



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA:**

“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA  
EMPRESA NELTEX DE LA CIUDAD DE OTAVALO”

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

GUERRA NOGALES MAYERLIN PATRICIA

**DIRECTOR (A):**

MSC. BELTRÁN URVINA LIGIA ISABEL

**Ibarra-Ecuador**

**2022**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004811855		
APELLIDOS Y NOMBRES:	GUERRA NOGALES MAYERLIN PATRICIA		
DIRECCIÓN:	QUICHINCHE - EL PANECILLO		
EMAIL:	patynogales1999@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062668321	TELÉFONO MÓVIL:	0968602142

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA NELTEX DE LA CIUDAD DE OTAVALO
AUTOR (ES):	GUERRA NOGALES MAYERLIN PATRICIA
FECHA: DD/MM/AAAA	11-05-2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASESOR /DIRECTOR:	MSC. BELTRAN URVINA LIGIA ISABEL

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 05 días del mes de julio del 2022

EL AUTOR:


(Firma).....

Nombre: Guerra Nogales Mayerlin Patricia

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por la egresada **GUERRA NOGALES MAYERLIN PATRICIA** para optar por el título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, cuyo tema es: **“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA NELTEX DE LA CIUDAD DE OTAVALO”**. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 05 días del mes de julio del 2022.



Msc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida y ser aquellas personas que estuvieron y están conmigo en mis buenos y malos momentos, a mis hermanas y hermano que me han brindado su apoyo incondicional y nunca me han dejado sola y por último, a toda mi familia que ha estado a mi lado apoyándome y dándome palabras de aliento.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por brindarme sabiduría e inteligencia en todos estos años de estudio. A mis padres, que gracias a su esfuerzo y dedicación constante he podido salir adelante y alcanzar un logro más en mi vida. A mis hermanas, que siempre han estado conmigo y son mis confidentes. A mi hermano, que a pesar de los malos ratos me saca una sonrisa. A toda mi familia por los consejos brindados. De igual manera, agradecer a mi enamorado por estar siempre conmigo, a mi tutora por acompañarme y asesorarme en este proceso y a todos mis docentes por la paciencia y dedicación brindada en todos estos años de estudio.

## Resumen

La presente investigación tiene por objetivo analizar las estrategias competitivas implementadas por la empresa Neltex que le han permitido mejorar su posicionamiento y mantener su competitividad. El diseño del estudio de caso es no experimental de enfoque mixto y alcance descriptivo. La población estuvo representada por seis clientes mayoristas a los cuales se les aplicó una encuesta y de igual manera, se realizó una entrevista al gerente de la organización. Los resultados muestran que los factores internos y externos que inciden en la implementación de estrategias son talento humano, experiencia, capacidad de producción de la empresa, competencia, pandemia, proveedores y clientes. Así mismo, se evidencia que la estrategia que ha generado un impacto positivo en la empresa es la diferenciación, ya que, la organización se ha enfocado en ofrecer productos de calidad, con diseños variados, duraderos y además brinda una buena atención al cliente lo que le ha permitido aumentar su ventaja competitiva en el mercado. Por último, se sugiere que la organización aplique las estrategias propuestas para aumentar su competitividad y poseer una mayor ventaja frente a los competidores.

**Palabras claves:** Estrategias competitivas, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, competitividad, ventaja competitiva, posicionamiento

## **Abstract**

The objective of this research is to analyze the competitive strategies implemented by the company Neltex that have allowed it to improve its positioning and maintain its competitiveness. The design of the case study is non-experimental with a mixed approach and descriptive scope. The population was represented by six wholesale customers to whom a survey was applied and an interview was conducted with the manager of the organization. The results show that the internal and external factors that influence the implementation of strategies are human talent, experience, production capacity of the company, competition, pandemic, suppliers and customers. Likewise, it is evident that the strategy that has generated a positive impact on the company is differentiation, since the organization has focused on offering quality products, with varied and durable designs, and also provides good customer service, which has allowed it to increase its competitive advantage in the market. Finally, it is suggested that the organization apply the proposed strategies to increase its competitiveness and have a greater advantage over competitors.

**Keywords:** Competitive strategies, cost leadership, differentiation, differentiation, focus, competitiveness, competitive advantage, positioning

## Índice de contenido

Capítulo 1: Descripción del caso .....	6
1.1 Introducción .....	6
1.2 Planteamiento del problema .....	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos .....	11
<i>Objetivo general</i> .....	11
<i>Objetivos específicos</i> .....	11
1.5 Pregunta de investigación.....	11
Capítulo 2: Marco referencial .....	12
2.1 Estado del arte .....	12
<i>Tipologías de estrategias competitivas</i> .....	12
<i>Teorías de Porter</i> .....	13
<i>Estudios relacionados con las estrategias competitivas</i> .....	14
2.2 Desarrollo del marco teórico .....	16
<i>Estrategias</i> .....	16
<i>Factores que influyen en el desarrollo de estrategias</i> .....	16
<i>Herramientas para evaluar los factores internos, externos y determinantes</i> .....	19
<i>Tipos de estrategias</i> .....	20
<i>Estrategias competitivas</i> .....	23
<i>Clasificación de estrategias competitivas por Michael Porter</i> .....	24
<i>Beneficios de aplicar estrategias competitivas</i> .....	27

2.3 Marco legal e institucional .....	29
<i>Constitución de la República del Ecuador</i> .....	29
<i>Ley Orgánica de Defensa del Consumidor</i> .....	30
<i>Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado</i> .....	31
Capítulo 3: Metodología .....	33
3.1 Métodos.....	33
<i>Unidad de análisis</i> .....	34
3.2 Técnicas.....	34
3.3 Instrumentos.....	35
Capítulo 4: Diseño del estudio de caso .....	38
4.1 Recolección de la información.....	38
4.2 Análisis de la información.....	38
4.3 Redacción del informe .....	39
4.4 Presentación y análisis de resultados del caso .....	40
Conclusiones.....	55
Recomendaciones .....	56
Referencias.....	58
Anexos .....	64
Anexo 1: Entrevista al gerente .....	64
Anexo 2: Evidencia de la aplicación de la entrevista.....	70
Anexo 3: Encuesta aplicada a los clientes.....	71



### Índice de tablas

Tabla 1 .....	12
Tabla 2 .....	18
Tabla 3 .....	20
Tabla 4 .....	37
Tabla 5 .....	49
Tabla 6 .....	51
Tabla 7 .....	52
Tabla 8 .....	54

### Índice de figuras

Figura 1 .....	13
Figura 4 .....	19
Figura 5 .....	22
Figura 2 .....	23
Figura 3 .....	24
Figura 6 .....	42
Figura 7 .....	44
Figura 8 .....	45
Figura 9 .....	46
Figura 10 .....	47
Figura 11 .....	49

## Capítulo 1: Descripción del caso

### 1.1 Introducción

Para que una empresa ingrese y alcance una posición ventajosa en el mercado comercial se requiere la aplicación de habilidades y capacidades que le permitan enfrentar a la competencia dentro del proceso de globalización, a través de la formulación e implementación de estrategias empresariales que den respuesta a los desafíos del entorno en el mediano y largo plazo. Dentro de las estrategias empresariales están las estrategias competitivas (costos bajos, diferenciación y segmentación) que buscan posicionar a la empresa con una combinación única de valor (Porter, 2015a).

Para Donawa & Morales (2018) la globalización como fenómeno económico y social ha hecho que la gerencia de cualquier organización precise estrategias competitivas para el desarrollo social y crecimiento económico de un país, permitiendo que cualquier Mipyme haga frente a los desafíos del entorno y lleve a cabo la organización y coordinación de recursos, con el fin de cumplir objetivos en función a criterios eficientes para el desarrollo integral de la empresa; es así como, según un estudio realizado por (Sumba et al., 2020) el 90% de Mipymes ecuatorianas representan el sector empresarial y sólo el 39% de estas aplican la planificación estratégica como factor de éxito. Es necesario resaltar que:

...la apertura de los negocios hacia esquemas globales los hace de por sí competitivos, no sólo porque pueden ir a otros mercados sino porque son sectores a fin, donde, la competitividad no es un asunto opcional o permanente sino una situación innovadora que crea modelos de negocio a la medida. (Narváez et al., 2018, p. 6)

Hablar de estrategia en el mundo de los negocios es hablar de grandes iniciativas ya que constituyen el pilar fundamental para competir y permanecer en el mercado a largo plazo, es por ello que, en un estudio realizado a la industria del carbón en Colombia se obtuvo como

resultado que el 75% de las empresas utilizan la estrategia de diferenciación en calidad del producto con el objeto de ser más competitivos y responder a las exigencias del mercado internacional (Cano et al., 2015); sin embargo, en Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro se evidencia la utilización de una estrategia de bajo costo, misma que asegura la fidelidad de los clientes y permite el desarrollo empresarial (Zúñiga, 2018).

Una empresa es creada para ser rentable, por ello, su administración, constitución, financiamiento y toma de decisiones debe adaptarse a estrategias competitivas que creen un eficiente potencial de rendimiento, garanticen su sustentabilidad y minimicen problemas en base a un proceso técnico que coadyuve con la gestión empírica, asegurando una producción responsable y de calidad. En tal sentido, ser competitivo implica un proceso paulatino que inicia con la identificación de estrategias para hacer frente al mercado global con base en las ventajas competitivas particulares.

A nivel mundial las empresas del sector textil han mejorado y desarrollado de manera óptima la producción tanto a nivel económico, social y tecnológico, debido a la buena gestión de sus representantes y a la aplicación de estrategias bien definidas. Un claro ejemplo es China, considerado el principal vendedor de textiles de bajo precio y con excelente calidad representando el 37% de las exportaciones realizadas a nivel mundial, convirtiéndose en el líder de los países exportadores (Luque, 2018). En Ecuador, la industria textil inicia sus operaciones en la época de la colonia y desde entonces ha aportado más del 7% al PIB generando empleo directo e indirecto; sin embargo, debido al confinamiento que se vivió en el país el sector cayó en -9,9% entre enero y septiembre del 2020 lo que trajo como consecuencia la baja en ventas y la pérdida de empleos formales (Lucero, 2021).

Con lo expuesto se analiza las estrategias competitivas implementadas en Neltex misma que es una empresa textil ubicada en la ciudad de Otavalo, se dedica a la elaboración y

comercialización de medias deportivas y casuales para niños, damas y caballeros en distintos modelos, diseños, variedad de colores y con un alto nivel de calidad. Creada en el año 2005 como una empresa familiar y desde entonces ha ido creciendo e implementando estrategias de manera que le han permitido seguir en el mercado y enfrentar las crisis que se presenten.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Frente a los retos de la globalización, los desafíos para una gestión estratégica efectiva son mayores y continuos, por lo que, es necesario considerar la frase “...pensar globalmente, actuar localmente...” (Shaadi et al., 2018, p. 10) con el fin de contribuir al crecimiento económico y generar un desarrollo sostenible en el largo plazo, puesto que un entorno dinámico y cambiante, incremento de la competencia, nuevas tecnologías y demandas de los consumidores por nuevos productos son una constante y con ello, las empresas requieren ajustarse a las oportunidades y amenazas externas de la industria e implementar una estrategia que les permita crear una ventaja competitiva (Cuartas, 2019).

Es por ello que Arellano (2017) manifiesta que una empresa presenta problemas cuando no brinda productos de calidad, los precios son muy elevados, los diseño y colores no varían y el servicio al cliente que ofrece es pésimo, lo que trae como resultado la incapacidad de atraer y fidelizar al consumidor y por ende la competitividad de la empresa se ve afectada.

Actualmente, la mayoría de las empresas son reactivas y no presentan una estrategia genérica sólida que responda efectivamente a los cambios del entorno, es decir, las organizaciones esperan que los sucesos pasen para tomar medidas; es así que, una estrategia no planificada describe inestabilidad en la orientación del producto, falta de agresividad en el establecimiento de nichos de mercado y alta variación de los costes (Castro, 2010). En Ecuador, por ejemplo, las empresas del sector productivo, industrial y comercial han visto la necesidad de replantear sus estrategias competitivas para permanecer en el mercado incentivando a

conocer ¿qué estrategias competitivas implementan las empresas para mantenerse en un entorno cambiante y acelerado? (Moncada-Sánchez et al., 2020). Con ello, es importante que las organizaciones implementen estrategias que les ayuden a aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, explotar sus fortalezas y corregir sus debilidades porque en la actualidad la competencia y los cambios que se dan en la sociedad aumentan día tras día.

Neltex es una empresa familiar ubicada en Otavalo que con el pasar de los años ha permanecido dentro del mercado gracias a la implementación de estrategias de una manera empírica, es decir, basándose en la experiencia y el conocimiento del propietario, pero con la llegada de la pandemia, cambios en los gustos de los consumidores, aumento de la competencia, nuevas exigencias del mercado provocaron que el representante de la organización implemente las tres estrategias competitivas de Porter para aumentar la competitividad, posicionamiento y obtener ventaja competitiva frente al resto de los competidores.

### **1.3 Justificación**

Las organizaciones de hoy en día enfrentan fuertes y continuos cambios que se dan en el medio, la tecnología, nuevas legislaciones, regulaciones, entre otros; ante esta realidad es necesario tomar decisiones dentro de la empresa que permitan adaptarse a este mundo complejo y cambiante, lo que implica el desarrollo continuo de estrategias para asegurar la supervivencia en el largo plazo, enfrentar de mejor manera a los competidores y satisfacer las necesidades de los clientes (Burbano-Pérez, 2017). Es por ello que las empresas de todo el mundo buscan maneras de diferenciarse implementando estrategias ofensivas o defensivas que les permitan continuar en el mercado y mantener su posicionamiento, dado que las organizaciones cada vez se están volviendo más competitivas y los consumidores se inclinan por lo exclusivo, novedoso y único (Arellano-Díaz, 2017; Feijoo et al., 2018).

Las estrategias competitivas se caracterizan por ser el medio que utilizan las organizaciones para estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y desafíos que exige el mercado, además son el pilar fundamental para conocer la manera en la cual éstas va a competir en el medio y de ellas dependerá el éxito o fracaso de la misma, por lo cual las empresas deben innovar continuamente para estar un paso al frente de sus competidores (Carmona-De Ríos, 2018).

Valorar estas estrategias dentro de una organización es importante porque precautelan la supervivencia y el buen desempeño de la misma. Es por esto que los representantes de las empresas tienen el arduo trabajo de analizar, formular e implementar estrategias que faciliten la supervivencia en el mercado y generen una mejor ventaja competitiva porque son consideradas como un instrumento indispensable de la planeación para desarrollar una mayor participación en el mercado (Romero et al., 2015).

Por ende, es importante realizar este estudio de caso porque nos va a permitir conocer si las estrategias implementadas han beneficiado de manera positiva a la organización, además de identificar cuáles son los factores internos y externos que inciden en la implementación de las mismas y por qué no en base a estos crear la matriz FODA para conocer la situación actual de la entidad. De igual manera, es conveniente determinar cuál de las tres estrategias impacta positivamente y beneficia a la entidad para así concentrar en mayor cantidad los esfuerzos y recursos en dicha estrategia y así aumentar la cuota de mercado, ingresos, ventas y la rentabilidad. Por tal motivo, el presente estudio tiene como objetivo analizar las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex las mismas que le han permitido crecer en un mercado cambiante; para de este modo comprender de mejor manera su situación actual y de ser necesario proponer nuevas estrategias que le ayuden a competir de mejor manera frente a la competencia.

