 19. Redes sociales
Redes Sociales	Con un poco más de 50%, la presencia de Tik Tok se ha vuelto regular en la vida de los usuarios, gracias a que esta red social permite una interacción más rápida con un método más entretenido a la hora de mostrar un mensaje.

Fuente: elaboración propia

Liderazgo en costos

Tras las generalidades, se implementa la segunda parte de la encuesta la cual se basa en comprender las características de los usuarios con relación al Liderazgo en Costos (LEC). Para realizar el análisis, se agrupa a la población en una sola masa, conformada por el segmento A, B, C+, C- y D

Cuadro 9. Preguntas de Liderazgo en Costos

Cuestión	Interpretación
Oportunidad de cierre	Con 88 personas lo cual representa un 62% de respuestas positivas, el establecimiento no podría ahorrarse costos operativos al cerrar los días de baja demanda puesto que, esto representaría pérdidas de ingresos, el público prefiere cualquier día de la semana comer mariscos.
Relación precio-sabor	Aunque el 30.3% de encuestados eligen ser nuestros en esta decisión, más del 50% priorizan el sabor sobre el precio. Esta respuesta muestra que el público está dispuesto a pagar un poco más por el sabor, lo cual permite fijar un precio con una buena rentabilidad.
Preferencia por los días de promoción	Se nota una dispersión de preferencias que por pocos usuarios favorece a que se espera el día de promoción. Esta respuesta permite que la empresa aproveche el LEC para atacar directamente al público
Decoración	Al tener una participación de 56 personas en positivo, denota que se puede ahorrar ciertos costos a la hora de decorar algún platillo, sin embargo, es necesario que con poco sea llamativo.
Productos con marca	Es una respuesta dividida que, con poco muestra que la importancia de una marca en snack no es relevante, lo que permite que la empresa fabrique sus propios snacks y añadir su propia identidad en los envoltorios de los productos.
Producto llenador	Más de 50 usuarios muestran que es necesario que al momento de comprar comida del mar es relevante que este mismo sea en abundancia, seguido por 48 personas que, se interpreta, que no es importante la cantidad del producto.
Relación llenador-sabor	Existe más de un 70% de personas que

	priorizan el sabor en vez de lo llenador, lo cual se puede aprovechar para que la empresa brinde un producto de buen sabor y lograr ahorrar en ingredientes, el sabor se impone a lo llenador.
Relación precio-cantidad	El 31% de los encuestados afirman que el precio es relacional a la cantidad que venga, por otro lado, el 38% del público se niega a la relación precio-cantidad.

Fuente: elaboración propia

Diferenciación

La tercera parte de la encuesta se basa en comprender las características de los encuestados con relación a la Diferenciación e identificar las ventajas que tiene la empresa ante ellos.

Cuadro 10. Preguntas de Diferenciación

Cuestión	Interpretación
Calidad de la comida	El público tiene una tendencia, más del 70% de los encuestados están muy de acuerdo que su comida debe cumplir estándares de calidad, misma calidad que hace la diferencia entre uno y otro.
Productos nuevos	Casi 90 personas están de acuerdo que para cada visita es relevante algo nuevo, la empresa tiene una oportunidad la cual puede aprovechar para generar una diferencia en el consumido.
Cientes Consumistas	La población, más de un 70% tiene una característica de consumistas, están de acuerdo que aquello que llama la atención es merecedora de ser comprada.
Cientes influenciables	La característica influenciable se hace presente en más de 100 personas. Este sesgo es importante pues, la organización tiene una gran ventaja que si logra ser aprovechada marcaría una diferencia con su competencia.

Elección bajo influencia	El consumidor que no se decide por un producto al momento de ir a un local de comida, elige que el mesero le dé una recomendación, son 80 personas que están dispuestas a seguir este consejo de parte del servicio.
Presentación de la comida	Los consumidores marcan una pauta, no existe una sola forma de presentar la comida del mar, las variaciones dentro de un emplatado son aquello que diferencia a una organización en el mercado
Los mariscos son costosos	El factor consciente que tienen los consumidores acerca del costo del ingrediente primordial es positivo.
Relación Precio-Bueno	Es un hecho, la relación de Precio-Bueno es positiva, un buen producto es directamente proporcional al precio que este tenga.
Productos similares en el mercado	Aquello que es repetitivo tiende a cansar, de la misma manera, si es similar que en todos los lugares, no tiene nada de diferente.
Menú	La respuesta muestra la simplicidad que puede llegar a tener o no un menú, al ser una pregunta con respuestas divididas, deja que la organización decida su respuesta ante los consumidores.
Fotos de la comida	Al igual que en otras preguntas, las respuestas son divididas, no existe una tendencia a la cual inclinarse, permite que la organización elabore características diferenciadoras para que los consumidores elijan tomar una foto y subir a redes sociales y así lograrse publicidad indirecta.
Lugar de experiencia	Sin duda, y la respuesta del público es obvia, elijen un establecimiento acompañado de experiencias, este se transforma en un lugar de preferencia del consumidor.

Fuente: elaboración propia

Datos entrevista

Cuadro 11. Respuesta-sustento-criterio

Pregunta	Respuesta gerencia	Sustento teórico	Criterio personal
¿Conoce usted la situación actual de su empresa?	En un mundo tan cambiante y con una competencia tan agresiva sabemos que la empresa debe cambiar en sus objetivos	Las empresas están en constante cambio provocados fundamentalmente por la globalización. La única alternativa que las empresas tienen para lograr una ventaja competitiva sostenible al general valor es a través de una eficaz gestión del conocimiento (Gómez Díaz et al., 2005)	La gerencia tiene claro que es necesario el cambio y sobre todo mantiene presente la competencia agresiva existente
Cuál es su opinión con respecto al cumplimiento de metas-objetivos en la empresa?	Que no están muy definidos los objetivos por tal razón hace que se dificulte llegar a metas	Planear es diseñar un conjunto de actividades, políticas, objetivos, estrategias y metas a lograr en un tiempo determinado mediante el uso racional de los recursos, cada uno de los proyectos a desarrollar dentro de una planificación contarían con los recursos suficientes a fin de lograr los resultados deseados (Jarrin, 2016)	Comprende que los objetivos-metas se definen, pero la gerencia no lo hace debido aun empirismo constante
En qué se han basado las decisiones que se han tomado en la empresa	De la manera empírica se ha tomado la mayoría de las decisiones	En todos los aspectos de nuestra vida es inevitable tener que tomar decisiones, unas más complejas que otras para crearse un mejor juicio de lo que implica tomar una alternativa acertada (Guevara Dora, 2011)	El juicio del emprendedor es importante y va conectado con la manera empírica en la que se creó o la empresa
¿Conoce o a escuchado acerca de las estrategias genéricas de Michael Porter?	Se conoce pero no se la aplicado dentro de la empresa	La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas	La gerencia no aplica las estrategias genéricas de Michael Porter a pesar de que

		competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía (Porter Michael, 1985).	conozca del tema, por ende, la toma de decisiones no se apoya en algún lineamiento
Dentro de las responsabilidades que tiene a su cargo, utiliza alguna herramienta de gestión o una herramienta administrativa para la toma de decisiones?	La recopilación de datos ha sido parte de la empresa, a través de esta se ha podido tomar ciertas decisiones	El mundo actual está en constante cambio, por ende, las empresas mantendrían una continua adaptación para lograr sobrevivir, desarrollándose y convirtiéndose en protagonistas de su propio futuro en el cual deben apoyarse en un <i>managment</i> adecuado (Menguzzato, 1995).	Aunque los datos son fundamentales para la toma de decisiones, no basta solo con saber las estadísticas, se necesita de una herramienta la cual no es usada por parte de la organización.
Desde el nacimiento y creación de la empresa, se han considerado estrategias organizacionales que coadyuven en su toma de decisiones?	No, ha primado el empirismo en la mayoría de los aspectos organizativos	La discusión alrededor del concepto de estrategia debe estar encabezada no por la homologación de conceptos, sino por la forma como el empresario interpreta dicha diversidad y toma decisiones para consolidar y construir un «futuro deseado» para su organización (Hidalgo et al., 2014)).	Para construir un futuro deseado importa la interpretación y experiencia del decidor, la experiencia es gracias al empirismo más sin embargo, no es suficiente
Estaría dispuesta a implementar una o más estrategias genéricas de Michael Porter para la mejora de su empresa	Siempre las empresas buscamos la mejora continua por ende se estaría dispuesta a conocer a fondo sobre diferentes estrategias en bien de la	Para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el	La disponibilidad de la gerencia para alcanzar el éxito es buena, pues, muestra habilidades gerenciales para el cambio.

	empresa	éxito (Porter Michael, 1985)	
Ha invertido recursos en mejorar la gestión y proyección empresarial de su organización en el mercado?	Creería que muy poco ha sido la inversión	Para lograr el éxito en un entorno de negocios competitivo, los decisores necesitan un enfoque que se centre en la creación de valor, a la vez que garantice decisiones defendibles, prudentes y de calidad (Salinas, 1998)	Los vagos intentos por invertir recursos generan que el éxito tarde más en llegar. Es necesario una creación de valor verdadero y para ello, los recursos serán bien destinados.
Si en algún supuesto, usted dejara de administrar su empresa, existe alguna persona que podría tomar la posta para la continuidad organizacional?	La persona idónea sería aquella que quiera velar por el bienestar de la empresa y permitiendo la continuidad en el tiempo	La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas (Peña, 2000).	Velar por el bienestar empresarial es conformado por habilidades y esfuerzos. La continuidad de la empresa en el tiempo es gracias a como se gestione y se consiga recursos.

Fuente: elaboración propia

2.3. Caracterización de las variables de estudio de la empresa El Chef Marisquería

El Chef Marisquería es una empresa ambateña fundada en el año 2002 por una pareja de emprendedores. En sus inicios la situación fue compleja, llena de obstáculos en su día a día, poco a poco se popularizo dentro de la zona céntrica, sobre todo por sus encebollados y la poca variedad de productos que manejaban dentro de su propuesta. Tras unos años, el pequeño emprendimiento se consolidó como una microempresa y ser una de las más populares en el centro de Ambato.

Después 15 años de trabajo, la empresa creo una sucursal en la zona sur de Ambato, misma que se creó sin un análisis profunda y solo fue dirigida bajo las

ideas empíricas de los dueños. Cuando la pandemia comenzó, la empresa se encontraba en una situación comprometida en la que los dueños se vieron obligados a tomar decisiones como despido de trabajadores, cerraron parcialmente las actividades, lo cual dejó comprometida a la empresa.

Posteriormente a varios años, la empresa va recuperándose poco a poco pero, es víctima aun de sus competidores los cuales pueden manejar estrategias de crecimiento, defensivas, agresivas, diversificación. La organización aún no tiene claro que tipo de estrategias usar para que su toma de decisiones sea efectiva y así garantizar su rentabilidad al corto, medio y largo plazo para lo cual se debe tener claro desde un inicio el tipo de decisión.

Las estrategias competitivas genéricas brindan un apoyo para los emprendedores y las MIPIMES, es esencial al comenzar sus actividades, en la empresa caso de estudio es un gran apoyo este tipo de estrategias, les permitirá tener claro el camino al que dirigirse. La gerencia habla claro de tener presente la idea acerca de las estrategias genéricas pero solo las que propuso Michael Porter, así mismo, dijo que se estaría dispuesto a que se practique estas estrategias siempre y cuando sea en mejora de la empresa.

La toma de decisiones no ha tenido el resultado que la gerencia/dueños esperaban, aunque estas no hayan sido tan eficientes, su resultado tampoco es malo considerado que no se usa alguna herramienta administrativa, pues, prioriza los datos empresariales como las ventas, gastos para que sus decisiones sean tomadas en relación con lo que la empresa busca en el instante, es decir, una forma reactiva por parte del decidor

En el siguiente capítulo se propone las estrategias genéricas para la toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería.

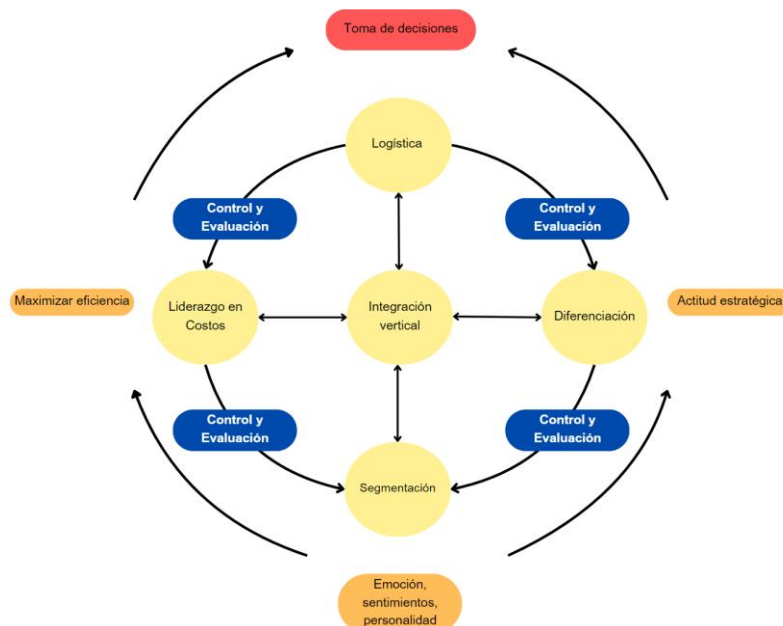
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción de los componentes del diseño de estrategias genéricas para la toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería

Para la elaboración del diseño de estrategias genéricas para la toma de decisiones se realiza en base al modelo de estrategias competitivas genéricas de (Porter Michael, 1985) ,con ella se puede observar desde perspectivas generales hasta métodos más precisos. Para la creación del modelo, se tuvo en cuenta factores como la Integración vertical de (Tamayo & Piñeros, n.d.), logística interna y externa de (Matías Riquelme, 2020), evaluación y control de (Hintze, n.d.), actitud estratégica de Mesa Sixto A. & Pérez Mijares E. (2014), emociones, sentimientos y personalidad de (Squillace, 2011) y la maximización de la eficiencia de (Garcilazo A., 2023) para así lograr un modelo el cual guía a la empresa.

