

UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

TESIS DE GRADO

**Previo a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

TEMA:

Las estrategias del liderazgo en costes del grupo El Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo 2003-2006

AUTORAS:

Magali Muñoz Zambrano

María Velásquez Vera

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Maritza Zambrano

PORTOVIEJO MANABI ECUADOR

2008

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Maritza Zambrano Catedrática de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas certifico:

Que la Tesis de grado titulada “Las estrategias del liderazgo en costes del grupo El Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo 2003-2006” Realizada por las Egresadas, Magali Muñoz Zambrano y María Velásquez Vera, se encuentra concluida en su totalidad

Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad

Atentamente;

Ing. Maritza Zambrano
DIRECTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Al haber culminado con éxito el más grande sueño de nuestras vidas, queremos agradecer primeramente al ser Supremo que ha iluminado nuestro camino y el que ha hecho posible la realización de esta gran meta: DIOS.

Presentamos también un cálido gesto de reconocimiento y gratitud a la Universidad Técnica de Manabí en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, porque en sus aulas recibimos todo nuestro saber y los más gratos recuerdos que nunca olvidaremos.

Gracias a nuestros maestros por su alegría y transparencia con que nos mostraron sus sabias enseñanzas.

Un sincero agradecimiento a nuestra Directora de Tesis Ing. Maritza Zambrano, y los miembros de la comisión de Revisión y Evaluación, Ing. Roberto Moncayo, Ing. Ramón Beltrón y la Ing. Carmen Bravo, quienes con nobleza y entusiasmo nos guiaron para poder cumplir con nuestro objetivo.

DEDICATORIA

Agradezco y dedico el presente trabajo con amor y cariño a Dios por ser quien me dio fuerzas para culminar con éxito el presente trabajo.

A mí Madre, María Zambrano García que con amor y sacrificio, supo motivarme moral y materialmente.

A mi amigo Fultón Alava por apoyarme siempre en los momentos difíciles de mi vida.

Magali

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y cuidarme siempre en todas las actividades que realizo.

A mis padres, por todo el apoyo brindado en el transcurso de mi vida.

A mis hermanos, por apoyarme en todas las actividades dentro de mi carrera estudiantil y culminar con éxito mi carrera profesional.

A mis segundos papás, que son mis tíos Susi y Alfredo por todo el cariño entregado a lo largo de mi carrera.

A Willians mi novio que con tanto amor y paciencia ha sabido comprenderme y apoyarme.

Maria

DECLARATORIA

Toda responsabilidad con respecto a las investigaciones con sus resultados, conclusiones y recomendaciones presentadas en ésta Tesis, pertenecen exclusivamente a las autoras.

Magali Muñoz Zambrano
Vera

EGRESADA

María Velásquez

EGRESADA

UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

TEMA:

“Las estrategias del liderazgo en costes del grupo El Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo 2003-2006”

TESIS DE GRADO

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial realizada por las Egresadas

APROBADO

Director de Tesis

Presidente del tribunal

Miembro Docente

Señor Economista

Manuel Cedeño Molina

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS.**

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Nosotras Magali Muñoz Zambrano y María Velásquez Vera, egresadas de la Escuela de Administración, presentamos ante usted y por su intermedio al Consejo Directivo nuestra tesis de grado titulada "**Las estrategias del liderazgo en costes del grupo El Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutos en el mercado de la ciudad de Portoviejo 2003-2006**" para que sea revisado y posteriormente aprobado por la comisión evaluadora.

Atentamente,

Magali Muñoz Zambrano

María Velásquez Vera

RESUMEN TÉCNICO

En el mercado global en la actualidad, el incremento de la competencia, hace necesario que las empresas cada día busquen alternativas para no quedar relegados en el mismo, es por ello que los volúmenes de compra y la capacidad financiera son fundamentales al momento de adquirir los bienes y disminuir sus costos.

En la primera parte de nuestra investigación realizamos una breve explicación de nuestro proyecto donde determinamos los antecedentes, la justificación, el problema y los objetivos de nuestra tesis de grado.

En la segunda parte realizamos una descripción total de las estrategias del liderazgo en costes del grupo El Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo y que sirvió como antecedente para aplicar en la parte práctica en el recurrir de nuestra investigación. Además describimos los conceptos de las palabras técnicas utilizadas en este segmento.

En la tercera parte exponemos el diseño metodológico por medio del cual desglosamos los pasos que seguimos por medio de la observación, las entrevistas, las encuestas y todo lo concerniente a los métodos de la investigación moderna.

En la cuarta parte desarrollamos y tabulamos las encuestas y las representamos en cuadros estadísticos para demostrar la incidencia de las estrategias del liderazgo en costes del grupo El Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo con su respectiva interpretación, análisis y crítica.

Para finalizar nuestro trabajo de investigación damos a conocer nuestras conclusiones y de cada una de ellas nos permitimos dar las recomendaciones que servirán para mejorar las operaciones de la empresa y formular la propuesta.

SUMMARIZE

In the global market the increment of the competition, makes at the present time, necessary that the companies every day they look for alternatives for not being relegated in the same one, it is for it that the purchase volumes and the financial capacity are fundamental to the moment to acquire the goods and to diminish their costs.

In the first part we carry out a brief explanation of our project where we determine the antecedents, the justification, the problem and the objectives of our grade thesis.

In the second part we carry out a total description of the strategies of the leadership in costs of the group The Rosy one and their repercussions in the new competitors of substitute products in the market of the city of Portoviejo and that it was good as antecedent to apply in the practical part

in appealing of our investigation. We also describe the concepts of the technical words used in this part.

In the third part we expose the methodological design by means of which we remove the steps that we continue by means of the observation, the interviews, the surveys and all the concerning one to the methods of the modern investigation.

In the fourth part we develop and we tabulate the surveys and we represent them in statistical squares to demonstrate the incidence of the strategies of the leadership in costs of the group The Rosy one and their repercussions in the new competitors of substitute products in the market of the city of Portoviejo with their respective interpretation, analysis and critic.

To conclude our investigation work we give to know our conclusions and of each one of them allows ourselves to give the recommendations that will be good to improve the operations of the company and to formulate the proposal.

INTRODUCCION

La modernización esta basada en la globalización empresarial, que hace que los cambios tecnológicos permitan incrementar la rentabilidad de una empresa que día a día se esta mejorando para satisfacer el elevado número de consumidores. Razón por la cual los empresarios para poder competir deben establecer como alternativa el comercio electrónico, el cual evita gastos innecesarios y se tiene una relación comercial económica más accesibles con potenciales clientes.

En el Ecuador la llegada de grandes monstruos empresariales han permitido el incremento de la inversión y la generación de muchas fuentes de trabajo para la población, así como también impulsar, a que muchas empresas incrementen sus instalaciones para no perder espacio en el mercado y poder competir y no tener riesgo empresarial.

Alcanzar el éxito de una empresa supone el conocimiento de los aspectos que mayor incidencia tienen en su desarrollo. Estudiar con detenimiento el comportamiento de los costos le da bases ciertas al empresario para utilizar de manera óptima sus recursos humanos y materiales.

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costes de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de productos, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad.

El problema que se investigo es cómo las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado repercuten en los nuevos competidores de productos sustitutos en el mercado de la ciudad de Portoviejo

El Objetivo que se cumplió fue evaluar las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutos en el mercado de la ciudad de Portoviejo

La hipótesis que confirmamos es si Las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado repercuten en los nuevos competidores de productos sustitutos en el mercado de la ciudad de Portoviejo

TEMA

Las estrategias del liderazgo en costes del grupo El Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo 2003-2006

1.1. PLANTEAMIENTOS DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción y Análisis

La gran capacidad financiera con que cuenta la importadora El Rosado hace que los competidores que están en este segmento de mercado tengan muchos problemas para competir debido a los precios de venta que estos ofrecen a los consumidores habituales y potenciales.

Es importante puntualizar que en nuestro medio, ésta empresa tiene un alto posicionamiento de mercado, es por esta razón que la competencia tiene que esforzarse en todos los aspectos ya sean financieros, materiales y humanos que se reflejan en la eficiencia en la toma de decisiones operativas.

Los costos que tiene cada bien que se comercializan en los centros de comercio propiedad de la Importadora Rosado están solventados por una alta capacidad de compra en volúmenes de las mismas y en los pagos preferentes que tiene la misma, ya que una empresa de estas Características pone condiciones a los proveedores por su alto índice de rotación de productos.

Estas puntuaciones y otras son las que se consideraron como problemas, las mismas que brindaron la oportunidad de desarrollar el marco teórico indicando cada uno de los problemas existentes y luego comprobar según la hipótesis planteada y los objetivos propuestos para luego englobarlos y darle más énfasis al trabajo investigativo.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado repercuten en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo?

1.1.3 Delimitación del problema

CAMPO: Administrativa
ÁREA: Comercial
ASPECTOS: El Liderazgo en costes.

El trabajo de investigación se lo realizará en la ciudad de Portoviejo, porque es allí es donde se encuentra las empresas que se ven inmersas en esta situación en la provincia y donde se gestionará nuestro trabajo de investigación.

Estimamos que el presente trabajo de tesis se lo va a desarrollar en un tiempo de 6 meses, es importante mencionar que no habrá problemas para recabar la información porque contamos con la apertura de parte de los Gerentes de las empresas que se nos brindaran todas las facilidades mediante oficios emitidos por la Facultad pidiendo autorización para realizar nuestra investigación y posteriormente dar opiniones sobre Las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado.

Tiempo.- En el reglamento que para este caso otorga la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y por otra parte la ayuda incondicional que nos brindará nuestro directora de Tesis, que será una columna base para el asesoramiento desarrollo de nuestro trabajo para cumplir en los 6 meses y en el periodo retrospectivo comprendido entre los años 2003-2006 y cumplir con los objetivos la hipótesis que se han planteado.

1.2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Antecedentes

Desde hace algunos años, Importadora El Rosado incursionó en la construcción de centros comerciales en el país. Actualmente posee la cadena de centros comerciales más grande: Riocentro Los Ceibos, Riocentro Entre Ríos y Riocentro Sur, en Guayaquil, y en otras ciudades del país, los centros comerciales El Paseo Shopping (Manta, Portoviejo y La Península).

Si la introducción de la nueva forma de negocios ha influenciado en los hábitos de compra de los habitantes de Portoviejo, El desconocimiento de las técnicas aplicadas en el manejo de las empresas con mayor capacidad financiera en la aplicación de métodos modernos de comercialización y ventas permiten que sus costos de ventas sean muy buenos y atraen la clientela.

En este contexto, a lo largo de los últimos años los centros comerciales son la base de la competencia frente a los almacenes de menor envergadura, que se han multiplicado de forma vertiginosa en el Ecuador y Manabí.

Generalmente combinan un hipermercado o gran supermercado con comercios especializados y con otras actividades de servicios y ocio. En este entramado, al hipermercado se le asigna generalmente el papel de «locomotora» del centro comercial y sus privilegios por su poder financiero hacen que los demás competidores estén en desventajas frente a ellos. En muchos casos están implantados de manera aislada en medio de grandes parques de estacionamiento, desvinculados de los futuros centros de empleo y áreas residenciales, ocupando posiciones estratégicas en la red viaria. Pero en otras ocasiones pueden aparecer englobados en parques mixtos, que incluyen también oficinas e industria limpia en las inmediaciones de espacios residenciales, conformando espacios pericentrales de calidad.