## **1.4 Objetivos**

### ***Objetivo general***

Analizar las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo

### ***Objetivos específicos***

- Identificar los factores que influyen en el desarrollo de estrategias competitivas
- Determinar la estrategia que han generado mayor impacto en la empresa Neltex
- Proponer nuevas estrategias para mejorar la competitividad de la empresa

## **1.5 Pregunta de investigación**

¿Cómo las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo le han permitido seguir dentro de un mercado altamente competitivo?

## Capítulo 2: Marco referencial

### 2.1 Estado del arte

#### *Tipologías de estrategias competitivas*

Existen muchos autores que han abordado el concepto de estrategias competitivas, pero los más importantes son Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992), es por eso que en la siguiente tabla se expondrá el concepto y la clasificación realizada por cada autor.

**Tabla 1**

#### *Tipologías*

<b>Autores</b>	<b>Concepto</b>
Raymond Miles y Charles Snow	Conciben a la estrategia como el pilar sobre el cual las empresas diseñan y encaminan sus actividades y las clasifican en cuatro categorías: prospectores, defensores, analizadores y reactores.
Michael Porter	Las estrategias competitivas son acciones ofensivas y defensivas que utilizan las empresas para diferenciarse de la competencia y se clasifican en tres: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.
Miller	Integra los trabajos de Miles-Snow y Porter y considera que las organizaciones deben basarse en cuatro dimensiones que favorecen en la construcción de la estrategia: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de coste.
Henry Mintzberg	El autor realiza una crítica a las estrategias genéricas de Porter y concluye que la diferenciación define el ámbito del mercado y las otras dos reflejan la manera cómo ésta compete en el medio, por lo tanto, plantea cinco tipos de estrategias de diferenciación: imagen, calidad, diseño, precio y soporte.
Philip Kotler	Manifiesta que es necesario desarrollar las estrategias basándose en evaluaciones de la relación de las fuerzas existentes y con ello, definir los medios para alcanzar los objetivos fijados.



Debido a la participación de mercados el autor plantea cuatro tipos de estrategias: líder, retador, seguidor y especialista.

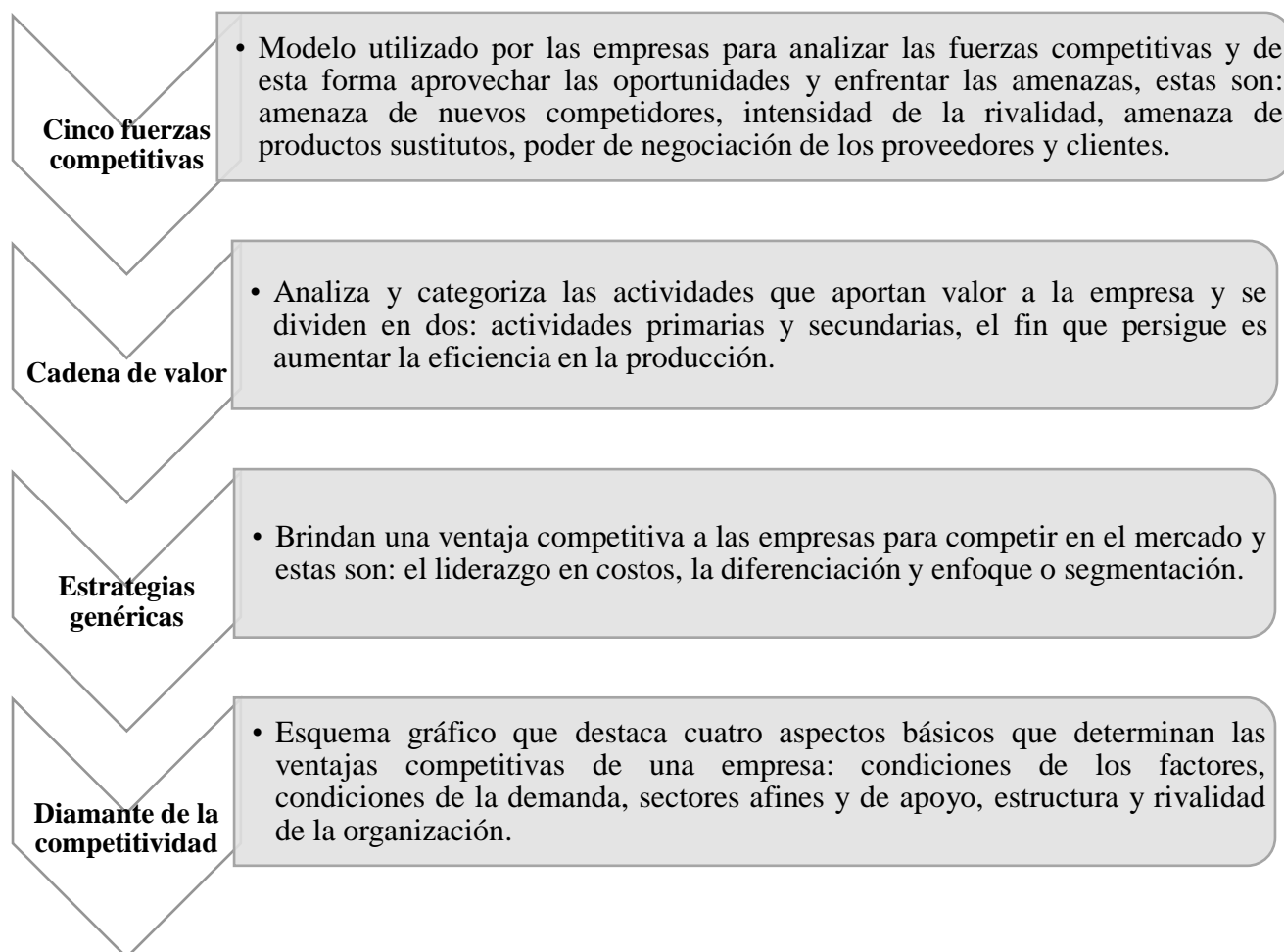
*Nota: Obtenido de Estrategia: formulación, implementación, valoración y control. Fuente: (Buendía, 2014).*

### **Teorías de Porter**

Michael Porter es el líder en la estrategia competitiva y el más influyente pensador en lo que refiere a estrategia y competitividad, con el pasar de los años ha planteado una serie de teorías que son: el modelo de las cinco fuerzas competitivas, cadena de valor, estrategias genéricas y diamante de la competitividad (Buitrago, 2008).

**Figura 1**

*Teorías*



*Nota: Recuperado de teoría de la estrategia y la competitividad: estado del arte desde la perspectiva de Michael*

*E. Porter y su aplicación en Colombia por (Buitrago, 2008).*

Es importante mencionar este aspecto porque el siguiente apartado detalla algunas investigaciones que se fundamentan a una de sus teorías, las estrategias genéricas o competitivas.

### ***Estudios relacionados con las estrategias competitivas***

Se realizará un análisis de las investigaciones desarrolladas a lo largo del tiempo, las mismas que tienen relación al tema de investigación.

Gonzales et al. (2003) en su artículo titulado “*Análisis de las estrategias competitivas en sectores industriales del Perú*” plantea de manera conceptual los tres tipos de estrategias diseñadas por Michael Porter y manifiesta algunos ejemplos de empresas que han aplicado las mismas. En el liderazgo en costos, el sector textil enfrenta una amenaza de los productos chinos que ingresan al país debido a que el precio de estos es más bajo; en la diferenciación, los restaurantes de comida rápida como son: Mc Donalds, Burger King se diferencian del resto por los productos que ofrecen al consumidor y se destacan por su tamaño, presentación, sabor, precio, marca; y la estrategia de segmentación es la más utilizada por las Pymes, ya que se pueden dedicar a un sector en específico, un claro ejemplo son los fabricantes de ropa los mismos que se dirigen ya sea a niños, jóvenes, adultos, mujeres, etc. Concluyendo así que las empresas peruanas para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas deben implementar una estrategia de diferenciación y enfoque.

El estudio realizado por Quero (2008) analiza las estrategias competitivas por medio de una revisión bibliográfica de los aspectos claves y se evidencia que sin lugar a duda los cambios que se presentan en el entorno obligan a los representantes de las empresas a ser flexibles y capaces de formular estrategias que permitan obtener una ventaja frente a la competencia y, por ende, una mejor posición en el mercado.

La investigación realizada por Izar & Ynsunza (2013) se desarrolló en Pymes del sector industrial del estado Querétaro (México) y tuvo como muestra 116 empresas, permitió conocer que las fuerzas del mercado como: las preferencias de los clientes al igual que la tecnología, en ocasiones brindan oportunidades de mejora, pero su principal amenaza son los nuevos competidores; por otro lado, en lo referente a estrategias competitivas pocos empresarios mexicanos consideran que al desarrollarlas permiten adaptarse de manera rápida a los cambios del entorno y mantener una posición superior al resto; por lo que, muchas empresas aún mantienen una posición reactiva o defensiva que impide su desarrollo y crecimiento, es decir, no consideran la innovación, la creación de nuevos productos, ni actividades competitivas.

Palacios (2016) en su trabajo de titulación llamado "*Estrategias competitivas de los exportadores de cerámica de Chulucanas – Piura, 2016*" estudio desarrollado en Piura, con una muestra de 30 microempresarios, se determinó que las estrategias que aplican no siempre son las correctas, sólo el 10% de las personas que exportan emplean en sus negocios la estrategia de liderazgo en costos; además, únicamente el 16,67% logran alcanzar la estrategia de diferenciación y en un 60% manifiestan que algunas veces aplican la estrategia de enfoque, lo cual evidencia que aún es necesario identificar de mejor manera el principal mercado para exportar el producto.

Oseda et al. (2018) en su investigación evaluó la influencia que tienen las estrategias de Porter en el aumento de la competitividad, para ello utilizó la observación naturalista y se obtuvo como resultado que influyen de manera directa en la exportación de prendas de alpaca, es decir, la empresa luego de implementarlas incrementó sus ventas en un 197% favoreciendo al crecimiento y desarrollo del sector; por otro lado, para conocer la opinión de los clientes se realizó una encuesta a 100 de ellos y se obtuvo que la calidad de los mismos aumentó en un 18,54%, por lo que se concluye que dichas estrategias si ayudan al mejoramiento de las organizaciones.

De acuerdo a Moncada et al. (2020) en su artículo de investigación “*Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito*” realizó un estudio de carácter descriptivo y exploratorio a cinco empresas camaroneras y los resultados obtenidos de la investigación muestran que las estrategias utilizadas son las de crecimiento (integración vertical y diversificación) y competitivas (diferenciación) las cuales les han permitido mantener su competitividad y asegurar una producción responsable y de calidad.

Con lo expuesto anteriormente, se evidencia que implementar dentro de las organizaciones las estrategias competitivas permiten mejorar el posicionamiento y aumentar su competitividad. Además, los representantes de las instituciones tienen la obligación de formular e instaurar estrategias para atraer más clientes, incrementar las utilidades, mejorar su posicionamiento y permanecer en un mercado altamente competitivo y cambiante.

## **2.2 Desarrollo del marco teórico**

### ***Estrategias***

Carmona-De Ríos (2018) manifiesta que una estrategia, es una expresión fundamental en el mundo de los negocios y las empresas, debido a que, cualquier iniciativa va a estar acompañada de competitividad, es decir, es un proceso diseñado con el objetivo de fortalecer las capacidades de la empresa para hacer frente a los cambios del mercado, transformando las ventajas comparativas en competitivas y promoviendo un desarrollo empresarial sostenible.

### ***Factores que influyen en el desarrollo de estrategias***

En la actualidad las empresas se desarrollan en un mercado que cambia de manera constante, motivo por el cual es necesario realizar un análisis de los factores que se relacionan con el contexto organizacional, por ende, estudiarlos es importante porque brindan a la gerencia información valiosa que les permite buscar e implementar estrategias para crear una ventaja competitiva (Parody et al., 2016).

✓ **Factores internos**

La empresa tiene pleno control sobre estos y son parte de la estructura interna de la misma y, por ende, influyen de manera positiva o negativa en los resultados.

- Área administrativa. – Se desarrollan las actividades que los directivos de la empresa deben realizar para alcanzar los objetivos empresariales. Aquí se ejecuta el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, humanos y técnicos.
- Talento humano. – Parte importante de la empresa que permite alcanzar los objetivos y tienen capacidad, actitud y conocimientos para ejecutar sus actividades.
- Área financiera. – Recursos financieros con los que cuenta la empresa para desarrollar sus actividades.
- Área de comercialización. – Involucra realizar una investigación de mercado, fijación de precios, promoción, venta, desarrollo de nuevos productos y se pueden emplear herramientas de publicidad como radio, redes sociales, páginas web (Taípe, 2015).

✓ **Factores externos**

Factores que la empresa no puede controlar e influyen de manera positiva o negativa en la consecución de los objetivos, estos pueden ser:

- Competencia. – Sistema comercial establecido e inherente en el mundo de los negocios y se lo define como un fenómeno libre en donde interaccionan de manera constante las organizaciones en un mercado, buscando conquistar antes que el rival al consumidor y para ello se utilizan estrategias que permitan minimizar sus costos, maximizar las ganancias y poder mantenerse activas e innovadoras (Gutiérrez, 2013).

- Entorno. – Parte fundamental que debe ser estudiada porque permite analizar las posibles amenazas que pueden perjudicar a la empresa y estas son: pandemias, fenómenos naturales, el clima, entre otros.
- Tecnología. – Factor que determina el crecimiento o desarrollo de la empresa, debido a que día tras día se genera nueva tecnología que reemplaza las anteriores, obligando a las organizaciones a modificar, desarrollar o cambiar sus productos o servicios.
- Sociales – Influye significativamente en las actividades de la empresa, ya que, el comportamiento, deseos y cambios del consumidor cada día son más exigentes, lo que le exige a la empresa innovar de manera continua.
- Microentorno. – Factores que están más cercanos a la empresa y se integran por los proveedores, productos sustitutos, clientes, intermediarios, todos ellos influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa (Taipe, 2015).

Otro tipo de factores son los de la competitividad los cuales facilitan la formulación de estrategias para mejorar el ambiente competitivo, crecimiento y desarrollo económico de las organizaciones.

**Tabla 2**

*Factores de la competitividad*

<b>Empresariales</b>	La empresa tiene control sobre estos y se relacionan con la acumulación de conocimiento, capacitación, recursos humanos, estrategias, desempeño y capacitación tecnológica.
<b>Estructurales</b>	No existe control pleno sobre estos, es decir, la empresa está limitada por la competencia, mercado, exigencias de la demanda o cambios en los gustos de los consumidores.
<b>Sistémicos</b>	El control que tiene la organización sobre estos es muy escaso y en ocasiones nulo, por ejemplo, factores macroeconómicos, políticos, legales y sociales.