Inicialmente, se considera dos ambientes en los cuales se desarrolla una empresa, primero, el macroentorno es fundamental, es integral a los factores o características que logran afectar a una empresa u organización dentro de una región o zona específica (Fischer de la Vega & Espejo Callado, 2011). Dentro de las organizaciones se encuentra el microentorno, el cual apunta a todos los elementos que son afines a la empresa (Fischer de la Vega & Espejo Callado, 2011).

Ilustración 1. Estrategias Genéricas para la Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia

Macroentorno

El ambiente macro de la empresa es el punto de relevancia para la toma de decisiones pues, dado los cambios de tendencia, nuevas preferencias, diferentes riesgos a los que se expone, la organización debe tomar acciones que la hagan triunfante en el mercado, para ello, se selecciona factores de éxito como la emoción, sentimientos, personalidad, actitud estratégica y el maximizar la eficiencia para que la empresa caso de estudio tome decisiones adecuadas que garanticen su triunfo.

Factor de éxito emoción, sentimientos y personalidad

Se considera que las emociones, sentimientos y personalidad es ideal, esta se basa en un análisis interno de cada administrador o decisor. Aquel que vaya a tomar decisiones debe primero entender como aquel elemento intangible puede afectar a la organización, cuando la persona analiza este factor inherente a sí misma, las decisiones convergen a una selección ideal al momento en el que se presenta el problema.

Factor de éxito actitud estratégica

La actitud estratégica es el factor de éxito relacionado directamente con el primer factor pues, los rasgos de la actitud estratégica son: Extrovertida, Voluntarista, Proactiva, Crítica, Flexible. Los rasgos estratégicos son un apoyo para coadyubar, con las emociones, sentimientos y personalidad, a la toma de decisiones haciéndose estas en favor de la empresa. La organización caso de estudio bien expresó que aquella persona que tome el cargo debe ser alguien que vele por el bienestar colectivo y la continuidad de la empresa.

Factor de éxito maximizar la eficiencia

Si bien es claro, toda empresa busca maximizar su eficiencia pero pocas hacen algo para lograrlo, por esa razón, se considera importante maximizar la eficiencia para la toma de decisiones, pues, se debe tener en cuenta los recursos que se puede obtener y gastar a raíz de la toma de una decisión. Por ende, el decidor debe tener claro que el maximizar la eficiencia es una atadura que tendrá con la empresa al momento de que se considere una decisión en la organización.

Estos tres factores de éxito permiten que el macroentorno este controlado y se logre que la decisión sea más certera y precisa, lo cual permite que la empresa compita dentro del mercado de una forma más metódica y sin improvisación.

Microentorno

Para que las decisiones sean tomadas se debe considerar una estrategia que apoye a la empresa, estas estrategias son una herramienta que beneficia a los emprendedores o a aquellas organizaciones que ya se han establecido en el mercado pero solo han actuado con un espíritu y alma emprendedora, la cual ayuda a que la empresa se mantenga pero en algunos casos imposibilita que la empresa crezca si es que el dueño no tiene claro su filosofía empresarial. Dentro de investigación se usó las estrategias genéricas de Michael Porter para el modelo, se añadió algunos componentes como integración vertical, logística y el

control y evaluación, para que, las MIPIMES sepan hacia dónde dirigirse según su propósito.

Integración vertical

Se consideró a la integración vertical como el corazón de las estrategias pues, todas las estrategias genéricas de Michael Porter pueden converger hacia esta. Al considerar la integración vertical como el eje central, las organizaciones pueden moverse hacia cualquier dirección al momento decidir la estrategia que le convenga, el cual garantizará su beneficio. De tal modo que, la empresa puede iniciar su organización con alguna estrategia genérica de Michael Porter y mediante la empresa crece, puede elegir una mejora según convenga su filosofía empresarial, el cual termina o comienza en una integración vertical para obtener mayores beneficios y rentabilidad.

Logística

La logística es una estrategia también para tener en cuenta, se ubica en la parte superior pues, a raíz de una estrategia de logística tanto interna como externa, los procesos se optimizan, lo que permite a la empresa logre una trazabilidad, lo cual permite un mejor manejo de los recursos. A través de la logística, la empresa puede dividir su camino hacia la diferenciación o el liderazgo en costos, una buena logística da paso hacia una calidad en productos o a su vez eliminar el uso de terceros en su proceso de compra.

Liderazgo en costos

Como ya mencionaba Michael Porter, el liderazgo en costos requiere una inversión de recursos hacia la construcción de instalaciones que permitan una eficiencia de las materias primas, así mismo que los directivos busquen continuamente el control de los costos al minimizar las inversiones en investigación y desarrollo, mercadotecnia, publicidad, programas de fidelización, entre otros, el esmerarse en reducir los costos frente a la competencia, el objetivo

de disminuir los costos no es proporcional a descuidar la calidad, el servicio o algún aspecto relacionado al giro de negocio.

Al conectar la logística y la integración vertical con el liderazgo en costos, permite a la empresa tener una acción preferente con las materias primas, así mismo, se debe tener en cuenta que esta estrategia requiere una inversión adelantada a la ejecución para que verdaderamente se logre una mayor participación en el mercado y así obtener un margen de utilidad más alto, se debe recordar que liderara los costos no es liderar los precios de venta, los costos buscan una mayor utilidad al momento de vender su producto o servicio.

Diferenciación

La diferenciación se basa en la distinción del producto o servicio que se ofrece, de tal modo en que la percepción del consumidor sea que el producto o servicio es algo único, para que la estrategia funcione existe diferentes métodos como un diseño o mejora de imagen de la marca, tecnología. El elegir esta estrategia provoca que los rendimientos sean superiores con respecto a la competencia. La empresa debe diferenciarse con aspectos perceptibles para el cliente como la calidad, el ambiente, el servicio, productos. El diferenciarse de la competencia en algunos casos supone no conseguir una gran participación en el mercado pues, sus esfuerzos por hacer la diferencia son caros pero beneficia en que el consumidor disminuya su sensibilidad al precio por la relación de precio-beneficio.

La diferenciación es contraria al liderazgo en costos pues, mientras que la estrategia de diferenciación en busca brindar un servicio único y exclusivo sus costos se ven afectados. Por otro lado, el liderazgo en costos no busca resaltar por un servicio y producto distinto, esta estrategia busca una mayor rentabilidad. Es importante que esté relacionada con la integración vertical y logística, aunque no es necesaria, el que se considere como un apoyo para las estrategias genéricas permite que la calidad de los productos esté validada bajo necesidades de la propia empresa y no por terceros.