El Grupo “El Rosado” Dispone en un mismo edificio de un gran hipermercado acompañado de un elevado número de tiendas, así como de restaurantes, cafeterías, recreativos, y 6 salas de cine. En sus proximidades se encuentra un parque creado por los propietarios. En el momento en que se realizó este trabajo, El paseo puede ser considerado como un centro comercial multifuncional en una ubicación no-integrada, si bien posteriormente se han producido importantes desarrollos urbanísticos en el entorno del centro. Es importante destacar que la ubicación, de este centro, ha impulsado en su entorno un rápido crecimiento demográfico y cuenta con rentas familiares de las más elevadas de la Comunidad de Portoviejo, presentando una gran cantidad de oferta y unas pautas de consumo acordes con estas características.

1.2.2 Justificación

Uno de los objetivos de toda empresa lo constituye el obtener la mayor utilidad posible en su actividad. Para poder lograrlo, debe estudiar siempre distintas alternativas para aumentar las ventas y disminuir los costos.

La manera más efectiva de reducir los costos la constituyen, el hacer una óptima utilización de los recursos que se tienen, en muchas ocasiones la competencia es un factor preponderante para mejorar ya que la innovación que se da en las mismas obliga a los empresarios a aumentar la eficiencia de sus actividades.

Nuestra investigación se justifica en el determinar como hacen las empresas de menor capacidad financiera para igualar los costos de compra de los productos que comercializan, esto se presenta por la capacidad financiera del Grupo El Rosado, lo que afecta directamente en las técnicas y estrategias que deben llevar a cabo las empresas locales.

Es por ello que lo describimos en los siguientes aspectos:

Relevancia Científica.- Nos permitirá mediante bases científicas determinar la realidad del estudio que realizaremos y que tiene un sustento mediante textos relacionados con el tema que nos ayudan a dar una visión real del tema a tratar.

Interés Personal.- Enfocando directamente el estudio de este problema, nos permitirá desarrollar nuestras habilidades y de acuerdo a esto inmiscuirnos en una realidad práctica que nos llevará a culminar nuestra carrera profesional con esta tesis de grado.

Relevancia Humana.- El incremento de las necesidades de la población de nuestro cantón hace necesario que busquemos alternativas que permitan optimizar los bienes y servicios y determinar las oportunidades para los consumidores.

Relevancia Contemporánea.- Las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado nos motivó a determinar cuales son los cambios comerciales en el mercado local y con ello focalizar las necesidades actuales de los consumidores.

Beneficiarios.- Con énfasis en la incidencia de demostrar las ventajas que presentan estos centros de ventas y cuáles son los bienes y servicios que fomentan las oportunidades para los habitantes de nuestro cantón y con ello mejorar el sistema de vida.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivos generales

Evaluar las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los antecedentes generales y la llegada del grupo el rosado a Portoviejo
- Establecer las estrategias del liderazgo en costos en los productos que comercializan.
- Evaluar las técnicas que utilizan los competidores de productos que comercializan en el mercado local.
- Analizar las estrategias del liderazgo en costo y sus repercusiones en los nuevos competidores en el mercado de Portoviejo.
- Elaborar una propuesta que aumente la competitividad en el mercado local

II. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO REFERENCIAL

Todo se inició en 1936 cuando Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre, poco a poco con la ayuda de su esposa Ruth fueron consolidando la idea de un establecimiento diferente donde no solamente se vendieran deliciosos dulces.

Así nació un nuevo proyecto que se convirtió en restaurante El Rosado, con el mismo nombre de la pastelería y con sillas de ese color. Era un salón ubicado en la Av. 9 de Octubre entre García Aviles y Boyacá, frente al actual comisariato, con mesas que ocupaban parte de la acera, al estilo francés, rivalizando al poco tiempo con otro restaurante tradicional de similares características.

El éxito fue tal que se convirtió en sitio obligado de reuniones sociales y culturales de los últimos años del cuarenta y la década del cincuenta. El presidente José María Velasco Ibarra estuvo varias veces allí, degustando el toque extranjero y criollo que tenían los platos de El Rosado.

Don Alfredo Czarninski, hombre muy visionario, se adelantó a comprar un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades que lo llamó "Importadora El Rosado". Meses después cerró el restaurante y tal cual se desarrollaba los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que se denominó Supermercados "El Rosado"¹.

¹ www.gruporosado.com.ec

El comercio ha dinamizado su actividad en Ecuador en el 2004, con la apertura de tres centros comerciales; el último (Hipermarket del Norte) fue inaugurado el martes y es parte de una inversión de \$8 millones del grupo empresarial Czarninski, propietario de la Importadora El Rosado.

La inversión total, en la apertura de nuevos malls, alcanza los \$55 millones y ha generado cerca de 7 000 plazas de trabajo.

El Hipermarket del Norte posee una de las cadenas de supermercados, jugueterías, cines, tiendas departamentales y ferreterías más grande del país.

La nueva construcción es de 22 mil metros cuadrados y fue levantada en cuatro meses, tiempo en el cual empleó a 1 000 obreros. Actualmente ha creado 500 trabajos directos, de estos solo 150 trabajan en el área de Ferrisariato, aseguró el presidente de esta cadena, Johnny Czarninski.

Este nuevo espacio comercial recibirá a 30 mil personas promedio por día, la mayoría de estas de las ciudadelas Los Sauces, Samanes, Alborada, Orquídeas, Los Alamos, Los Vergeles, entre otras.

En el paseo comercial destacan las cadenas Mi Comisariato, Río Store, Mi Juguetería, Ferrisariato y 16 locales adicionales. El alcalde de Guayaquil, Jaime Nebot, dijo que la obra es un ejemplo del progreso y de la confianza en la ciudad². (NMCH)

SISTEMA DE COSTOS DEL GRUPO EL ROSADO

Un siguiente paso es el de identificar las estrategias de costo los competidores de Mi comisariato y mientras más parecidas sean éstas a las de la empresa, más rivalidad existirá entre las empresa de las mismas características, ya que ofrecen productos similares, a diferentes

² www.gruporosado.com.ec

precios, atacan casi siempre un mismo segmento del mercado y su cobertura es casi idéntica en todo el mundo. El objetivo por lo tanto es estudiar detalladamente cada una de estas estrategias (en cuanto a calidad del producto, servicios, precios, distribución, publicidad, ventas, etc.) y recolectar información que servirá para el desarrollo del producto propio de una compañía.

Toda empresa que quiere continuar en el mercado tiene que estar innovando y mejorando sus productos y desarrollando otros nuevos, ya que quien no lo hace y se aferra a sus productos necesariamente terminará teniendo grandes dificultades en el mercado. Los tiempos en que vivimos exigen cada vez nuevos productos y las empresas deben adaptarse a esas necesidades.

EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE COSTOS

Compra de volumen de productos

La diferencia con la que cuenta mi comisariato con relación a los otros con precios de la localidad, es que ellos son una cadena nacional y cuentan con más de veinte almacenes en todo el país.

Esta empresa cuenta con una bodega central donde se receiptan los perdidos de productos para luego ser comercializadas en todas las sucursales del País.

Por ejemplo según nuestra investigación la diferencia de volumen de compra incide mucho en el precio final de los bienes que se comercializan

Por la compra de 1.000 cajas de un producto podemos ejemplificar como el atún que comercializa INEPACA, se obtiene un descuento del 2% adicional si sobre pasas las 500 cajas, esto significa que el precio final del bien tiene un costo menor a los que adquieren los de la

competencia, ya que estos no tienen la capacidad financiera, ni la demanda con la que cuentan estos centros de venta.

Líneas de Productos que comercializa UNILEVER.

Las líneas de productos de la Jabonería Nacional son las siguientes:

- . Jabones de lavar;
- . Detergentes;
- . Lavavajillas;
- . Suavizantes;
- . Pulidores;
- . Limpiador de baños;
- . Jabón de tocador
- . Cremas Dentales Dentífricos;
- . Desodorante;
- . Capilares;
- . Cremas faciales y corporales;

Además, las líneas de productos obtenidos por la Fábrica de Aceites La Favorita son las siguientes:

- . Mantecas;
- . Margarinas;
- . Aceites Vegetales;

Por lo tanto, Jabonería Nacional y Fábrica de Aceites La Favorita, están presente en el mercado con 14 líneas de productos, agrupados en 54 marcas y 232 presentaciones.

Todos estos productos cuentan con escala de promociones de acuerdo al periodo que se realiza, según la distribuidora DIMAGRAN que comercializa los productos UNILEVER en nuestra provincia., cada mes van cambiando las promociones de acuerdo a la demanda del producto, es por ello que si se adquieren 1000 caja de jabón o detergente de entregan el 10% adicional en productos.

Se puede considerar que por el precio de 1000 la empresa recibe 1.100 cajas de este artículo, esto conlleva a que el precio total de las 1000 cajas lo divida para las 1100 y se obtiene un costo unitario inferior.

Producto	Precio x 1000 cajas y 1100	Total
Jabón lagarto	55.00	55.000
Jabón lagarto promoción 1100 cajas	50.00	55.000

Si se compra por debajo de las mil cajas el precio unitario del producto será 0.55 centavos, pero si se adquiere más de 1.000 cajas el precio final del producto será de 0.50 centavos, esto solo lo puede hacer una empresa con alto índice de demanda como el caso de mi comisariato del grupo el Rosado y es muy complicado por ejemplo para empresa como velboni, Aki o los comisariatos locales.

PRODUCTO SUSTITUTIVO

Papel higiénico Flor x4 2.20

Papel Mi Comisariato x4 0.92

Papel velboni x4 .95

DESINFECTANTE

Tip.s x 500 ml 2.50

Mi Comisariato x 500 ml 1.80

Velboni ml x 500 ml 1.90

Precio menor por pronto pago

La promoción por pronto pago es que al momento de solicitar un producto en una cantidad x , la empresa tiene alternativas, a crédito se maneja un precio general, pero por pronto pago o al contado existe un descuento en escala de acuerdo al monto financiero que se adquiere.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 La estrategia del liderazgo en costes

Esta primera estrategia básica se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo, en relación a sus competidores³.

El hecho de tener una ventaja en costes constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas.

- Respecto a los competidores directos, la empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel del precio mínimo para la competencia.
- Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado.

³ Friedman, Milton. *Teoría de los precios*. Madrid: Alianza Editorial, 2002.

- Un precio de coste bajo protege a la empresa de los aumentos de coste impuestos por un proveedor fuerte.
- Un precio de coste bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección respecto a los productos sustitutos.

De manera general, una posición de liderazgo en costes protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, porque son los competidores menos eficientes los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva⁴.

2.2.2 Las estrategias de diferenciación

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado, debido al elemento distintivo.

Se ha visto anteriormente que la diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etc. Las diferenciaciones, como el liderazgo en costes, protegen a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero de una forma muy diferente.

- Frente a los competidores directos., la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.
- Debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de competidores nuevos se hace más difícil.
- La rentabilidad muy elevada aumenta la capacidad de la empresa

⁴ Barón Larrarte, L. *Fundamentos de marketing*. Madrid: Ed. ICAI, 1982. Obra asequible, de carácter introductorio

a los aumentos de costes impuestos por un eventual proveedor fuerte.

