UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

"LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL LABRADOR"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas

AUTOR:

Amairani Alejandra Guamán Quiroz

DIRECTOR:

Msc. Luis Clemente Calderón Ayala

Ibarra, 2024

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0401863170		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Guamán Quiroz Amairani Alejandra		
DIRECCIÓN:	Ibarra		
EMAIL:	aaguamanq@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:		**TELÉFONO MÓVIL:**	0997146016

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	La Ventaja Competitiva y Su Incidencia en el Posicionamiento de La Industria de Productos Lácteos El Labrador
AUTOR (ES):	Guamán Quiroz Amairani Alejandra
FECHA: DD/MM/AAAA	24/04/2024
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	[X] **GRADO** [ ] **POSGRADO**
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Luis Clemente Calderón Ayala

2. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 24 días del mes de abril de 2024

EL AUTOR:

.....

Guamán Quiroz Amairani Alejandra

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 24 de abril de 2024

Msc. Luis Clemente Calderón Ayala

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Msc. Luis Clemente Calderón Ayala

C.C.: 0400666897

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por darme la sabiduría necesaria y permitirme alcanzar una meta más, con infinito amor a mis padres quienes con su sacrificio me han brindado apoyo incondicional, que con sus palabras de aliento no me han dejado decaer para que siguiera adelante, sea perseverante y cumpla con mis ideales, a mi hijo quien ha sido mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día, que con su paciencia cedió su tiempo para que "Mamá estudie" y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor. Este logro también es de ustedes.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios por guiar cada uno de mis pasos en el trayecto de mi formación académica, igualmente a mi familia por ser el pilar fundamental, quienes con su amor y paciencia me han motivado para poder alcanzar una meta más.

A la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, que, en las aulas de esta distinguida institución a lo largo de esta travesía, me ha permitido no solo encontrar conocimientos académicos si no también crecimiento personal.

A mi director, asesor y profesores, quienes han sido fuente de sabiduría y han compartido su conocimiento con dedicación y compromiso con la excelencia académica. Sus enseñanzas han servido como guía a lo largo de estos años.

Finalmente, mi agradecimiento sincero a la Industria de Productos Lácteos El Labrador por su colaboración y generosidad en la provisión de información importante, que ha servido como herramienta principal para poder culminar con este trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTO III

ÍNDICE DE CONTENIDOS IV

RESUMEN EJECUTIVO VI

ABSTRACT VIII

INTRODUCCIÓN 1

Problema 1

Antecedentes 3

Justificación 6

Objetivos 8

Objetivo General 8

Objetivos Específicos 8

Hipótesis de Investigación 9

1. Capítulo I: Marco Teórico 9

1.1. Origen de la Ventaja Competitiva 9

1.2. Definición de Ventaja Competitiva 10

1.3. Factores de ventaja competitiva 11

1.4. Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter 12

1.4.1. Liderazgo en costos 14

1.4.2. Diferenciación de productos 17

1.4.3. Enfoque en el nicho de mercado 20

1.5. Posicionamiento en el mercado 22

1.6. Evaluación del posicionamiento 24

1.6.1. Posicionamiento individual 25

1.6.2. Ubicación en el mercado 25

1.6.3. Relación con la competencia 26
2. Capítulo II: Materiales y Métodos 27
2.1. Tipo de investigación 27
2.2. Técnicas e instrumentos de investigación 28
2.2.1. Técnicas 28
2.2.2. Instrumentos 29
2.3. Preguntas de investigación y/o hipótesis 29
2.4. Matriz de operacionalización de variables 31
2.5. Participantes 33
2.6. Procedimientos y análisis de datos 34
3. Capítulo III: Resultados y Discusión 39
3.1. Analisis descriptivo de las variables de estudio 39
3.2. Análisis de correlación de variables 50
Conclusiones y Recomendaciones 58
Conclusiones 58
Recomendaciones 59
Bibliografía 60
Anexos 66
Anexo 1 66
Anexo 2 73
Anexo 3 78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Definiciones de la ventaja competitiva* *10*
Tabla 2 *Factores de la ventaja competitiva* *12*
Tabla 3 *Actividades de valor* *16*
Tabla 4 *Factores de posicionamiento* *24*
Tabla 5 *Comparación del análisis del posicionamiento físico y perceptual* *25*
Tabla 6 *Matriz de operacionalización* *31*
Tabla 7 *Cronograma de actividades* *36*
Tabla 8 *Recursos humanos* *37*
Tabla 9 *Recursos Materiales* *38*
Tabla 10 *Prueba Shapiro Wilk* *50*
Tabla 11 *Correlación dimensional liderazgo en costos y posicionamiento* *52*
Tabla 12 *Correlación dimensional diferenciación y posicionamiento* *53*
Tabla 13 *Correlación dimensional enfoque y posicionamiento* *55*
Tabla 14 *Correlación de variables* *56*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Actividades de la cadena de valor* *18*
Figura 2 *Características de un nicho de mercado* *21*
Figura 3 *Fases para el posicionamiento* *23*
Figura 4 *Dimensión: Liderazgo en Costos* *39*
Figura 5 *Dimensión: Diferenciación* *40*
Figura 6 *Dimensión: Participación en el mercado* *42*
Figura 7 *Dimensión: Enfoque* *43*
Figura 8 *Dimensión: Autenticidad del producto* *45*
Figura 9 *Dimensión: Análisis de mercado* *46*
Figura 10 *Dimensión: Satisfacción del cliente* *47*
Figura 11 *Dimensión: Estrategias de Marketing* *49*

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia de la ventaja competitiva en el posicionamiento de la Industria de Productos Lácteos El Labrador. Para lo cual fue imprescindible analizar la percepción de los clientes respecto a las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, así mismo se tomó en cuenta las dimensiones de posicionamiento, para poder conocer si existe correlación entre las variables de estudio, la investigación se realizado bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo correlacional.

Para el levantamiento de datos se determinó que la población de estudio estuvo compuesta por 39 clientes intermediarios, conformado por tiendas, panaderías y micro mercados, a quienes se aplicó una encuesta con escala de Likert, así también se realizó una entrevista con preguntas tipo abiertas al Gerente de la industria.

Los resultados demuestran que la ventaja competitiva de la Industria El Labrador no incide en el posicionamiento de la misma, debido a que el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,462. Dicho en otras palabras, la industria no cuenta con estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva, por tanto, no le permite alcanzar un buen posicionamiento en el mercado frente a la competencia. Sin embargo, cabe recalcar que la dimensión que más sensibilidad tiene sobre el posicionamiento es el precio, puesto que los consumidores consideran que es un factor determinante al momento de adquirir productos lácteos.

Finalmente, debido a que, en la actualidad existe un mercado más competitivo y sus clientes cada vez son más exigentes, se recomienda a la industria crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que le permita colocarse en una posición superior en relación a sus competidores.

Palabras clave: ventaja competitiva, estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, posicionamiento.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the impact of competitive advantage on the positioning of the El Labrador Dairy Products Industry. For which it was essential to analyze the perception of customers regarding the three generic strategies proposed by Michael Porter which are: cost leadership, differentiation and focus, as well as the positioning dimensions were taken into account, in order to know if there is a correlation between the study variables, the research was carried out under a mixed approach, with correlational descriptive scope.

For the data collection, it was determined that the study population was composed of 39 intermediary customers, made up of stores, bakeries and micro markets, to whom a survey with a Likert scale was applied, as well as an interview with open questions to the manager of the industry.

The results show that the competitive advantage of the El Labrador Industry does not affect its positioning, because Spearman's correlation coefficient was 0.462. In other words, the industry does not have strategies that allow it to generate a competitive advantage, therefore, it does not allow it to achieve a good position in the market against the competition. However, it should be noted that the dimension that has the most sensitivity to positioning is price, since consumers consider it to be a determining factor when purchasing dairy products.

Finally, due to the fact that there is currently a more competitive market and its customers are increasingly demanding, it is recommended that the industry create a sustainable competitive advantage over time, which allows it to place itself in a superior position in relation to its competitors.

Keywords: competitive advantage, generic strategies, cost leadership, differentiation, focus, positioning.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito analizar la incidencia de la ventaja competitiva sobre el posicionamiento de la Industria láctea El Labrador. En la actualidad la capacidad de una empresa para sobresalir entre la competencia es uno de los aspectos más importantes para el éxito de la misma y lo fundamental que resulta el análisis y aplicación de estrategias para su desarrollo.

A través de esta investigación se pretende examinar como influyen cada una de las estrategias competitivas, proporcionando una base teórica y empírica sólida, con el fin de que la industria pueda mejorar su capacidad de crear mayor valor en sus productos, ofreciendo una propuesta única para los consumidores y de la misma forma que contribuyan a un posicionamiento superior en relación a otras marcas.

Problema

Hoy en día, las organizaciones se han visto afectadas por distintos factores como la globalización, cambios ambientales y tecnológicos, por esta razón han ido en busca de alternativas de solución identificando estrategias que sirvan como pilar para competir en los mercados. Si bien, la dinámica actual, está en una evolución constante y las empresas dirigidas a la industria láctea enfrentan desafíos muy complejos y el lograr obtener una ventaja competitiva contribuye a la empresa a posicionarse exitosamente en el mercado (Martínez et al., 2022).

Si bien es cierto, el comportamiento competitivo está ligado directamente con la rapidez con la que una empresa puede procesar la información sobre sus clientes acerca de sus necesidades y expectativas actuales y futuras, con la finalidad de dar una respuesta a las mismas, a través de la innovación y la calidad creando valor sostenible. La orientación al mercado es de vital importancia para desarrollar estrategias que permitan sobresalir frente a la competencia, desplegando la potencialidad de generar ventajas competitivas, la misma que

también depende de factores internos como la adecuada utilización de recursos humanos, financieros y materiales e igualmente de factores externos sobre los cuales la organización no puede tener ningún tipo de control, más bien debe tener flexibilidad, es decir adaptarse a los cambios que puedan ocurrir (Osorio et al., 2020).

Es importante mencionar que las pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante dentro de la economía de un país, puesto que a través del desarrollo de nuevos productos y la innovación de los mismos aportan al crecimiento de las naciones, sin embargo, es un desafío para las organizaciones el crear estrategias que permitan mantener el desempeño a largo plazo. Por ello la práctica de un buen sistema de gestión enfocado en la competitividad es clave para el éxito empresarial, no obstante, es muy difícil poder definir un estilo único de gestión, más bien se debe estudiar el mercado en el cual se compite y las características de la empresa, para alcanzar el mejor desarrollo de habilidades gerenciales, la ventaja competitiva de la empresa esta direccionada por la capacidad que tiene de aprender a partir de indicadores de productividad y eficiencia (Penagos et al., 2023).

El propósito de la investigación es relacionar las estrategias genéricas de Michael Porter con el posicionamiento de producto lácteo en la empresa El Labrador, para determinar cuál es el indicador que tiene mayor incidencia en el posicionamiento; que a criterio de Porter son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Romero et al., 2020).

La falta de aprovechamiento de la capacidad en un 100% de una empresa no contribuye a la reducción de costos, ya que el costo fijo se incrementa en cada unidad producida y merma el margen de ganancia, la utilidad y rentabilidad (Morillo, 2001).

El mercado en la actualidad se ve afectado por la globalización donde existe exceso de oferta, el cliente cada vez es más exigente y trata de encontrar algo que sea considerado como único, los elementos de diferenciación que se pueden considerar son calidad, tamaño, color, marca, material, diseño entre otros (Carrió & Consolación, 2006).

La estrategia de enfoque permite competir en segmentos de mercado donde no están presentes las grandes empresas o industrias líderes, lo cual permite generar competitividad ofertando productos que respondan a necesidades específicas no cubiertas (Amaro, 2019).

Dentro de la industria de productos lácteos El Labrador existe una gestión administrativa tradicional que dirige sus productos al mercado en general, que no le permite enfocarse directamente en las estrategias competitivas basadas en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Con respecto al liderazgo en costos la empresa carece de conocimiento detallado acerca de la cadena de valor para identificar las actividades en las que se puede alcanzar ventajas en costos; en la diferenciación es necesario crear un producto que sea valorado como único para sus consumidores, algunos factores que son elementales para aportar particularidad a un producto o servicio son atención al cliente, diseño e imagen de su marca. En cuanto al enfoque las empresas seleccionan un segmento del mercado y puede aplicarse en una perspectiva de precios bajos o diferenciación.

Antecedentes

La ventaja competitiva en la actualidad es uno de los aspectos importantes para el éxito del posicionamiento de cualquier industria, y lo fundamental que resulta el análisis y aplicación de estrategias para su desarrollo. Conocer los factores claves es esencial para la determinación de la capacidad de competencia y satisfacer las necesidades y preferencias, y así poder posicionarse en la industria de productos lácteos. Según (Paspuel, 2021) menciona que:

Ecuador ha mejorado significativamente en el ranking de competitividad, pasando del puesto 97 en el 2017 al puesto 86 en 2019, estas estructuras de competitividad nos dicen cuáles son los aspectos que el Ecuador debe pulir y trabajar más para incrementar el valor de la ventaja competitiva (pág. 15).

Es elemental conocer como la ventaja competitiva incide en el ámbito de la industria en nuestro país, ya que esto refleja el trabajo que realizan las empresas y su eficiencia al competir con otras, sin embargo, no se ha logrado mejorar en su totalidad y por ende el valor de la ventaja competitiva no surge.