Segmentación

La segmentación agrupa a un mercado específico o también llamado nicho de mercado, es en donde convergen las otras dos estrategias genéricas de Porter, un objetivo es brindar un buen servicio pero solo a un mercado en particular. Es el último punto que en el modelo se muestra que, si la empresa desea iniciar sus actividades con una estrategia genérica de segmentación, esta puede converger a una integración vertical y otra vez repetir el circuito si es que la empresa lo desea.

Idealmente, las estrategias genéricas de liderazgo en costos y diferenciación terminaran por atender a un segmento de la población aunque no estrictamente se hayan implantado con ese sentido. Por tal razón, las empresas que se apoyen en la segmentación como estrategia para direccionar su empresa, pueden verse beneficiadas, mediante una integración vertical hacia atrás, pueden dividirse hacia diferentes líneas y aprovechar así el mercado y convirtiéndose en una organización que atienda las necesidades de los clientes.

Control y evaluación

El control y evaluación juega un papel importante dentro de todo el modelo, todo esfuerzo por apoyarse en las estrategias genéricas y converger en el siguiente punto se vería afectado si es que este no se controla y evalúa. Su importancia es fundamental dentro de la organización, aquella empresa que no utiliza algún KPI está perdida al querer alcanzar sus objetivos y metas. Las empresas que miden sus avances son empresas que brindan un conocimiento más real del estado de la organización y para que la empresa se mantenga saludable es necesario usar esta herramienta en cualquier fase o transición del modelo.

3.2. Propuesta de estrategias del diseño de estrategias genéricas para la toma de decisiones en la empresa El Chef Marisquería

La gerencia de El Chef Marisquería dentro de la entrevista, que se realizó para conocer ciertos puntos importantes que deben considerarse al momento de proponer estrategias, expresó que la empresa busca una mejora continua y que está dispuesta a que se brinde estrategia para que la situación de la empresa mejore.

Objetivo. Realizar una integración vertical en la empresa para un mejoramiento en la gestión de las materias primas y estandarización de procesos.

Estrategia genérica de diferenciación para local Av. Víctor Hugo con *target* NSE A y B.

1. Nombre

Mantener el nombre de El Chef Marisquería

El nombre de la marca debe mantenerse, la empresa tanto en sus clientes objetivo (segmento de NSE A y B) y en su filosofía empresarial ya ha marcado una pauta de diferenciación misma que no debe perderse y se puede posicionar mejor dentro del mercado.

Ilustración 2. Nombre actual



Fuente: El Chef Marisquería

2. Infraestructura

Mejorar la infraestructura, la cual se caracterice por un ambiente de temática costera en el mercado

Los elementos tangibles en los cuales el cliente perciba la relación precio-beneficio son importantes, un ambiente diferente es un ambiente único el cual logra destacarse en el mercado, aunque la inversión no es exagerada, el retorno que se espera de la inversión es en un año

Gráfico 10. Comparación de infraestructura



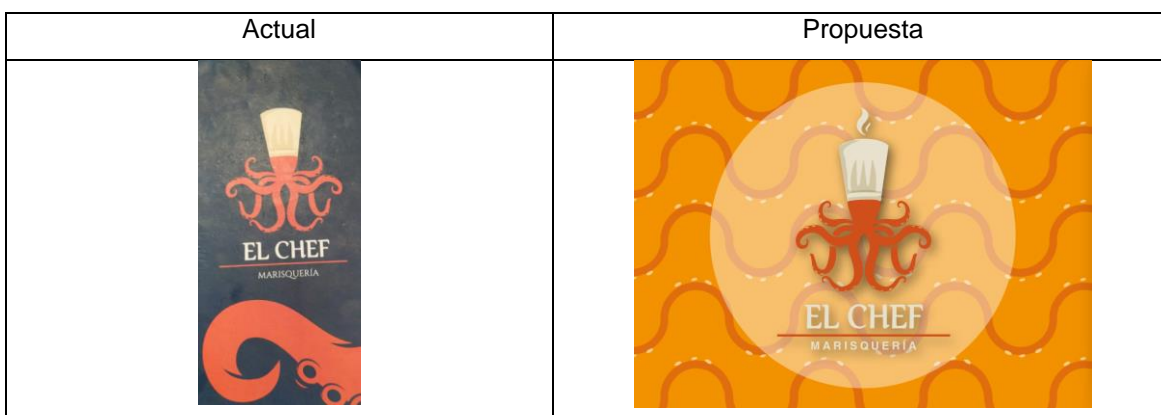
Fuente: modificado a partir de datos de la empresa

3. Menú

Modificar el menú implementando platos de autor

Los clientes están fatigados de encontrar los mismos productos en todos los lugares, lo cual responde a que ninguna marisquería en Ambato tiene productos propios. Si bien es cierto, lo típico es importante pero se busca que existan estos platillos típicos y platillos de autor y así el cliente perciba a la empresa única también en sus productos como en la presentación de los productos.

Gráfico 11. Menú



Fuente: Fuente: modificado a partir del Menú de El Chef Marisquería

4. Packaging

Implementación de empaques de cartón y de papel biodegradables para llevar y *delivery*

En el entorno actual, la preocupación por el ambiente juega un papel importante por lo cual, dejar de emitir plástico en sus contenedores, recipientes, sorbetes y fundas crea un impacto ambiental en el consumidor. Se busca que el cliente conecte con la empresa y su preocupación con el ambiente, estos pequeños cambios hacen la diferencia en comparación a las demás marisquerías de Ambato.

Gráfico 12. *Packaging*



Fuente: modificado a partir de datos de la empresa

5. Refresh

Cambio de indumentaria y utensilios

Invertir en indumentaria y utensilios es crucial pues es como la empresa se muestra ante los consumidores y futuros clientes. Generalmente, las marisquerías tratan solo de usar camisetas polo y pantalones jean, sin hondar en lo que se quiere que transmita la vestidura del personal de servicio hacia los futuros clientes.

Gráfico 13. Indumentaria

Actual	Propuesta
	

Fuente: modificado a partir de datos de la empresa

Estrategias genéricas de liderazgo en costos para local 12 de noviembre con *target* NSE C+ y C-.

1. Nombre

Cambiar el nombre de la empresa

Aunque la marca haya comenzado en la zona centro, la mayoría de los consumidores mayormente de NSE C+, C- no saben el nombre y dan referencias de la empresa como “los encebollados de la 12”. Para esta decisión se toma esta referencia como propuesta de nombre y así dividir la empresa que atiende a un grupo sensible al precio y que busca un producto más popular, sin mucha decoración pero que este bien y cumpla sus expectativas.