- Finalmente, las cualidades distintivas del producto y fidelidad de la clientela constituyen, igualmente, una protección frente a los productos sustitutivos.

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, y a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas. Este tipo de estrategia no es siempre compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada, la mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa⁵.

2.2.3 Las estrategias del especialista

Una tercera estrategia básica es la del especialista, que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, por consiguiente, bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o bien las dos a su vez, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogida.

⁵ Centro de Estudios de la Economía Internacional. *Marketing internacional*. Barcelona: Cámara de Comercio, 2001

2.2.4 Riesgos de las estrategias básicas

La elección entre una u otra de estas estrategias básicas no es neutra, en el sentido que implica riesgos de naturaleza diferente y formas de organización.

La implantación de estas estrategias implica recursos y cualidades distintivas diferentes.

- Una estrategia de liderazgo en costes supone inversiones continuadas, una competencia técnica elevada, una vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y de distribución, y productos estandarizados que faciliten la producción. La función de producción ejerce pues un papel dominante.
- Una estrategia de diferenciación implica, por el contrario, la existencia de una habilidad en marketing importante, más que un avance tecnológico. La capacidad de analizar y de anticipar la evolución de las necesidades del mercado es aquí fundamental; igualmente, la coordinación de los esfuerzos entre I+D, producción y marketing. El principio del equilibrio de las funciones en la organización debe ser respetado.

Por último, una estrategia de concentración supone las características precedentes reunidas frente al segmento estratégico escogido⁶.

2.2.5 Estrategias de mercado

El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

⁶ Narros González, M. J.; García de Madariaga, J. y Esteban Talaya, A. *Principios de marketing*. Madrid: ESIC, 2004

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar⁷.

2.2.6 Las estrategias de penetración de mercados

Una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Diversas vías pueden ser adoptadas:

Desarrollar la demanda primaria: intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total; por ejemplo:

- Incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto.
- Incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo.
- Hallar nuevas oportunidades de utilización.

Hay que destacar que esta estrategia beneficiará a todos los competidores. Es frecuente que sea el líder del mercado el que gane más con este crecimiento.

⁷ Narros González, M. J.; García de Madariaga, J. y Esteban Talaya, A. *Principios de marketing*. Madrid: ESIC, 2004

Aumentar la cuota de mercado: aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de empresas competidoras por acciones; de promoción importantes. Por ejemplo:

- Mejorar el producto o los servicios ofertados.
- Reposicionar la marca.
- Admitir reducciones sustanciales de precio.
- Reforzar la red de distribución.
- Organizar las acciones promocionales.

Este tipo de acciones se observará principalmente en los mercados donde la demanda primaria se ha convertido en no expansible. en la fase de madurez del ciclo de vida.

Adquisición de mercados: aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o por la creación de empresa conjunta. Por ejemplo:

- Compra de una empresa competidora para tomar su cuota de mercado;
- Creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado.

Defensa de una posición de mercado: proteger la cuota de mercado poseída (red de clientes, red de distribuidores, imagen) reforzando el marketing opcional. Por ejemplo:

- Mejoras menores de producto y reposicionamiento.
- Estrategia defensiva de precio.
- Refuerzo de la red de distribución.
- Refuerzo o reorientación de promociones.

Racionalización del mercado: reorganizar los mercados desabastecidos en vista a reducir los costes o aumentar la eficacia del marketing operativo. Por ejemplo:

- Concentrarse en los segmentos más rentables.
- Recurrir a distribuidores más eficaces.
- Reducir el número de clientes, fijando exigencias de cantidades mini-mas por pedido.
- Abandonar de forma selectiva ciertos segmentos.

Organización del mercado: intentar mejorar la rentabilidad de la actividad del sector por acciones del sector frente a las autoridades públicas. Por ejemplo:

- Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos.
- Crear organizaciones profesionales, por ejemplo, para la información de mercados.
- Acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

Estas tres últimas estrategias son sobre todo defensivas; tienen por objetivo el mantener un nivel de penetración en los mercados.

2.2.7 Estrategias de desarrollo para los mercados

Una estrategia de desarrollo de mercados tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Aquí también son posibles varias estrategias:

Nuevos segmentos: dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico. Por ejemplo:

- Introducir un producto industrial en un mercado de consumo.
- Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo, de forma diferente.
- Introducir el producto en otro sector comercial.

Nuevos circuitos de distribución: introducir el producto en otro canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes. Por ejemplo:

- Distribuir bebidas en los lugares de trabajo (fábricas, despachos, escuelas, etc.).
- Venta directa de productos de mobiliario a cadenas de hoteles.
- Crear una red de franquicia junto a la red tradicional existente.

Expansión geográfica: implantarse en otras regiones del país o hacia otros países. Por ejemplo:

- Expedir los productos hacia otros mercados recurriendo a los agentes locales o a sociedades de trading.
- Crear una red de distribución exclusiva.
- Comprar una empresa extranjera que opere en el mismo sector.

De una forma general las estrategias de desarrollo de mercados se apoyan, pues, principalmente en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

2.2.8 Las estrategias de desarrollo por los productos

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas:

Adición de características: añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado. Por ejemplo:

- Aumentar la polivalencia de un producto añadiendo funciones.
- Añadir un valor social o emocional a un producto utilitario.
- Mejorar la seguridad o el confort de un producto.

Ampliar la gama de productos: desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños o varias versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad. Por ejemplo:

- Lanzar nuevos envases.

- Aumentar el número de sabores, de perfumes o de colores.
- Ofrecer el producto bajo diferentes formas o composiciones.

Rejuvenecimiento, de una línea de productos: restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, remplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico. Por ejemplo:

- Introducir una nueva generación de productos mas potentes.
- Lanzar una gama de productos verdes, compatibles con el entorno.
- Mejorar la estética de los productos.

Mejora de la calidad: mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos. Por ejemplo:

- Determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de; compradores.
- Establecer normas de calidad precisas en cada atributo.
- Establecer un programa completo de control de calidad.

Adquisición de una gama de productos: completar o ampliar la gama de productos existente, recurriendo a medios exteriores. Por ejemplo:

- Comprar una empresa que. tenga una gama de productos complementarios.

- Acordar con proveedores de productos que serán revendidos con la marca de la empresa.
- Creación de una empresa conjunta para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

Racionalización de una gama de productos: modificar la gama de productos para reducir los costes de fabricación o de distribución. Por ejemplo:

- Estandarización de una gama de productos.
- Abandono selectivo de productos marginales o poco rentables.
- Modificación del concepto del producto.

La palanca utilizada en esta estrategia de crecimiento es, esencialmente, la política de producto y el análisis de segmentación.

2.2.9 Las estrategias de crecimiento

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, la motivación del personal y de los ejecutivos independientes de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente, a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece.

Una empresa puede tratar de definirse un objetivo crecimiento a tres niveles diferentes:

- Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de crecimiento intensivo.
- Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por abajo de la actividad básica; se trata de crecimiento integrado.
- Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata del objetivo de crecimiento por diversificación.

A cada uno de estos objetivos de crecimiento corresponden un cierto número de estrategias posibles que es interesante examinar brevemente.

2.2.10 Estrategia de integración

Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta. Se tratará por ejemplo de asegurarse no sale la línea de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa hacia destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia el consumidor e integración horizontal.

2.2.10.1 Estrategias de integración hacia arriba .

Una estrategia de integración hacia arriba está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de

aprovisionamiento de importancia estratégica. En algunos casos, una integración hacia arriba es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa.

Otro objetivo puede ser facilitar un acceso hacia una nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica. Numerosos fabricantes de ordenadores se han integrado hacia el origen en la concepción y la fabricación de semiconductores con el objetivo de controlar mejor esa tecnología fundamental para ellos.

2.2.10.2 Estrategias de integración hacia abajo.

Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo se tratará "de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias. En los mercados industriales, el objetivo es principalmente cuidar del desarrollo de las actividades de transformación o de incorporación hacia abajo, que son las salidas naturales. Es así como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras situadas más abajo de su propia actividad.

En algunos casos, el objetivo de integración hacia el consumidor es tener, por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos fabricados. La empresa crea entonces una filial que juega el papel de unidad piloto: comprender la problemática de los clientes usuarios o incorporadores para poder encontrar sus necesidades más eficazmente.

2.2.10.3 Estrategias de integración horizontal.

Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Los argumentos pueden ser de naturalezas muy variadas. Neutralizar un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, etc.

2.2.10.4 Estrategia de crecimiento por diversificación

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas .oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada en productos mercados nuevos para la empresa. Como tal. Este tipo de estrategia de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante. Se establece habitualmente una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

2.2.10.5 Estrategia de diversificación concéntrica

En una estrategia de diversificación concéntrica la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es pues beneficiarse de los efectos de sinergia debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.

Una estrategia de diversificación concéntrica, normalmente, debe tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores.

2.2.10.6 Estrategia de diversificación pura

En una estrategia de diversificación pura la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias más arriesgadas y las más complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella. El éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros. Drucker considera que una condición del éxito de una diversificación es la existencia, al menos, de un punto común entre la actividad nueva y la actividad de base, ya se trate de mercado, de tecnología o de procesos de producción. Los especialistas del management de las organizaciones ponen en evidencia también la importancia de la «cultura de empresa» o del «estilo de dirección que caracterizan toda organización y que pueden ser eficaces en algunos campos de actividad, sin serlo en otros.

2.2.11 Las lógicas de una estrategia de diversificación.

Caroli y Harvatopoulos (1998) han estudiado la lógica de las diversificaciones observadas en la industria. Dos dimensiones han sido identificadas. La primera dimensión está unida a la naturaleza del objetivo estratégico: una diversificación puede ser defensiva (reemplazar una actividad en declive) u ofensiva (conquistar nuevas posiciones). La segunda dimensión pone de relieve los resultados esperados de la diversificación: los directivos pueden alcanzar un gran valor económico (crecimiento, rentabilidad) o ante todo una gran coherencia o

complementariedad con las actividades actuales (explotación del saber hacer).

De la intersección de estas dos dimensiones aparecen cuatro lógicas de diversificación

- La diversificación extensión en la que la empresa busca reforzar su actividad (objetivo ofensivo) valorando su saber hacer
- La diversificación relevo que busca reemplazar una actividad en declive (objetivo defensivo), utilizando recursos humanos de alto nivel (coherencia).
- La estrategia de despliegue es ofensiva y busca un .valor económico elevado.
- La estrategia de redespliegue cuyo objetivo es defensivo, pero que busca una nueva vía de crecimiento.

A estas lógicas básicas, se añaden dos lógicas particulares. Las diversificaciones guiadas por el deseo de mejora de la imagen (lógica de imagen) y las que se guían por el deseo de vigilar la evolución de una nueva tecnología prometedora (lógica de la ventana).

En el origen de un proyecto de diversificación es importante que los directivos de la empresa definan lo más claramente posible la lógica de diversificación, pues de esta lógica van a depender los criterios de evaluación y de selección de las actividades potenciales.

2.2.11 Las estrategias-competitivas

La consideración explícita de la. Posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Kotler (2001) establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

2.2.12 Las estrategias del líder.

La empresa «líder» en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Volvemos a encontrar aquí los objetivos de la estrategia de crecimiento intensivo. Obrando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes. Este tipo de estrategia se observará principalmente en las

primeras fases del ciclo de vida de un producto mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores débil, debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

2.2.13 Estrategia defensiva.

Una segunda estrategia propia de la empresa que mantiene una cuota de mercado elevada es una estrategia defensiva: proteger la cuota de mercado constriñendo la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores. Varias estrategias defensivas pueden ser adoptadas: la innovación y el avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia; la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de gama que procure cubrir todos los segmentos; la confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria.