En nuestro país existen varias empresas que se dedican al mercado del sector lácteo, por lo que generan una mayor competitividad, como mencionan (Baquerizo & Córdova, 2023) el Ecuador cuenta con 279.489 productores de leche, la mayoría se encuentra en las provincias de Chimborazo (12%), Manabí (11%), Cotopaxi (11%) y Pichincha (8%). La industria láctea cuenta con 1.320 establecimientos para la elaboración de productos lácteos y sus derivados, no obstante, 31 empresas grandes lácteas generan el 80% de los ingresos del sector y predominan en las provincias Pichincha, Cotopaxi y Guayas. En adición, 19 empresas de las 31 empresas anteriormente mencionadas registraron en el año 2018 ventas superiores a los 5 millones de dólares.

Para (M. Pérez, 2020) en su estudio plantea analizar cómo la capacidad dinámica de la industria láctea puede ser una fuente de ventaja competitiva en los desafíos de los mercados internacionales y la utilidad de las ventajas competitivas que ofrece la capacidad dinámica, y las fortalezas de los procesos en la cadena láctea, explicando la necesidad de las habilidades y recursos del sector, utilizados de manera eficiente para ingresar exitosamente al mercado a nivel internacional.

Por otra parte (Cahue et al., 2017) plantea conocer de forma descriptiva los factores que contribuyeron al desarrollo de la industria láctea y su competitividad, utilizando una metodología de cadenas de valor para contextualizar el campo, analizando diferentes teorías y mostrando resultados en donde los dos factores más comunes son la innovación y la tecnología, pues con ellos se logra la inocuidad de los productos lácteos, por lo que se concluye que para una expansión del sector lácteo se debe desarrollar políticas públicas

apropiadas para que beneficien el mercado y así impulsar su competencia en la industria de productos lácteos.

Además, (Chuquimarca et al., 2019) da a conocer lo importante que es desarrollar una ventaja competitiva en las organizaciones, conocimiento útil para diferentes empresas, basándose en el éxito de otras organizaciones en el desarrollo de recursos y habilidades. Además, se analiza el significado de la ventaja competitiva en las organizaciones, arrojando un resultado de que esta depende esencialmente de los recursos y capacidades de la organización, y que su desarrollo permite a las empresas formular estrategias que las protejan frente a un fuerte aumento de la competencia.

En el estudio realizado por (Romero et al., 2020) mencionan que la ventaja competitiva no es fruto de la casualidad, y se construye con trabajo y constancia; además que se requiere un seguimiento continuo del entorno, que permita un correcto análisis y diagnóstico tanto del medio interno como externo; de manera que se identifiquen verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas existentes del mercado, se menciona también diferentes alternativas para diseñar estrategias que puedan construir ventajas competitivas innovadoras y diferentes que además sean duraderas y que se mantengan con el tiempo.

En el trabajo de investigación realizado por (García & Peláez, 2018) expresan que la ventaja competitiva de una empresa se identifica analizando todos sus atributos y características. Así también se analiza el ámbito de la comercialización que permite a los lectores determinar e identificar la ventaja competitiva de una empresa y, con base en ello, evaluar las decisiones tomadas por el directorio con el fin de posicionarse frente a ellas y determinar el desempeño futuro, siendo importante dar a conocer las particularidades de este sector industrial de productos lácteos y la incidencia de las ventajas competitivas.

En cuanto a la competitividad (G. Díaz et al., 2021) expresan que es una de las condiciones más valoradas y buscadas por las empresas quienes, conscientes de la creciente demanda y expectativas de una base de clientes cada vez más exigente y sofisticada, intentan sacar sus mejores armas para obtener una ventaja en el mercado. y asegurar su permanencia a mediano y largo plazo. El propósito de este estudio es brindar información beneficiosa y de fácil comprensión que ayude a comprender la importancia del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque como factor de crecimiento de las organizaciones.

Así también, (Barreda et al., 2017) manifiestan el análisis de posibles estrategias que se pueden implementar en las empresas de productos lácteos, y posibles propuestas que ayuden a la empresa en cuestión a mejorar su posición en el mercado, el nivel de ventas y el interés de la población, pues su importancia es vital para el crecimiento de la misma.

La industria láctea "El Labrador" nace en 2010, ubicada en el sector norte de la provincia del Carchi, en el cantón Espejo parroquia San Isidro. Inicia como un emprendimiento del Señor Edwin Tequiz, ofreciendo productos elaborados artesanalmente, como el queso con sal y cuajada; en sus inicios procesaba 100 litros de leche semanales y sus clientes eran personas del entorno como familiares y conocidos. Actualmente la empresa cuenta con una planta exclusivamente para la fabricación de sus productos y se procesan alrededor de 1000 litros diarios para la comercialización de derivados de la leche como: el queso fresco, cuajada, queso amasado y yogurt en diversos sabores como mora, fresa, durazno, y guanábana; los productos son proporcionados de forma óptima y oportuna a los hogares, entregados dentro del Cantón Espejo (El Ángel, La Libertad, San Isidro, Ingüeza), Cantón Bolívar (García Moreno), Cantón Mira (Mira) y en la ciudad de Ibarra.

Justificación

La ventaja competitiva tiene rol importante en el posicionamiento de una empresa de productos lácteos ya que establece estrategias con valor sostenible y por ende el logro de

objetivos, este tipo de gestión se basa en el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque que permiten obtener mejores resultados y por tanto una posición competitiva en el mercado, aunque resulta ser un proceso lleno de retos, ya que existen diferentes factores que limitan el alcance del éxito empresarial. Sin embargo, por la transformación de la sociedad muchas empresas no han optado por aplicar estrategias innovadoras, según (Cahue et al., 2017) sugieren que "deben considerar la cooperación e intercambio tecnológico, capacitación en nuevas técnicas y tecnologías basados en casos de éxito mundiales, así como apoyo para la investigación e innovación en el sector" (pág. 982). El considerar nuevos aportes es fundamental ya que así las industrias de productos lácteos llevarían a sus empresas a tener una ventaja competitiva y a posicionarse en el mercado de manera más efectiva.

La mayoría de las empresas no construyen estrategias competitivas, siendo una de las causas que producen el desinterés y desvalorización de estas, puesto que el proceso para poder plantearlas es un desafío sobre todo en la actualidad en la que la globalización se ha apoderado de todos los sistemas económicos y sociales, y en donde muchas empresas desconocen de las nuevas tecnologías y no aplican recursos innovadores para poder destacarse ventajosamente o no cuentan con recursos económicos necesarios. Por este motivo es importante estar preparados y dispuestos a los cambios que se puedan dar, siempre tomando en cuenta las expectativas y necesidades actuales y futuras de los clientes.

La causa tangible por la que se realiza el trabajo de investigación, es que aporta conocimientos para una mejora de la calidad de los productos no solo lácteos, sino en cualquier sector industrial, ya que en las condiciones del producto es donde se ve reflejado la capacidad de la empresa y sus ventajas competitivas y alcanzar su posicionamiento en el mercado.

Así mismo, como menciona (Paspuel, 2021) "La competitividad es la característica que determina el éxito o el fracaso de una empresa, para ello es necesario que las empresas

desarrollen una ventaja competitiva que sea única y sostenible que les permita sobresalir ante sus competidores" (pág. 14). Esta investigación presenta un aporte de conocimientos y proporciona información valiosa que impulsa a implementar a las industrias estrategias para obtener una ventaja en costos, permitiéndole manejar los precios en relación con su competencia y que la calidad de su producto sea mejor, además promover la innovación de productos para que se puedan diferenciar de otras empresas y ser elegidos por los consumidores, del mismo modo orientar a seleccionar al púbico al que se debe dirigir el producto, para que logre una concentración de a quienes satisfacer y con estas habilidades, destrezas humanas, recursos, tecnología de producción y características logren alcanzar una ganancia en el mercado frente a sus principales competidores.

Asimismo, con esta investigación se pretende que emerjan y se desarrollen temas de investigación para contribuir a todas las empresas dedicadas a la industria de productos lácteos la implementación de estrategias competitivas y ayudar con dificultades que deseen desarrollarse constantemente en la gestión e implementación de ventajas competitivas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la ventaja competitiva y su incidencia en el posicionamiento en la industria de productos lácteos El Labrador en el cantón Espejo.

Objetivos Específicos

- Identificar en qué medida el liderazgo en costos incide en el posicionamiento de la industria láctea
- Determinar en qué medida la diferenciación incide en el posicionamiento de la industria láctea
- Establecer en qué medida el enfoque incide en el posicionamiento de la industria láctea

Hipótesis de Investigación

Hipótesis 1

H_0	Liderazgo en costos no incide en el posicionamiento
H_1	Liderazgo en costos incide en el posicionamiento

Hipótesis 2

H_0	La diferenciación de un producto no incide en el posicionamiento
H_1	La diferenciación de un producto incide en el posicionamiento

Hipótesis 3

H_0	El enfoque no incide en el posicionamiento
H_1	El enfoque incide en el posicionamiento

1. Capítulo I: Marco Teórico

1.1.Origen de la Ventaja Competitiva

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado en 1980 por Michael Porter, conocido por su aporte en materia de teoría económica y estrategia empresarial. En 1985 lanzó su obra más importante *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*, con el objetivo de dar solución a los problemas de la teoría de la ventaja comparativa a través del ámbito competitivo y de la estrategia de segmentación de mercado.

A partir de la interacción de los tipos de ventajas competitivas y ámbitos productivos se despliegan las estrategias genéricas, es decir las perspectivas que traza cada organización para alcanzar el éxito dentro de un determinado sector.

1.2.Definición de Ventaja Competitiva

En la actualidad la ventaja competitiva, es fundamental para el ámbito empresarial, ya que es esencial para su éxito, la cual resulta ser una herramienta eficaz para alcanzar un posicionamiento relevante en el mercado, la ventaja competitiva se puede definir como aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras, que puede ser difícil de igualar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado. Las ventajas competitivas reflejan las características que distinguen el producto o servicio de una empresa de otras organizaciones, que sean difíciles de imitar y que sean únicos para que así puedan posicionarse con éxito en el mercado (Arellano, 2017).

Además, es importante mencionar que para alcanzar una ventaja competitiva existen muchos factores para su determinación y tiene sustento en sus recursos y capacidades, que se constituye mediante la calidad y cantidad, estableciendo un valor que los consumidores estén dispuestos a pagar y con beneficios únicos, con preferencia a sus productos, consiguiendo una competencia a su favor y así logren entrar con éxito en el posicionamiento (Sánchez & Logroño, 2012).

Tabla 1

Definiciones de ventaja competitiva

Autores	Definiciones
Ansoff (1965)	Característica particular de los mercados de productos individuales para una fuerte posición competitiva.
Porter (1985)	La ventaja competitiva se deriva de la capacidad de crear valor para sus compradores.
Day (1984)	Se define por una posición superior basada en diferenciación, superioridad en costes y operaciones en

	un nicho de mercado.
Perdomo (2003)	Se origina en recursos, capacidades y aptitudes, en función de sus habilidades, para que se desarrollen procesos sistemáticos y se generen dicha ventaja.

Nota. Elaborado con base en "Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones" (pág. 722) por (Chuquimarca et al., 2019).

1.3.Factores de ventaja competitiva

Para la creación de una ventaja competitiva intervienen muchos factores, que pueden ser internos y son controlados por los responsables, como a su vez existen cambios externos, que, por lo tanto, los encargados no pueden controlar, pero si pueden medirse, son muchos los elementos que pueden desencadenar en el detrimento de la competitividad empresarial, algunos pueden ser factores externos ajenos al control de la empresa, pero otros que si pueden gestionarse en el interior de la misma. Es por ello que es muy importante conocer los aspectos que deterioran las capacidades de competencia, además se debe considerar estos aspectos para mejorar y administrar de manera más efectiva los procesos productivos para mejorar su competitividad (Díaz et al., 2021).

Tabla 2

Factores de la ventaja competitiva

Factores de la ventaja competitiva		
	Descripción	**Elementos**
Factores internos	Las empresas detectan diversos factores internos para su transformación que logren producir una ventaja competitiva, aplicando elementos innovadores para lograr un avance significativo que las haga posicionarse en el mercado.	• Investigación y desarrollo • Recursos organizacionales • Producción y marketing • Servicio al cliente • Imagen de la compañía • Capacidades gerenciales y distribución
Factores externos	Estos factores crean cambios desde fuera de la empresa, pues ayudan a que se tomen decisiones a favor de su mejora, logrando la acogida de consumidores y que estas logren alcanzar el éxito.	• Entorno económico, social y político • Competencia • Análisis del mercado • Cambios Tecnológicos revolucionarios • Condiciones de oferta y demanda

Nota. Elaborado con base en "Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. Análisis multivariante percepcional" (pág. 11) por (Arrieta, 2018).

1.4.Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter

Para entender de mejor manera lo que es una estrategia, se menciona que esta hace relación a las determinaciones en las que competirán las empresas, determina su situación y

sus límites, hacia donde se encamina y los logros que debe alcanzar para obtener una ventaja competitiva a través de sus recursos, para efectuar expectativas de los consumidores, es decir, que la estrategia es la aspiración de la función que realiza a lo que se encamina la empresa, para que su sistema se desarrolle de manera eficaz (Castro, 2010).

Así, en esta sociedad globalizada el ambiente empresarial se ha convertido en un entorno más competitivo, las estrategias competitivas representan un rol fundamental de triunfos y subsistencia para las empresas, teniendo en cuenta a Porter (1982) sostiene que:

Estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares (pág. 51).