*Nota: Obtenido de la competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en*

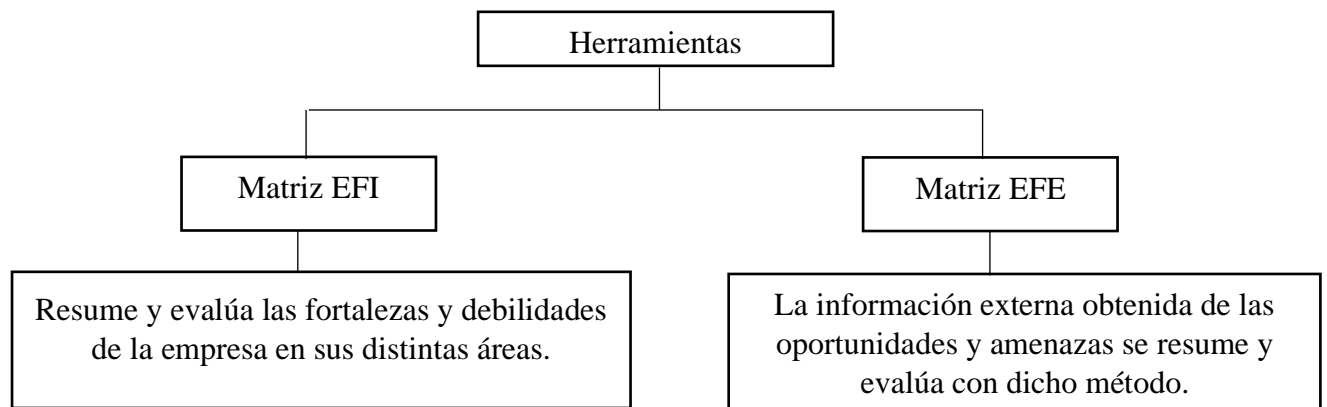
*desarrollo. Fuente: (Medeiros et al., 2019).*

### ***Herramientas para evaluar los factores internos, externos y determinantes***

Los factores internos y externos que inciden en la ejecución y alcance de los objetivos deben ser evaluados para conocer el impacto que tienen en la empresa y como favorecen en el desarrollo y crecimiento. Por ende, se describirán las herramientas que permiten conocer dicha situación.

**Figura 2**

*Herramientas de evaluación*



*Nota: Recuperado de la tesis titulada planificación estratégica. Fuente: (Castillo & Hernández, 2018).*

Para elaborar dichas herramientas se deben de seguir cinco pasos claves y según Rayo (2016) son los siguientes:

1. Elaborar una lista de los factores identificados y especificarlos lo más posible.
2. Asignar a cada factor un valor entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante), la suma debe salir 1.
3. Determinar una calificación de uno a cuatro a cada factor.
4. Multiplicar el valor de cada factor con la calificación para obtener el valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados, si el resultado es mayor a 2,5 indica que las estrategias que se utilizan son aprovechadas por la empresa de mejor manera.

**Tabla 3***Escala de calificación*

Matriz EFI		Matriz EFE	
Escala	Calificación	Escala	Calificación
Excelente	4	Superior	4
Por arriba del promedio	3	Superior a la media	3
Promedio	2	Media	2
Deficiente	1	Mala	1

*Nota: Obtenido del análisis de una PYME comercializadora de ropa aplicando metodologías de Gerencia Estratégica. por (Rayo, 2016).*

### ***Tipos de estrategias***

#### 1. Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas son aquellas que se relacionan con los objetivos y el alcance que desea alcanzar la empresa para satisfacer las necesidades de los directivos y los grupos de interés. Identifican los mercados a los cuales dirigirse, las líneas de productos y servicios que se deben elaborar teniendo como base una evaluación del entorno, los recursos y objetivos. Se pueden identificar dos tipos de estrategias: 1) crecimiento, la organización se plantea objetivos de cómo crecer en el mercado y en qué dirección para lograr estabilidad o incrementar la rentabilidad y éstas se dividen en expansión (penetración de mercado, desarrollo de productos y mercados) y en diversificación, 2) consolidación, las organizaciones por medio de esta estrategia buscan alcanzar las metas actuales (Asturias Corporación Universitaria, 2020; Mercado, 2017).

#### 2. Estrategias de crecimiento

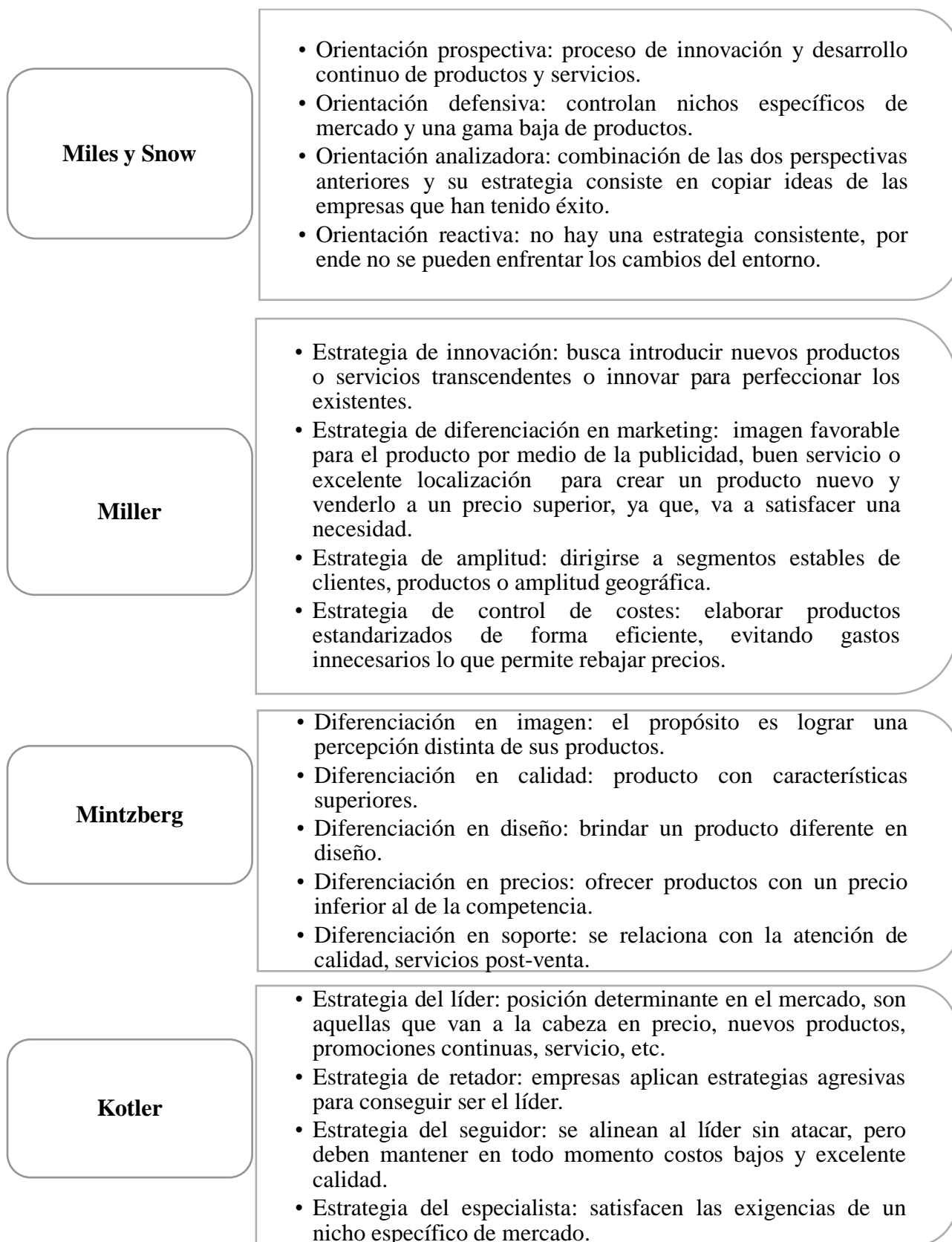
Si la organización tiene la iniciativa de crecer en el mercado debe optar por este tipo de estrategias, las cuales están destinadas a incrementar el tamaño y la viabilidad del giro del negocio a lo largo del tiempo, pero cuando se diseñan este tipo de estrategias se debe evaluar



de manera detenida tres puntos claves: primero, a qué lugar se deben asignar los recursos para alcanzar el crecimiento que se desea; segundo, cambios que se han detectado en la empresa y tercero, en qué momento se deben realizar movimientos estratégicos de crecimiento en relación a la competencia. Hay dos vías que son básicas para alcanzar un crecimiento planificado: 1) concentración, desempeñarse en un solo sector o tipo de negocio y desarrollar al máximo sus fortalezas y 2) diversificación, buscar otros mercados para ofrecer el producto o servicio y así minimizar el riesgo de competir en un único sector (Loor-Chávez et al., 2018; Vanoni & Rodríguez, 2017).

### 3. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas más conocidas son las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, sin embargo, podemos encontrar otros tipos de estrategias planteadas por diferentes autores, las mismas que permiten tener una posición superior frente a los competidores y ganar una ventaja competitiva.

**Figura 3***Estrategias competitivas según autores*

*Nota: Obtenido de Estrategia: formulación, implementación, valoración y control por (Buendía, 2014).*

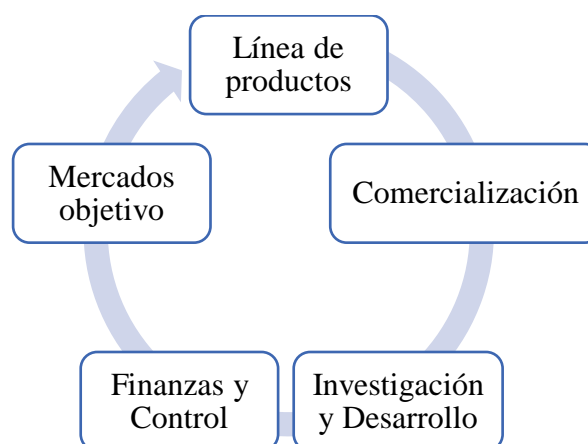
### *Estrategias competitivas*

Para Porter cualquier empresa de una nación debe pasar de competir con ventajas comparativas a competir con ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos, es decir, al ser un competidor una amenaza provoca que las empresas implementen estrategias para preservar y mejorar los elementos positivos de una estructura industrial, de esta manera, aparece la competitividad como un elemento administrativo y estratégico del quehacer empresarial (Zúñiga, 2018). Así, la competitividad responde a:

...un mundo de competencia cada vez más global, donde las naciones se han vuelto más, y no menos importantes... ( )...La ventaja competitiva se crea y se sostiene mediante un proceso altamente localizado. Lo que contribuye al éxito competitivo son las diferencias que existen en culturas, valores, instituciones, estructuras económicas e historias nacionales. En último término, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es el más visionario, dinámico y desafiante (Porter, 2015a); por lo que, una buena competitividad permite combinar metas en base a un círculo de estrategias competitivas que son:

**Figura 4**

*Círculo de la estrategia competitiva*

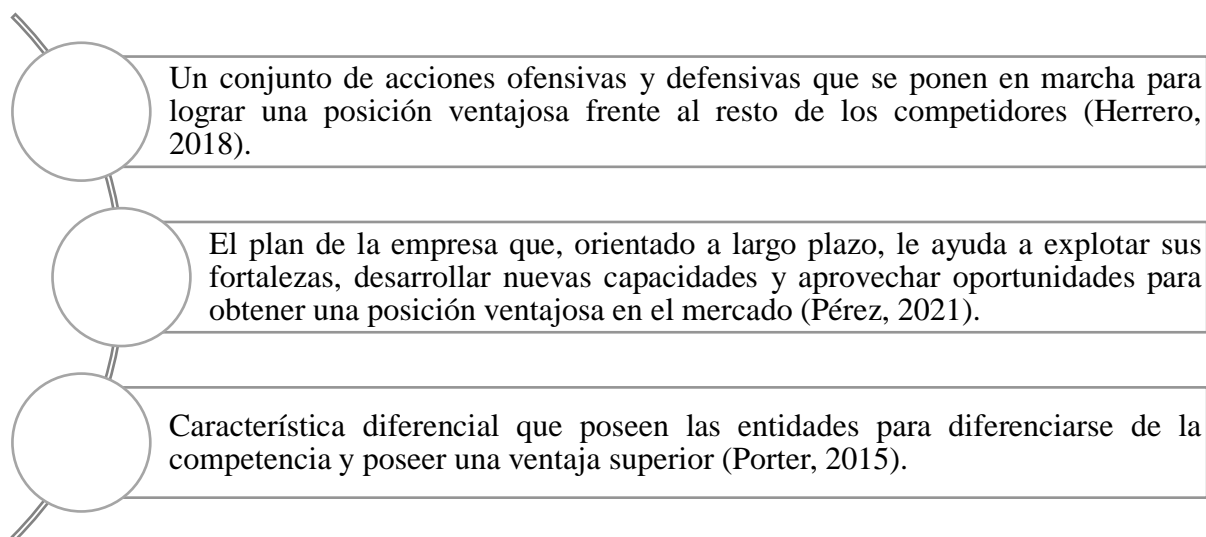


*Nota: Adaptado de estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia por (Porter, 2015a).*

Por ello, una estrategia genérica es un conjunto de acciones que la empresa lleva a cabo para garantizar una ventaja competitiva sostenible que cree beneficios frente a la competencia, minimice riesgos y permita el cumplimiento de objetivos. Así, según diversos autores se define como:

**Figura 5**

*Conceptos de estrategias competitivas*



*Nota: Obtenido de (Herrero, 2018; Pérez, 2021; Porter, 2015a).*

### ***Clasificación de estrategias competitivas por Michael Porter***

Las estrategias genéricas de Porter son herramientas valiosas que permiten aumentar la competitividad en el mercado, ya que aportan valor tanto al producto, servicio, cliente y permiten el desarrollo, innovación y crecimiento de la entidad (Madrid & Roja, 2020). Por lo cual, las estrategias son liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque.

Cada una de ellas plantea una manera distinta de alcanzar un mejor posicionamiento, por una parte, el liderazgo en costos y la diferenciación brindan ventajas en diferentes segmentos de la industria, al contrario de la estrategia de enfoque que se dirige a una parte del mercado sea en costos o diferenciación. A continuación, se explica de que trata cada una de las estrategias.

### ✓ **Liderazgo en costos**

Estrategia que permite a la empresa convertirse en el fabricante de costo más bajo y lograr un volumen alto de ventas, las fuentes para conseguir dicha ventaja son diversas y dependen de la estructura de la organización. Pueden ser las economías de escala, el efecto experiencia, nueva tecnología, rediseño de productos, acceso a materias primas, localización y las relaciones con clientes y proveedores (Zúñiga, 2018). Es importante conocer los grandes factores que influyen en el comportamiento de las actividades relacionadas con los costos.

- Economías de escala. – Capacidad que tiene la organización de realizar actividades de manera distinta y con eficiencia en grandes cantidades, es decir, producir más a un menor coste.
- Aprendizaje. – El costo relacionado con las actividades ejecutadas en la empresa puede disminuir con el tiempo debido al aprendizaje, ya que, el personal aprende a cumplir con sus obligaciones de forma eficiente.
- Patrón de uso de la capacidad. – El uso de la capacidad depende de la demanda o las fluctuaciones de la oferta, por ello el patrón de uso debe permanecer constante para que los costos no aumenten.
- Nexos. – Permiten disminuir el costo de las actividades porque son una fuente poderosa de ventaja ya que coordinan y optimizan de manera conjunta las funciones que se ejecutan dentro de la estructura institucional.
- Interrelaciones. – Interrelacionarse con otras partes de la empresa permite reducir costos, pero para ello las actividades deben ser parecidas y así poder transferir el conocimiento de una a otra.
- Integración. – La integración vertical se da cuando una empresa realiza actividades que podía haber delegado a terceros lo que permite reducir costos.

- Ubicación. – Factor que repercute en el costo ya que afecta de distintas formas: costo de mano de obra, materias primas, energía, servicios básicos, entre otros. Aquí las empresas consiguen una ventaja cuando aprovechan las oportunidades para cambiarse de lugar.
- Factores institucionales. – Algunos de ellos favorecen a reducir los costos y otros los elevan; por ejemplo, regulaciones, exenciones fiscales, aranceles, contribuciones, entre otros (Porter, 2015b).