2.2.14 Estrategia ofensiva.

Extender su cuota de mercado mediante una estrategia ofensiva es una tercera posibilidad que se presenta a la empresa dominante. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad. Hemos visto en el capítulo precedente que esta relación se observaba principalmente en las industrias de volumen, allí donde la ventaja competitiva resulta de un liderazgo en los costes. Si una empresa tiene interés en aumentar su cuota de mercado, es evidente que existe un límite más allá del cual el coste de un aumento suplementario de la cuota de mercado llega a ser prohibitivo. Además, una posición de excesiva dominación presenta también el inconveniente de llamar la atención de

las autoridades públicas encargadas de mantener condiciones equilibradas de competencia en los mercados.

2.2.15 Estrategia de desmarketing.

Una cuarta estrategia a considerar por una empresa dominante es reducir su participación en el mercado, con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de cuasi monopolio. Varias posibilidades pueden ser consideradas. En primer lugar, practicar los principios del «desmarketing», con el fin de reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos por medio de aumentos de precio, de una disminución de los servicios ofrecidos, y de los esfuerzos de publicidad y de promoción. Otra estrategia será la de la diversificación hacia productos mercados diferentes de aquellos en los que la empresa detenta una posición dominante.

Por último, en una perspectiva diferente, una tercera estrategia es la de] marketing circular o de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos. Es así como, en Bélgica, la gran distribución que mantiene una posición dominante en el sector de alimentación saca fácilmente a relucir su papel de lucha contra la inflación que realiza gracias a su política de precios, y especialmente por medio de la introducción a gran escala de «productos simplificados» de un 30 a un 40 por 100 menos caros que los productos con marcas de fabricantes o de distribuidores.

2.2.16 Las estrategias del retador.

La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su «retador», o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Los dos problemas clave a los cuales está enfrentado el retador son: a) la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder, y b) la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

En la elección del campo de batalla, dos posibilidades se ofrecen al retador: el ataque frontal o el ataque lateral. El ataque frontal consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas áreas que él; sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles. Para tener éxito, un ataque frontal exige una relación de fuerzas muy superior en el atacante. En estrategia militar, esta relación de fuerzas está habitualmente.

Los ataques laterales dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales él competidor es débil o está mal preparada. Un ataque lateral puede dirigirse, por ejemplo, hacia una región o una red de distribución donde la empresa dominante está menos representada, o también hacia un segmento de mercado donde su producto está menos adaptado. Una estrategia clásica para un retador es atacar la empresa dominante por el precio: ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido. Es la estrategia adoptada por numerosas empresas japonesas, especialmente en el mercado de la electrónica y del automóvil.

Esta estrategia es tanto más eficaz para el retador cuanto mayor sea la cuota de mercado del líder, ya que alinearse sobre el precio reducido implica para él costes importantes, aun cuando el retador, sobre todo si es pequeño, no perderá dinero más que en un escaso volumen.

Los ataques laterales o por los flancos pueden adoptar formas variadas. La analogía con la estrategia militar es directa y se pueden definir estrategias de desbordamiento, de cercamiento, de guerrilla, de defensa móvil, etc. Ver a este respecto Kotler y Singh (2001), Ries y Trout (2002).

Una evaluación correcta de la capacidad de reacción y de defensa del competidor dominante es indispensable antes de emprender una maniobra ofensiva. Porter (2002) sugiere evaluar la capacidad de defensa a la luz de los criterios siguientes:

- Vulnerabilidad: ¿A qué maniobras estratégicas, a qué actos del gobierno, a qué acontecimientos, en el conjunto de la economía o en el sector, sería más vulnerable el competidor?
- Provocación: ¿Cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor hasta tal punto que se viera obligado a replicar, quisiera o no?
- Represalias: ¿Qué acciones podrían emprenderse que no provocaran una respuesta eficaz del competidor, aun cuando se esforzase en contrarrestarlas o en imitarlas?).

El ideal es adoptar una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar, a causa de su situación actual o de sus objetivos prioritarios.

Como se ha señalado anteriormente, en mercados saturados y estancados, la aspereza de la lucha competitiva tiene tendencia a intensificarse y a menudo contrarrestar las acciones de los competidores viene a ser el objetivo prioritario. El riesgo de una estrategia centrada únicamente en un «marketing de guerra» es dedicar lo esencial de las energías a expulsar a la Competencia, con el riesgo de perder de vista el objetivo de satisfacción de las necesidades de los compradores. Una empresa completamente centrada en los competidores tiende a adoptar un comportamiento reactivo que depende más de las acciones de los competidores que de la evolución de las necesidades del mercado, Es necesario, pues, mantener un buen equilibrio entre estas dos orientaciones (Oxenfeld y Moore, 1978).

2.2.17 Las estrategias del seguidor.

El seguidor, como se ha visto anteriormente, es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de «coexistencia pacífica» y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado. Este tipo de comportamiento se observa principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes.

El hecho de adoptar un comportamiento de seguidor no dispensa a la empresa de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa detente una cuota de mercado débil refuerza la importancia de objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambición estratégica. Hamermesh, Anderson y Harris (1978) han analizado las estrategias de empresas de baja cuota de mercado y han señalado que estas empresas pueden remontar la desventaja del tamaño y obtener resultados a veces superiores a los de los competidores dominantes. En otros términos, como ya se subrayó anteriormente, no todas las empresas de baja cuota de mercado en los sectores de escaso crecimiento son necesariamente pesos muertos.

2.2.18 Costos

Para poder competir en el ambiente de los negocios de hoy, las empresas requieren contar con información sobre los costos y la rentabilidad total del negocio que les permita tomar decisiones estratégicas y operativas en

forma acertada; este tipo de información sirve de base a la alta dirección y a la gerencia de una empresa para buscar maximizar el rendimiento del negocio.

Existen empresas que han obtenido beneficios importantes derivados de una adecuada implantación de un sistema de costo; también existen otras que debido a una mala administración de la misma no han logrado reducir sus costos, incrementar sus utilidades, mejorar su desempeño o realizar cambio alguno, en ellas la planificación del costo ha desempeñado un papel pasivo al no movilizar las reservas productivas existentes⁸.

2.2.19 El liderazgo

Esto es el resultado de la gestión de las competencias de la inteligencia emocional "El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertada en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional. El pretender ignorarlas en aras de las razones objetivas de negocios lleva al descalabro. Por lo general se acepta que el manejo de las emociones es el resultado de las experiencias individuales, lo que se implica el ensayo y error que a veces conlleva a un enorme desgaste personal. Es por eso que es importante que el individuo desarrolle habilidades que le permitan entender e identificar sus emociones y las de los demás a fin de lograr una mayor estabilidad emocional⁹.

2.2.20 Competidores

Una vez identificados los competidores actuales y potenciales, el siguiente paso es sintetizar sus características distintivas en los aspectos críticos de competencia. Es importante identificar sus fortalezas, debilidades y estrategias. Así mismo, los segmentos de mercado a los

⁸ Alfaro Drake, T. *El marketing como arma competitiva*. Madrid: McGraw-Hill, 2002. Manual orientado a la gestión empresarial.

⁹ Cohen, W. A. *El plan de marketing*. Bilbao: Deusto, 2004.

que se dirigen. Si la empresa realiza una segmentación de mercado (no cualquier segmentación, sino una con valor estratégico), podrá elaborar un ejercicio de mapeo de competidores. Ello le permitirá conocer los segmentos que presentan mayor intensidad de competencia, los de menor nivel de competencia, los segmentos no descubiertos por los competidores, y los que representan mayor oportunidad para la empresa y mayor dificultad para los competidores.

Conviene recordar que el análisis de la competencia por sí mismo no lleva a conclusiones absolutas. Cuando una empresa quiere saber sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que enfrentará, requiere información de diversas fuentes. El diagnóstico interno, el análisis del mercado, el estudio de tendencias del sector industrial, y la influencia de factores no controlables son algunas fuentes de información. Todas complementan el análisis de los competidores¹⁰.

2.2.21 Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave, lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del Gobierno¹¹.

¹⁰ Dayan, A. *El marketing*. Barcelona: Editorial Oikos-Tau, 2001.

¹¹ Narros González, M. J.; García de Madariaga, J. y Esteban Talaya, A. *Principios de marketing*. Madrid: ESIC, 2001

2.2.22 Mercado

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarle con otras variables, como el producto o una zona determinada.

En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios factores ambientales que ejercen en mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo.

Los mercados pueden clasificarse principalmente en base a las características de los compradores y en base a la naturaleza de los productos¹².

2.3 MARCO CONCEPTUAL

COBERTURA: Extensión territorial que abarcan diversos servicios, dentro de la distribución en un mercado determinado¹³.

COMERCIALIZACIÓN: Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta¹⁴.

COMPAÑÍAS.- Asociación de dos o más personas que deciden de mutuo acuerdo dedicarse a la actividad comercial compartiendo al riesgo y ventaja de la misma. Por lo general, adoptan la forma legal de sociedades anónimas¹⁵.

¹² Dayan, Armando. *El marketing*. Barcelona: Editorial Oikos-Tau, 2001

¹³ Diccionario de Términos económico y Administrativos, Editorial Océano Uno, España 2002

¹⁴ IBID

¹⁵ RABASSA Asenjo, B. / García Tous, M. R. (1999): Diccionario de Marketing. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, Tercera Edición

CRECIMIENTO ECONÓMICO: Incremento de la producción de bienes y servicios de una sociedad¹⁶.

DEMANDA: Relación entre la cantidad de un bien o servicio que estarán dispuestos a comprar los consumidores a los distintos precios, dados la renta con la que cuentan, los precios de los otros bienes sustitutivos o complementarios y sus gustos¹⁷.

LOGÍSTICA: Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución¹⁸.

MARKETING: Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin¹⁹.

OFERTA: Relación existente entre la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos a ofrecer a cada uno de sus distintos precios cuando los costes de producción se mantienen constantes²⁰.

PATENTE: Título o despacho real para el goce de un empleo o privilegio²¹.

2.4. HIPÓTESIS

Las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado repercuten en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo

¹⁶ Diccionario de Términos Económicos (Ed. Círculo de Lectores), España 2002

¹⁷ Ibidem

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Ibidem

²⁰ Ibidem

²¹ Ibidem

2.5. VARIABLE

2.5.1 Independiente

Las estrategias del liderazgo en costes

2.5.2 Dependiente

Nuevos competidores de productos sustitutivos

2.5.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Las estrategias del liderazgo en costes

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad.	Económico	Mercado	<p>¿Qué tipo de factores utiliza para disminuir los costos de compra?</p> <p>Volumen () Pago al contado () Promociones ()</p> <p>¿Considera usted que el mercado de Portoviejo es rentable?</p> <p>Si () No ()</p>	Encuesta dirigida a los trabajadores del Grupo el Rosado.
	Adquisiciones	Sistema de costos	<p>¿Qué ventajas le da obtener un costo de compra a los proveedores?</p> <p>Rentabilidad () Precios bajos () Ofertas ()</p>	

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

La modalidad que empleamos para el desarrollo de nuestra investigación es la de campo: Porque recurrimos a las encuestas y entrevistas para obtener la información de los empresarios, con la cual se conoció la realidad sobre las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutos en el mercado

También se utilizó la modalidad de investigación de tipo bibliográfica porque se tomo como referentes libros, revista, tesis, Internet y otras.