Como menciona el autor la estrategia competitiva describe actividades y determinaciones que una empresa ocupa para así conservar su ventaja en el mercado, son métodos esenciales que direccionan a la empresa hacia el posicionamiento sustentable en la industria.

De igual forma se emplea diferentes estrategias, las cuales nos ayudan a desarrollar una ventaja competitiva, permitiendo entender cómo se maneja el mercado y cómo lograr un posicionamiento de éxito en él, (Arellano, 2017) describe que:

Michael Porter, propone tres grandes estrategias para lograr ventajas competitivas:

1. Liderazgo en costos: La organización persigue ser la única capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector.

2. Diferenciación: Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.

3. Enfoque: Estrategia destinada a un segmento particular de clientes. Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos (pág. 80).

Es así que la implementación efectiva de cualquiera de estos requiere un compromiso total y apoyo organizacional, y su objetivo es entender los métodos a través de los cuales compiten las empresas, siendo un instrumento esencial para mejorar su desarrollo en la competitividad entre ellas. Además, la ubicación de las organizaciones determina su utilidad y por ende un rendimiento eficaz, por ello es elemental que las estrategias sean elegidas de una manera correcta, siendo decisivas en su éxito.

1.4.1. Liderazgo en costos

Es fundamental definir y analizar esta estrategia, ya que para empezar es importante conocer cómo se establece y cómo se maneja esta herramienta. Así pues, para lograr un liderazgo en costos se requiere de una supervisión estricta y una organización bien estructurada, además la empresa debe esforzarse por lograr los costos de producción y distribución más bajos para vender a un precio menor que sus competidores y ganar un gran reconocimiento y pugna dentro del mercado (Castro, 2010).

La competencia que posee una empresa ya no se da en función del precio de sus productos, más bien, en el valor que presentan a los clientes, la ventaja en costos bajos significa que la empresa posea los menores respecto de la competencia, pero sin dejar de crear valor para el cliente. Lo que hace referencia a que en la actualidad es necesario que se ofrezca un valor para los clientes que determine una influencia esencial en el consumo del producto, ofreciendo así la misma producción, pero a un precio menor y con gran valoración (Pacheco, 2005).

Es importante mencionar que el fin de una empresa es mantener su liderazgo en los costos de sus productos, organizando su información para sostener la competitividad en el mercado, y que con ello pueda ir mejorando los productos logrando así también una calidad excelente para así satisfacer a los clientes con un mínimo precio posible (Gómez, 2018).

Además, se considera que esta estrategia influye de manera efectiva a los

requerimientos planteados por la empresa para generar condiciones a su favor en torno a los costos de sus artículos, así como usar este aspecto como soporte para la toma de decisiones, entre las cuales se encuentra la formulación de estrategias oportunas con la realidad y el medio empresarial (Vásquez & Otalora, 2016).

De igual forma, esta estrategia contribuye a la empresa a protegerse de las acciones de sus rivales industriales, al aplicar esta estrategia se puede competir contra los productos similares o de iguales características, reduciendo el precio de sus servicios y conservando su participación en el mercado, también es importante conocer que para la nueva competencia, la empresa líder en costos desarrolla una barrera de entrada, y por ende, las demás organizaciones no pueden disminuir sus costos a su nivel sin verse afectados (Chanes, 2014).

En definitiva, el liderazgo en costos ayuda a desarrollar capacidades para que la empresa pueda realizar un producto a un precio inferior a la competencia y también a que se diferencie de los demás, lo cual incide a que la organización logre ventaja y así se posicione con éxito en la industria (Gonzales, 2022).

Según (Golpe, 2018) el Liderazgo en costos surge de la conjunción de tres análisis básicos, que nos ayudarán a comprender en gran magnitud cómo funciona esta estrategia y que aspectos son esenciales para su determinación, menciona los siguientes:

La cadena de valor de la empresa

Hace referencia a una examinación a profundidad de las actividades estratégicas importantes de la empresa, para poder entender cómo funcionan sus costes y las fuentes de diferenciación existente, y la ventaja competitiva que tienen en cuanto a otras organizaciones, resultando una cuestión importante para esta estrategia, las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

Tabla 3

Actividades de valor

Actividades Primarias	Actividades de Apoyo
• Logística Interna • Operaciones • Logística Externa • Mercadotecnia y Ventas • De Servicio	• Abastecimiento • Desarrollo de Tecnología • Administración de Recursos Humanos • Infraestructura de la Empresa

Nota. Elaborado con base en "La Gerencia Estratégica de Costos (G.E.C.) y los Costos de Transacción", por (Golpe, 2018).

Posicionamiento estratégico de la empresa

Por otro lado, también menciona a la Gerencia Estratégica de Costos que es un punto importante, debido a que tiene un enfoque distinto a la estrategia a la cual la empresa se dirige, en donde según Porter se puede seguir una estrategia de Líder en Costos, de Diferenciación o de Segmentación, siendo solamente una base para que las empresas puedan orientarse y puedan desarrollar sus ventajas competitivas.

Causales de costos para la empresa

Posteriormente, este análisis consta de dos grupos que son los Causales Estructurales que constituyen una enumeración no taxativa y que hace mención a diferentes alternativas estratégicas como la escala, extensión, experiencia, tecnología, complejidad; y por otro lado los Causales de Ejecución que también están compuestas de una enumeración no taxativa y que menciona al compromiso del grupo de trabajo, gerencia de calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia de la distribución en la planta, configuración del producto, aprovechamiento de los lazos con proveedores y clientes como sus aspectos esenciales.

1.4.2. Diferenciación de productos

En el mercado globalizado con altos estándares de satisfacción para los consumidores, las empresas industriales han adoptado la diferenciación como estrategia general. El éxito de una empresa distintiva radica en el desarrollo de características excepcionales del producto y la ejecución de procesos con un claro enfoque de servicio, es así como los distintos elementos que la caracterizan y a sus productos se diferencian de su competencia, haciendo que esta se vea enfocada hacia una preferencia de los clientes (Chirinos & Rosado, 2016).

Para las organizaciones existen distintas posibilidades para que se diferencien de manera competitiva de otras, dependiendo el sector industrial al que se encamine, ya que, la esencia de su estructura incide en la autonomía de las operaciones de una empresa y en su posicionamiento en el mercado. En efecto este tipo de ventaja competitiva, desarrolla una estimación para sus productos, en la manera que emplea diferentes elementos que hacen que la industria tome relevancia con otras y por ende la ventaja de diferenciación se aplique, en consideración a sus costos, presentando una tendencia de clientes (Pacheco, 2005).

En esta estrategia hay que tomar en cuenta que la organización debe enfocarse en alcanzar mejores resultados, en base a ventajas trascendentales, las cuales son apreciadas por la mayoría del mercado y enfocarse en las fortalezas más determinantes que fomentan su diferenciación, en tal sentido que se destaque en el mercado cuando ofrece un producto que los consumidores consideran como exclusivo y tienen características particulares que llaman su atención, esta estrategia tiene como objetivo obtener supremacía en el mercado, logrando que su producto supere a las demás organizaciones de competencia o que tenga una mayor demanda en el mercado (Antón, 2021).

Por ejemplo, para implementar esta estrategia la serie de valor de la empresa debe estar sustentada en la calidad de su producto y servicio de excelencia que ofrece, enfocarse en la innovación, y en cómo puede ir desarrollándose e introduciendo nuevos productos, superar

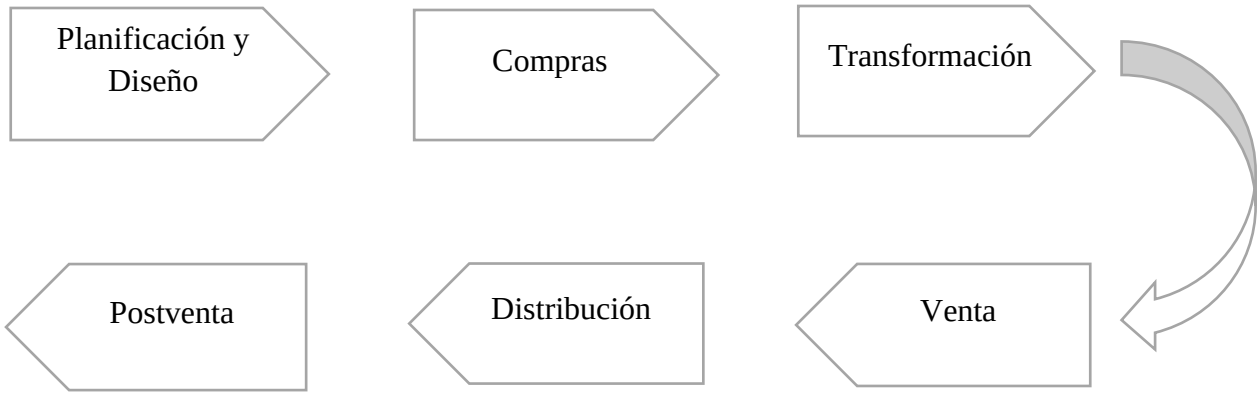
las expectativas del consumidor, atender al cliente y buscar un mejor servicio, así esta podría generar una mayor confianza hacia sus clientes, que determinarán su eficiencia y tendrán una mayor tendencia de elección hacia esta (Chirinos & Rosado, 2016)**.**

Como se ha expresado anteriormente la estrategia de diferenciación establece la creación de productos exclusivos con un valor superior al de su competencia, por lo que, dentro de la industria, esta influye de manera significativa para el posicionamiento exitoso en el mercado, debido a que el público reconoce el producto como único y especial, con una calidad de excelencia por lo que está dispuesto a pagar su precio, cualquiera que fuese este, logrando un margen superior, instaurando un negocio con un potencial de rentabilidad representativo (Mejía, 1999).

Es por esto que cabe mencionar la importancia de la cadena de valor, para entender su desarrollo y significancia, pues es fundamental, ya que, permite identificar y analizar actividades con un valor trascendental estratégico para lograr una ventaja competitiva en la empresa, siendo una herramienta de gestión que permite visualizar el progreso de las actividades dentro de esta. Además, la cadena de valor puede mejorar todo el proceso productivo, aumentando el rendimiento de la empresa, gracias a la reducción de costes y la eficiencia en la utilización de recursos (Fundación Pública Andaluza, 2019).

Figura 1

Actividades de la Cadena de Valor



Nota. Elaborado con base en “Estrategia de Diferenciacion: El Caso de las Empresas Industriales” por, (Chirinos

& Rosado, 2016)

A continuación, (Chirinos & Rosado, 2016) propone aspectos de cómo generar una estrategia de diferenciación a través del desarrollo de ventajas competitivas en actividades relacionadas a las operaciones de la empresa industrial en donde menciona a:

Diferenciación en el Diseño y Desarrollo del Producto

El cual hace referencia a la forma en que las empresas se diferencian de su competencia, ofreciendo al mercado un producto que atienda las necesidades de sus clientes a través de respuestas rápidas y manejables, siendo capaz de adaptarse a cualquier situación e imposible que las demás organizaciones le igualen.

Diferenciación en las Compras y Abastecimiento

También se menciona al proceso de compras y abastecimiento, en donde una empresa se diferencia de otra si se maneja de manera más integrada con su exterior, especialmente con los proveedores principales, para conseguir un sistema de colaboración y vinculación con empresas para mejorar sus costes, sus servicios y garantizar una disposición de recursos de calidad.

Diferenciación en la transformación

De la misma forma es esencial mencionar que las empresas industriales deben diferenciarse en su transformación, con rediseños en los procesos productivos y todos los aspectos relacionados como sus resultados, infraestructura, tecnología, recursos, creando un mayor valor en sus productos y logrando la mejora de todos sus recursos.

Diferenciación en la distribución y transporte

Asimismo, se señala a la distribución y el transporte a aspectos que generan diferenciación en las empresas, los cuales, garantizan un sistema de distribución flexible, rápido y sencillo, que les permitan a las empresas realizar procedimientos de clasificación de los productos de la forma más adecuada y así aprovechar las nuevas tecnologías para su

logística, para su optimización y entrega rápida y segura.

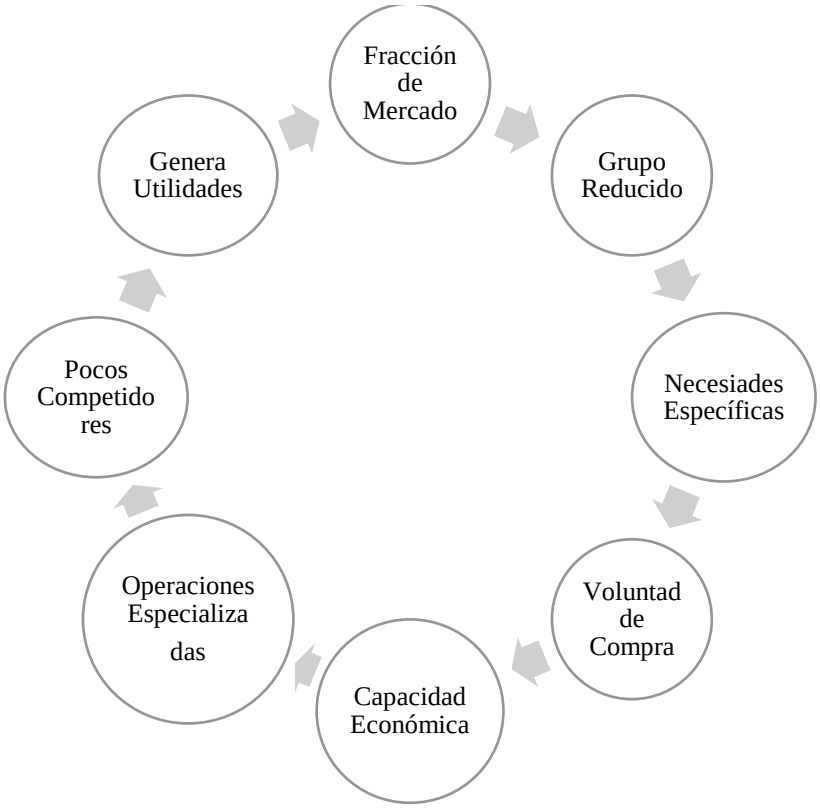
1.4.3. Enfoque en el nicho de mercado

En referencia al enfoque, las empresas se centran en satisfacer a cierto sector determinado para poder lograr una ventaja en relación con otras industrias que tienen la misma orientación de mercado, en donde el propósito de utilizar esta estrategia es enfocarse sobre un grupo específico de consumidores y de esta manera ofrecerles un producto de calidad pensado específicamente para satisfacer sus necesidades (Rosero, 2020).