Gráfico 14. Propuesta nombre

Actual	Propuesta
 <p>EL CHEF MARISQUERÍA & CAFÉ</p>	

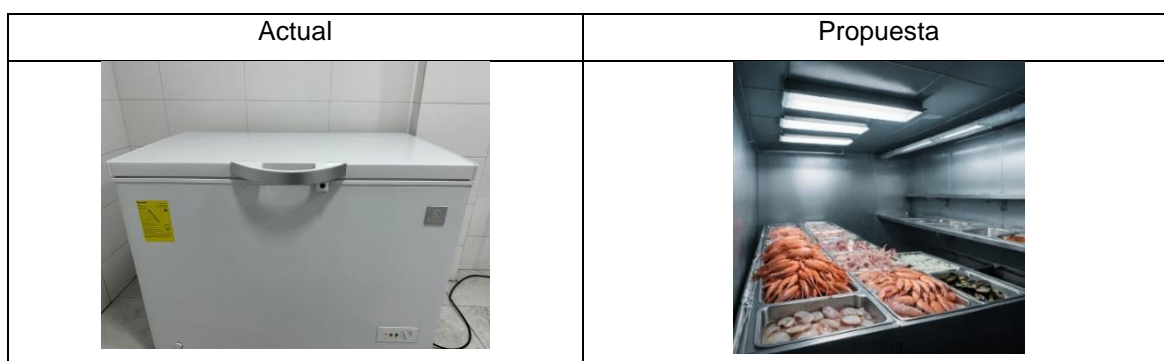
Fuente: modificado a partir de datos de la empresa

2. Almacenamiento

Mejorar las instalaciones de almacenamiento

Invertir en que las instalaciones sean adecuadas es de un alto costo, pues, para maximizar la cantidad de mariscos en la recepción es perfecto el uso de cuartos fríos en vez de congeladores. Lo que se busca en esta estrategia es la preservación de los mariscos en ambientes ideales los cuales tengan una capacidad de almacenamiento de hasta 28 toneladas en instalaciones de 33 metros cúbicos.

Gráfico 15. Almacenamiento



Fuente: modificado a partir de inteligencia artificial

3. Vehículo

Adquirir un vehículo que cuente con sistema de refrigeración

Es fundamental que se informe bien con los requerimientos legales para el uso de un camión o camioneta con fines comerciales autónomos y de beneficio propio. Lo ideal es que este vehículo tenga un sistema de refrigeración el cual garantice la cadena de frío desde la compra de los mariscos en el puerto hasta la recepción en las instalaciones de la empresa. Cabe recalcar que la propuesta beneficia tanto al local El Chef Marisquería en la Av. Víctor Hugo y al local Los Encebollados de la 12, ubicado en la Av. 12 de Noviembre.

Ilustración 3. Vehículo



Fuente: modificado a partir de inteligencia artificial

4. Menú

Mantener el menú con la misma oferta de productos sin cambiar el precio de venta

Los consumidores de NSE C+ y C- lo tienen claro, su propósito no siempre es vivir una experiencia pero son sensibles al precio por lo cual, se opta seguir con la misma oferta y precio, la rentabilidad se verá afectada por la gestión que se tenga con las materias primas adquiridas en volumen y en la rotación de estas. El alzar el precio puede provocar que este público sensible elija opciones más baratas aunque estas no sean 100% de su agrado pero cumplan un mínimo en sus estándares de calidad.

Registro fotográfico 1. Menú de El Chef Marisquería 12 de noviembre

	ENCEROLLADOS ENCEROLLADO NORMAL 3.00 ENCEROLLADO SIMPLE 2.50 ENCEROLLADO ESPECIAL 3.50 ENCEROLLADO (Dop. de pescado) 3.75 ENCEROLLADO MIXTO CON CAMARÓN 5.75 ENCEROLLADO MIXTO CON CONCHA 6.25 ENCEROLLADO MIXTO CON PULPO 5.75 1/2 ENCEROLLADO MIXTO 4.25 ENCEROLLADO TRIPLE CONCHA Y CAMARÓN 7.25 1/2 ENCEROLLADO TRIPLE 5.75 ENCEROLLADO MARINERO 12.00 SOPA MARINERA 13.00 SOPA DE PESCADO 7.75 CEVICHE CEVICHE DE CONCHA 8.50 CEVICHE DE CAMARÓN 8.00 CEVICHE MARINERO 11.00 CEVICHE TRIPLE CONCHA, CAMARÓN Y PULPO 9.50 CEVICHE MIXTO CONCHA Y CAMARÓN 8.50 CEVICHE DE PESCADO 8.00 CEVICHE DE CORVINA 7.00 CEVICHE DE CANGREJO 10.50 CAZUELA CAZUELA NORMAL 3.00 CAZUELA MIXTA 5.50 CAZUELA TRIPLE 7.50 CAZUELA MARINERA 11.00	ARROZ ARROZ CON CONCHA 10.00 ARROZ CON CAMARÓN 8.00 ARROZ CON PULPO 7.50 ARROZ MARINERO 10.00 ARROZ MIXTO 9.50 ARROZ TRIPLE CONCHA, PULPO Y CAMARÓN 10.50 CHALLAPAN DE MARRISCOS 11.50 CHALLAPAN DE PESCADO 7.50 CHALLAPAN DE CAMARÓN 9.00 FRITOS CORVINA A LA PLANCHA 9.00 CORVINA FRITA 8.50 TRUCHA FRITA 7.50 PESCADO FRITO 8.50 PARGO FRITO 9.00 FILETE DE PESCADO 7.00 APANADOS CALAMAR APANADO 8.00 CORVINA APANADA 9.25 CAMARÓN APANADO 9.00 LANGOSTINOS APANADOS 10.00 POLLO APANADO 7.50 POLLO A LA PLANCHA 7.00 CARNE APANADA 8.00 CHURRASCO CON LOMO 8.50	
	QUINTITAS QUINTA 3.25 QUINTA MIXTA 6.00 BANDERA 9.50 OTROS CAMARÓN A LA PLANCHA 10.50 CAMARÓN REBOZADO 9.00 CAMARÓN AL AJILLO 9.00 TORTILLA DE CAMARÓN 12.00 CONCHAS ASADAS 9.00	FORROJONES 1/2 PORCIÓN DE ARROZ 0.80 PORCIÓN DE ARROZ 1.25 PORCIÓN DE PATACONES 1.75 PORCIÓN DE PAPAS 1.00 PORCIÓN DE CHIFLES 1.00 JUGOS VINO 1.10 JARRA PEQUEÑA 3.00 JARRA MEDIANA 3.50 JARRA GRANDE 5.00 BATIDOS 2.00	BEBIDAS FUIZE TEA 1.25 FUIZE TEA UN LITRO 2.00 FUIZE TEA UN LITRO 1/2 2.75 COLA MEDIANA 3.80 COLA UN LITRO 2.00 COLA DOS LITROS 2.80 PONY MALTA 0.75 CERVEZA 1.75 AGUA 0.75