3.2 Tipos de investigación

El estudio de esta investigación es:

Exploratoria.- Porque se exploraron las necesidades que tiene el sector empresarial del Cantón Portoviejo para lograr mejoras en el mercado frente a las necesidades de los consumidores.

Descriptiva.- Porque se describió cualitativa y cuantitativamente las categorías a investigar.

Explicativa.- Porque se estableció la relación. Causa, efecto entre las variables independientes Las estrategias del liderazgo en costes, y de la variables dependiente Nuevos competidores de productos sustitutos

3.3 Población y Muestra

Dentro de esta investigación se considero una población finita de 25 trabajadores del Grupo El Rosado; y 250 consumidores que fueron los

que nos proporcionaran la información mediante las encuesta para esta investigación.

3.4 Instrumentos y técnicas de investigación

Para realizar el trabajo de campo se aplicaron las siguientes técnicas de investigación.

3.4.1 Entrevista.-

Se entrevistaron a personas que tiene conocimiento de la situación económica de sector comercial del Cantón Portoviejo como: Socios de la Cámara de Comercio, Empresarios y Proveedores de bienes, para evaluar las estrategias de liderazgo en costos del grupo el Rosado.

3.4.2 Encuestas.-.

Se las realizó a los trabajadores del Grupo El Rosado, así como a los consumidores del mismo, en las cuales se constatan las repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutos en el mercado de la ciudad de Portoviejo.

3.5 Población y Muestra

Con el propósito de tener una evidencia confiable, pertinente y suficiente para poder después emitir un informe, se determino una muestra representativa que permitió concluir con los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones, y con el objetivo de analizar si los objetivos han sido alcanzados en su totalidad.

El universo o población fueron las personas que trabajan en esta institución, considerando un margen de error del 5%.

Empresarios

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

$$n = \frac{25 \text{ personas}}{(0.05)^2 (25-1) + 1}$$

$$n = \frac{25}{0.0025 (24) + 1}$$

$$n = \frac{25}{0.06 + 1}$$

$$n = \frac{25}{1.06}$$

$$n = 23,58 \approx 24 \text{ personas}$$

n = Tamaño de la muestra
N = Población
E = Error de muestreo (0.05)

Consumidores

$$n = \frac{250 \text{ personas}}{(0.05)^2 (250-1) + 1}$$

$$n = \frac{250}{0.0025 (249) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra
N = Población
E = Error de muestreo (0.05)

$$n = \frac{250}{0.6225 + 1}$$

$$n = \frac{25}{1.06}$$

$$n = 154,08 \approx 154 \text{ personas}$$

3.6 Procesamiento de la información

La información recogida fue revisada en forma crítica con el fin de ejecutar las correcciones pertinentes para depurar la información.

3.6.1 Tabulación

Siendo esta una investigación cualitativa y cuantitativa la información fue tabulada a través de las tablas estadísticas y análisis descriptivo.

3.7 Análisis e interpretación de los resultados

Se hizo un análisis combinado (cualitativa y cuantitativo) para explicar las relaciones fundamentales de las variables de estudio

La interpretación de los resultados se hizo a partir del análisis con apoyo del marco teórico en donde desglosamos todas las bases científicas en que solventara nuestra investigación, así como el efecto que esta tiene en el sector comercial del cantón Portoviejo.

Encuesta dirigida a los administradores del Grupo El Rosado

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Objetivos de la encuesta a los Administradores del Grupo Rosado

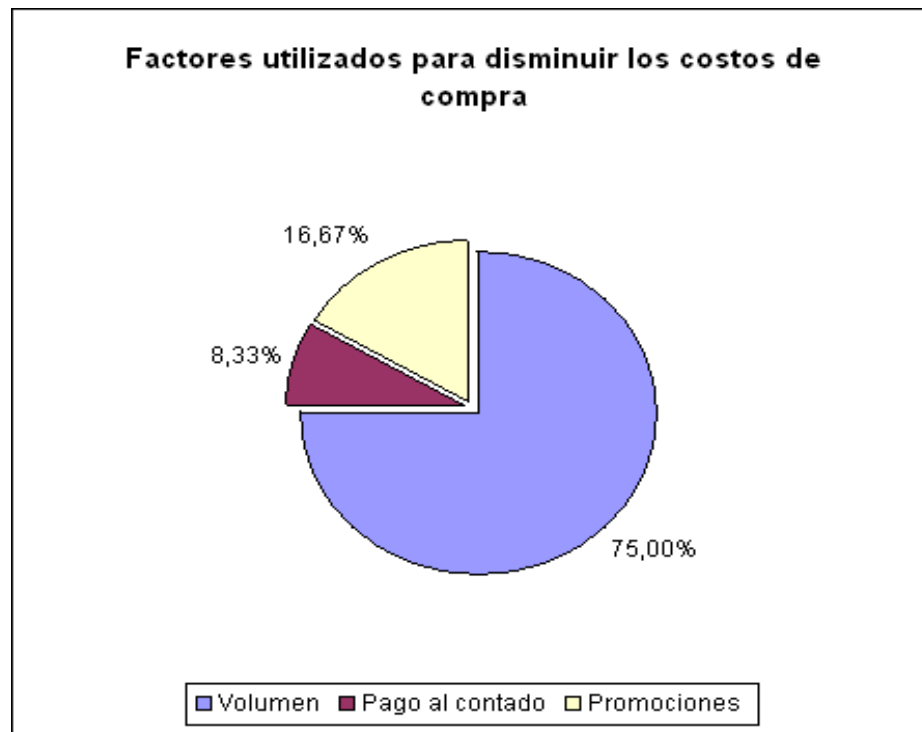
Evaluar las estrategias del liderazgo en costes del grupo el Rosado y sus repercusiones en los nuevos competidores de productos sustitutivos en el mercado de la ciudad de Portoviejo

CUADRO # 1

¿Qué tipo de factores utiliza para disminuir los costos de compra?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Volumen	18	75,00%
Pago al contado	2	8,33%
Promociones	4	16,67%
Total	24	100,00%

GRAFICO # 1



Fuente: Administradores del Grupo Rosado
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 1

¿Qué tipo de factores utiliza para disminuir los costos de compra?

De los Administradores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas volumen, pago al contado, promociones, obtuvimos el siguiente resultado: 18 que representan el 75.00% utilizan el factor volumen, 4 con un índice porcentual del 16.67% promociones y 2 representando el 8.33% utilizan los pagos al contado.

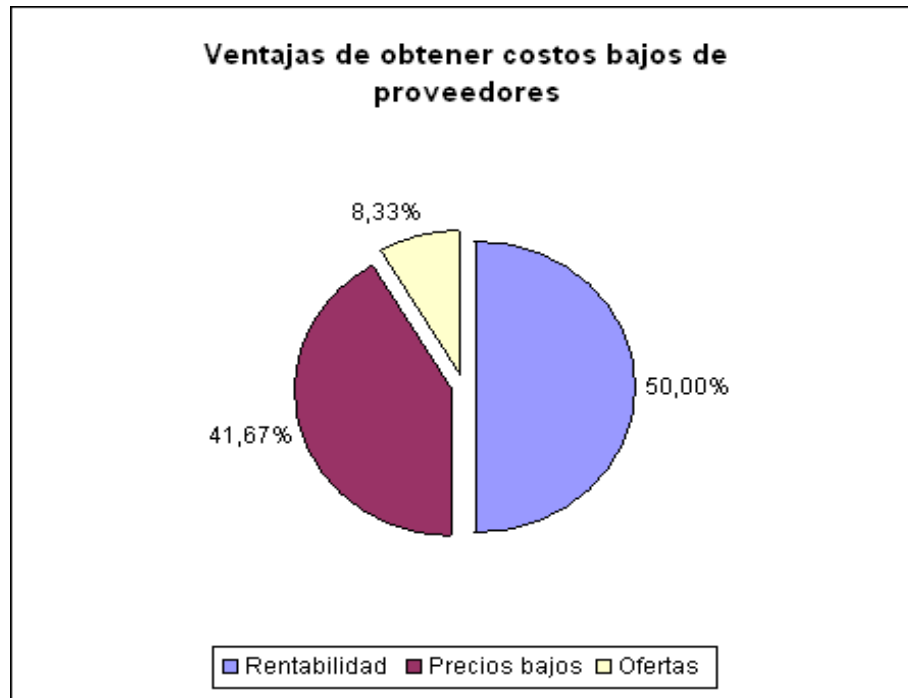
La mayoría de los trabajadores del Grupo Rosado consideran que los volúmenes de compra es el factor primordial para disminuir los costos de compra de los bienes, ya que las grandes industrias al asegurar un monto de productos otorgan beneficios adicionales para los compradores de los mismos, otros afirman que las promociones ya que cuando se presentan las mismas la empresa invierte en ellas con la finalidad de disminuir los costos de adquisición y en menor escala afirman que los pagos al contado son una herramienta efectiva para disminuir los costos.

CUADRO # 2

¿Qué ventajas le da obtener un costo bajos de compra a los proveedores?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Rentabilidad	12	50,00%
Precios bajos	10	41,67%
Ofertas	2	8,33%
Total	24	100,00%

GRAFICO # 2



Fuente: Administradores del Grupo Rosado
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 2

¿Qué ventajas le da obtener un costo bajo de compra a los proveedores?

De los Administradores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas rentabilidad, precios bajos, ofertas, obtuvimos el siguiente resultado: 12 que representan el 50.00% opinan rentabilidad, 10 con un índice porcentual del 41.67% de la alternativa precios bajos y 2 representando el 8.33% en ofertas.