Con respecto a esta estrategia las características que presentan resultan importantes conocerlas, como la fracción de un segmento de mercado en donde cada nicho tiene rasgos similares a las del grupo de donde proviene y a la vez particularidades que la distinguen de otros; asimismo, el grupo reducido está compuesto por una pequeña cantidad de sus clientes; las necesidades específicas son aspiraciones particulares por las cuales el grupo está dispuesto a pagar cualquier precio por cumplir su expectativa; la voluntad de compra presenta una buena inclinación para adquirir el producto que cumpla con sus necesidades; la capacidad económica es que cada componente del nicho de mercado tenga suficiente capacidad económica para cubrir los gastos necesarios; las operaciones especializadas requieren de proveedores especializados que cubran con sus intereses; pocos competidores en donde los nichos de mercado requieren de una alta especialización; y finalmente una de las características es generar utilidades es decir, que tenga el tamaño necesario para ser rentable (Chirinos, 2011).

Figura 2

Características de un nicho de mercado



Nota. Elaborado con base en "Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul" (Chirinos, 2011).

Esta ventaja competitiva generalmente es aplicada en empresas pequeñas debido a que manejan mercados más reducidos y tienen mayor acercamiento a los clientes. Es así que la ventaja por enfoque se encarga de estudiar detalladamente las características o necesidades de los clientes de interés de la empresa, el enfoque puede aplicarse a través de precios bajos o de diferenciación su propósito es que los consumidores sientan que son el centro del negocio.

Además, esta última estrategia es completamente diferente a las dos anteriores, ya que esta se dirige a satisfacer las necesidades de cierto grupo de clientes, es decir, un conjunto limitado que la empresa elige de un segmento de mercado excluyendo a otros, se basa en la idea de que una empresa mediante el enfoque en particular pueda cumplir con su objetivo estratégico con más eficacia que su competencia, la cual trabaja de manera general, logrando su distinción al satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes focalizados, a

costos menores (Herrera et al., 2022).

Por lo que, una estrategia de enfoque requiere que una empresa dirija sus actividades a un determinado grupo de compradores. Esto requiere un conocimiento suficiente de los consumidores de este segmento y, sobre todo, el desarrollo de una oferta que satisfaga sus necesidades.

Es así que las empresas que eligen implementar esta estrategia, consiguen lograr ventajas que les permiten alcanzar una competitividad mayor a la de otras, debido a que, en la actualidad el sector de la industria láctea se encuentra muy fragmentado y con mucha competencia, y con un mantenimiento de un nivel alto de competencia, las empresas de este sector han preferido dirigir su productividad a grupos pequeños, en especial las empresas que recién empiezan en este campo manufacturero (Cáceres & Carrera, 2013).

De este modo se señala que el enfoque influye de manera significativa en la posición exitosa de la industria láctea, debido a que este al centrarse en un grupo específico, y se orienta especialmente a ofrecer productos de mejor calidad a un sector en particular, tiene la capacidad de brindar una adecuada atención y se desenvuelve de manera más eficaz, que a un mercado amplio, entonces al tener esta facultad la empresa tendrá una capacidad poderosa de cumplir con sus estándares logrando un rendimiento superior y satisfaciendo las necesidades (Robayo, 2017).

1.5.Posicionamiento en el mercado

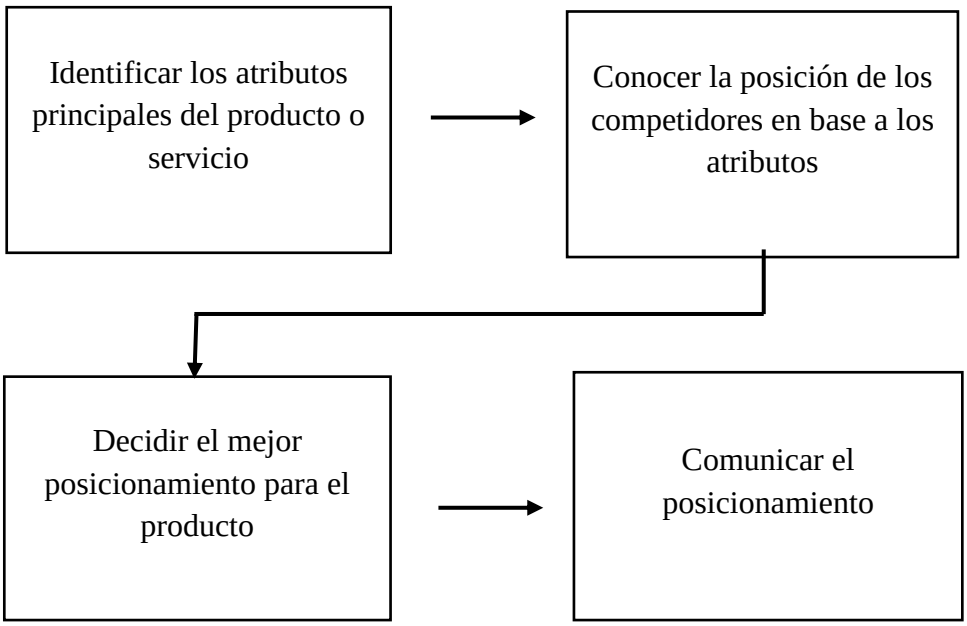
El hablar de posicionamiento se convirtió en una tendencia de marketing, ya que es una nueva forma de ver el mercado y se define como el lugar que tiene una empresa al vender un producto o servicio frente a sus clientes, todo esto implica la acción de crear estrategias de imagen y oferta con el único objetivo de adquirir una posición diferenciada en el mercado.

La percepción es un factor determinante en el posicionamiento, el cual hace referencia a la forma como interpretamos las cosas a través de expectativas, necesidades y la realidad y

se manifiesta en la toma de decisiones sobre estrategias de mercado.

Figura 3

Fases para el posicionamiento



Nota. Elaborado con base en "Segmentación de Mercado y Posicionamiento" por, (Choque, 2019).

Se puede señalar que el posicionamiento estratégico hace referencia a la distinción que obtiene una empresa dentro del mercado, debido a la implementación de estrategias competitivas que le permiten obtener reconocimiento, además con un buen liderazgo en costos y establecer una diferenciación, este aspecto irá tomando determinación y consecución de sus propósitos para que se adapten a las condiciones específicas (Vásquez & Otalora, 2016).

Es así que, el posicionamiento de un producto consiste de tres pasos importantes que son: identificar cuáles son las ventajas competitivas que dan una base al posicionamiento, seleccionar las ventajas competitivas correctas a aplicarse y elegir una estrategia de posicionamiento que sea general. Así al momento de identificar las ventajas competitivas la empresa debe investigar aquellas propiedades que añadan valor esencial a su producto (Cáceres & Carrera, 2013).

Es importante además mencionar que los factores determinantes para lograr un posicionamiento son necesarios para lograr una ventaja competitiva, si bien es cierto, no todas las empresas conocen estos elementos, por lo que resulta esencial conocerlos y ponerlos en práctica, ya que así, se obtendrá nuevas estrategias y con ello alcanzar la posición de éxito.

Tabla 4

Factores de posicionamiento

Componentes clave del posicionamiento competitivo	Definición
1. **Inversión en infotecnología**	Enfocar correctamente esfuerzos tecnológicos hacia generadores básicos, es posible marcar diferencias con los competidores.
2. **Velocidad de reacción ante los cambios**	La empresa se adapte a cambios repentinos con una mayor velocidad posible, resulta una ventaja difícil de superar.
3. **Capacidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas rápidamente**	La empresa tiene posibilidad de moverse más rápidamente que sus competidores.
4. **Capacidad de sorpresa**	Habilidad que tiene una empresa de modificar sus estrategias.

Nota. Elaborado con base en "Posicionamiento competitivo" por, (Sáez et al., 2017).

1.6.Evaluación del posicionamiento

Para poder evaluar el posicionamiento se debe distinguir entre el posicionamiento físico el cual determina características físicas del producto para compararlo y el posicionamiento perceptual que considera elementos subjetivos como la experiencia con el producto, la opinión y campañas, importantes para que una empresa establezca estos aspectos y logre una buena posición de competencia en el mercado (Coca, 2007).

Tabla 5

Comparación del Análisis del Posicionamiento Físico y Perceptual

Posicionamiento Físico	Posicionamiento Perceptual
Orientación técnica	Orientación del consumidor
Características físicas	Atributos perceptuales
Medidas objetivas	Medidas perceptuales
Datos fácilmente disponibles	Necesidad de estudios de mercado
Propiedades físicas de la marca	Posición perceptual de la marca e intensidad del posicionamiento
Dimensiones de gran número	Número limitado de dimensiones
Representaciones del impacto de especificaciones del producto y precios	Representa el impacto de especificaciones de producto y comunicación
Implicaciones directas de la Investigación y desarrollo	Las implicaciones de R&D necesitan ser interpretadas

Nota. Elaborado con base en "Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica" (pág. 110) por, (Coca, 2007).

Por otra parte, (Coca, 2007) también se refiere a que el posicionamiento se entiende desde tres puntos de vista que son:

1.6.1. Posicionamiento individual

Se refiere a la pronta percepción que se forma en la mente de los consumidores cuando se menciona un producto la cual es particular y competitiva con respecto a los productos de otras empresas, proporcionándole una ventaja.

1.6.2. Ubicación en el mercado

Identifica las características de los grupos en donde un producto es exitoso, esencial para ofertarlos en grupos donde tengan probabilidades de éxito, buscar condiciones de éxito en nuevas industrias y determinar estrategias de producto y comercialización para adentrarse a nuevos segmentos de mercado para incrementar la participación.

1.6.3. Relación con la competencia

El posicionamiento se refiere a la situación que guarda cada empresa con relación a sus competidores en el mercado, marcando diferencias, ventajas y desventajas con respecto a las empresas competidoras.

2. Capítulo II: Materiales y Métodos

2.1.Tipo de investigación

Para realizar una recopilación de información que ayude a conocer y posteriormente analizar los aspectos relacionados con la ventaja competitiva y el posicionamiento en el mercado de la industria de productos lácteos El Labrador, se utilizó un enfoque de investigación mixta, que consiste en procedimientos metódicos y prácticos que permiten recopilar datos tanto cualitativos como cuantitativos, que se componen mediante variables numéricas, así como a través de textos, narrativas y elementos visuales (Hernández et al., 2014).

En cuanto al enfoque cualitativo, se pretende identificar como inciden las ventajas competitivas en el posicionamiento del mercado, mediante la utilización de una entrevista dirigida al gerente de la empresa El Labrador (Valle, 2022)

Seguidamente, se empleó el enfoque cuantitativo, a través de una encuesta destinada a los clientes para la valoración de las dos variables y su relación, para finalmente dar cumplimiento a la realización de los objetivos específicos y responder a la pregunta de investigación (Hernández et al., 2014).

Con respecto al alcance, es descriptivo, debido a que comprende las características del fenómeno y pretende mostrar sus aspectos en un grupo focalizado, plantea hipótesis que caracterizan al fenómeno del estudio y busca describir representaciones subjetivas (Ramos, 2020). En cuanto al alcance correlacional este se basa en relacionar las dos variables: ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado y conocer su vínculo, valorando las dimensiones de cada variable, análisis y cuantificación (Cauas, 2015).

En el estudio se caracterizó las estrategias competitivas para que una empresa logre una ventaja de competencia, y se creó una correlación entre variables con el propósito de demostrar cómo influye la ventaja competitiva en el posicionamiento exitoso en el mercado.

En referencia al diseño de la investigación se encaminó al estudio no experimental en el que las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, ni se puede influir en ellas, del mismo modo el diseño a su vez es de tipo transversal que describe las variables y analiza su influencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2014). Los datos obtenidos acerca de las variables de estudio no fueron manipuladas por ende se examinó la información en su ambiente nato sin formar otras posturas, analizando las situaciones en su contexto natural, por otro lado, se recolectó información en un único período de tiempo.

2.2.Técnicas e instrumentos de investigación

2.2.1. Técnicas

Para la recolección de información necesaria se utilizó medios que proporcionan respuesta a los objetivos planteados. Las técnicas que se aplicaron fueron la entrevista y la encuesta dirigidas al gerente de la empresa y a los clientes intermediarios respectivamente y el instrumento que se manejó fue el cuestionario.