✓ **Diferenciación**

En un mundo globalizado donde los gustos de los consumidores son tan exigentes, las empresas han adoptado esta estrategia para ofrecer al mercado productos con atributos excepcionales en diseño, funcionabilidad y servicio para que sean percibidos como únicos y, por ende, los clientes paguen más al saber que lo que reciben es distinto al resto. Para poder implementar dicha estrategia la organización debe desarrollar productos y servicios de alta calidad, enfocarse en la innovación para desarrollar e introducir nuevos bienes, superar las expectativas del cliente y apuntar siempre en brindar un mejor servicio y con ello, alcanzar una posición estratégica única y valiosa en un medio tan competitivo como el actual (Chirinos & Rosado, 2016).

La diferenciación puede basarse en el producto (diseño, tamaño, forma, color, fiabilidad, durabilidad, entre otros) en el sistema de entrega (rapidez, disponibilidad), método de marketing y en el servicio preventa y postventa; pero hay que tener en cuenta factores que permiten a la compañía desarrollar los medios para crear diferenciación.

- Decisiones de política. – Tienen que ver con las decisiones que toma la empresa acerca de las actividades que se deben realizar y cómo llevarlas a cabo, algunos ejemplos son:

características del producto, servicios, tecnología utilizada, calidad de los insumos, habilidades y experiencia del personal, entre otros.

- **Nexos.** – Relacionar y coordinar las actividades de la organización mejora el desempeño y aumenta la satisfacción del cliente. Estos nexos pueden darse con los proveedores que son los que entregan las materias primas de alta calidad y con los canales que son los encargados de vender el producto.
- **Oportunidad.** – Adoptar una imagen del producto impide que otras empresas lo desarrollen y por ende garantiza la particularidad.
- **Ubicación.** – Factor que hace distinta a una organización porque al estar en un sitio más accesible los clientes acuden sin problema (Porter, 2015b).

✓ **Enfoque**

Difiere por completo de las dos estrategias mencionadas anteriormente porque se orienta en satisfacer las necesidades de un grupo limitado de clientes, es decir, la empresa selecciona un segmento de mercado y excluye a los demás. Esta estrategia tiene dos variantes: 1) el enfoque basado en costos, en esta primera variante la organización lo que busca es distinguirse de la competencia por los precios y no por las características del producto; de igual manera, lo que hacen para conseguir este tipo de estrategia es producir un único producto a un menor costo y; 2) enfoque basado en la diferenciación, este tipo de estrategia lo que busca es especializarse y concentrar sus esfuerzos para ofrecer un producto que satisfaga las necesidades y gustos de un segmento de mercado ya definido y lo realizan porque no hay mucha competencia o es prácticamente nula (Castro, 2010).

***Beneficios de aplicar estrategias competitivas***

Aplicar estrategias genéricas en los negocios permite mejorar y optimizar los resultados que se desean alcanzar; además, mejoran su competitividad, aumentan su ventaja competitiva y consiguen un mejor posicionamiento en el medio.

### ✓ **Competitividad**

Las organizaciones compiten en el mercado para ganar la preferencia de los clientes, proveedores y demás grupos de interés; por tal motivo, para ser competitivas necesitan desempeñarse de mejor manera que la competencia pues pelean por los mismos compradores. Por ello, los directivos persiguen y valoran a la competitividad porque están conscientes que debido al aumento de la demanda y a las exigencias del consumidor que cada vez son más complejas deben utilizar sus mejores armas para ocupar un mejor puesto en el mercado y asegurar su permanencia en el largo plazo (Donawa & Morales, 2018). Con lo antes mencionado se deduce que la competitividad es la capacidad que tienen las organizaciones para extender y mantener su participación en mercados locales e internacionales utilizando de manera eficiente sus recursos, teniendo un personal eficiente, innovando de manera continua y comprende una de las fuerzas más poderosas ya que representa el éxito o fracaso de las empresas (Díaz et al., 2020).

### ✓ **Ventaja competitiva**

Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando poseen características únicas y sostenidas que las diferencien de la competencia y les brinden una mejor posición que los rivales asegurando de esta manera la fidelidad de los clientes. Esta ventaja puede ser tanto interna, cuando la empresa ejecuta sus procesos de manera precisa y eficiente; y externa, esta se refiere al impacto que causa la empresa en la mente de los consumidores y hacen que la marca sea elegida. La forma de conseguir esta ventaja es aplicando estrategias y las más conocidas son: 1) ser líder en costos, en este caso se busca ofrecer precios menores a los de la competencia y 2) diferenciación, al contrario de la estrategia mencionada anteriormente los precios son más elevados porque el producto es de mayor calidad (Arellano-Díaz, 2017; Sevilla, 2016).



## ✓ **Posicionamiento**

Hoy en día, los clientes se han vuelto más exigentes y por ende las empresas necesitan de estrategias, herramientas o características que les permitan diferenciarse de la competencia y mantener su posicionamiento, entendiendo que el término posicionamiento significa conocer cómo un producto o servicio se encuentra en la mente de los consumidores sean estos potenciales o actuales, en relación a lo que ofertan los rivales; entonces, se entiende que una organización posee un buen posicionamiento cuando los productos que ofrece son identificados fácilmente y tienen una gran demanda (Castaño & García, 2017).

### **2.3 Marco legal e institucional**

La empresa en estudio se encausa en las siguientes normas que rigen su buen funcionamiento.

#### ***Constitución de la República del Ecuador***

En la sección novena, respecto a personas usuarias y consumidoras menciona:

**Art. 52.-** Los individuos tienen derecho a disponer de bienes y servicios de calidad y a elegirlos con libertad, así como obtener información precisa y no confusa sobre su contenido o características (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Las autoridades de las organizaciones tienen la enorme responsabilidad de ofrecer al mercado productos con características superiores que los de la competencia para mantener contentos a sus consumidores y obtener una ventaja competitiva; además, la información que proporcionen acerca del producto o servicio debe ser clara para evitar malos entendidos y perder posicionamiento.

**Art. 304. -** ... El Estado, como parte de su política comercial tiene como objetivos: fortalecer el aparato productivo y la producción nacional, impulsar el desarrollo de economías de escala y evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente

en el sector privado y otras que afecten el funcionamiento de los mercados (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

Los objetivos que persigue la política comercial implementada por el Estado son importantes porque si se fortalece el aparato productivo y la producción nacional estos benefician a la economía y satisfacen los requerimientos de los consumidores; implementar economías de escala, permite aumentar la producción y disminuir costos y con ello, maximizar el beneficio económico y por último, las prácticas monopólicas y oligopólicas deben evitarse porque en el primer caso la empresa no tiene con quien competir y los consumidores deben aceptar las condiciones que este imponga y en el segundo caso, las empresas que se encuentran en el medio son reducidas y no satisfacen a todos los oferentes que existen.

**Art. 336.-** ...Promoverá y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de óptima calidad, que minimice las alteraciones de la intermediación y promueva la sustentabilidad, además asegurará la eficiencia y transparencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades... (Constitución de la República del Ecuador, 2021).

El comercio justo permitirá que las personas accedan a bienes y servicios de calidad, además promueve la sustentabilidad social, ambiental y económica de las sociedades, fomentando la competencia igualitaria entre todas las organizaciones que son parte del Estado.

### ***Ley Orgánica de Defensa del Consumidor***

Norma que desde el año 2000 hasta la actualidad establece el marco de protección de los consumidores y se encarga de normar las relaciones que se presentan entre proveedores y clientes promoviendo el conocimiento, protegiendo los derechos y procurando equidad y seguridad entre las partes que intervienen.

**Art. 4.-** El consumidor tiene derecho a recibir por parte de los proveedores públicos y privados bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad; además, la información que reciban de los mismos debe ser veraz, clara, oportuna y completa...(Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2014).

Las empresas deben ofrecer a los consumidores productos y servicios competitivos que se diferencien de la competencia en calidad, precio, exclusividad, diseño, unicidad, ya que de esto depende fidelizar a los mismos y así obtener una ventaja competitiva, además la información brindada de dichos bienes debe ser clara para evitar inconvenientes al momento de ejecutar la compra por parte del cliente.

**Art. 17.-** Obligaciones del proveedor. – Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal manera que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2014).

Antes de ofrecer los productos o servicios al mercado las empresas tienen la obligación de entregar información completa de la funcionalidad o características de dichos bienes para que los consumidores tengan la posibilidad de analizar cada aspecto y si son de su agrado realizar la compra de manera adecuada para evitar posibles problemas en un futuro.

### ***Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado***

Ley que protege a los consumidores, empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores de los abusos que se derivan de las prácticas monopólicas y la alta concentración económica, garantizando una competencia justa en donde los logros se obtengan por trabajar con eficiencia y no por prácticas desleales.

**Art. 7.-** Poder de mercado. – Es la capacidad de los operadores económicos para influir significativamente en el mercado, dicha capacidad se puede alcanzar de manera

individual o colectiva...son capaces de actuar de modo independiente con prescindencia de sus competidores, compradores, clientes, proveedores, consumidores, usuarios, distribuidores y demás que participen en el mercado (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016).

Cuando una empresa cuenta con poder de mercado está en la capacidad de aumentar o conservar el precio de sus bienes o servicios de manera independiente, debido a que es la única del medio que ofrece dicho producto a los consumidores y no toma en cuenta los efectos que puede ocasionar en el mercado.

**Art. 9.** – Abuso de poder de mercado. - ...Se entenderá que se produce abuso de poder de mercado cuando uno o varios operadores económicos impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general y algunas de las conductas que constituyen poder de mercado son: conductas de uno o varios operadores que afecten efectiva o potencialmente la participación de otros competidores y la capacidad de entrada o expansión de estos en un mercado..., aplicación en las relaciones comerciales o de servicio de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación de desventaja frente a otros... (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016).

Las organizaciones cuando abusan del poder que tienen afectan a la competencia significativamente porque limitan la capacidad de entrada y expansión al mercado y esto evita que los consumidores tengan la oportunidad de elegir entre varias opciones, de igual manera cuando las relaciones comerciales no son efectuadas de manera correcta y se realizan actividades que brinden un mejor lugar en el mercado provoca que los competidores estén en desventaja y no puedan enfrentar los cambios que se presenten.

## Capítulo 3: Metodología

El objetivo del capítulo 3 es detallar los métodos, técnicas e instrumentos que serán utilizados en la investigación para cumplir con los objetivos y responder a la pregunta planteada en el estudio de caso. Primero, los métodos utilizados son tanto el enfoque mixto, el alcance descriptivo y el diseño no experimental de tipo transversal; como segundo punto, se analizan las técnicas para recopilar la información y en esta parte se detalla la unidad de análisis y finalmente, los instrumentos los cuales se elaboraron a partir de la matriz de operacionalización.

### 3.1 Métodos

Se ha considerado para la siguiente investigación un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. Por la parte cuantitativa, la encuesta aplicada a los clientes para identificar las estrategias que ha generado un impacto positivo a la organización y le ha permitido mantener su ventaja competitiva y por el enfoque cualitativo, la entrevista dirigida al gerente-propietario de la empresa para conocer los factores que influyen en el desarrollo de estrategias, además de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de plantear nuevas estrategias que favorezcan el crecimiento y expansión de la misma.

Así también tiene un alcance descriptivo, ya que, se identificó y describió aspectos y factores relacionados con las estrategias competitivas de Michael Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, además se ha detallado a la competitividad, ventaja competitiva y posicionamiento que son los beneficios que se obtiene de implementar dichas estrategias. Entonces este tipo de alcance es útil porque busca especificar las características o propiedades de objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, lo que pretende es recoger información de manera independiente de la variable considerada en este estudio (Hernández et al., 2014). Cabe mencionar que al desarrollar esta investigación lo que se obtuvo

fue información precisa que permita responder a la pregunta planteada con el propósito de conocer la situación de la empresa para implementar estrategias, los factores que influyen en su desarrollo y determinar la estrategia que más impacto ha generado en la compañía.

El diseño de la investigación es no experimental porque no se manipulan de manera deliberada las variables, al contrario sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para su posterior análisis (Hernández et al., 2014) y es de tipo transversal porque la recolección de la información y su posterior análisis se hizo de enero a febrero del 2022, es decir, se llevó a cabo dicha actividad en un único periodo de tiempo.

### ***Unidad de análisis***

La unidad de análisis considerada para realizar el estudio de caso es la empresa Neltex ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, parroquia Eugenio Espejo, dedicada a la elaboración y comercialización de medias con altos estándares de calidad y diseños únicos para hombres, mujeres y niños de toda edad, presidida por el gerente-propietario y conformada por áreas como: contabilidad, producción (tejido, cocido, planchado, empaque), ventas y bodega. Por ende, la información proporcionada se obtuvo del gerente de la institución y de los clientes que adquieren dicho producto.

La encuesta fue aplicada a los 6 clientes mayoristas que posee la organización: Superdeporte S.A, RM, Tzox, Tommy Hilfiger y 2 distribuidoras, se llevó a cabo un censo ya que la población no es muy grande.

### **3.2 Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron para recopilar datos fueron la entrevista aplicada al gerente de la organización y la encuesta dirigida a los clientes, mismas que permitieron obtener información valiosa para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el estudio de caso.

La entrevista estuvo estructurada por cuatro partes; en la primera, preguntas sobre estrategia, factores ventaja competitiva y el FODA (8 preguntas); en la segunda, liderazgo en costos (4 preguntas); en la tercera, diferenciación (3 preguntas) y en la última parte, enfoque (una pregunta), teniendo como resultado un total de 16 preguntas respectivamente, mientras que los cuestionarios están conformados por 18 preguntas, 14 de ellas con respuesta en escala de Likert y 4 de opción múltiple, se eligió este tipo de opciones de respuesta porque son de fácil aplicación y los resultados que se obtienen son precisos, lo que facilita el análisis de los datos.

### **3.3 Instrumentos**

#### ➤ Cuestionario de entrevista

En el caso de la entrevista dirigida al gerente de la organización se elaboró un cuestionario estructurado para conocer la situación actual de la empresa sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los factores tanto internos y externos que influyen en el desarrollo de estrategias. La formulación de preguntas se hizo en base a la matriz de operacionalización tal como se indica en la figura 4, la cual cuenta con dimensiones e indicadores. Por un lado, las dimensiones que se tomaron en cuenta fueron las estrategias genéricas de Michael Porter, por ser la variable de estudio y los indicadores se adaptaron de la matriz de operacionalización realizada por (Arbulú, 2018) la cual contaba con dos dimensiones, las estrategias competitivas y la exportación, cada una contenía sus indicadores para medir las variables sujetas a estudio.

#### ➤ Cuestionario de encuesta

Dirigido a los clientes de la organización que va a permitir recabar información para determinar las estrategias que han generado un impacto considerable en la empresa e identificar factores que influyen en el desarrollo de las mismas. Para elaborar el cuestionario se procedió

a revisar documentos relacionados a las estrategias competitivas y que cuenten con instrumentos validados por expertos, para de ese modo construir la matriz de operacionalización de variables. Al igual que la entrevista las dimensiones que se tomaron en cuenta fueron las tres estrategias de Porter, ya que es la variable sujeta a estudio y los indicadores se elaboraron en base a una investigación; por ejemplo, para el liderazgo en costes se consideró al precio porque es un factor indispensable al momento de realizar una compra; la diferenciación, cuenta con tres indicadores que son el producto, participación en el mercado y comunicación y en el enfoque se tomó en cuenta a la diversificación, tal como se detalla en la tabla 4.