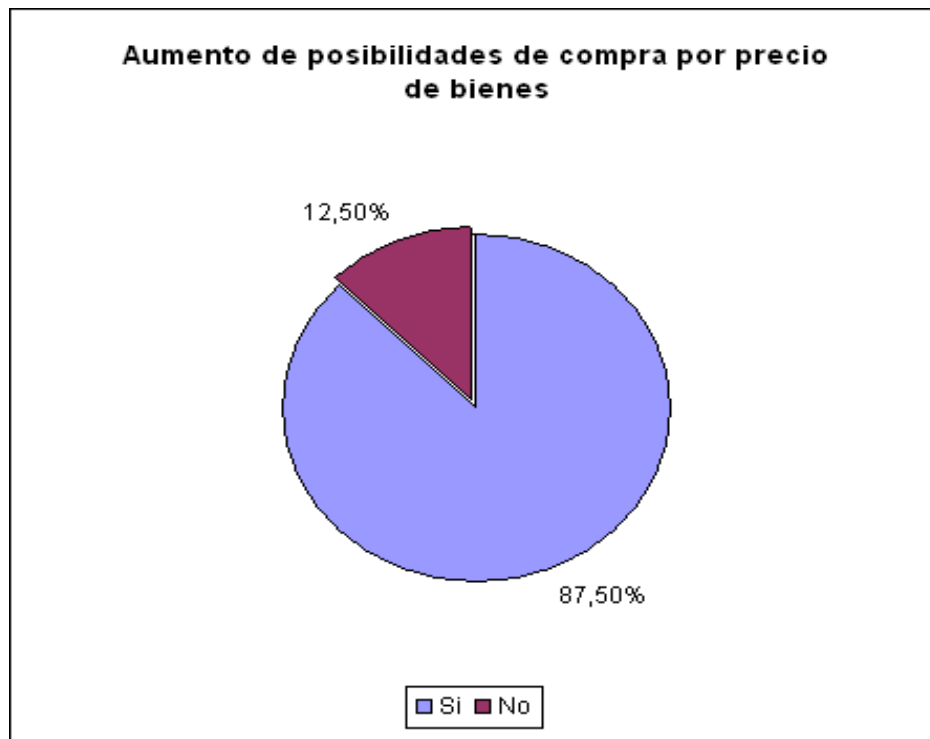
Gran parte de los trabajadores del Grupo el rosado afirman que la rentabilidad es la ventaja que les da obtener un costo bajo a los proveedores debido a la disminución del precio de los productos y con ello pueden competir de una forma muy agresiva frente al resto de establecimientos que comercializan los mimos y con el volumen de compra de los clientes obtienen réditos muy importantes, otros afirman que esto le permite exponer ante la comunidad precios bajos de los productos adquiridos con estos sistemas de costos y en menor escala sostienen que las ofertas es lo que ayuda a disminuir los costos de adquisición

CUADRO # 3

¿Considera usted que el precio de los bienes aumenta las posibilidades de compra?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	21	87,50%
No	3	12,50%
Total	24	100,00%

GRAFICO # 3



Fuente: Administradores del Grupo Rosado
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 3

¿Considera usted que el precio de los bienes aumenta las posibilidades de compra?

De los Administradores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 21 que representan el 87.50% consideran que el precio de los bienes si aumenta las posibilidades de compra y 3 representando el 12.50% opinan que no.

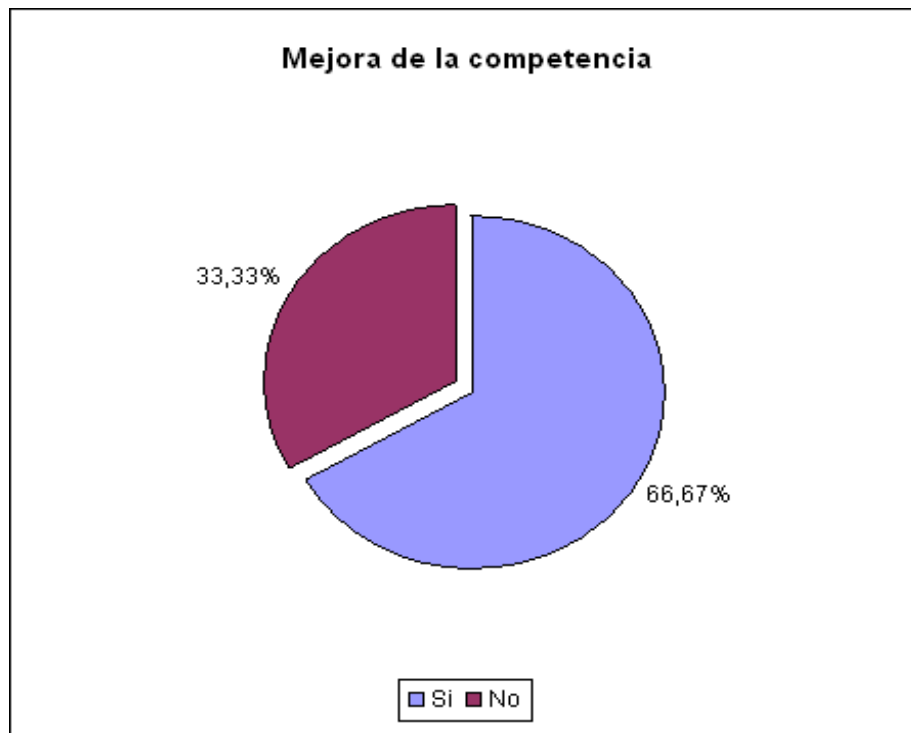
La mayoría de los trabajadores del Grupo Rosado sostiene que el precio de los bienes si aumenta las posibilidades de compra ya que en un medio como el nuestro en que la situación económica es muy precaria todos buscamos la economía para poder satisfacer las necesidades primarias de sus familias, otros en menor escala afirman que no ya que muchas veces los consumidores valoran más el servicio que el precio de los bienes finales.

CUADRO # 4

¿Considera usted que ha mejorado la competencia?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	16	66,67%
No	8	33,33%
Total	24	100,00%

GRAFICO # 4



Fuente: Administradores del Grupo Rosado
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 4

¿Cree usted que ha mejorado la competencia?

De los Administradores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 16 que representan el 66.67% consideran que si ha mejorado la competencia y 8 representando el 33.33% creen que no.

Gran parte de los trabajadores del grupo el Rosado sostienen que si ha mejorado la competencia en el medio, debido a que después de iniciar sus actividades en el medio local abrieron almacenes de similares características en los que se refiere a comisariatos como VELBONI, AKI y la optimización de activos de TIA, lo que influyo directamente en el desarrollo comercial y en menor escala afirman que no ya que la empresa en que ellos laboran no tiene competencia en diversidad de productos, así como en el precio y espacio físico de las instalaciones.

CUADRO # 5

¿Cree usted que los sistemas de costos otorgan ventajas para los consumidores?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	17	70,83%
No	7	29,17%
Total	24	100,00%

GRAFICO # 5



Fuente: Administradores del Grupo Rosado
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 5

¿Cree usted que los sistemas de costos otorgan ventajas para los consumidores?

De los Administradores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 17 que representan el 70.83% consideran que los sistemas de costos si otorgan ventajas para los consumidores y 7 representando el 29.17% creen que no.

Gran parte de los trabajadores del grupo Rosado consideran que los sistemas de costos si otorgan ventajas para los consumidores ya que les permite tener un ahorro en la adquisición de bienes finales para su comercialización, es importante considerar que todo lo que concierne a descuentos afecta a la situación económica de los consumidores y el resto de personal afirma que no ya que la disminución en costo que tiene la empresa se refleja en la rentabilidad de la misma y como se utiliza a favor de los consumidores no representa ventajas para ellos.

CUADRO # 6

¿Considera eficiente las actividades aplicadas por las comercializadoras de bienes y servicios en nuestra ciudad?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	11	45,83%
No	13	54,17%
Total	24	100,00%

GRAFICO # 6



Fuente: Administradores del Grupo Rosado
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 6

¿Considera eficiente las actividades aplicadas por las comercializadoras de bienes y servicios en nuestra ciudad?

De los Administradores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 13 que representan el 54.17% consideran que no son eficientes las actividades aplicadas por las comercializadoras y 11 representando el 45.83% que si.

La mayoría de los trabajadores del Grupo Rosado sostienen que no son eficientes las actividades aplicadas por las comercializadoras de bienes y servicios en nuestra ciudad ya que no se preocupan por mejorar su infraestructura física lo que mejoraría la atención a los consumidores locales y con ello alcanzarían un desarrollo sostenido en el mercado local en donde se desenvuelven y en menor escala creen que si pero enfocado en optimizar servicios y no mas bien en la infraestructura con la que cuentan que en si no ha tenido una mejora sustancial.

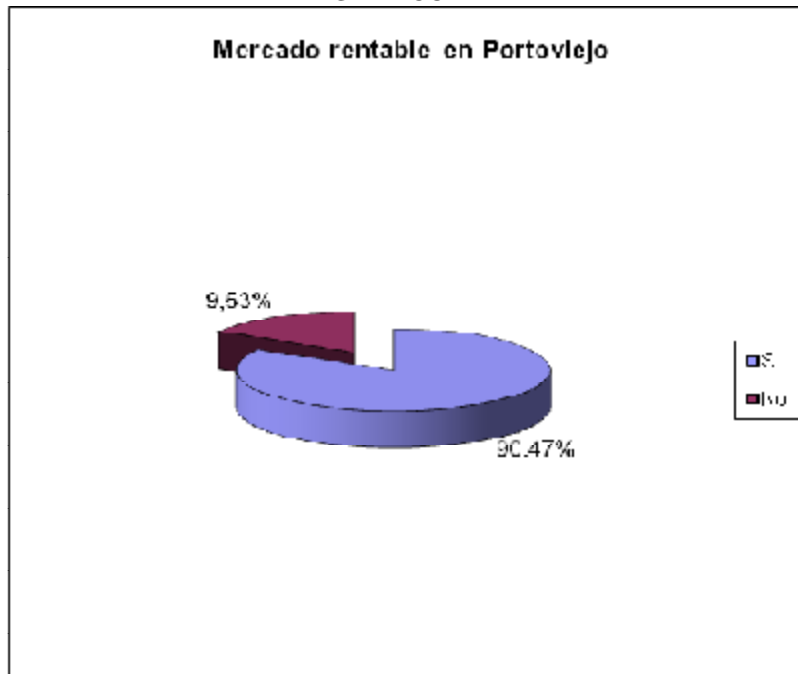
Encuesta dirigida a los Consumidores del Grupo El Rosado

CUADRO # 7

¿Considera usted que el mercado de Portoviejo es rentable?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	95	90,47%
No	10	9,53%
Total	105	100,00%

GRAFICO # 7



Fuente: Consumidores del Grupo Rosado

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 7

¿Considera usted que el mercado de Portoviejo es rentable?

De los consumidores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 95 que representan el 90,47% creen que si es rentable el mercado de Portoviejo y 10 con un índice porcentual del 9.53% opinan que no.

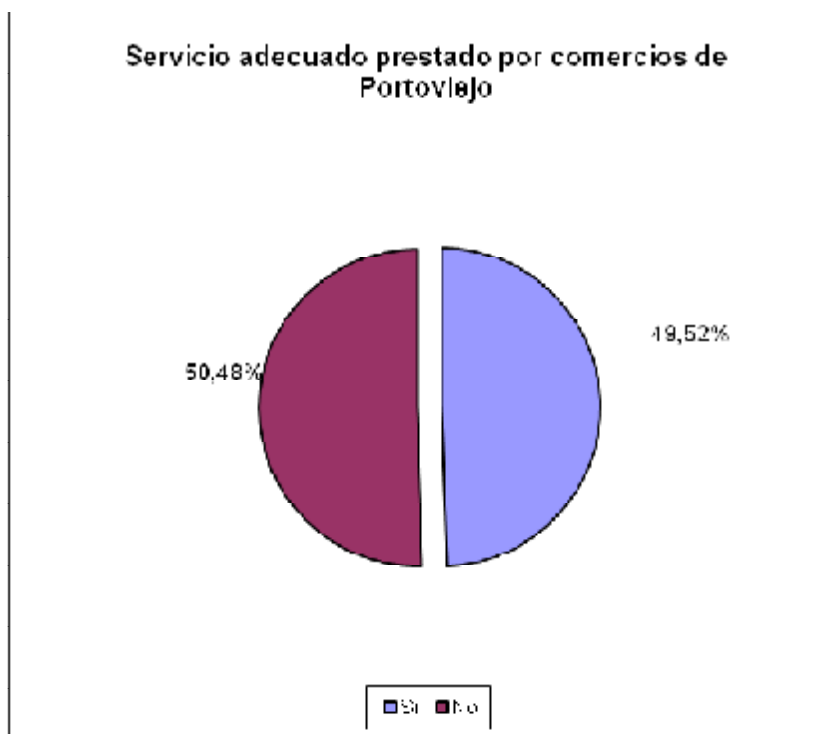
La mayor parte de los consumidores del Grupo Rosado sostienen que el mercado de Portoviejo si es rentable para la inversión que han realizado los propietarios de la marca, esto lo palpan en los resultados financieros que obtienen en cada año y que les permite seguir creciendo en el medio con un posicionamiento de mercado acorde a las necesidades de la empresa, otros creen que no debido a que la competencia hace que no se obtenga una rentabilidad deseada, lo que incide directamente en las decisiones de la firma para innovar nuevas estrategias comerciales en las cuales su costos financiero es muy importante.