Encuesta

Esta primera técnica se aplica a los clientes intermediarios de la empresa El Labrador, se elaboró con preguntas en relación de los temas y subtemas expuestos en el marco teórico, que recolecta datos cuantitativos relacionados al conocimiento de los productos lácteos que elaboran, las ventajas y beneficios que conocen los clientes sobre otras empresas, para cuantificar la información obtenida y posteriormente relacionarla (López, 1998).

Entrevista

La segunda técnica utilizada es la encuesta dirigida al gerente propietario de la empresa El Labrador, el cuestionario diseñado en base a las dos variables, permite la recolección de datos cualitativos, con preguntas de libre respuesta por parte del gerente, con la finalidad de entender que aspectos considera la empresa que permiten lograr una ventaja

competitiva y que estrategias o elementos han permitido que su empresa alcance un posicionamiento en la industria de productos lácteos (Vargas, 2012).

2.2.2. Instrumentos

Cuestionario de entrevista

La entrevista dirigida al gerente de la empresa, aplicando un cuestionario estructurado de 17 preguntas en base a la matriz de operacionalización de variables, para conocer la situación actual de la empresa, las ventajas competitivas que poseen, los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de estrategias (Díaz et al., 2013).

Cuestionario de encuesta

Este instrumento se aplicó a los clientes con la elaboración de un cuestionario, revisando documentos relacionados a la ventaja competitiva, que constó de 21 preguntas para obtener información y determinar qué aspectos han incidido en la ventaja competitiva de la empresa e identificar qué factores influyen en su desarrollo y como estas inciden en el posicionamiento en el mercado, que además ayuden a cumplir el propósito de la investigación (Alelú et al., 2010).

2.3. Preguntas de investigación y/o hipótesis

H_0	**Liderazgo en costos no incide en el posicionamiento**
H_1	**Liderazgo en costos incide en el posicionamiento**

El liderazgo en costos permite a la empresa una significativa preferencia de sus consumidores, influyendo en la percepción de que los productos son mejores y beneficiosos, que la competencia, en cuanto al precio, lo que conllevará a la empresa a destacarse notablemente de manera positiva en la posición de la industria ya que esta característica es particular y conveniente para los consumidores.

H_0	**La diferenciación de un producto no incide en el posicionamiento**

H_1 La diferenciación de un producto incide en el posicionamiento

La diferenciación de los productos de una empresa influye para el posicionamiento en el mercado, ya que, estos se enfocan en desarrollar productos con atributos diferentes a los de su competencia como el tamaño, forma, color, fiabilidad, durabilidad, captando la atención de los clientes y consumidores, asociando el producto con un alto nivel de calidad, contribuyendo en el buen prestigio y estatus, logrando que la empresa se posicione con éxito frente a las demás organizaciones, resaltando su valor.

H_0 El enfoque no incide en el posicionamiento

H_1 El enfoque incide en el posicionamiento

El enfoque determina el posicionamiento de una organización, dado que esta estrategia está dirigida a satisfacer las necesidades de un grupo determinado de clientes o consumidores, focalizando sus servicios y productos a este grupo, excluyendo a los demás, concentrando sus esfuerzos para ofrecer un producto de mejor calidad que satisfaga las necesidades y gustos del segmento, centrándose en un público determinado y ofreciendo un mejor servicio y producto, que conlleve a una buena valoración y como traducción llegando a ventas mayores.

2.4.Matriz de operacionalización de variables

Tabla 6

Matriz de operacionalización

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	ítems encuesta	ítems entrevista
Ventaja competitiva	Las ventajas competitivas reflejan las características que distinguen el producto o servicio de una empresa de otras organizaciones, que sean difíciles de imitar y que sean únicos para que así puedan posicionarse con éxito en el mercado (Arellano, 2017).	La ventaja competitiva es el eje central de la empresa El Labrador para su desempeño en el mercado competitivo, empleando bajos costes, diferenciación y la estrategia de enfoque exitosa.	Liderazgo en costos	Precio	1,2	
				Atributos del producto	3	
				Mano de obra		1
				Proveedores		2
				Precio de venta		3
				Tecnología		4
				Experiencia		5
			Diferenciación	Producto	4	6,7
				Plaza	5	
				Promoción	6	
				Participación de mercado	7,8	8
				Satisfacción del cliente	9	
			Enfoque	Clientes específicos	10	

				Liderazgo en Costos		
				Clientes específicos Diferenciación	11	
				Mercado		9,10

Variable dependiente	**Definición conceptual**	**Definición operacional**	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Ítems encuesta**	**Ítems entrevista**
Posicionamiento en el mercado	Distinción que obtiene una empresa dentro del mercado, debido a la implementación de estrategias competitivas que le permiten obtener reconocimiento, además con un buen liderazgo en costos y establecer una diferenciación, este aspecto irá tomando determinación y consecución de sus propósitos para que se adapten a las condiciones específicas (Vásquez & Otálora, 2016)	Este aspecto le permite a la empresa El Labrador construir reconocimiento y distinción con sus clientes a través de características que demuestran su valor y esencia.	Análisis del entorno	Análisis Interno	12,13	11
				Análisis Externo	14,15	12
			Análisis del mercado	Mercado meta	16,17	13
				Análisis de los competidores	18	14
			Satisfacción del cliente	Atributos	19	15
				Propuesta de valor	20	16
			Estrategias	Estrategias marketing mix	21	17

Nota. Elaboración propia

2.5.Participantes

La industria El Ladrador está ubicada en el sector Norte del país en la Provincia del Carchi, Cantón Espejo, nació en el año 2010, desde entonces ha ido ampliando la variedad de productos, en la actualidad ofrece diferentes productos como es el queso fresco, cuajada, queso amasado y yogurt en diversos sabores como mora, fresa, durazno, y guanábana, los mismo que son comercializados en distintos tamaños.

El Labrador se encarga de entregar los productos a clientes intermediarios en tiendas, panaderías y micro mercados que se encuentran dentro del cantón en zonas urbanas y rurales como son: El Ángel, La Libertad, San Isidro e Ingüeza, así también en mercados fuera del cantón como García Moreno, Mira e Ibarra, entre todos los sectores antes mencionados se cuenta con una totalidad de 39 clientes fijos con los cuales se maneja una modalidad de entrega periódica, es decir, se visita con una frecuencia de 1 a 2 días a la semana a cada distribuidor, con la finalidad de llenar las perchas de forma oportuna con productos frescos.

Es así que se aplicó una encuesta conformada de 21 preguntas utilizando el método de medición escala de Likert, las mismas que están dirigidas a los 39 clientes intermediarios que hacen posible la llegada de los productos al consumidor final, con el objetivo de recabar información y determinar los aspectos fundamentales en cuanto a la ventaja competitiva de la empresa y los factores que influyen en su desarrollo mediante la percepción que los clientes tienen sobre El Labrador.

Además, para dar mayor respaldo a la investigación se realizó una entrevista estructurada por 17 preguntas de tipo abiertas al gerente de la industria quien se encarga de la administración y por ende es la persona quien nos puede brindar información confiable y asertiva sobre aspectos referentes a la ventaja competitiva de sus productos y las estrategias que le han permitido alcanzar una buena participación principalmente en el mercado local.

2.6. Procedimientos y análisis de datos

La investigación cuenta con una variable independiente que es la ventaja competitiva y como variable dependiente el posicionamiento, pues se supone que el nivel de posicionamiento alcanzado depende de la capacidad que tiene una organización para desarrollar estrategias competitivas dentro de la misma.

Crear una ventaja competitiva permite a una empresa generar fidelidad a la marca, preferencia frente a productos similares y por ende rentabilidad, todo aquello se lo podrá lograr través de la implementación de estrategias genéricas como son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, por lo que de estas depende el nivel de posicionamiento que una organización alcance dentro del mercado.

El proceso de recolección de información tomó una duración de diez días aproximadamente, por medio de encuestas físicas a 39 clientes intermediarios, ya que de esta forma se mantuvo contacto directo y de igual forma explicar formalmente el objetivo de la encuesta y de existir cualquier inquietud acerca de las preguntas del cuestionario, también se contó con el acompañamiento de una persona que labora en la industria para una mejor cooperación por parte de los propietarios de las tiendas, panaderías y micro mercados del cantón Espejo.

Una vez concluido este proceso de recolección de información se realizó el análisis e interpretación de los mismos en base a cada una de las dimensiones de la ventaja competitiva que son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, así mismo de las dimensiones del posicionamiento que son: Análisis del entorno, análisis del mercado, satisfacción del cliente y estrategias de marketing.

Finalmente se usó la prueba estadística Rho de Spearman con el fin de determinar si la variable independiente que es la ventaja competitiva tiene una relación significativa sobre la

variable dependiente que es el posicionamiento y así probar las hipótesis planteadas en la investigación.

Cronograma de actividades

Tabla 7

Cronograma de actividades de abril a julio.

SEMANAS MES / AÑO	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
ACTIVIDADES	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Definición del tema de investigación																																												
Aprobación del tema de Investigación																																												
Introducción																																												
1.1 Planteamiento del problema																																												
1.2 Antecedentes																																												
1.3 Objetivos																																												
1.4 Justificación																																												
Capítulo 1. Marco Teórico																																												
Capítulo 2. Materiales y Métodos																																												
2.1 Tipo de investigación																																												
2.2 Técnicas e Instrumentos de investigación																																												
2.3 Preguntas de investigación y/o hipótesis																																												
2.4 Matriz de operacionalización de variables																																												
2.5 Participantes																																												
2.6 Procedimientos y análisis de datos																																												
Cronograma de actividades																																												
Recursos y presupuesto																																												
Instrumentos																																												
Bibliografía																																												

Nota. Elaboración propia

Recursos y presupuesto

Recursos Humanos

Para el desarrollo de la investigación es fundamental los recursos humanos, se contará con el apoyo de la Universidad Técnica del Norte, con la guía del director, así también con el apoyo de un asesor, quienes desempeñan una función muy importante para el avance del proyecto y el alcance de los objetivos, de la misma forma se trabaja conjuntamente con los docentes que imparten la asignatura de Titulación I y Titulación II.

Tabla 8

Recursos Humanos

Recursos humanos	Valor USD
Director	$000,00
Asesor	$000,00
Docente Titulación I	$000,00
Investigador	$000,00
Total	**$000,00**

Nota. Elaboración propia

Recursos Materiales

La investigación, para que se lleve a cabo de una manera correcta requiere de recursos materiales que posibiliten su ejecución, por ello se debe tomar en cuenta todos los instrumentos que se han utilizado y se utilizarán para efectuar el proyecto como: libros, útiles escolares, documentos o libros de bibliotecas, dispositivos electrónicos, energía eléctrica, transporte, copias, impresiones, empastados, a continuación, se muestra un detalle del presupuesto de investigación.

Tabla 9
Recursos Materiales

Recursos materiales	Valor USD
Suministros y materiales	**$50.00**
• Resma de papel bond	$20,00
• Impresiones	$25,00
• Carpetas	$5,00
Servicios	**$30.00**
• Internet	$30,00
Movilización	**$20.00**
• Transporte y movilización	$20.00
Total	$100.00

Nota. Elaboración propia

La valoración económica total es de 100,00 USD (cien dólares) siendo este valor el costo del proyecto.

3. Capítulo III: Resultados y Discusión

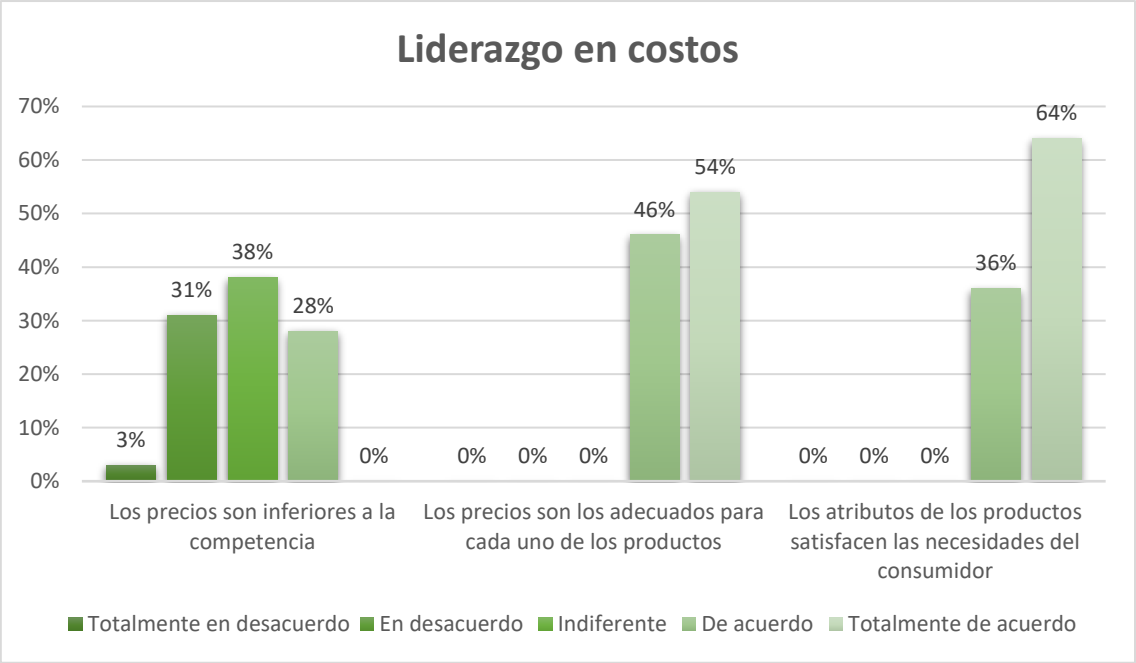
3.1.Analisis descriptivo de las variables de estudio

En este capítulo se presentan e interpretan los resultados de la encuesta aplicada a los clientes intermediarios de El Labrador, con la finalidad de determinar el grado de asociación o incidencia de las variables de estudio, es decir, la incidencia de la ventaja competitiva en cuanto a Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en el posicionamiento de la industria láctea.