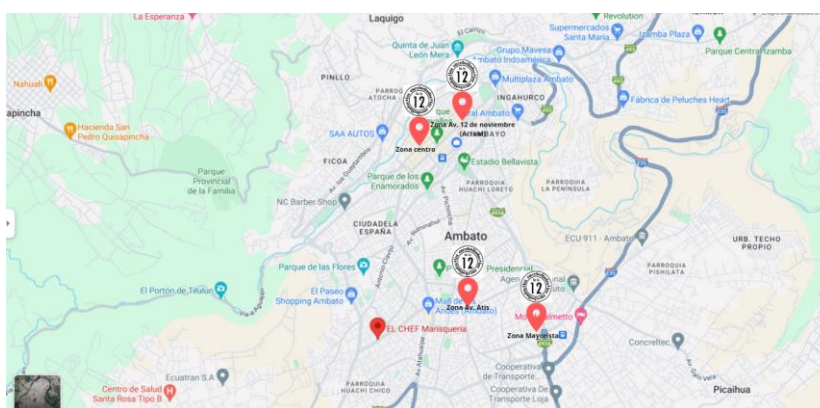
Fuente: El Chef Marisquería

5. Locales

Apertura de más locales “populares”

Para garantizar que la adquisición de mariscos por volumen esté en constante rotación, la empresa debe considerar abrir más locales, los NSE C+ y C- ocupan un 72.1% de la población económicamente activa, por lo cual, al tener una mayor cantidad de público objetivo es ideal atenderlos en los sitios de mayor concentración popular como en zonas cercanas al mayorista, mercados o en el centro de Ambato.

Ilustración 4. Zonas de concentración



Fuente: Elaboración propia

Estrategias genéricas de segmentación para venta de mariscos al por mayor y menor

6. Industria

Construir una planta de producción

Existen procesos de productos como la mezcla de especias, aliños o almacenamiento del marisco entero, que logran ser producidos de una forma industrializada, para ello la empresa debe constituir una nueva marca la cual tenga como giro de negocio la manufactura, para esto es importante informarse bien sobre el ambiente de producción y normativas legales. Al momento en que la empresa busca mejorar su logística y estandarizar sus procesos de producción, lo que se debe hacer es la construcción de una planta de producción la cual

funcione para modelos de producción híbrida, *make to order* (MTO) y *make to stock* (MTS). La planta de producción abastecería de una oferta de productos pre hechos como mariscos, condumios, aliños a los comerciantes de la zona y hacia las marcas propias.

Ilustración 5. Idea de planta



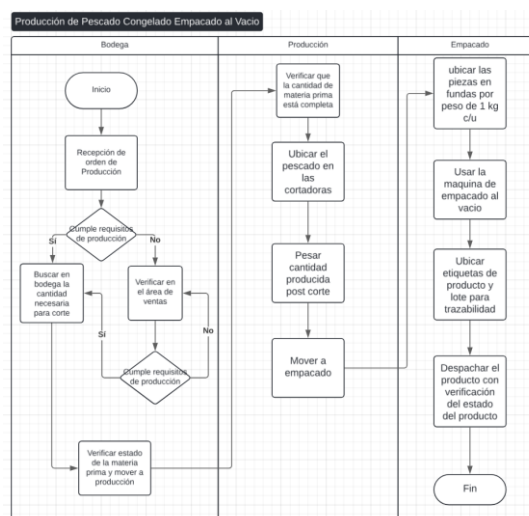
Fuente: modificado a partir de inteligencia artificial

7. Estandarización

Estandarizar procesos de producción y logística

Se tiene claro que los revendedores no dan un buen producto y servicio, pues al ser pocos tienen una ventaja sobre los consumidores como lo son las marisquerías, cevicherías, picanterías. Al estandarizar estos procesos de producción y logística, la empresa lograría entrar en este mercado con una propuesta de valor la cual provocaría una preferencia de los consumidores objetivo, anteriormente mencionados, hacia la empresa. Es importante recordar que una estandarización de procesos repercute directamente en los costos, por lo cual es óptimo para mejorar la rentabilidad de las empresas que usen estrategias genéricas de diferenciación, liderazgo en costos y segmentación.

Ilustración 6. Estandarización de procesos



Fuente: elaboración propia

8. Ventas

Vender productos al por mayor y al por menor

Lo que se busca inicialmente es eliminar a terceros de los procesos de abastecimiento de materias primas y suministrar a las propias marcas lo cual agiliza los procesos de compra y distribución. Si la empresa se encuentra en condiciones ideales de producción, la decisión de convertirse en proveedor al adquirir mayor cantidad de materias primas y vender a terceros tanto al por mayor y al por menor para lograr abarcar un nuevo nicho y tener una participación en el mercado de la distribución de mariscos y así mejorar sus ingresos.

9. Alianzas

Consolidar alianzas estratégicas con empresas de interés

Es claro que para una mayor rotación de las materias primas se debe bajar los precios de venta en el momento que los mayoristas quieran adquirir estas. Lo que se plantea es que exista precios exclusivos para terceros en los cuales se haga un contrato a largo plazo y hacia las marcas propias como si una relación de simbiosis se refiriera. Es claro que para terceros la compra mínima deba hacerse a partir de toneladas en periodos de semana, quincena o mes, estos términos se especificarían en el contrato mismo que también debe ser notariado para evitar malos ratos.

CONCLUSIONES

- A través de la fundamentación teórica, se reconocen autores importantes en su investigación acerca de las estrategias competitivas genéricas, los cuales muestran beneficios y aspectos para tener en cuenta, estas estrategias se complementan a través de factores de éxito los cuales garantizan el éxito en la toma de decisiones.
- Junto al diagnóstico se conoce el estado de la empresa en cuestión de su toma de decisiones. Los consumidores juegan un papel importante, es necesario conocer sus tendencias de consumo y cómo estas se agrupan en diferentes estrategias genéricas.
- A través de los autores, dedicados a las estrategias competitivas, se identificó estrategias adecuadas que coadyuban para la toma de decisiones en la empresa y así logre un resultado mayormente técnico en las adversidades que la organización enfrente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa realizar un control puntual en sus costos y la fijación de precios pues, el rendimiento de la empresa puede verse a favor si los costos son menores que su precio de venta, o puede verse en desfavor si los costos son mayores o casi iguales que su precio de venta.
- Se recomienda a la empresa que se mantenga en constante investigación de su mercado pues, los consumidores están en constante evolución y las investigaciones realizadas, para un mediano y largo plazo, ya no podrían ser útiles del todo.
- La empresa debe informarse bien acerca de las normativas legales para cualquier decisión que tome, de estas dependerán los factores del macroentorno para su toma de decisiones en el presente y futuro de la empresa, así mismo, afiliar al departamento contable en las decisiones para que sea más acertada sus decisiones junto al factor económico.

BIBLIOGRAFÍA

Antonio, M., Armas, A., Krucsthalia Álvarez Gómez, L., Fernando, S., Mena, B., Jhosué, E., León, B., & Gómez, Á. (2020). Volumen 12| Número 5 | septiembre-octubre. *Universidad y Sociedad*. <https://orcid.org/0000-0002-6570-6704>

Arturo, C., Álvarez, M., Surcolombiana, U., De, F., Sociales, C., Humanas, Y., De Comunicación Social, P., Periodismo, Y., & Monje Álvarez, C. A. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*.