CUADRO # 8

¿Considera usted que el servicio que brindan los comercios en Portoviejo son adecuados?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	52	49,52%
No	53	50,48%
Total	105	100,00%

GRAFICO # 8



Fuente: Consumidores del Grupo Rosado
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 8

¿Considera usted que el servicio que brinda los comercios son adecuados?

De los consumidores del grupo El Rosado que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 53 que representan el 50.48% consideran que no es adecuado el servicio que brindan los comercios y 52 con un índice porcentual del 49.52% que si.

Gran parte de los consumidores del Grupo el Rosado afirman que no es adecuado el servicio que brindan los comercios locales debido a que no cuentan con los recursos financieros suficientes para competir con una empresa de condiciones nacionales que tiene muchas sucursales y su poder de copras es muy importante en el medio local, otros sostienen que si debido a que en la actualidad cuentan con un grupo importantes de clientes que les permiten seguir operando en el mercado aunque no con el nivel de ventas que tenían antes de la llegada del Grupo Rosado en la ciudad.

CUADRO # 9

¿Considera usted que han mejorado las ofertas en el mercado por el costo de los bienes?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	124	80,52%
No	30	19,48%
Total	154	100,00%

GRAFICO # 9



Fuente: Consumidores de Portoviejo
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 9

¿Considera usted que han mejorado las ofertas en el mercado por el costo de los bienes?

De los consumidores de la ciudad de Portoviejo que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 124 que representan el 80.52% consideran que si han mejorado las ofertas en el mercado y 30 representando el 19.48% creen que no.

La mayoría de los consumidores consideran que si han mejorado las ofertas en el mercado debido a que la competencia que existe en el mismo hace que cada uno de los centros de venta disminuyan su rentabilidad para acceder a los clientes y con ello obtener un renombre en el mercado y en menor escala consideran que no debido a que los precios se mantiene altos y con ello no hay una diferencia que incida positivamente en la economía de los habitantes ya que estos centros solo buscan obtener réditos sin importarles en consumidor final.

CUADRO # 10

¿Considera que el grupo Rosado ofrece mejores precios en el mercado?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	105	68,18%
No	49	31,82%
Total	154	100,00%

GRAFICO # 10



Fuente: Consumidores de Portoviejo
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 10

¿Considera que el grupo El Rosado ofrece mejores precios en el mercado?

De los consumidores de la ciudad de Portoviejo que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 105 que representan el 68.18% consideran que el grupo El Rosado si ofrece mejores precios y 49 representando el 31.82% creen que no.

Gran parte de los encuestados consideran que el grupo El rosado ofrece los mejores precios en el mercado ya que por ser el de mayor poder financiero en el medio tiene los mejores precios lo que incide en la decisión de compra de los consumidores de la localidad y esto aumenta el prestigio de la marca que se refleja en los visitantes diarios que tienen, otros en menor porcentaje creen que no debido a que solo obtiene descuento las personas que son afiliadas al comisariato por medio de tarjetas que tienen un costo financiero elevado con relación al servicio que obtienen.

CUADRO # 11

¿Considera usted que el servicio que brinda la importadora el Rosado es fundamental para la demanda?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	143	92,86%
No	11	7,14%
Total	154	100,00%

GRAFICO # 11



Fuente: Consumidores de Portoviejo

Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 11

¿Considera usted que el servicio que brinda la importadora el Rosado es fundamental para la demanda?

De los consumidores de la ciudad de Portoviejo que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 143 que representan el 66.23% consideran que el servicio si es fundamental para la demanda y 11 representando el 31.82% creen que no.

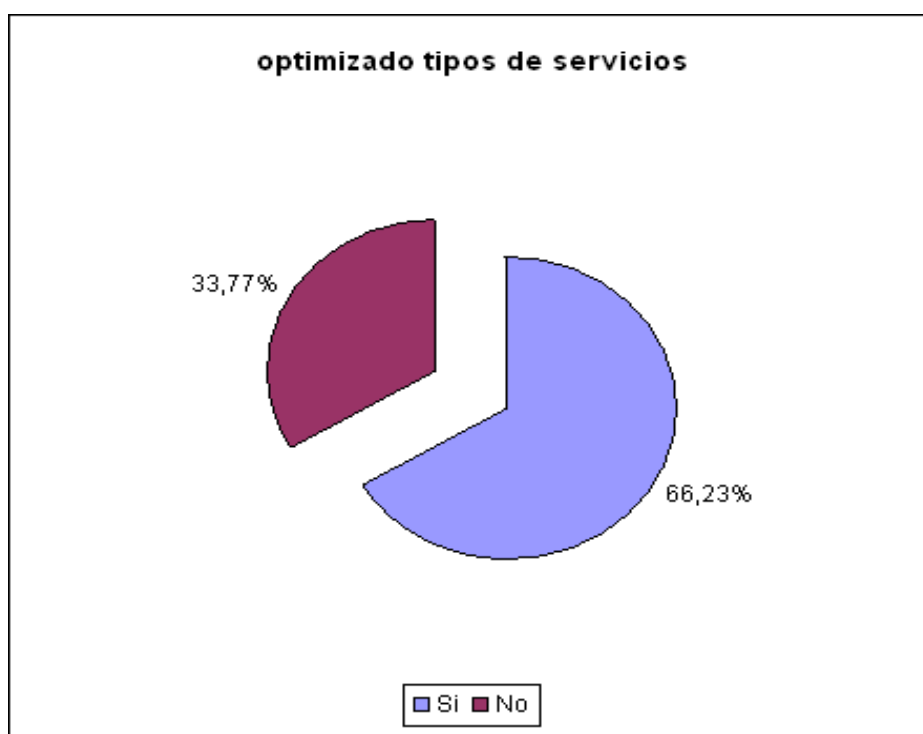
La mayoría de los encuestados consideran que el servicio de esta empresa si es fundamental para la demanda ya que otorga seguridad y comodidad dentro de sus instalaciones situación primordial que incide en los gustos y preferencias de los consumidores de nuestra sociedad, esto ha permitido un posicionamiento de mercado de esta empresa frente a sus competidores, otros en menor escala opinaron que no porque muchas empresas dan el mismo servicio solo que no cuentan con una estructura física adecuada para una gran cantidad de demandantes en un momento determinado.

CUADRO # 12

¿Considera que se han optimizado los tipos de servicios?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	102	66,23%
No	52	33,77%
Total	154	100,00%

GRAFICO # 12



Fuente: Consumidores de Portoviejo
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 12

¿Considera que se han optimizado los tipos de servicios?

De los consumidores de la ciudad de Portoviejo que respondieron a la interrogante con las alternativas si, no, obtuvimos el siguiente resultado: 102 que representan el 66.23% opinan que si se han optimizado los servicios y 52 representando el 33.77% creen que no.

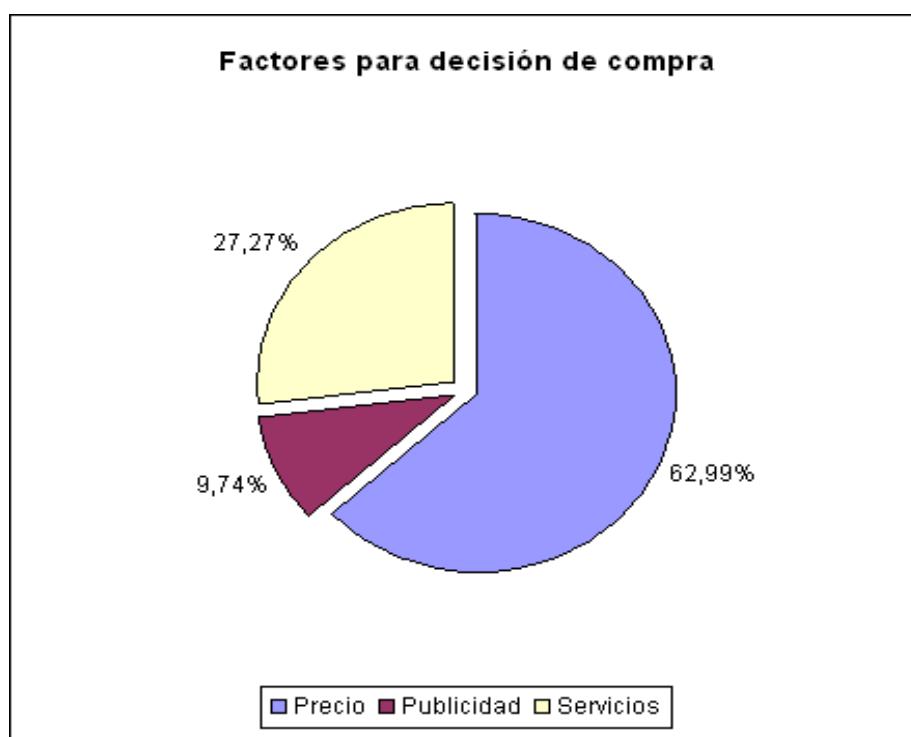
Gran mayoría de los encuestados consideran que los servicios si se han optimizado debido a que cada día los consumidores tratan de satisfacer sus necesidades de una forma más adecuada solicitando mejor tecnología mayor espacio físico y diversidad de productos que ameriten la adquisición de estos bienes y muy pocos sostienen que no se han optimizado los servicios ya que se da el mismo desde que se apertura el local comercial, esto representa una funcionalidad muy importante para los consumidores y un prestigio para el local comercial.

CUADRO # 13

¿Qué factores inciden en su decisión de compra?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Precio	97	62,99%
Publicidad	15	9,74%
Servicios	42	27,27%
Total	154	100,00%

GRAFICO # 13



Fuente: Consumidores de Portoviejo
Elaborado por: Autoras de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 13

¿Qué tipo de factores utiliza para disminuir los costos de compra?

De los consumidores de la ciudad de Portoviejo que respondieron a la interrogante con las alternativas precio, publicidad, servicios, obtuvimos el siguiente resultado: 97 que representan el 62.99% opinan que el factor precio, 42 con un índice porcentual del 27.27% servicios y 15 representando el 9.74% creen que la publicidad.

El mayor número de los encuestados opinan que el factor que se utiliza para disminuir los costos de compra es el precio ya que se busca el local comercial en el cual el costo del bien sea menor y por ende se ahorra en la adquisición de los mismos, otros creen que el servicio incide en la decisión de compra porque la eficiencia del mismo motiva a visitar este tipo de empresas y en menor escala consideran que la publicidad debido a que estos están pendiente de los medios de comunicación para acceder a promociones y visitar estos locales comerciales para adquirir sus productos

PROPUESTA

REALIZAR UN SISTEMA DE COOPERATIVISMO COMERCIAL PARA COMPETIR CON LAS GRANDES CADENAS DE NEGOCIOS.