Variable independiente: Ventaja Competitiva

Figura 4

Dimensión: Liderazgo en costos



Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

Los datos presentados se concentran en que los clientes de la industria consideran muy importante los atributos de cada uno de los productos, así mismo los precios deben establecerse de acuerdo a los mismos. Los precios de la industria el Labrador son establecidos considerando los costos que incurren en la elaboración de cada uno de los

productos sin dejar de lado el análisis de la competencia, debido a que el precio es uno de los principales factores de decisión de compra en el cliente.

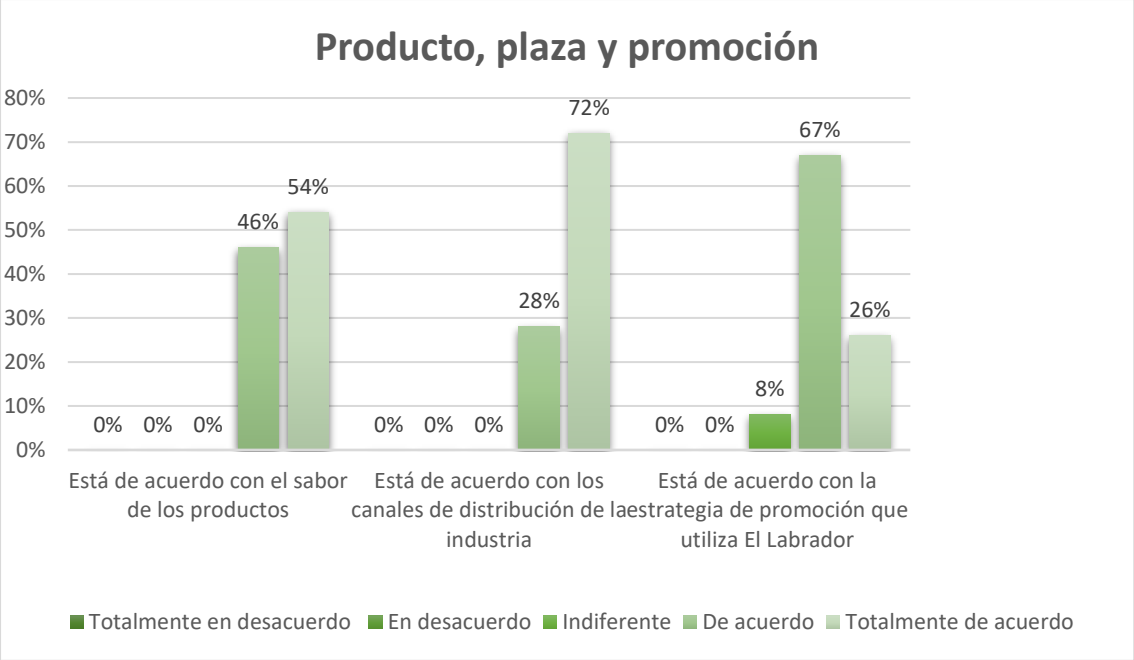
En el estudio del comportamiento del precio identifica los temas que lo engloban y que han sido mayormente investigados por diversos autores e incluyen: relación del precio con la calidad, el precio de referencia, conocimiento del precio, estimación de la elasticidad del precio y precio justo. Los consumidores tienden a asociar un alto precio con una alta calidad, la mayoría de las investigaciones han examinado la relación objetiva entre el precio y los niveles de calidad (Echeverría et al., 2021).

Las empresas no deberían cambiar todo o innovar de nuevo para llegar al cliente, sino que deben mejorar ya que si aún se conservan en el mercado es porque una de sus prácticas es valiosa, el cliente tiene la razón y las empresas deben adecuarse a la necesidad de este, es así como con sus productos llegan a posicionarse y tener éxito en entre la competencia (Morocho & Burgos, 2018).

Las curvas de la experiencia y aprendizaje son importantes para fijar objetivos de productividad, para fijar precios y formular estrategias competitivas. Los fabricantes de los productos de consumo muy sensibles a la experiencia, puedes salir al mercado a un precio unitario muy inferior a sus costos de producción unitarios, confiando en que ganarán penetración en el mercado, alcanzarán un volumen de producción muy elevado y reducirán, en consecuencia, los costos gradualmente gracias a la experiencia (Carro & González, 2012).

Figura 5

Dimensión: Diferenciación



Nota.

Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

Según los resultados se puede mencionar que los clientes se sienten satisfechos con los productos de la industria El Labrador, en cuanto se refiere a los lugares donde se los puede adquirir (tiendas de barrio, micro mercados, panaderías). Además, la industria debería considerar la estrategia de promoción como un recurso trascendental para atraer a nuevos clientes y permanecer en la mente de los mismos mediante la implementación de nuevos medios de comunicación.

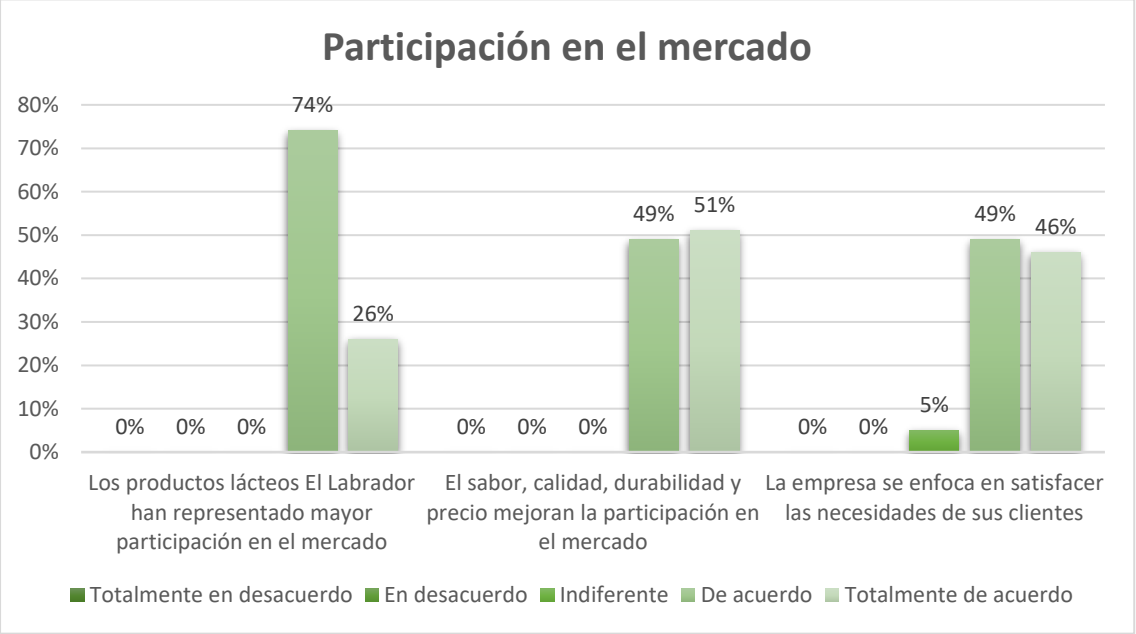
Un canal de distribución permite satisfacer una necesidad del cliente mediante la disponibilidad de un producto o servicio, acortando las distancias y disminuyendo los tiempos de respuesta, por ello es de vital importancia identificar puntos clave de distribución (Vásquez, 2009).

El uso de estrategias de marketing es un factor esencial en el contexto de la supervivencia de las empresas, teniendo en cuenta que poseer una proyección hacia el mercado, que certifique el control sobre los cambios del entorno en cuanto a los competidores y comportamiento de los gustos y preferencias de los consumidores, constituye un factor de competitividad empresarial (Peñate et al., 2021).

En la actualidad los consumidores tienden a mantener una alimentación más equilibrada y saludable, por lo que se ha visto el aumento de la demanda de productos lácteos sin azúcar, sin conservadores, ingredientes naturales y con lactobacilos vivos, los cuales a su vez van de la mano del buen sabor que poseen para poder consumirlos, dicho esto se evidencia que para el cliente es más importante la calidad y los beneficios de un producto que el lugar donde lo pueda adquirir, ya que, si un producto cuenta con calidad superior frente a otros, los consumidores acudirán sea donde sea el lugar para poder comprarlo (Acosta, 2017).

Figura 6

Dimensión: Participación en el mercado



Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

La industria El Labrador desde sus inicios hasta la actualidad ha reflejado una diferencia considerable en cuanto a la participación en el mercado puesto que sus productos tienen gran acogida sobre todo en el Cantón Espejo, las características que los clientes consideran importantes a la hora de comprar productos lácteos son: sabor, calidad, durabilidad y precio, mediante las cuales los consumidores se sienten satisfechos.

Los atributos que poseen los productos han permitido posicionarse en mercados de ciudades situadas fuera del cantón como son Mira e Ibarra, por lo que la industria se proyecta a futuro ampliar su cartera de clientes a través de la innovación y mejora continua.

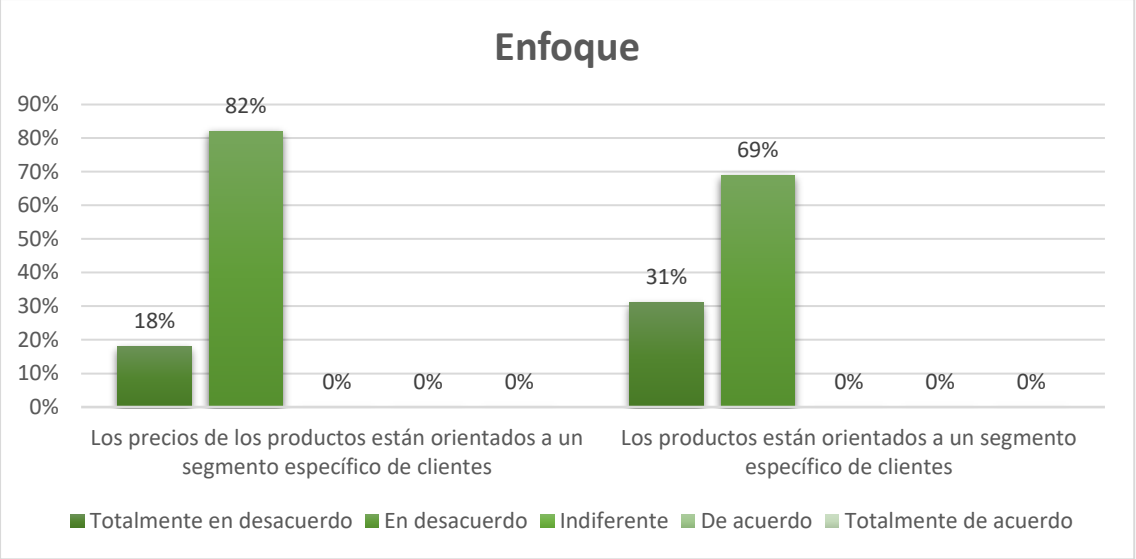
El posicionamiento se refiere al lugar que un producto o marca ocupan en la mente de los clientes, relativa a sus necesidades como a productos similares por lo que comprende consideraciones competitivas. Al puntualizar que la participación en el mercado depende directamente de como el consumidor define un producto con base en sus atributos y así ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia (Coca, 2007).

Mejorar el posicionamiento en el mercado implica una combinación de estrategias y acciones que pueden adaptarse según el tipo de producto, servicio, industria y mercado en el que se encuentre, por ello implica un proceso continuo que requiere tiempo, esfuerzo y adaptación constante a las necesidades y demandas cambiantes de los clientes y del entorno empresarial (Florez et al., 2023).

El buen posicionamiento de una marca puede ser perjudicado por una serie de factores, tanto internos como externos, para mantener un buen posicionamiento en el mercado, las empresas deben estar atentas a estos factores y adaptar continuamente sus estrategias y tácticas para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores y mantenerse competitivas (Mora & Schupnik, 2001).

Figura 7

Dimensión: Enfoque



Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

Los productos El Labrador están orientados a todo el público en general, no existen características específicas dirigidas a un segmento de mercado y por ende sus precios son accesibles y al alcance de la economía de los clientes. Al no aplicar una estrategia de enfoque la industria puede perder competitividad y poner en riesgo su permanencia en el mercado, debido a que existe un exceso de oferta de productos similares, por el contrario, al crear una propuesta de valor sobre las necesidades y expectativas de un grupo demográfico objetivo permite crear una relación directa con el consumidor, además, los clientes se fidelizan a la marca y respaldan a la misma permitiendo recomendar los productos a los demás.

Si una empresa no aplica segmentación de mercado no será competente en el momento de brindarle atención a la variada esfera de compradores, volviéndola ineficaz por lo cual se sobreentendería que existe capacidad para atender las necesidades individuales de los clientes, cosa que no ocurre en las micro y pequeñas empresas principalmente, por su capacidad operativa (Arauz et al., 2022).