Tabla 4

Matriz de operacionalización

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias competitivas	Una característica diferencial de una empresa para desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición superior (Porter, 2015).	Las estrategias competitivas permiten a la organización tener una ventaja superior al resto de los competidores para obtener una mejor posición y aceptación por parte de los consumidores.	Liderazgo en costos	Precio	1,2,3
				Economía de escala	Entrevista
				Costos menores	Entrevista
				Tecnología	Entrevista
				Experiencia	Entrevista
			Diferenciación	Producto	4,5,6,7,8,9,10,11
				Participación de mercado	12,13
				Satisfacción del cliente	Entrevista
				Características del producto	Entrevista
				Comunicación	14,15
			Enfoque	Publicidad	Entrevista
				Diversificación	16
				Clientes específicos	Entrevista
	Propuesta	17,18			

Nota: Estrategias Competitivas y la Exportación de Espárragos de la Asociación de Productores de Ica al mercado australiano, 2017. Fuente: (Arbulú, 2018).

## **Capítulo 4: Diseño del estudio de caso**

### **4.1 Recolección de la información**

Para empezar con la recolección de los datos fue indispensable contar con la validación de los instrumentos por parte de dos docentes de la carrera de Administración de Empresas. Luego de la validación se procedió con la aplicación de los instrumentos obteniendo resultados positivos, ya que, las respuestas de la encuesta y entrevista se recolectaron en un lapso de 4 días.

Es conveniente explicar la manera cómo se llevó a cabo la recolección de la información; primero, la entrevista se realizó de manera presencial acudiendo a la empresa Neltex donde se aplicó dicho instrumento al gerente de la organización, mismo que tuvo una duración de aproximadamente 15 minutos. Para aplicar la encuesta se procedió a enviar un link por medio de WhatsApp a cada uno de los clientes, en donde dos respuestas se obtuvieron en ese momento y las respuestas faltantes dos días después.

### **4.2 Análisis de la información**

Para analizar la información obtenida de la encuesta se utilizó la aplicación Excel porque al ser una hoja de cálculo permite manipular datos numéricos y resumir de mejor manera los resultados. Por ello, luego de obtener las seis respuestas se procedió a descargar el archivo en Excel, posterior a ello dicha información se fue representando en cuadros de frecuencia para resumir los datos e identificar cifras exactas y con ello proceder a insertar gráficas para comprender y analizar las respuestas que dieron los clientes. Por lo cual, al tratarse de un estudio descriptivo la estadística que se utiliza es descriptiva porque el objetivo que busca es resumir de manera sencilla, clara y comprensible la información para que sea de fácil interpretación y para ello emplea tablas, figuras, imágenes y gráficas (Rendón-Macías et al., 2016).

Por otra parte, la entrevista se transcribió en Word siendo más fácil analizar la información proporcionada por el gerente de la organización y entre los dos instrumentos aplicados poder alcanzar los objetivos planteados, relacionando datos y obteniendo una conclusión global.

### **4.3 Redacción del informe**

El estudio de caso comprende 4 capítulos, aparte de ello se establecen las debidas conclusiones, recomendaciones, referencias y los correspondientes anexos. Todos estos puntos se detallan a continuación para comprender de mejor manera el contenido de la investigación.

El capítulo 1 trata acerca de la descripción del caso donde se detallan cuatro puntos claves: la introducción, sirve para dar un preámbulo de lo que va a tratar la investigación en este caso las estrategias competitivas, el planteamiento del problema es la base de todo porque de aquí se obtiene la pregunta de investigación que se debe responder, la justificación señala los motivos por los cuales se lleva a cabo el estudio y la importancia de desarrollarlo y el último punto de este capítulo son los objetivos que se desean alcanzar.

El capítulo 2 llamado marco referencial está integrado por tres apartados, el estado del arte donde se presentan teorías del tema de estudio y resultados de investigaciones previas, la siguiente parte es el marco teórico el cual está relacionado con los objetivos y contiene las definiciones de estrategia competitiva, su respectiva clasificación, beneficios de su implementación, los factores que influyen en su desarrollo y los tipos de estrategias que existen, por último en el marco legal e institucional se establecen las leyes, decretos, gobernanzas que se relacionan con la temática.

El capítulo 3 trata acerca de la metodología utilizada y se compone de tres aspectos, primero los métodos empleados son el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), el alcance descriptivo y el diseño no experimental de tipo transversal, ya que los datos se obtuvieron en

un cierto periodo de tiempo, en este aspecto también se analizó la unidad de análisis. Después se analizan las técnicas empleadas para recabar información, la entrevista dirigida al gerente-propietario para conocer la situación actual de la empresa y los factores que influyen en el desarrollo de estrategias competitivas y la encuesta aplicada a los clientes que ayudó a comprender la percepción que tienen acerca del producto. Como último punto se describen los instrumentos que fueron elaborados en base a la matriz de operacionalización.

El capítulo 4 se refiere al diseño del estudio de caso y comprende cuatro apartados, en la primera parte se detalla el proceso que se llevó a cabo para recolectar los datos tanto de la entrevista como la encuesta, luego en las tres partes restantes se presenta y analiza la información obtenida de las herramientas aplicadas. Por último, se realizan las debidas conclusiones del estudio de caso y sus respectivas recomendaciones.

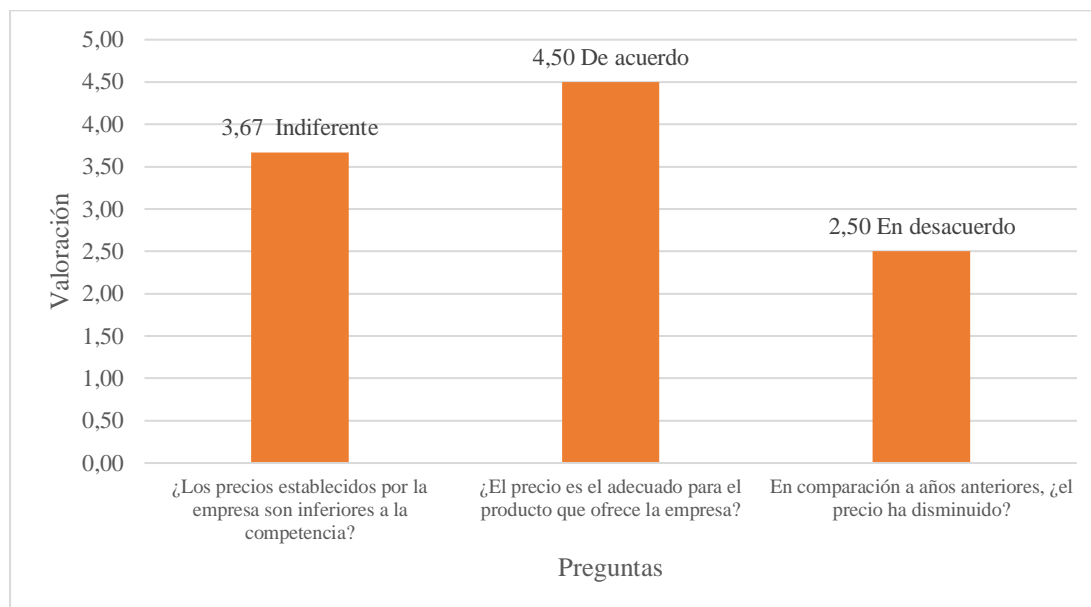
#### **4.4 Presentación y análisis de resultados del caso**

Implementar estrategias dentro de las empresas permite alcanzar los objetivos institucionales y poseer una ventaja competitiva superior a la competencia, por ello toda organización independientemente de su tamaño y giro de negocio genera un impacto en la sociedad y por ende debe tener claro cuáles son los factores internos y externos que favorecen su desarrollo e influyen en la generación de estrategias.

En base a las respuestas obtenidas de la entrevista aplicada al gerente-propietario de la empresa Neltex se pudo determinar los factores que influyen en el desarrollo de estrategias y estos son: el talento humano como punto clave, ya que, permite conseguir las metas institucionales por la experiencia que han ido adquiriendo con el pasar de los años y el compromiso que tienen con la institución, la adquisición de tecnología para elaborar productos de excelente calidad que satisfagan las exigencias de los clientes, la capacidad de la empresa para producir cierta cantidad de bienes en un determinado periodo de tiempo, la buena gestión

del dueño de la compañía que permite cumplir con los objetivos al manejar de manera correcta los procesos y tomar decisiones oportunas. Así también, en la investigación realizada por (Parody et al., 2016) manifiestan que los factores internos que permiten a la empresa implementar estrategias y mantener su competitividad en el medio son: la capacidad tecnológica, el personal especializado, la capacidad de adecuarse a las exigencias de los clientes, la relación que se tiene con los consumidores y la excelente calidad de las materias primas; a diferencia de un estudio realizado por (Navas, 2017) donde manifiesta que los factores a tomar en cuenta son la investigación, innovación y desarrollo constante de productos.

Los factores externos que inciden en el desarrollo de estrategias son: la competencia que día tras día es mayor e impulsa a la organización a elaborar productos con características únicas en diseño, durabilidad, calidad; los clientes que cada vez se vuelven más exigentes al momento de adquirir un bien o servicio, la pandemia que provocó una disminución en las ventas y la creación o modificación de estrategias para seguir compitiendo en el mercado y los proveedores que abastecen a la organización de materia prima para elaborar el producto. En el estudio realizado por (Espinoza et al., 2020) en las Mypimes del calzado manifiesta que los factores que limitan el crecimiento son la competencia desleal e informal y la tecnología; así también, en la investigación de (Bullemore-Campbell & Cristóbal-Fransi, 2021) mencionan que la pandemia sin lugar a duda es un factor que ha provocado una caída en la productividad de las empresas lo que ha impactado de manera directa a la actividad comercial, provocando que las ventas bajen. Con esto se evidencia que los factores sean internos o externos influyen en el desarrollo de estrategias debido a que las organizaciones deben aprovechar al máximo sus fortalezas y enfrentar las amenazas para tener una ventaja competitiva y un mejor posicionamiento en el mercado.

**Figura 6***Estrategia de liderazgo en costo*

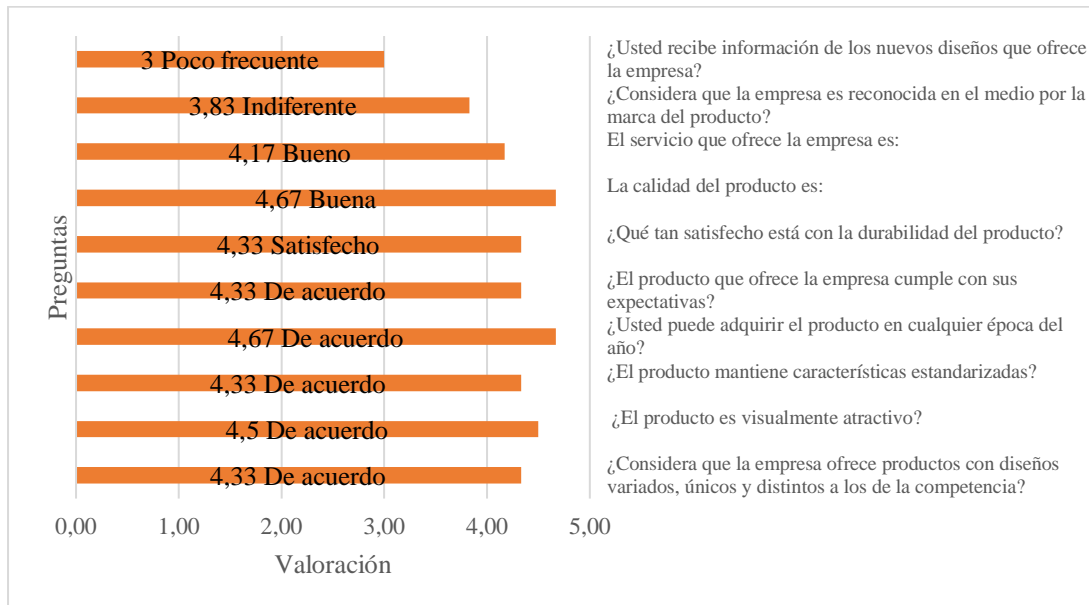
Nota: *Percepción del precio del producto por parte de los clientes*

Cuando una empresa aumenta la producción tiene como resultado una reducción en sus costos y esto trae como efecto mayores ventas porque el precio es menor, pero tal como se evidencia en la figura 6 los clientes consideran que el precio no se distingue de la competencia y se ha mantenido con el pasar de los años. Sin embargo, al obtener un promedio de las respuestas se tiene como resultado que la mayoría de encuestados están “de acuerdo” con el precio establecido porque consideran que el producto cumple con sus expectativas en calidad, diseño y durabilidad.

Por otro lado, dentro de los indicadores del liderazgo en costos está la economía de escala y según el representante de la empresa aplicar este modelo ha sido fácil, debido a que manejan productos estandarizados lo que le permite optimizar recursos y producir más, asimismo la experiencia y la capacitación constante de la mano de obra beneficia dicho efecto porque conocen los procesos de manera detallada y de igual manera se reducen los desperdicios, ya que, la empresa produce en función de los pedidos que recibe por parte de los

clientes. Sin embargo, es importante considerar que el talento humano una vez capacitado busca nuevas oportunidades en otras empresas lo cual genera un costo porque la organización debe buscar nuevos talentos y volver a capacitarlos para continuar con el proceso de elaboración del producto, por ello es importante que la entidad aplique políticas para retener a sus colaboradores y así evitar gastos.

Otro aspecto que incide en el desarrollo de esta estrategia según lo manifestado por el gerente-propietario es la tecnología, la cual se adquiere cada cierto periodo de tiempo y esto es beneficioso porque reduce el tiempo de elaboración del producto, la productividad de la empresa aumenta y lo más importante se obtienen bienes de calidad, con acabados perfectos. Así pues, una investigación elaborada por (Ibujés & Benavides, 2018) postula que la variable que incide positivamente es la tecnología ya que el sector textil necesita emplear maquinarias y tecnologías a un nivel elevado con el objetivo de elaborar productos con altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, evitando quejas y reclamos que podrían generar gastos.

**Figura 7***Estrategia de diferenciación*

*Nota: Percepción del cliente con respecto a la aplicación de la estrategia de diferenciación*

En lo referente a la estrategia de diferenciación los resultados obtenidos son buenos porque al calcular el promedio de cada interrogante se tuvo como resultado un valor de 4 que se refiere a la alternativa “de acuerdo” en la mayoría de las preguntas y esto demuestra que la empresa si ha implementado la estrategia adecuadamente ofreciendo al mercado productos con diseños únicos, atractivos, de calidad y distintos a la competencia. En este punto es importante mencionar la opinión del representante quien manifiesta que la organización está un paso adelante de los competidores porque trabaja con materia prima de excelente calidad, adquiere tecnología nueva cada cierto periodo de tiempo y escucha las sugerencias o quejas de los compradores. Además, es importante considerar que los clientes antes de adquirir el producto final lo evalúan para ver si cumple con sus expectativas, caso contrario si el bien no posee la calidad ni el diseño solicitado la empresa corre el riesgo de perder al cliente y por ende la competitividad bajaría. Respecto a lo señalado por (Gallegos et al., 2020) indican que la estrategia de diferenciación eleva la competitividad de las organizaciones y aumenta su

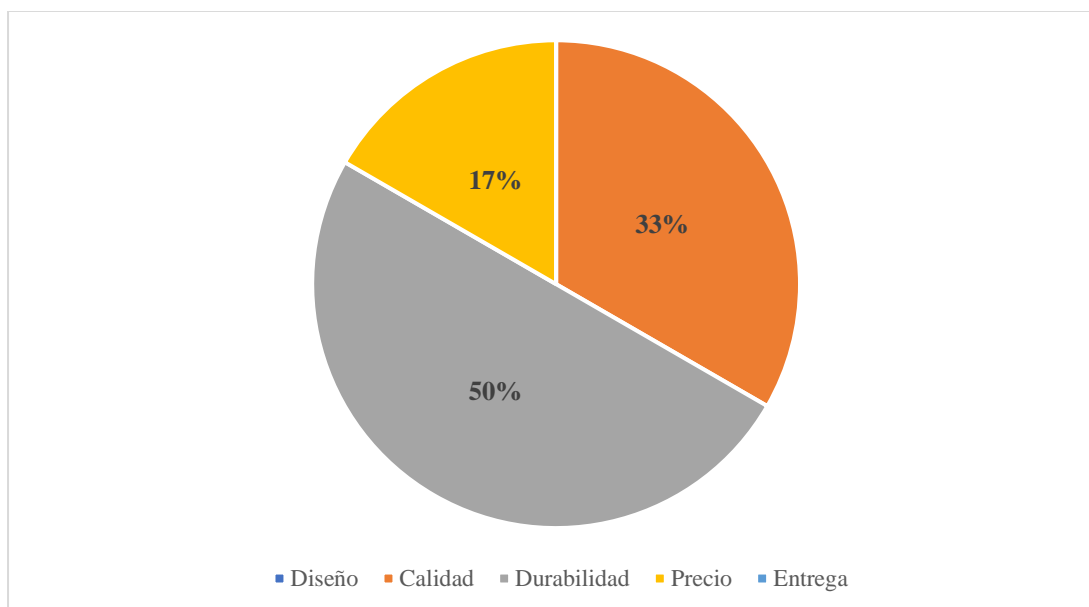


posicionamiento en el mercado y esto se logra gracias a la calidad del producto, atención del cliente, innovación y tecnología.