Cáceres, A., & Freedman, L. (2015). *LA ESTRATEGIA TAMBIÉN TIENE SU HISTORIA*.

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)

Castro Monge Edgar. (2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS*.

Catherine Martinez, P. (n.d.). *Investigación Descriptiva: Tipos y Características*.

Cofepris. (2018). *Guía de trazabilidad en alimentos*.

Coronel, I. C. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral*.

Dávila G. (2006). *EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS*.

Díaz, D., Velásquez Sánchez, M. I., Rincón Barreto, D. M., Blanco Belén, O. A., & Correa López, R. A. (2022). Relación entre rasgos de personalidad, toma de decisiones y la permanencia académica. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 65, 263–283. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n65a10>

Fischer de la Vega, L., & Espejo Callado, J. (2011). Micro y macroentorno. *Universidad de Guadalajara*.

Folgueiras Bertomeu, P. (n.d.). *La entrevista*.

García Ferrando, Manuel., Ibáñez, J., & Alvira Martín, Francisco. (1986). *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Alianza Editorial.

García Quiroga, D. (2009). *LOS CAZADORES-RECOLECTORES DE LA PREHISTORIA RECIENTE EN EL SAHARA OCCIDENTAL LATE PREHISTORIC HUNTERS-GATHERERS IN WESTERN SAHARA*.

Garcilazo A. (2023). *APLICACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO KPI'S PARA REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS EN LA MINA COTURCÁN*.

Gómez Díaz, D., Pérez de Armas, M., & Curbelo Valladares, I. (2005). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU IMPORTANCIA EN*.

Guevara Dora. (2011). *LA TOMA DE DECISIONES*.

Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hernangómez Barahona, J., Martín, N., Ana, C., Rodríguez, I., & Fernando Saboia, E. (2004). *¿EL EMPRENDEDOR NACE O SE HACE? UN ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR*.

Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Organizational strategy: A study proposal. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>

Hintze, J. (n.d.). *Biblioteca Virtual TOP*. www.top.org.ar

Jarrin, W. (2016). *Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados*. 3.

Josue, J., Moran, L., Gabriel, G., Peredo, C., & Guerrero, S. S. (2020). *LAS TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL* (Vol. 56, Issue 1).

Justo R. (2008). *Tesis Doctoral LA INFLUENCIA DEL GÉNERO Y ENTORNO*.

Llonch Andreu J., & López Belbeze M. (2004). *Dialnet-LaRelacionEntreLaOrientacionAlMercadoYLosResultado-1143452*.

Marchan Karina. (2009). *ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA QUE UN USUARIO UTILICE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS EN LAS PYMES DE ECUADOR*.

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38–47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Matías Riquelme, P. (2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia?*

Mesa Sixto Alfredo, & Pérez Mijares Edel. (2014). La Gestión Estratégica. Aspectos a considerar e integrar creativamente a su ejercicio. *Avances*.

- Noriega, Eliana., Suarez, F., Vengoechea, J., & Jaafar, H. (2018). *Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional Strategic management as a driving agent in SMEs for organizational success* (Vol. 39, Issue 16).
- Peña, María. (2000). *continuidad administrativa*.
- Porter Michael. (1985). *Estrategias_competitivas_genericas*.
- Raiteri, M. (2016). *EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ACTUAL Trabajo de Investigación*.
- Ricardo, C., Cuadros, C., Francisco, J., & Samaniego, R. (2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales Differentiation: the case of industrial enterprises* (Vol. 34).
- Ríos Nequis, E. I., Carbajal Cansino, D. E., & Hernández Solís, M. E. (2018). ¿Son las estrategias genéricas y las barreras a la entrada ventajas competitivas en estos tiempos?: El caso de las industrias de alimentos, bebidas, tabaco y química en México (2009-2014). *Management Review*, 3(2). <https://doi.org/10.18583/umr.v3i2.115>
- Rubio, C. P. (2012). *GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LAS PYMES CONSTRUCTORAS EN COLOMBIA*.
- Salinas, J. (1998). *Inversion de recursos*.
- Solano, A. I. (n.d.). *Toma de decisiones gerenciales* (Vol. 16).
- Squillace, M. (2011). El concepto de impulsividad y su ubicación en las teorías psicobiológicas de la personalidad. *Revista Neuropsicología Latinoamericana*, 8–18. <https://doi.org/10.5579/rnl.2011.0057>

Tamayo, M., & Piñeros, J. (n.d.). *Formas de integración de las empresas*.

Torres Miranda, T. (2020). *En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia*. <https://orcid.org/0000-0003-0660-7009>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Diferenciación Av. Víctor Hugo

OBJETIVO GENERAL		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS			PESO ESPECIFICO	META	ACTUAL	% CUMPLIDO
				ANTES	DURANTE	DESPUES				
Realizar una integración vertical en la empresa para un mejoramiento en la gestión de las materias primas y estandarización de procesos.		Mantener el nombre de El Chef Marisquería	GERENCIA	\$ 100,00	\$ -	\$ -	10%	10	0	0%
		Mejorar la infraestructura, la cual se caracterice por un ambiente de temática costera en el mercado	CONTRATISTA Y DISEÑOR	\$ 10.000,00	\$ 25.000,00	\$ 5.000,00	35%	10	0	0%
		Modificar el menú implementando platos de autor	DISEÑODORA GRÁFICA	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 250,00	20%	10	0	0%
		Implementación de empaques de cartón y de papel biodegradables para llevar y delivery	COMPRAS	\$ 500,00	\$ 1.919,94	\$ 1.919,94	20%	10	0	0%
		Cambio de indumentaria, utensilios y marca de empresa	RECURSOS HUMANOS	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	15%	10	0	0%
TOTAL				\$ 11.250,00	\$ 28.119,94	\$ 8.169,94	100%			0%

TOTAL

0%

INDICADORES


BUENO >>>90%

REGULAR 50% - 89%

MALO <<<50%



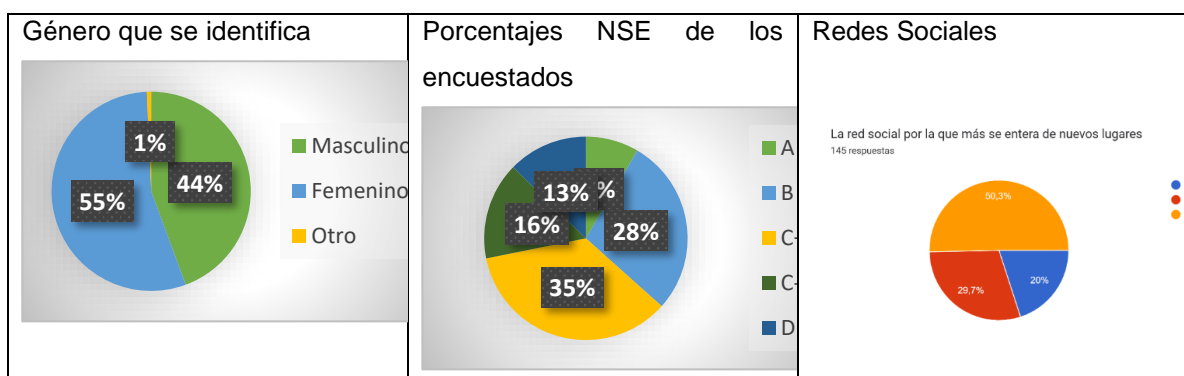
Anexo 2. Matriz de Liderazgo en Costos Av. 12 de Noviembre