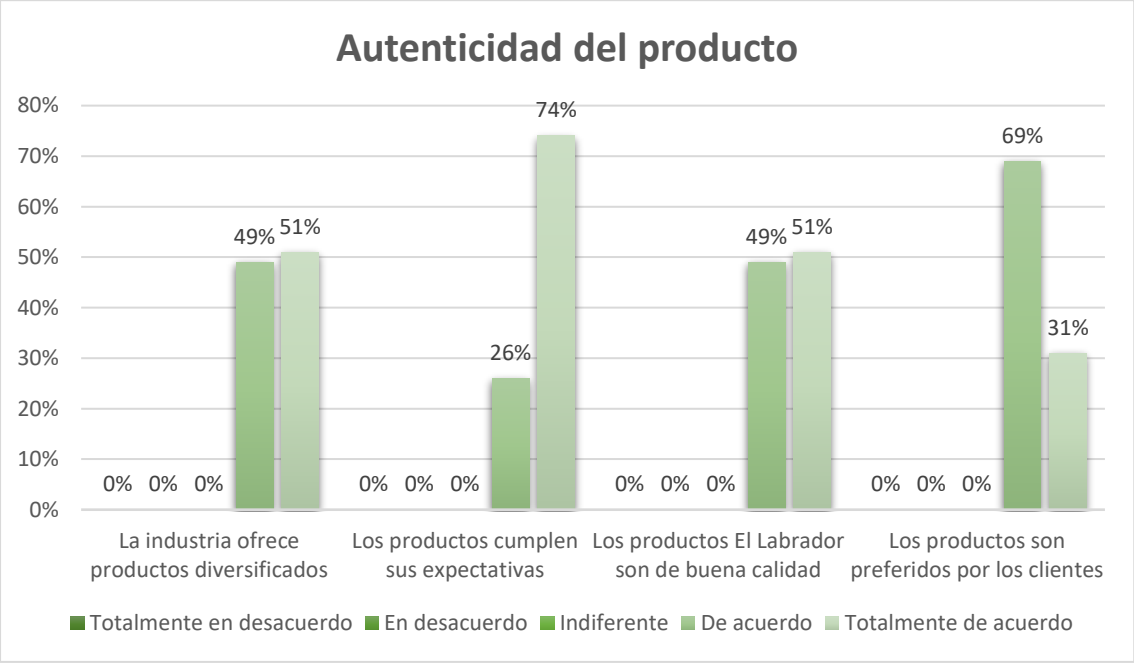
La segmentación es una herramienta poderosa que permite a las empresas comprender mejor a sus clientes, adaptar sus estrategias de marketing, mejorar la relevancia de sus mensajes y productos, y maximizar la eficiencia de sus recursos (Castellanos, 2004)

Identificar tu segmento de mercado es fundamental para el éxito de tu negocio, ya que te permite enfocar tus esfuerzos de marketing y ventas en aquellos consumidores que tienen más probabilidades de estar interesados en tu producto o servicio (Fernández & Aqueveque, 2001).

Posicionamiento en el mercado

Figura 8

Dimensión: Autenticidad del producto



Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

De acuerdo a la perspectiva de los clientes, los productos El Labrador han tenido buena aceptación dentro del cantón Espejo, lo que ha permitido que, con el paso de los años, desde su creación hasta la actualidad haya alcanzado un crecimiento empresarial considerable, como lo es la diversificación de sus productos y la expansión de mercado.

De acuerdo con los resultados de la entrevista al gerente, la industria actualmente ya cuenta con clientes frecuentes de la ciudad de Mira e Ibarra, este crecimiento se ve reflejado en los beneficios económicos, número de clientes, infraestructura, maquinaria y equipos.

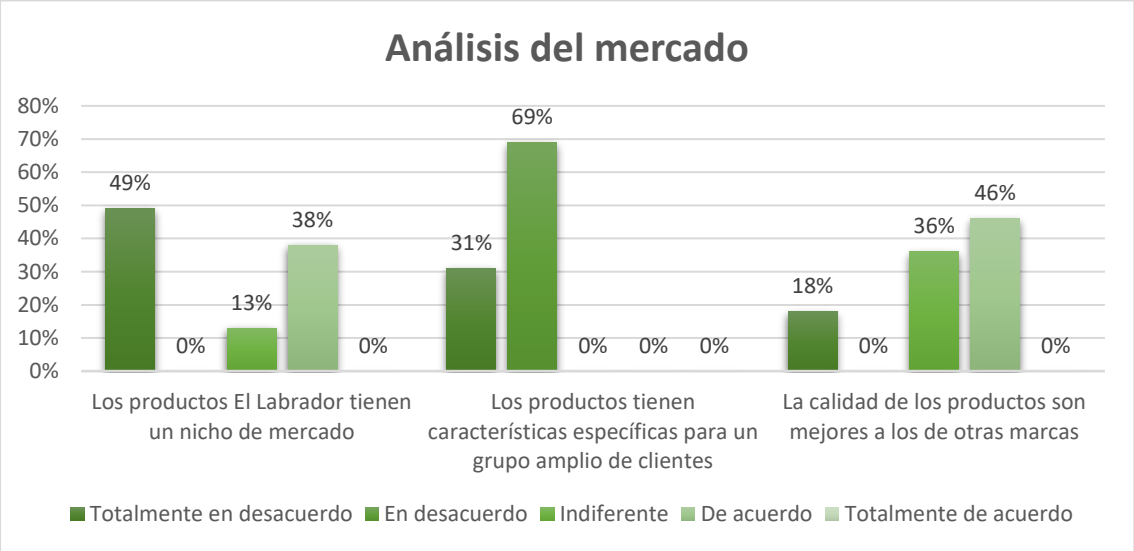
Cumplir las expectativas de los clientes no solo es importante para la satisfacción del cliente a corto plazo, sino que también contribuye a la reputación de la marca, la lealtad del cliente, la diferenciación competitiva y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Las empresas que priorizan la satisfacción del cliente están mejor posicionadas para tener éxito en un mercado cada vez más competitivo y centrado en el cliente (Garza et al., 2008).

Al implementar estrategias de manera consistente y centrarse en la satisfacción del cliente, los productos pueden convertirse en la opción preferida de los clientes y construir relaciones duraderas que impulsen el crecimiento y el éxito del negocio (Solórzano & Parrales, 2021).

El no satisfacer las necesidades de los clientes puede tener consecuencias significativas para una empresa, incluida la pérdida de clientes, daño a la reputación de la marca, menores ingresos y rentabilidad, y una disminución en la lealtad del cliente. Por lo tanto, es fundamental que las empresas se centren en comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes para mantener relaciones sólidas y rentables a largo plazo (Thompson, 2005).

Figura 9

Dimensión: Análisis del mercado



Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

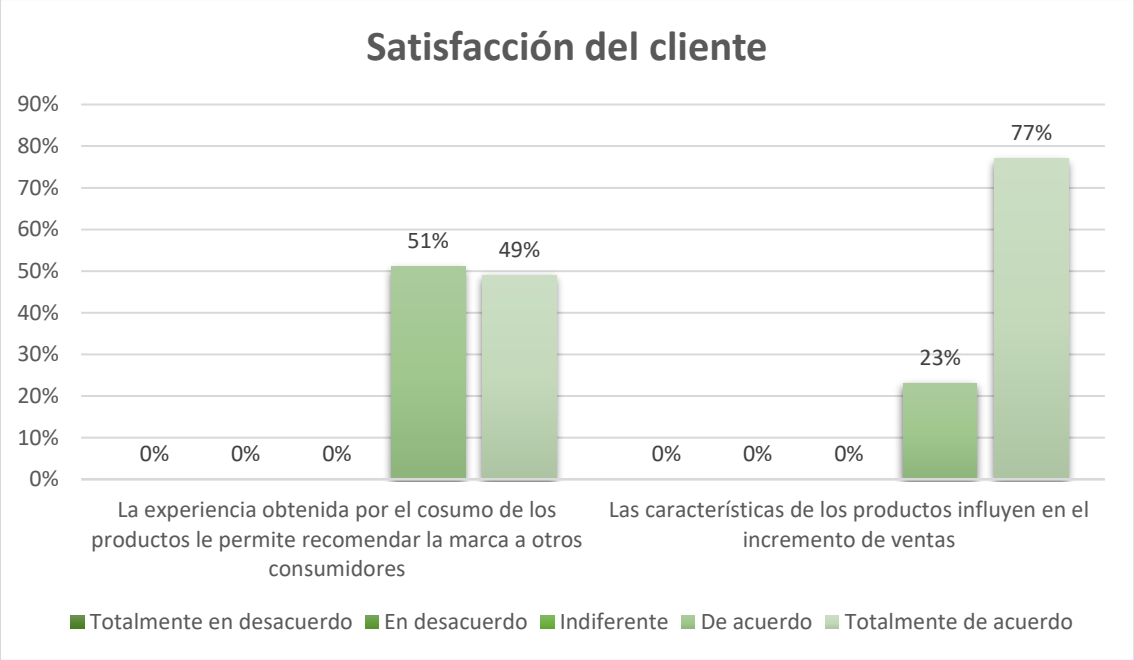
Los productos no están enfocados en un grupo de personas en específico, es decir las características que poseen los productos no los distinguen al de otras marcas, lo que no le permite crear una ventaja competitiva y por ende lograr una posición rentable y única en el mercado. El Labrador debe enfrentarse al desafío de destacarse de la competencia creando una estrategia de diferenciación efectiva con el propósito de dar a los consumidores una razón para elegir sus productos sobre los demás.

Las empresas u organizaciones no siempre tienen la capacidad suficiente como para servir a los diferentes segmentos del mercado. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo y en algunas situaciones, contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho (Thompson, 2006).

La estrategia de diferenciación tiene como objetivo destacarse dentro del mercado en el que compite ofreciendo productos únicos e innovadores, esta particularidad crea impacto en los consumidores y puede darse por diferentes factores que determinan la decisión de compra como son: características del producto (tamaño, color, calidad, precio) y características de la empresa (imagen, prestigio, valores) (Gallegos et al., 2020).

Figura 10

Dimensión: Satisfacción del cliente



Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

En un mercado tan competitivo las características de los productos son factores determinantes de los cuales depende el éxito o fracaso empresarial, es por esta razón que a través de la calidad se genera confianza en el cliente y a su vez hace que un consumidor recomiende los productos a otro consumidor. La calidad está directamente relacionada con la satisfacción y la lealtad, darle al cliente más de lo que espera superando su expectativa es sin duda aportarle valor al cliente y destacar en el mercado.

El Labrador busca la satisfacción tanto propio como el de sus clientes, por lo tanto, se enfoca en elaborar productos lácteos de calidad que contribuyan a la nutrición saludable, desarrollo y bienestar de los consumidores y de igual modo generar mayores ingresos y crear una rentabilidad sostenida.

La reputación de una empresa puede considerarse como un activo intangible de gran valor, la misma que depende de la correcta gestión organizacional, lo que implica la creación de ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo, puesto que los clientes perciben a la empresa a través de la calidad de sus productos (Pérez & Rodríguez, 2014).

Figura 11

Dimensión: Estrategias de Marketing

Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes El Labrador.

Las estrategias para promocionar, comunicar y vender los productos de El Labrador han sido seleccionadas de acuerdo al grado de uso que los usuarios tienen sobre ellas como son: radio, carteles, letreros, periódico, redes sociales, visitas de ventas en tiendas, panaderías y micro mercados, participación en ferias y eventos con el objetivo de dar a conocer los productos y a su vez información relevante de los mismos como precio, beneficios y características.

La industria considera que la comunicación con el cliente es un aspecto clave para retener y atraer nuevos clientes, por ello se debe establecer canales de comunicación efectivos, así mismo, es importante escuchar activamente a los clientes y tomar en cuenta las sugerencias o comentarios para comprender mejor las necesidades y ofrecer soluciones para satisfacerlas.

La comunicación publicitaria es un medio determinante ya que tiene un carácter de manipulación o influencia en las personas. Los consumidores tienen hoy un acceso omnipresente a la tecnología y la información, es por esta razón que ha existido el

decaimiento de los medios tradicionales como son el periódico, la radio y la televisión al contrario de la web que ha tomado lugar como el medio principal de búsqueda de información, pues permite la difusión rápida de información que orienta al consumidor, desde los efectos cognitivos, emocionales y conductuales sobre una marca, producto o servicio (Gutiérrez, 2019).

En la actualidad uno de los mayores retos que enfrentan las empresas es adaptarse al entorno y a los cambios evolutivos que en él se encuentran, si bien es cierto que dicho reto hoy en día son las redes sociales, las mismas que están cambiando el panorama de las organizaciones en diversos sentidos, especialmente en lo que respecta a la publicidad. La inclusión del internet se ha vuelto esencial en el día a día de las personas, por ello la importancia de la publicidad en las redes sociales y el poder de ajustarla al perfil de los consumidores (Vizcaíno, 2019).

3.2. Análisis de correlación de variables

Prueba de Normalidad

Tabla 10

Prueba Shapiro Willk

Variable	Dimensiones	*Código*	Test Normalidad Shapiro-Wilk	Resultado	Prueba para correlacionar	Coeficiente de correlación
Ventaja Competitiva		*VENCOM*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman
	Liderazgo en Costos	*LIDCOS*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman
	Diferenciación	*DIF*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman
	Enfoque	*ENF*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman
Posicionamiento		*POS*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman
	Autenticidad del producto	*AUPRO*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman
	Análisis de mercado	*ANAMER*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman
	Satisfacción del cliente	*SATCLI*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman

Estrategias	*ESTR*	**0,000**	*Se rechaza Ho*	No paramétrica	Coeficiente de Spearman

Nota. *Realizado* con base en los datos procesados en el programa SPSS.