Sin embargo, existe disconformidad por parte de los consumidores porque la empresa informa de sus nuevos diseños de una manera poco frecuente y si lo hace es por medio de una comunicación directa, es decir, no hace uso de las redes sociales para informar de nuevos lanzamientos lo que provoca que la marca del producto no sea reconocida en el mercado. Es por ello que (Palazón et al., 2014; Rubalcava de León et al., 2019) en sus investigaciones consideran que las redes sociales son una herramienta indispensable para posicionar la marca, ya que, son el medio por el cual las organizaciones se relacionan con mayor intensidad con sus clientes y promocionan sus productos, logrando su fidelidad y fortaleciendo el vínculo entre el cliente y la marca.

#### Figura 8

*Característica que diferencia al producto de la competencia*



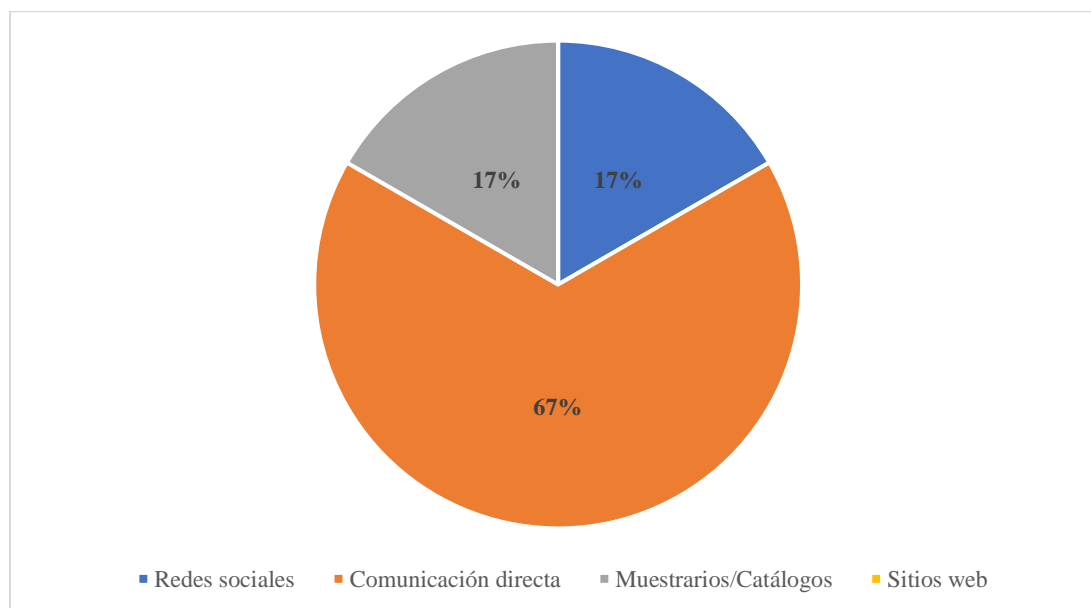
*Nota: Característica que distingue al producto de los competidores*

La mitad de los clientes encuestados consideran que el producto se distingue de la competencia por la durabilidad de sus medias, ya que, la empresa trabaja con materia prima

importada de China y consideran que la calidad y el precio de igual manera son características que le permiten diferenciarse de la competencia y poseer una ventaja superior a los competidores. Tal como manifiesta (Belmartino et al., 2016) al momento de realizar la compra los clientes evalúan principalmente la calidad y el diseño de la prenda porque consideran que son factores claves que deben estar presentes en los productos para que llamen la atención de los consumidores y sean adquiridos.

**Figura 9**

*Medios de comunicación*



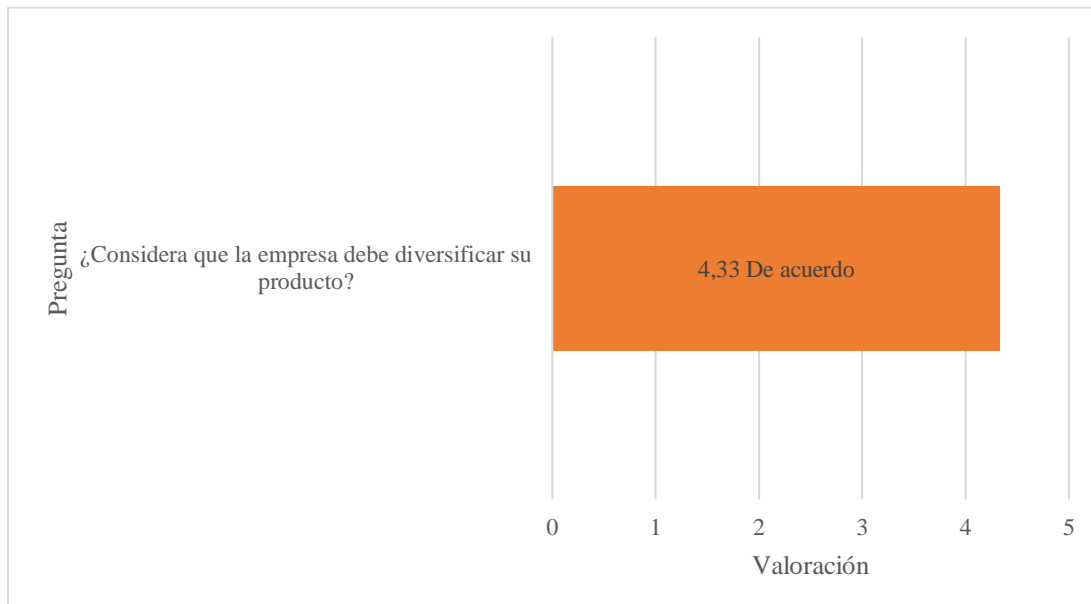
*Nota: Medios de comunicación que utiliza la organización para informar de los nuevos lanzamientos*

El 67% del total de los encuestados manifiestan que la empresa utiliza la comunicación directa para anunciar los nuevos lanzamientos que se van a ofrecer al mercado, lo cual es beneficioso porque el representante de la organización puede conocer de manera efectiva la opinión que tiene cada cliente y hacer las modificaciones necesarias si los consumidores dan sugerencias de mejora para el producto, sin embargo la empresa no hace uso frecuente de catálogos ni redes sociales para llevar a cabo dicha actividad lo cual es una desventaja para la organización porque limita el reconocimiento de la marca y con ello la empresa pierde

posicionamiento. Es por eso que (Campoverde, 2021) en su estudio considera que las redes sociales son aliados estratégicos que permiten generar mayores ventas, aumentar la publicidad e incrementar los ingresos de las empresas.

**Figura 10**

*Estrategia de enfoque*

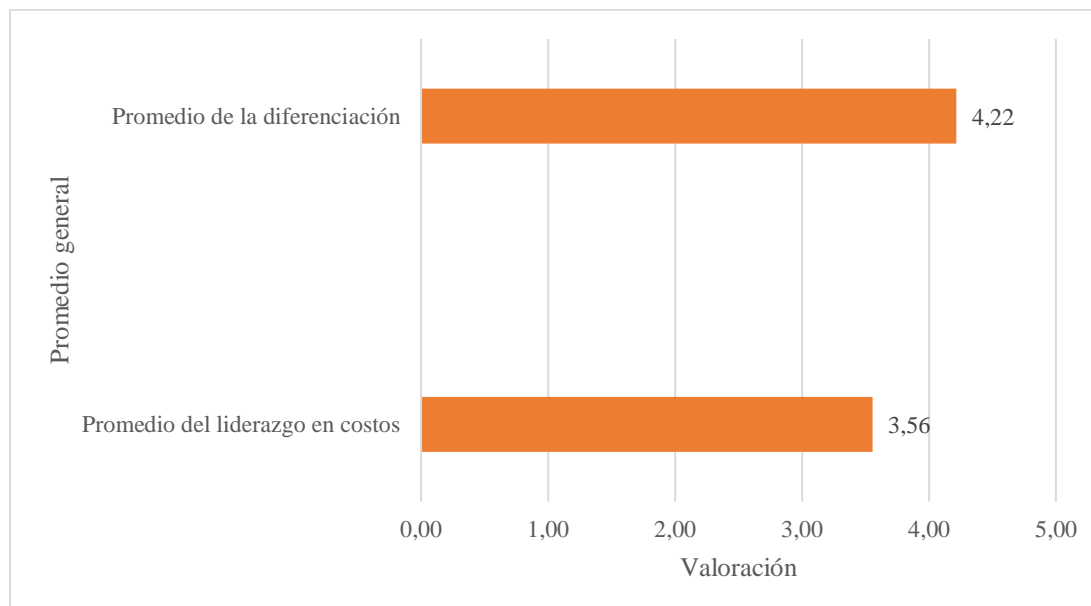


*Nota: Opinión de los clientes acerca de la diversificación del producto*

La empresa actualmente ofrece sus productos a un grupo limitado de clientes, esto a causa de la pandemia que provocó que los negocios busquen nuevas estrategias o modifiquen las que ya utilizaban para seguir dentro del mercado. Con ello, un promedio de 4,33 con respuesta “de acuerdo” consideran que la empresa debe diversificar su producto porque eso le va a permitir aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado, ya que, los clientes tendrán más opciones al momento de elegir y no deben acudir a otra empresa para adquirir el producto. Como mencionan (Puente-Riofrío & Andrade-Domínguez, 2016) al diversificar el producto cualquier empresa independientemente del giro del negocio puede optar por un crecimiento, incrementando de esa manera la participación en el mercado y el reconocimiento

por parte de la sociedad y esto se logra cuando se mejora la capacidad tecnológica e instalada ya que permite cubrir los requerimientos a tiempo si la demanda aumenta.

Al haber analizado las estrategias es importante conocer el impacto que cada una ha generado en la empresa, por lo cual se obtuvo un promedio general tanto del liderazgo en costos y la diferenciación, en el cual se evidencia que la estrategia que más ha favorecido a la compañía es la diferenciación con un promedio de 4,22 superior al del liderazgo en costos, tal como se observa en la figura 11. Con respecto a la estrategia de enfoque los clientes manifiestan que la empresa debería diversificar su producto para ganar más cuota de mercado y según lo mencionado por el representante de la organización aplicar esta estrategia generó un impacto positivo, ya que, le permitió seguir dentro del mercado y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes de manera oportuna. Esta estrategia se implementó con la llegada de la pandemia la cual provocó la necesidad de la empresa de trabajar con clientes que cumplan con el pago de manera puntual para evitar situaciones desfavorables y poder cumplir con sus obligaciones. Tal como menciona (Moncada-Sánchez et al., 2020) las organizaciones consiguen una mayor ventaja competitiva si se enfocan en la diferenciación y esto lo logran por medio de las certificaciones en calidad, buenos procesos de manufactura, sustentabilidad, responsabilidad social y calidad en el servicio.

**Figura 11***Impacto de las estrategias de Porter*

*Nota: Estrategia que ha impactado de manera positiva a la empresa*

Como último punto es importante conocer la situación actual de la organización para proponer estrategias que mejoren la competitividad, por lo cual se presenta la matriz FODA elaborada a partir de los factores internos y externos obtenidos de la entrevista y encuesta aplicada al gerente y a los clientes respectivamente, misma que detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización. Tal como manifiesta en su investigación (Valderrama et al., 2019) la matriz FODA permite conocer la situación real de la empresa para posterior a ello proponer medidas correctivas ante posibles eventos que impidan cumplir con la visión institucional y afecten al buen funcionamiento.

**Tabla 5***Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Calidad del producto	Diversificación del producto por sugerencia del cliente
Talento humano capacitado y eficiente	Implementación del marketing digital
Optimización de recursos	Crecimiento del mercado
Experiencia y liderazgo del dueño	

Capacidad de producción de la empresa	Atención a grupos adicionales de clientes (consumidor final)
Precios competitivos	
Capacidad de adaptarse al cambio	
Materia prima de excelente calidad	
Adquisición de maquinaria moderna	
Buena atención al cliente	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Empleados capacitados se desvinculan de la empresa	Presencia de la pandemia
Uso deficiente de redes sociales	Apertura de las fronteras
Poca presencia de la marca en el mercado	Competencia
Limitada información de los nuevos lanzamientos	Ingreso de nuevos competidores por la reducción de aranceles
	Retraso en la entrega de materia prima

*Nota: Elaboración de la matriz FODA de la empresa Neltex en base a los factores internos y externos identificados.*

La matriz FODA es el punto de partida para formular estrategias y como se detalla en la tabla 5 la empresa cuenta con diez fortalezas que le permiten diferenciarse de los competidores y le brindan una ventaja superior en el mercado, pero cuenta con cuatro debilidades a las cuales el representante debe prestar atención porque podrían afectar el buen desempeño de la empresa. En la parte externa se identificaron cuatro oportunidades que la organización debe aprovechar para aumentar su competitividad y posicionamiento en el mercado, mismas que permitirán conseguir los objetivos si se utilizan de la mejor manera; sin embargo, la entidad se enfrenta a cinco amenazas que no puede controlar y podrían afectar al buen funcionamiento de los procesos que maneja la organización, no obstante para limitar su impacto se debería tomar medidas que minimicen los riesgos para lograr que la empresa alcance el éxito y sus metas propuestas.

Una vez elaborada la matriz FODA, se procede a construir la matriz de los factores internos (EFI) que evaluará la situación interna de la compañía y la de los factores externos (EFE) que se encargará de valorar la parte externa. Para los dos casos la suma para obtener el peso debe tener un resultado máximo de 1, mientras que para asignar la calificación se utilizan

valores entre 1 y 4, dónde el 1 es irrelevante y el 4 muy importante, todo depende del buen criterio del investigador para asignar dichos valores.