OBJETIVO GENERAL		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS			PESO ESPECIFICO	META	ACTUAL	% CUMPLIDO
				ANTES	DURANTE	DESPUES				
LIDERAZGO EN COSTOS (AV. 12 DE NOVIEMBRE)										
TOTAL										
0%										
INDICADORES BUENO >>>90% REGULAR 50% - 89% MALO <<<50%										
										
Realizar una integración vertical en la empresa para un mejoramiento en la gestión de las materias primas y estandarización de procesos.	Cambiar el nombre de la empresa	Gerencia	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	25%	10		0%	
	Mejorar las instalaciones de almacenamiento	Gerencia	\$ -	\$ 60.000,00	\$ 20.000,00	25%	10		0%	
	Adquirir un vehículo que cuente con sistema de refrigeración	Gerencia	\$ -	\$ 40.000,00	\$ 10.000,00	25%	10		0%	
	Mantener el menú con la misma oferta de productos sin cambiar el precio de venta	Gerencia	\$ -	\$ -	\$ -	5%	10		0%	
	Apertura de más locales "populares"	Gerencia	\$ -	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	20%	10		0%	
TOTAL			\$ -	\$ 121.000,00	\$ 50.000,00	100%			0%	

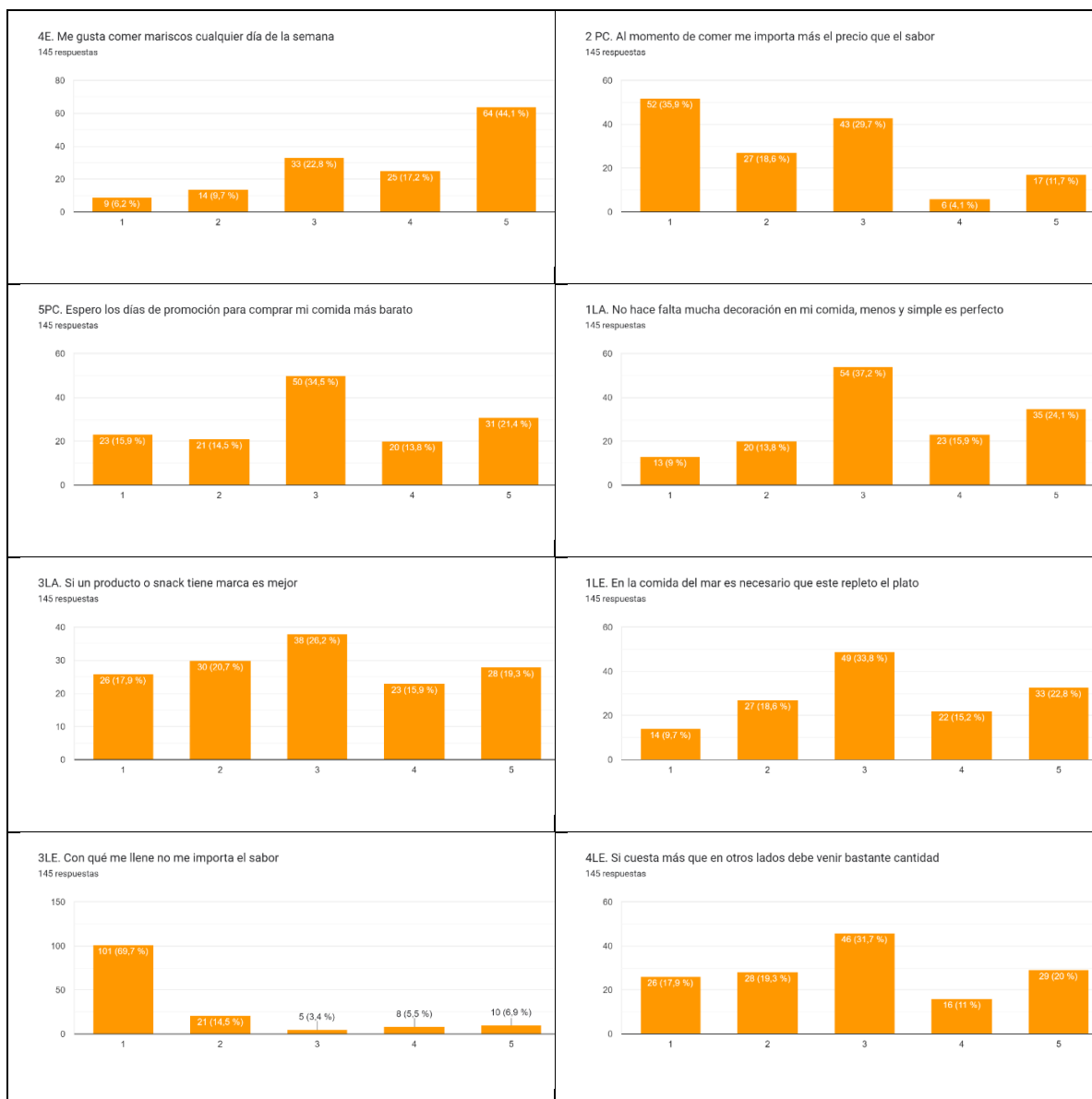
Anexo 3. Matriz de Segmentación (Planta de producción y acopio)

OBJETIVO GENERAL		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS			PESO ESPECIFICO	META	ACTUAL	% CUMPLIDO
				ANTES	DURANTE	DESPUES				
SEGMENTACIÓN (PLANTA DE PRODUCCIÓN)										
TOTAL 0%										
INDICADORES BUENO >>>90% REGULAR 50% - 89% MALO <<<50% 										
Realizar una integración vertical en la empresa para un mejoramiento en la gestión de las materias primas y estandarización de procesos.	Construir una planta de producción	Gerencia	\$ -	\$ -	\$ 250.000,00	50%	10	0	0%	
	Estandarizar procesos de producción y logística	Producción	\$ -	\$ -	\$ 15.000,00	25%	10	0	0%	
	Vender productos al por mayor y al por menor	Ventas	\$ -	\$ -	\$ 15.000,00	10%	10	0	0%	
	Consolidar alianzas estratégicas con instituciones de interés	Gerencia	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	15%	10	0	0%	
				\$ -	\$ -	\$ -		10	0	0%
TOTAL			\$ -	\$ -	\$ 281.000,00	100%			0%	

Anexo 4. Gráfica de encuesta en Generalidades



Anexo 5. Gráficas de encuesta en preguntas de Liderazgo en Costos



Anexo 6. Gráficas de encuesta en preguntas de Diferenciación