INTRODUCCION

El crecimiento acelerado se obtiene por la aceptación del bien comercializado, pero este tiene un efecto contraproducente que es al crecer muy rápido se necesita de recursos financieros y si no son bien administrados puede la empresa incurrir en exceso de préstamos y no se podrán cancelar con facilidad.

Por las razones anteriores muchos de los negocios de la ciudad perdieron la oportunidad de asociarse a grandes compañías extranjeras que buscaban ingresar al mercado local con franquicias o sociedades, lo que perjudicó a la Provincia de Manabí privándola de la inversión privada que están buscando.

Podemos decir entonces que de todos los beneficios del cooperativismo comercial es más importante para los empresarios locales con el desarrollo que se alcanzaría con el respaldo de una empresa o de otra microempresa que complemente o comparta los costos de comercialización.

Toda empresa por más pequeña que sea necesita recursos para realizar su actividad y precisa de una serie de inversiones. Se denomina inversión a los recursos utilizados para incrementar el capital de la empresa. Dicha inversión, tiene como fin la renovación del material, pero sobre todo el incremento de la productividad del trabajo y el rendimiento del capital.

JUSTIFICACIÓN

Los nuevos retos del mercado, donde cada día se incrementa la competencia hacen necesario que las empresas busquen nuevos sistemas de comercialización y obtengan mayor número de compradores en conglomerados donde no se ha ingresado.

El competir con grandes empresa que tiene un sólido sistema financiero hace necesario que los competidores que no cuentan con estos recursos busquen alternativas altamente efectivas que le permita hacer frente a este tipo de negocios considerados como grandes.

La justificación de nuestra propuesta se basa en crear un sistema de compras en forma cooperativa entre algunos comercios locales y con ello poder enfrentar a las renombradas cadenas locales que tiene un posicionamiento de mercado muy importante lo que les permite acceder a un populoso número de consumidores.

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

- IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COOPERATIVISMO COMERCIAL PARA COMPETIR CON LAS GRANDES CADENAS DE NEGOCIOS. .

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores que inciden en los sistemas de compra cooperativas.
- Implementar nuevas estrategias de costos en volumen de compra y condiciones de pago.
- Ampliar los montos de compra con un solo representante para obtener descuentos para competir en el medio.

ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Para desarrollar un sistema cooperativo entre comerciantes mayoristas, es necesario determinar sus fortalezas y debilidades de acuerdo a las necesidades de los establecimientos y los productos a los cuales se va a desarrollar.

Las estrategias a seguir son las siguientes:

- Particularizar los productos de mayor rotación y diferencia de precios significativos.
- Establecer el número de personas que van a participar en tal actividad para disminuir los costos de adquisición.
- Determinar las industrias a las cuales se van a adquirir los productos de mayor rotación.
- Establecer un convenio entre los comerciantes en el cual se respetarán los lineamientos ejecutados por ellos.

FUNDAMENTACIÓN

La falta de capacidad financiera no permite que los comerciales locales tengan un costo de venta similar a los que desarrolla el grupo El Rosado ya que la capacidad económica del mismo no se puede comparar con la localidad y no permite optimizar los rendimientos de los mismos, es imprescindible unir recursos y con ello poder competir con esta empresa.

La propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- No quedar relegados dentro del mercado.
- Mejorar la capacidad de compra de las empresas locales.
- Competir de igual manera con las empresas nacionales.

- Lograr un posicionamiento de mercado acorde a la realidad económica actual.

RESULTADOS A LOGRARSE

- Obtener una eficiente distribución de los productos en el mercado de la provincia de Manabí.
- Ingresar a nuevos mercados y de esta manera incrementar las ventas y por ende las utilidades.
- Maximizar las actividades operativas y de ventas con un control constante y un seguimiento posterior a la entrega de los productos.

ACTIVIDADES

- Ejecutar las acciones y puesta en marcha de los resultados obtenidos por el estudio de mercado.
- Elaborar estrategias publicitarias que motiven a los consumidores.
- Buscar los proveedores con mayor reconocimiento en el medio o adquirir directamente a fábricas.

- Implementar publicidad en forma agresiva para motivar a los clientes potenciales

COSTOS ECONÓMICOS

Actividad	Costo	Costo
Campaña de (Dos meses)	\$600	1.200
Personal para (tres)	\$500	1.500
TOTAL		2.700

Beneficios Directos:

- El sector empresarial de la ciudad de Portoviejo
- Consumidores
- Distribuidores

Beneficiarios Indirectos:

- Personas que trabajan en este tipo de actividad
- Sector productivo de Portoviejo
- Fuentes de empleos directos e indirectos

La importancia de esta propuesta se basa en el desarrollo de las actividades productivas y empresariales que aumentan el desarrollo sostenido de la zona y la población inmersa en las mismas.

METAS

- Consolidar a la ciudad de Portoviejo como un eje de desarrollo económico
- Aumentar las fuentes de trabajo por medio de la inversión previs.

FINALIDAD

- Incremento de la clientela por la disminución de los costos de los productos.
- Aumento de la participación del mercado por medio de un reconocimiento de los clientes.
- Desarrollo social y económico de las personas implicadas en la propuesta.

IMPACTO

Toda ejecución de una propuesta trae consigo un impacto positivo el cual beneficiará a las empresas implicadas y con ello se podrá obtener beneficios que coadyuven a mejorar el rendimiento y por ende la rentabilidad.

Es necesario que se ejecuten cada uno de los pasos propuesto y con ello aumentar las posibilidades de obtener un desarrollo sostenido en el ámbito económico de la empresa.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado nuestro trabajo de investigación basada en la situación del liderazgo en costos de la importadora El Rosado, hemos establecidos las siguientes conclusión

- ✓ El grupo rosado tiene gran acogida en el medio local ya que comercializa bienes de diversas presentaciones y a costos inferiores a los comercios tradicionales de nuestra ciudad.
- ✓ Los productos sustitutos son bienes que remplazan a otros de similares características pero a menores precios sin llegar a la calidad de algunos.
- ✓ El sector comercial dedicado a la venta de productos de consumo masivo en Portoviejo ha tenido muchos problemas por la llegada de las grandes empresas nacionales.
- ✓ El incremento de la oferta ha repercutido en los mercados locales ya que los grandes volúmenes de compra hacen que el producto final tenga un costo de producción mínimo.
- ✓ La llegada de productos de bajo costo incide en los gustos y preferencias de los consumidores locales por lo tanto disminuye la demanda de los bienes en los comercios locales.

- ✓ Aumento de los problemas con respecto a la oferta de bienes ya que el costo de las mismas dificulta la competencia frente a los productos que comercializa la empresa.

- ✓ Alta diversificación de productos de todo tipo y a muy bajos precios que están al alcance de la población de bajos recursos económicos de nuestra ciudad.

- ✓ Disminución de la rentabilidad en los comercios locales ya que tiene que disminuir los precios para no quedar relegados en el medio y con ello afecta la llegada de estos productos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones que pudimos determinar en nuestra investigación podemos determinar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Mantener la eficiencia en el medio local optimizando y mejorando la comercialización de bienes y sugerir a los centros comerciales como deben dar buen servicio y de esta manera impulsar a la competencia a que mejore sus actividades operativas.
- ✓ Aumentar las líneas de productos sustitutos que tengan un alto índice de calidad para poder competir con bienes reconocidos en el medio y no quedar relegado en el mercado por una competencia agresiva.
- ✓ Implementar nuevas estrategias para disminuir los problemas comerciales que han tenido las empresas locales por el liderazgo de las empresas nacionales con gran capacidad financiera.
- ✓ Aumentar la oferta de bienes con alta rotación ya que esto permitirá una ventilación de inventarios y adquirir los mismos en volúmenes de compra adecuados para disminuir costos para el consumidor final.

- ✓ Incrementar líneas innovadoras de productos dentro de los comercios ya que esto permitirá asegurar un espacio de mercado que en la actualidad está copado por las empresas nacionales.

- ✓ Motivar a los consumidores para que adquieran los productos que se comercializan en las empresas ya que esto permitirá aumentar la demanda y por ende se obtendrá un beneficio muy importante.

- ✓ Realizar alianzas estratégicas de los comercios locales ya que esto permitirá comprar en volúmenes altos lo que provocará obtener grandes descuentos que se reflejarán en el precio final.

BIBLIOGRAFIA

- Alfaro Drake, T. *El marketing como arma competitiva*. Madrid: McGraw-Hill, 2002. Manual orientado a la gestión empresarial.
- Barón Larrarte, L. *Fundamentos de marketing*. Madrid: Ed. ICAI, 1982. Obra asequible, de carácter introductorio
- Cohen, W. A. *El plan de marketing*. Bilbao: Deusto, 2004.
- Dayan, A. *El marketing*. Barcelona: Editorial Oikos-Tau, 2001.
- Diccionario de Términos económico y Administrativos, Editorial Océano Uno, España 2002
- Diccionario de Términos Económicos (Ed. Círculo de Lectores), España 2002
- Friedman, Milton. *Teoría de los precios*. Madrid: Alianza Editorial, 2002.
- Centro de Estudios de la Economía Internacional. *Marketing internacional*. Barcelona: Cámara de Comercio, 2001
- Narros González, M. J.; García de Madariaga, J. y Esteban Talaya, A. *Principios de marketing*. Madrid: ESIC, 2004
- RABASSA Asenjo, B. / García Tous, M. R. (1999): Diccionario de Marketing. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, Tercera Edición
- www.gruporosado.com,.ec

PRESUPUESTO

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	VALOR
Movilización		220.00
Alimentación		120.00
Gastos de Internet		120.00
Impresión de Trabajo		120.00
Empastados de Tesis	12.00	48.00
Trabajos Varios		50.00
Disposiciones Legales		275.00
Materiales Varios		60.00
Proyector Multimedia		60.00
Imprevistos 10%		107.00
TOTAL		1180.00

CRONOGRAMA VALORADO

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES						RECURSOS			COSTOS
	1	2	3	4	5	6	Humanos	Materiales	Otros	
Recolección de Información primaria y secundaria, asesor director de tesis	x						Autoras de la tesis	Materiales de escritorio, copias, hojas.	Movilización	210.00
Organización de la información recopilada asesor director de tesis		x	x				Autoras de la tesis	Computadora, impresora,	Servicios	250.00
Tabulación de Resultados asesor director de tesis				x			Autoras de la tesis	Materiales de escritorio	Movilización	120.00
Información Preliminar, asesor director de tesis				x	x		Autoras de la tesis	Carpetas, materiales de escritorio.	Movilización Asesoría	160.00
Elaboración de los Marcos teórico, conceptual y referencial, asesor director de tesis					x	x	Autoras de la tesis	Copias, hojas, computadora, tinta.	Movilización	190.00
Revisión y corrección de Tesis en borrador, asesor director de tesis					x	x	Autoras de la tesis	Computadora, materiales de escritorio	Movilización	140.00
Revisión y corrección final de tesis, informe de aprobación del director de tesis					x	x	Autoras de la tesis	Computadora, hojas, copias, materiales de escritorio.	Movilización Imprevistos	110.00
									TOTAL	1.180.00