**Tabla 6**

*Matriz EFI*

<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Fortalezas</b>			
Calidad del producto	0,09	4	0,36
Talento humano capacitado y eficiente	0,11	4	0,44
Optimización de recursos	0,05	3	0,15
Experiencia y liderazgo del dueño	0,06	3	0,18
Capacidad de producción de la empresa	0,07	4	0,28
Precios competitivos	0,05	3	0,15
Capacidad de adaptarse al cambio	0,05	4	0,20
Materia prima de excelente calidad	0,07	4	0,28
Adquisición de maquinaria moderna	0,10	4	0,40
Buena atención al cliente	0,05	4	0,20
<b>Subtotal</b>	<b>0,70</b>		<b>2,64</b>
<b>Debilidades</b>			
Empleados capacitados se desvinculan de la empresa	0,10	2	0,20
Uso deficiente de redes sociales	0,08	2	0,16
Poca presencia de la marca en el mercado	0,05	1	0,05
Limitada información de los nuevos lanzamientos	0,07	2	0,14
<b>Subtotal</b>	<b>0,30</b>		<b>0,55</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,19</b>

*Nota: Elaboración de la matriz de los factores internos (EFI)*

La matriz EFI permite resumir y evaluar las ventajas y desventajas que posee la empresa internamente y al realizar los respectivos cálculos se evidencia que la organización está haciendo un uso efectivo de sus fortalezas, ya que, el valor obtenido es superior al de las debilidades, lo cual le permite alcanzar sus objetivos empresariales. Sin embargo, debe prestar atención en las debilidades que presenta haciendo uso de las fortalezas para contrarrestarlas. Cabe mencionar que la empresa internamente se encuentra en un estado adecuado porque la ponderación final es superior a 2,5. Tal como manifiesta (Valderrama et al., 2019) en su estudio al obtener un 2,84 en el resultado ponderado de la matriz EFI significa que la organización se

encuentra bien de manera interna, pero debe buscar maneras de neutralizar la debilidades que existen para que la empresa posea un resultado superior al alcanzado.

**Tabla 7**

*Matriz EFE*

<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Oportunidades</b>			
Diversificación del producto por sugerencia del cliente	0,12	4	0,48
Implementación del marketing digital	0,15	3	0,45
Crecimiento del mercado	0,10	2	0,20
Atención a grupos adicionales de clientes (consumidor final)	0,15	4	0,60
<b>Subtotal</b>	<b>0,52</b>		<b>1,73</b>
<b>Amenazas</b>			
Presencia de la pandemia	0,12	3	0,36
Apertura de las fronteras	0,08	2	0,16
Competencia	0,10	4	0,40
Ingreso de nuevos competidores por la reducción de aranceles	0,08	3	0,24
Retraso en la entrega de materia prima	0,10	4	0,40
<b>Subtotal</b>	<b>0,48</b>		<b>1,56</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,29</b>

*Nota: Elaboración de la matriz de factores externos (EFE)*

El resultado obtenido luego de evaluar los factores externos (oportunidades y amenazas) fue de 3,29 lo que significa que la organización se encuentra en una situación favorable, ya que, aprovecha las oportunidades, aunque debe enfocarse en buscar alternativas para enfrentar las amenazas y reducir el impacto que podrían causar en la empresa. Un estudio realizado por (Ponce, 2007) menciona que si el resultado es mayor a la media “2,5” el ambiente externo favorece a la organización y brinda mayores oportunidades de crecimiento en el medio.

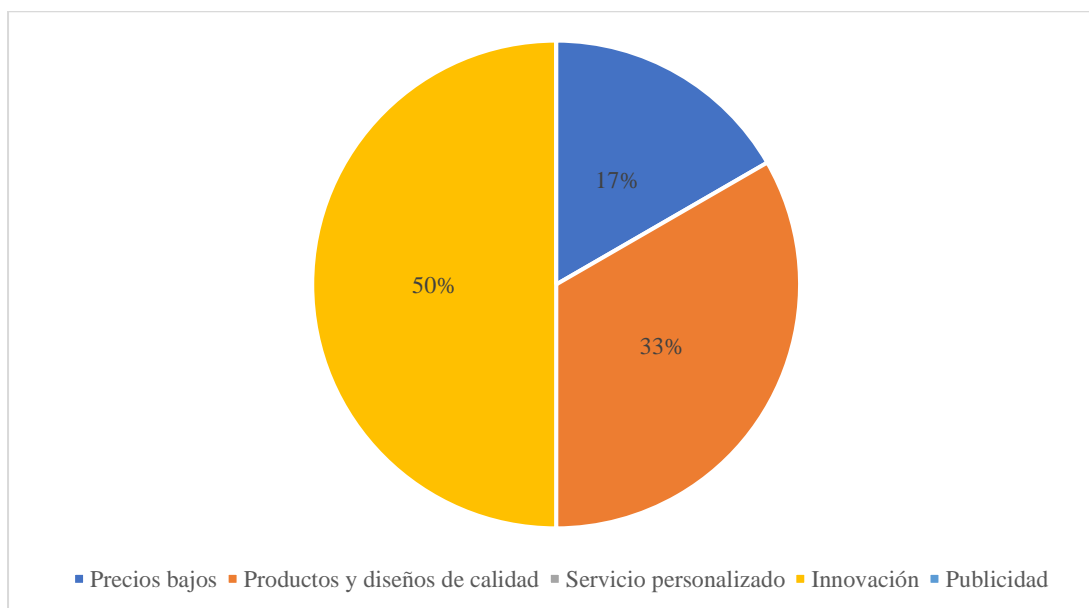
Las matrices efectuadas anteriormente son la base para desarrollar nuevas estrategias que mejoren la competitividad de la empresa. Además, como se observa en la figura 12 la mitad de las personas encuestadas consideran que la estrategia que le va a permitir a la empresa mantener su competitividad es la innovación, ya que, según un estudio realizado por (Acosta



et al., 2020) aplicar dicha estrategia dentro de las organizaciones brinda valor agregado a los procesos, la calidad y diseño de los productos o servicios que ofrecen las organizaciones, aumentando las posibilidades de mejorar su posicionamiento y lograr adaptarse a las exigencias de los clientes. De igual manera, un 33% consideran que ofrecer productos con calidad y diseños únicos permitirá a la empresa seguir dentro del mercado porque los clientes buscan ante todo un acabado perfecto, atractivo y sin fallas.

**Figura 12**

*Estrategia para mantener la competitividad*



*Nota: Estrategia que brindaría a la empresa una mayor competitividad*

Luego de haber conocido la situación actual de la organización y evaluar los factores internos y externos mediante las matrices EFI y EFE se tiene un panorama más claro para proponer nuevas estrategias que permitan aumentar la competitividad de la empresa, por ello a continuación en el siguiente cuadro se detallan algunas estrategias que se deben implementar adicionalmente en la organización.

**Tabla 8**

*Propuesta de nuevas estrategias para implementar en la empresa Neltex*

<b>Estrategias competitivas</b>	<b>Nuevas estrategias</b>
Liderazgo en costos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar proveedores que ofrezcan materia prima de calidad y a un menor precio.</li> <li>2. Implementar nueva tecnología para producir una mayor cantidad de productos.</li> <li>3. Aplicar precios competitivos para aumentar la cuota de mercado.</li> </ol>
Diferenciación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer un buen clima laboral, incentivos, remuneración adecuada para retener al personal dentro de la organización.</li> <li>2. Reforzar las estrategias de las 4p (producto, precio, plaza, promoción) que se están manejando actualmente dentro de la empresa.</li> <li>3. Hacer uso continuo de las redes sociales para informar de los nuevos lanzamientos y dar a conocer a un mayor porcentaje la marca en el mercado.</li> <li>4. Ofrecer al mercado productos innovadores o perfeccionar los existentes.</li> <li>5. Diversificar el producto para que los clientes tengan más opciones al momento de realizar la compra.</li> <li>6. Aplicar encuestas de satisfacción del cliente para conocer el grado de conformidad que tienen luego de haber adquirido el producto.</li> <li>7. Ofrecer ofertas en fechas específicas para llamar la atención del cliente.</li> </ol>
Enfoque	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar nuevos segmentos de clientes con niveles socioeconómicos más bajos para ofrecer el producto a un precio menor.</li> </ol>

*Nota: Elaborado a partir de las estrategias mencionadas en el marco teórico. Fuente: (Buendía, 2014).*

Lo analizado con anterioridad da respuesta a la pregunta de investigación y se pone en manifiesto que efectivamente la empresa ha implementado las tres estrategias de Porter para distinguirse de la competencia y mejorar su posicionamiento en el mercado. La estrategia de diferenciación la ha aplicado en el producto (calidad, diseño, durabilidad) y el servicio que ofrece a los clientes; al fabricar productos estandarizados a mayor cantidad le permite reducir costos y esto conlleva a aplicar el liderazgo en costos; por último, se aplicó dentro de la

organización la estrategia de enfoque con la llegada de la pandemia, la cual provocó que la empresa busque nuevos segmentos de mercado para satisfacer sus necesidades.

## **Conclusiones**

Las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex le han permitido aumentar su competitividad en el mercado y obtener una ventaja competitiva superior a la competencia y esto se logra gracias a la identificación de factores internos o externos que faciliten conocer la situación de la organización; dentro del estudio realizado a la empresa se identificó que el factor interno que más influye para desarrollar estrategias es el talento humano porque contar con un personal capacitado, colaborativo y comprometido con la empresa permite alcanzar los objetivos empresariales. De igual manera, la experiencia del propietario le ha permitido tomar decisiones oportunas ante posibles problemas que se presenten ya que conoce el medio en el cual compete y con ello es más fácil desarrollar estrategias. Además, contar con tecnología avanzada hace que la organización elabore productos con cero defectos que satisfacen a los consumidores, optimizan los procesos, reduce el tiempo de elaboración del producto y aumenta la productividad. Los factores externos son la competencia que día tras día va aumentando, los gustos y exigencias de los clientes, la pandemia que provocó que el negocio implemente estrategias para permanecer en el mercado y los proveedores, ya que, son los responsables de abastecer de materia prima a la organización.

Lo anteriormente expuesto da lugar a la implementación de estrategias competitivas como son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque que han causado un impacto positivo en la empresa, sin embargo la estrategia que más ha impactado en el desarrollo y crecimiento de la organización es la diferenciación, ya que, la entidad se ha enfocado en elaborar productos con altos estándares de calidad, duraderos, con diseños variados, disponibles en cualquier época del año y el servicio al cliente es bueno debido a que atiende

las sugerencias o quejas a tiempo a través de una comunicación directa. En el liderazgo en costos la entidad ha reducido sus costos y optimizado los recursos porque aplica la economía de escala, debido a que trabaja con productos estandarizados lo que ha beneficiado a la empresa. La estrategia de enfoque se implementó con la llegada de la pandemia, la cual provocó que la organización busque nuevos segmentos de mercado para satisfacer sus necesidades y exigencias.

La empresa ha implementado estrategias competitivas para continuar dentro del mercado, pero aún tiene debilidades que debe reducir y amenazas que enfrentar para aumentar su ventaja competitiva, posicionamiento y competitividad.

### **Recomendaciones**

Realizar un diagnóstico a la entidad por medio de la matriz FODA de manera periódica de tal forma que permita conocer los posibles cambios y estar preparada para afrontarlos. Por otra parte, es importante que la empresa siga capacitando a su personal periódicamente ya que de ellos depende que el proceso de elaboración del producto se lleve a cabo de una forma correcta, además debe estar a la vanguardia de la nueva tecnología y sobre todo realizar estudios de mercado para conocer las nuevas exigencias y gustos de los consumidores.

Las tres estrategias que ha implementado la empresa le brindan una mayor competitividad, sin embargo, se debería poner énfasis en la publicidad del producto que maneja la compañía a través de Instagram, WhatsApp, Facebook para lograr que la marca sea reconocida por la sociedad y así ganar mayor mercado. Además, es importante que la entidad elabore un producto accesible para los consumidores finales debido a que actualmente se enfoca en un grupo limitado de clientes.

Es necesario que la organización diversifique su producto, busque nuevos proveedores que ofrezcan materia prima de calidad y a un menor precio, haga uso frecuente de las redes sociales para informar de nuevos lanzamientos y promociones, investigue maneras de retener al personal dentro de la organización, refuerce las 4P de marketing e innove constantemente porque los gustos y exigencias de los clientes cambian con el pasar del tiempo.

## Referencias

- Acosta, V., Vega, B., González, M., & Carmenate, L. (2020). Tipos de Innovación como Estrategias de Adaptación al Dinamismo de los Mercados. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 1–21.
- Arbulú, M. (2018). *Estrategias competitivas y la exportación de espárragos de la asociación de productores de Inca al mercado australiano, 2017*. Universidad César Vallejo.
- Arellano-Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de Las Ciencias*, 3, 72–83.
- Asturias Corporación Universitaria. (2020). Estrategias Competitivas y Corporativas. *ASTURIAS*, 1–14.
- Belmartino, A., Liseras, N., & Berges, M. (2016). ¿Qué atributos busca el consumidor en prendas de vestir? Un análisis aplicado al mercado de la indumentaria en Argentina. *TEC Empresarial*, 10(1), 7. <https://doi.org/10.18845/te.v10i1.2530>
- Buendía, M. (2014). *Estrategia: formulación, implementación, valoración y control*. Universidad de Barcelona.
- Buitrago, M. D. P. (2008). *Teoría de la estrategia y la competitividad: estado del arte desde la perspectiva de Michael Porter y su aplicación en Colombia* [Universidad de La Salle]. <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4114/T11.08B868t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bullemore-Campbell, J., & Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Informacion Tecnológica*, 32(1), 199–208. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Burbano-Pérez, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3, 19–28. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>
- Campoverde, D. (2021). Influencia del uso de redes sociales en la venta de productos: Microempresa Color Rosa. *Eruditus*, 2(2), 61–74.
- Cano, J. A., Panizo, C. A., García, F. H., & Rodríguez, J. E. (2015). Desarrollo de Estrategias Competitivas para la Industria del Carbón en Norte de Santander. *Revista Espacios*, 5.

<https://www.revistaespacios.com/a15v36n15/15361506.html>

- Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*, 1(1), 71–79.  
<https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- Castaño, D., & García, J. (2017). *El concepto del posicionamiento desde la perspectiva de profesionales de marketing y el consumidor caleño, una investigación exploratoria*. Universidad ICESI de Cali.
- Castillo, K., & Hernández, E. (2018). *Planificación estratégica*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN - Managua.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1).
- Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 34, 165–174.  
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2016.n034.1342>
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). *Lexis Finder* (pp. 1–219).
- Cuartas, G. T. (2019). Sector textil colombiano y su influencia en el desarrollo de economía del país. *Punto de Vista*, 10(16), 1–27.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15765/pdv.v11i16.1421>
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2020). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Elena - Magdalena, Colombia. *Revista EAN*, 84, 97–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Espinoza, A., Venturo, C., & Bravo, O. (2020). Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado. *Innova*, 5(2), 67–81.
- Feijoo, I., Guerrero, J., & García, J. (2018). Marketing aplicado en el sector empresarial. In *Marketing aplicado en el sector empresarial*. (UTMACH).
- Gallegos, M. C., Beltrán, L. I., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2020). La diferenciación

- como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(0798 1015), 1–10.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n10/20411002.html>
- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de las estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88–93.
- Gutiérrez, G. (2013). *La competencia empresarial y su aplicabilidad*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (M. G. H. Education (ed.); Sexta).
- Herrero, A. (2018, March 22). *Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*.
- Ibujés, J., & Benavides, M. (2018). Contribution of technology to the productivity of small and medium-sized enterprises in the textile industry in Ecuador. *Cuadernos de Economía*, 41(115), 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2017.05.002>
- Izar, J. M., & Ynsunza, C. B. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169–197.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n1/v58n1a8.pdf>
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2014). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor* (pp. 1–76).
- Loor-Chávez, D., Peña-Vélez, I., Moreira-Largacha, J., Arteaga-Flores, R., & Pérez-Briceño, J. (2018). Estrategias de crecimiento para aumentar el volumen de ventas de las pequeñas empresas. *Polo Del Conocimiento*, 3(11), 3–16.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v3i11.767>
- Lucero, K. (2021). El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse. *Revista Gestión*. <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse>
- Luque, A. (2018). Elementos que favorecen la producción textil transnacional y relación con su responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(26). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409656163005>



- Madrid, L., & Roja, J. C. (2020). *Estrategias competitivas elemento diferenciador para el éxito en los Contac Center de la ciudad de Medellín*. Tecnológico de Antioquía Institución Universitaria.
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de La CEPAL*, 129, 1–21. <https://doi.org/10.18356/9c2a7060-es>
- Mercado, S. (2017). *Desarrollo de estrategias corporativas*. V/Lex: Información Jurídica Inteligente. <https://vlex.com.mx/vid/desarrollo-estrategias-corporativas-258103854>
- Moncada-Sánchez, G., Ramírez-Quevedo, P., & González-Illescas, M. (2020). Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 111–128. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1115>
- Narváez, L. T., Avilez, R. de las M., & Galeas, E. E. (2018). Estrategias y dimensiones competitivas de las empresas. Orientaciones metodológicas. *Opuntia Brava*, 10(4), 1–6. <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/617/589>
- Navas, W. (2017). Investigación e innovación, factores de crecimiento en las pymes. *Revista Publicando*, 4(12), 254–268. [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/637/pdf\\_500](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/637/pdf_500)
- Oseña, D., Arauco, F. O., Huaranga, H. V., & Vilca, L. (2018). Estrategias competitivas de Michael Porter en las Mypes de prendas de alpaca y la exportación de Junín. *Repositorio De Revistas De La Universidad Privada De Pucallpa*, 3(01), 61–70. <https://doi.org/10.37292/riccva.v3i01.98>
- Palacios, R. M. (2016). *Estrategias competitivas de los exportadores de cerámica de Chulucanas - Piura, 2016*.
- Palazón, M., Sicilia, M., & Delgado, E. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca.” *Universia Business Review*, 41, 18–39. <https://ubr.universia.net/article/view/897/papel-redes-sociales-generadoras-amor-marca->
- Parody, K., Jiménez, L., & Montero, J. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad: Caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 199–210. <https://doi.org/10.18566/rces.v24n35.a12>

- Pérez, A. (2021, April 24). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc*, *12*(1), 113–130.
- Porter, M. (2015a). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2nd ed.). Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015b). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2nd ed.). Grupo Editorial Patria.
- Puente-Riofrío, M., & Andrade-Domínguez, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia Unemi*, *9*(18), 73–80.  
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss18.2016pp73-80p>
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, *4*(10), 36–49.
- Rayo, C. (2016). *Análisis de una PYME comercializadora de ropa aplicando metodologías de Gerencia Estratégica*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rendón-Macías, M., Villasís-Keever, M., & Miranda-Novales, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, *63*(4), 397–407.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctvvngkg.5>
- Romero, R., Noriega Morales, S., Escobar Toledo, C., & Ávila Delgado, V. (2015). Factores críticos de éxito: Una estrategia de competitividad. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, *31*, 5–14.
- Rubalcava de León, C.-A., Sánchez-Tovar, Y., & Sánchez-Limón, M.-L. (2019). Brand awareness in social networks: Impact on the word of mouth. *Estudios Gerenciales*, *35*(152), 313–320. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3108>
- Sevilla, A. (2016). *Ventaja competitiva*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Shaadi, R. M., Pulido, J. I., & Rodríguez, I. M. (2018). La consolidación turística en los territorios que conforman el Programa Pueblos Mágicos (México). Un análisis de sus estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, *15*, 1–33.  
<https://doi.org/10.14198/INTURI2018.15.01>

- Sumba, R. Y., Cárdenas, N. P., Bravo, T. L., & Arteaga, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las Pymes ecuatorianas. *Revista Científica*, 5(4), 114–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. In *Suplemento del Registro Oficial No. 899*. [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org7.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org7.pdf)
- Taipe, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2), 163–183.
- Valderrama, E., Garrido, D., & Forero, A. (2019). Análisis estratégico: caso de estudio centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. sede Florencia (Caquetá). *Negonotas Docentes*, 14, 57–73.
- Vanoni, G., & Rodríguez, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007- 2016). *Revista Innovar*, 27(65), 39–55. <https://doi.org/10.15446/in-novar.v27n65.65060.M10>
- Zúñiga, X. L. (2018). *Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro , Ecuador 2012 - 2016*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## Anexos

### Anexo 1: Entrevista al gerente



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### **“Análisis de las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo”**

**Fecha:** 29/01/2022

**Hora:** 10h15

**Lugar:** Ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura

**Entrevistadora:** Patricia Guerra

**Entrevistado:** Sr. Nelson Castañeda

**Dirección:** Eugenio Espejo, empresa Neltex

#### **Objetivos:**

##### ***Objetivo general***

Analizar las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo

##### ***Objetivos específicos***

- Identificar los factores que influyen en el desarrollo de estrategias competitivas
- Determinar las estrategias que han generado mayor impacto en la empresa Neltex
- Proponer nuevas estrategias para mejorar la competitividad de la empresa

### ***Pregunta de investigación***

¿Cómo se han implementado las estrategias competitivas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo?

La información proporcionada es confidencial y será utilizada con fines académicos para obtener el título de licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte. No le tomará más de 25 minutos, por la atención y colaboración dada mis sinceros agradecimientos.

### Entrevista

#### **Parte 1: Estrategia, factores y FODA**

##### **1.- ¿Qué estrategias ha implementado la empresa para mantener su competitividad?**

Bueno, la primera estrategia que hemos tomado es la optimización de recursos en toda el área con el fin de incrementar la producción y mejorar la calidad y así ser más competitivos en el mercado, por otro lado, se han presentado al mercado productos con diseños variados que llamen la atención al cliente y en última instancia a causa de la pandemia que estamos viviendo decidimos dirigir el producto a un solo segmento de mercado que son las cadenas grandes y distribuidoras.

##### **2.- ¿Las estrategias implementadas generaron un impacto positivo en la empresa?**

Así es, hemos visto ya resultados dentro de este año que, si hemos logrado optimizar muchos recursos y obtener mayores ganancias, pese a los problemas que se han presentado por la pandemia.

**3.- ¿Qué factores internos (talento humano, recursos financieros, aprendizaje) o externos (competencia, clientes, entorno, tecnología) influyen en el desarrollo de estrategias?**

La capacitación al talento humano siempre influye de la mejor manera, de una manera positiva porque nosotros incrementamos la producción, reducimos los desperdicios, optimizamos los repuestos y eso implica tener capacitado al recurso humano. La competencia siempre nos exige, nos obliga a que mejoremos cada día más, los clientes que cada vez son más exigentes por lo que nosotros debemos producir productos de calidad. Por eso nos enfocamos en desarrollar productos nuevos y contar con materia prima de la mejor calidad para siempre estar adelante de la competencia, esa es nuestra visión.

**4.- ¿Con qué ventajas competitivas cuenta la empresa?**

Sin lugar a duda la mano de obra es la principal ventaja que tenemos porque al capacitarlos continuamente ellos saben cómo deben ejecutar el proceso de elaboración para obtener productos con alta calidad, además la tecnología influye mucho, el liderazgo que existe dentro de la organización y el precio no puede quedar atrás.

**5.- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa para crecer en el medio?**

La preparación al talento humano ha sido una parte muy fundamental porque uno como dueño de la empresa, como gerente no está dentro de la producción sino los recursos humanos tienen que ver mucho en que salga un producto de calidad, entonces ha sido muy importante tener capacitados a los trabajadores y pienso que eso es la base fundamental de una empresa, que el recurso humano este bien preparado bien capacitado. Otra fortaleza es la experiencia que ido obteniendo con el pasar de los años y las máquinas con las que trabajamos están en buen estado y funcionan de manera óptima.

**6.- ¿Qué aspectos del entorno ayudan a la empresa a conseguir sus objetivos?**

Yo siempre me enfoco en que el cliente esté satisfecho, por ejemplo, nuestro entorno está rodeado de clientes satisfechos o clientes exigentes entonces nosotros trabajamos en base a eso, siempre midiendo la satisfacción del cliente y estamos dispuestos a realizar cualquier cambio que el cliente exija, también la adquisición de tecnología nueva que sale al mercado.

**7.- ¿Qué factores hacen vulnerable y deficiente a la empresa?**

El factor humano como le decía es la base principal entonces si los trabajadores no son bien capacitados es un problema muy grave para la empresa y por ende nosotros siempre nos hemos dedicado a capacitarles y el problema ha sido que una vez capacitados los trabajadores buscan otras fábricas donde quieren probar su suerte, entonces eso ha sido el problema de siempre en nuestro medio, yo pienso que a nivel nacional.

**8.- ¿A qué amenazas se enfrenta la organización actualmente?**

Es la apertura de las fronteras para los mercados internacionales, por ejemplo, los chinos. La invasión de los productos chinos es una grave amenaza para la industria ecuatoriana, nosotros vemos de esa manera que si reducen los aranceles tienen la oportunidad de colocar a mejor precio los productos importados. También la pandemia hizo que esto se complicara en cuestión de importación de la materia prima proveniente de la India, Turquía de la China mismo, entonces por la crisis de los contenedores que por el momento tienen muchos problemas entonces se ha encarecido la materia prima, un problema que estará presente en los próximos tres y cuatro años.

**Parte 2: Liderazgo en costos****9.- ¿Cuándo ha aumentado la producción, los costos han bajado? ¿Cómo ha beneficiado a su empresa dicha acción?**

Claro, siempre sacamos los costos en base a la producción, entonces está calculado el costo de producir, de la materia prima, del proceso en sí está calculado en la docena de medias. Nosotros producimos una cantidad de cinco mil medias cada mes como base y si nosotros elaboramos unas siete mil u ocho mil medias que es la capacidad máxima, por ende, reducen los costos y se genera un buen margen de utilidad para la empresa. Entonces eso es algo lógico, de que el incremento de la producción beneficia grandemente.

**10.- ¿Cada qué periodo de tiempo adquiere o reemplaza tecnología la empresa?**

Si queremos permanecer dentro del mercado se debe adquirir tecnología avanzada y esta se adquiere cada vez que las máquinas empiezan a fallar alrededor de unos 4 a 5 años aproximadamente.

**11.- Contar con personal eficiente, ¿reduce el tiempo de elaboración del producto?**

Así es, una persona capacitada hace que las máquinas funcionen a la perfección y eso se gana con el tiempo.

**12.- ¿Los costos son menores al no contar con un punto de venta?**

Bueno, en nuestro caso no tanto porque como trabajamos para las cadenas nosotros no podemos poner un punto de venta de los productos entonces al tener acuerdos no podemos ofrecer al mercado común los diseños, modelos e incluso la materia prima, talvez en un futuro pensamos en producir una línea diferente para el consumo masivo y en eso caso si sería necesario un punto de venta.

**Parte 3: Diferenciación**

**13.- ¿El producto satisface las necesidades de los clientes?**

Así es, siempre los consumidores están pendientes de la calidad que acordamos, entonces si nosotros dañamos la calidad o la materia prima es mala simplemente el producto no califica.



Nosotros tenemos constantemente auditoría de las empresas, por eso en cada pedido ellos auditan el producto y si no pasa el pedido que se debe entregar es suspendido y corremos el riesgo de perder el cliente.

**14.- ¿Qué características diferencian al producto de la competencia?**

Ventajosamente la competencia no se ha esforzado, no todos, pero la mayoría no se han esforzado en actualizar la tecnología, buscar materia prima de calidad, capacitación constante al talento humano, entonces eso hace que nosotros estemos siempre un paso delante de la competencia.

**15.- ¿Qué procesos utiliza la empresa para conocer las exigencias del cliente?**

Siempre se trabaja con cadenas exigentes, entonces mientras el cliente no califique el producto, este no pasa. Por ende, cada vez nos exigen que la calidad debe ser mejor, el terminado perfecto, el precio también influye y siempre estamos prestos en escuchar las sugerencias del cliente para mejorar, además la comunicación abierta entre las partes involucradas está presente cuando existe alguna queja o sugerencia de mejora.

**Pregunta 4: Enfoque**

**16.- ¿Por qué dirige únicamente sus productos a clientes mayoristas?**

Bueno, por el momento es más por la seguridad de que el producto que se venda se cobre, por eso se trabaja a créditos. Ahorita por la pandemia, por la crisis económica que estamos pasando los clientes ya no son serios en el mercado común, entonces con los recursos que tenemos prefiero trabajar con un cliente seguro como son las cadenas a las cuales les doy crédito a cierto tiempo y es seguro contar con el pago puntal, al contrario del mercado común que es más probable que no me paguen. Quizá a futuro podamos abrirnos a nivel nacional, ofrecer el producto al consumidor final.

**Anexo 2:** Evidencia de la aplicación de la entrevista

**Anexo 3:** Encuesta aplicada a los clientes

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Análisis de las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo”****Objetivos:*****Objetivo general***

Analizar las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo

***Objetivos específicos***

- Identificar los factores que influyen en el desarrollo de estrategias competitivas
- Determinar las estrategias que han generado mayor impacto en la empresa Neltex
- Proponer nuevas estrategias para mejorar la competitividad de la empresa

***Pregunta de investigación***

¿Cómo se han implementado las estrategias competitivas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo?

La información proporcionada es confidencial y será utilizada con fines académicos para obtener el título de licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Lea detenidamente y marque con una X la respuesta que considere adecuada.

## Encuesta

**1.- Información general:**

Nombre:

Empresa a la que representa:

**2.- Cuestionario**

*Liderazgo en costos*

**1.- ¿Los precios establecidos por la empresa son inferiores a la competencia?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**2.- ¿El precio es el adecuado para el producto que ofrece la empresa?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**3.- En comparación a años anteriores, ¿el precio ha disminuido?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

*Diferenciación*

**4.- ¿Considera que la empresa ofrece productos con diseños variados, únicos y distintos a los de la competencia?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**5.- ¿El producto es visualmente atractivo?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**6.- ¿El producto mantiene características estandarizadas?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**7.- ¿Usted puede adquirir el producto en cualquier época del año?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**8.- ¿El producto que ofrece la empresa cumple con sus expectativas?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**9.- ¿Qué tan satisfecho está con la durabilidad del producto?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutro
- Satisfecho
- Muy satisfecho

**10.- La calidad del producto es:**

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

**11.- El servicio que ofrece la empresa es:**

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

**12.- ¿Considera que la empresa es reconocida en el medio por la marca del producto?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**13.- Seleccione una opción. ¿Qué característica hace diferente al producto de la competencia?**

- Diseño
- Calidad
- Durabilidad
- Precio
- Entrega

**14.- ¿Usted recibe información de los nuevos diseños que ofrece la empresa?**

- Nunca
- Nada frecuente
- Poco frecuente
- Frecuente
- Muy frecuente

**15.- Seleccione varias alternativas. Los medios de comunicación que utiliza la empresa para informar el lanzamiento de nuevos diseños son:**

- Redes sociales
- Comunicación directa
- Muestrarios/Catálogos
- Sitios web

*Enfoque*

**16.- ¿Considera que la empresa debe diversificar su producto?**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

*Propuesta*

**17.- Seleccione una sola opción. Al momento de realizar la compra, usted evalúa:**

- Calidad
- Precio
- Marca

- Diseño
- Variedad

**18.- ¿Qué estrategia considera que la empresa debe seguir aplicando para mantener su competitividad?**

- Precios bajos
- Productos y diseños de calidad
- Servicio personalizado
- Innovación
- Publicidad