Contrastación de Hipótesis

Este test Shapiro Willk se emplea para contrastar normalidad cuando el tamaño de la muestra es menor a 50 observaciones, esta prueba es una de las más utilizadas y es considerada una de las más fiables para evaluar la normalidad. Esta herramienta compara los datos recopilados con una distribución normal teórica, y determina si existe una diferencia significativa entre los dos. Si los datos se asemejan significativamente a la distribución normal, así pues, se concluye que los datos son normales. Por otro lado, si existe una diferencia significativa, se concluye que los datos no son normales (Flores & Flores, 2021).

Los resultados obtenidos a través del programa SPSS muestran que los datos recopilados de las encuestas relativos a las variables y dimensiones tienen un valor “p” menor a 0,05 lo que quiere decir que los datos no tienen una distribución normal o son no paramétricos, por lo que, para realizar el análisis de correlación se usó el coeficiente de Spearman, dicha medida ayudó a determinar si una variable se mueve en función de la otra.

Para aceptar o rechazar la existencia de una relación directa entre las dos variables de estudio, es importante considerar las hipótesis planteadas, provenientes del nexo entre la teoría y la realidad empírica, entre el sistema formalizado y la investigación y que, en tal sentido, la hipótesis sirve para orientar y delimitar una investigación, dándole una dirección definitiva a la búsqueda de la solución de un problema (Espinoza, 2018).

La correlación entre los dos supuestos planteados en donde, “Ho” expresa que no existe una relación lineal entre la ventaja competitiva y el posicionamiento y por otro lado, “Hi” muestra una correlación entre las variables antes mencionadas, es así que para conocer el grado de asociación lineal fue necesario el uso de Rho de Spearman, la cual es una medida estadística que permite conocer el grado de asociación lineal entre dos variables

cuantitativas u ordinales, además determina la fuerza de asociación y dirección que toma esta relación mediante el cálculo del coeficiente de correlación (Mendivelso & Rodríguez, 2022).

Análisis correlacional

Tabla 11

Correlación dimensional liderazgo en costos y posicionamiento.

			Posicionamiento			
			Autenticidad del producto	Análisis de mercado	Satisfacción del cliente	Estrategias
			Coeficiente Spearman rs	*Coeficiente Spearman rs*	*Coeficiente Spearman rs*	*Coeficiente Spearman rs*
Liderazgo en Costos	Precio	*Coeficiente Spearman rs*	r= 0,000 p= 1,000	r= 0,064 p= 0,698	r= -,479** p= 0,002	r= -0,072 p= 0,663
	Atributo del producto	*Coeficiente Spearman rs*	r= 0,098 p= 0,554	r= -0,075 p= 0,648	r= -0,127 p= 0,441	r= -0,012 p= 0,942
		N	39	39	39	39

Nota. Desarrollado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS.

Para realizar el análisis respectivo se debe considerar las hipótesis planteadas que son: “Ho” el Liderazgo en costos no incide en el posicionamiento y “Hi” el Liderazgo en costos incide en el posicionamiento, por lo que, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que, en la mayoría de las dimensiones no existe una relación, pero cabe resaltar que la única relación encontrada fue entre las dimensiones precio y satisfacción del cliente, esta a su vez es inversa, lo que quiere decir que, a mayor precio del producto la satisfacción del cliente disminuye y por el contrario a menor precio la satisfacción del cliente aumenta.

Además, la dimensión que más se acerca a tener relación es el análisis del mercado y atributos del producto, por lo que, si se realiza un mejor estudio de mercado sobre los clientes

potenciales, se podría mejorar e innovar las características de los productos y atraer nuevos consumidores.

Así mismo, es importante mencionar que la dimensión que más lejos de tener relación es el precio y la autenticidad del producto con un valor de p de 1,000 considerablemente elevado con respecto a 0,05 por lo que se toma la hipótesis nula para estos resultados, seguidamente encontramos a los atributos de los productos con las estrategias, arrojando un valor de p de 0,942 y un coeficiente de correlación de -0,012 por lo que tampoco existe relación.

Una empresa que logra entregar un producto con atributos diferentes, obviamente es una empresa que se destaca por tener superioridad en su sector, en consecuencia tendrá el poder de asignar precios más altos en relación a la competencia, pues esa autenticidad hará que el cliente esté dispuesto a pagar más por el producto, sin embargo, no es conveniente que se eleven excesivamente los precios, ya que, si otras marcas ofertan productos con precios muy bajos, puede hacer que dicha diferencia no sea considerada significativa para los consumidores (Benítez, 2012).

Tabla 12

Correlación dimensional diferenciación y posicionamiento.

			Posicionamiento			
			Autenticidad del producto	Análisis de mercado	Satisfacción del cliente	Estrategias
			Coeficiente Spearman rs	*Coeficiente Spearman rs*	*Coeficiente Spearman rs*	*Coeficiente Spearman rs*
Diferenciación	Producto	*Coeficiente Spearman rs*	r= -0,263 p= 0,106	r= 0,125 p= 0,448	r= 0,107 p= 0,519	r= 0,258 p= 0,113
	Plaza	*Coeficiente Spearman rs*	r= 0,062 p= 0,706	r= -0,042 p= 0,802	r= 0,271 p= 0,095	r= 0,128 p= 0,437

	Promoción	*Coeficiente Spearman rs*	r= -0,219 p= 0,180	r= -0,070 p= 0,671	r= -0,120 p= 0,468	r= 0,141 p= 0,393
	Participación en el mercado	*Coeficiente Spearman rs*	r= 0,029 p= 0,020	r= 0,062 p= 0,706	r= -0,127 p= 0,441	r= -0,012 p= 0,860
	Satisfacción del cliente	*Coeficiente Spearman rs*	r= 0,125 p= 0,948	r= 0,113 p= 0,492	r= -0,119 p= 0,470	r= ,445** p= 0,005
		N	39	39	39	39

Nota. Desarrollado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS.

En base a los resultados obtenidos acerca de las dimensiones de la diferenciación y el posicionamiento, se observa que casi todas las dimensiones no tienen ninguna relación, a excepción de la satisfacción del cliente con las estrategias, presentando un valor de p de 0,005, y un rho de 0,445**, es decir, con un coeficiente de correlación moderada directa por lo que, si las estrategias para promocionar, comunicar y vender los productos de la industria mejoran de igual manera la satisfacción del cliente aumenta y por el contrario si la una de las dos dimensiones disminuye la otra también lo hará.

Seguidamente, se encuentra la participación del mercado y la autenticidad del producto, con un rho positivo de 0.029, por lo tanto, si los atributos de los productos mejoran, se creará mayor valor en los mismos y hará que el nivel de ventas aumenten en comparación con la competencia

Por el contrario, la dimensiones satisfacción del cliente y autenticidad del producto son aquellas que presentan el nivel de relación más baja con un valor de p de 0,948, si la industria realiza un análisis de las características que le permitirían crear ventaja competitiva sobre los productos frente a otras marcas, los clientes sentirían mayor motivación para adquirir los productos El Labrador.

La creación de vínculos económicos, técnicos y sociales que vayan de la mano con la satisfacción de los consumidores es un elemento favorecedor para permanecer en el mercado

competitivo actual, en este sentido la autenticidad influye directamente para generar satisfacción y lealtad, haciendo posible el aumento de interés en adquirir los productos y así mismo recomendarlo a familiares y amigos (Noyola & Campón, 2016).

Tabla 13

Correlación dimensional enfoque y posicionamiento.

			Posicionamiento			
			Autenticidad del producto	Análisis de mercado	Satisfacción del cliente	Estrategias
			Coeficiente Spearman rs	*Coeficiente Spearman rs*	*Coeficiente Spearman rs*	*Coeficiente Spearman rs*
Enfoque	Clientes específicos-Liderazgo en Costos	*Coeficiente Spearman rs*	r= -0,098 p= 0,554	r= -0,003 p= 0,984	r= 0,220 p= 0,178	r= 0,075 p= 0,649
	Clientes específicos-Diferenciación	*Coeficiente Spearman rs*	r= 0,162 p= 0,324	r= -0,041 p= 0,807	r= -0,256 p= 0,116	r= 0,006 p= 0,970
		N	39	39	39	39

Nota. Desarrollado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS.

De acuerdo a los datos procesados, la correlación Spearman entre el enfoque y el posicionamiento es nula, dicho en otras palabras ninguna de las dimensiones tiene relación, por el contrario entre las dimensiones dadas existe un coeficiente muy alto para poder tener relación, entre los valores más altos se muestra los clientes específicos-Liderazgo en Costos y el análisis de mercado con un valor de p de 0,984, por tanto para que la Industria pueda enfocarse en clientes específicos debe analizar al mercado al cual desea dirigirse para poder crear una ventaja competitiva.

Finalmente, ante los datos obtenidos se puede decir que aceptamos la hipótesis nula “Ho”, el enfoque no incide en el posicionamiento de la Industria El Labrador, por ello es necesario identificar a los clientes objetivo, por tanto, debe ser un mercado en donde existan

pocos ofertantes o competidores, así también es imprescindible conocer las necesidades y preferencias de los mismos.

Para identificar el mercado al cual dirigirse es necesario analizar a la competencia, esto consiste en describir las actividades que realizan y las características de los productos que comercializan, de esta forma se podrá tener una visión más completa del sector, así mismo las empresas deber tener la capacidad de reconocer las fortalezas y debilidades que posee con respecto a los competidores, tener claro las tendencias del sector para alcanzar una mayor rentabilidad (Quintana, 2012).

Coeficiente de correlación Spearman

Tabla 14

Correlación de variables

	Posicionamiento	
Ventaja Competitiva	Coeficiente de correlación	0,121
	Sig. (bilateral)	0,462
	N	39

Nota. Desarrollado con base en los datos procesados en la herramienta SPSS.

En definitiva para dar respuesta al objetivo general de la investigación se muestra la Tabla 14, en la cual se presenta los resultados obtenidos de las variables de estudio, que muestran un valor de significancia mayor a 0,05 lo que quiere decir que, no existe incidencia de la Ventaja Competitiva sobre el Posicionamiento de El Labrador, dicho en otras palabras, si la industria mejora su capacidad para sobresalir frente a la competencia, su nivel de posicionamiento también lo hará y por el contrario, si no se emplean estrategias competitivas, no le será posible a la industria colocarse en una posición favorable dentro del mercado, por ello es necesario generar una ventaja competitiva sea esta en liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

De acuerdo a las tres dimensiones de la ventaja competitiva, las cuales son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque, se puede destacar que el liderazgo en costos tiene mayor incidencia en el posicionamiento de la Industria El Labrador, de manera que el factor en el cual el cliente presta mayor atención es el precio, ahora bien, el consumidor se encuentra conforme con los precios de los productos respecto a la satisfacción que los mismos le brindan.

Así también, es importante recalcar que el precio juega un papel determinante, ya que puede cambiar dependiendo de la calidad de los atributos que un producto posee, el mismo que influye de forma relevante sobre la demanda, si se tiene precios bajos es posible atraer a nuevos consumidores, lo que hará permitirá el crecimiento del mercado en superficie, por otro lado, para poder fidelizar a los clientes es necesario que cuando exista un alza de costos en materia prima, este no afecte a los precios, de esta forma se podrá operar de forma eficaz si somos líderes en costes (Nadales, 2018).

Además, una empresa más eficiente que las demás tiene la capacidad de crear mayor valor para sus clientes, por ello el desarrollar una de las tres estrategias genéricas planteadas por Porter le facilitará a El Labrador distinguirse de sus competidores y alcanzar el éxito industrial, ya que le permitirá atraer más clientes y a su vez fidelizarlos, generando así márgenes de beneficio más altos (Bedoya, 2015).

Finalmente, para lograr obtener una ventaja competitiva se debe crear estrategias que vayan en función de variables que sirven como base del funcionamiento exitoso de un negocio, lo que permitirá dar un rango de superioridad en relación con el sector competente en el que se encuentra, por tanto, antes de posicionarse en el mercado se debe realizar un estudio y análisis del mismo, con el propósito de conocer mejor a sus clientes potenciales (Andrade & Loor, 2020).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego de realizar un diagnóstico dentro de El Labrador, se pudo identificar que la Industria no cuenta con estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva en liderazgo en costos, debido a que el tamaño de la organización no le permite implementar determinadas medidas, así también, se determina que el liderazgo en costos puede ser un arma poderosa en muchos casos, sin embargo, no todas las organizaciones pueden aplicarlo de forma exitosa, esto puede darse a que en el mercado en el que compite está dominado por productos que ya cuentan con una ventaja claramente definida.

Por otro lado, la estrategia de diferenciación no ha permitido crear una posición única y exclusiva en el mercado, puesto que, los productos no poseen atributos o características que aporten un valor adicional para el consumidor y lo posicione entre las preferencias frente a la competencia. Aunque esta estrategia puede ser muy efectiva para la Industria se le ha convertido en un reto el poder aplicarla, ya que cuenta con recursos limitados y el desarrollo de esta estrategia competitiva puede representar aumento de costos en investigación y desarrollo.

Finalmente, la Industria no cuenta con la capacidad de ofrecer un producto hacia un segmento del mercado claramente definido, en el que su competencia sea mínima o no existan productos similares, es decir los lácteos El labrador no cuentan con características para satisfacer necesidades específicas de un grupo de clientes potenciales, más bien, se ha vuelto un desafío, ya que para poder comprender de manera profunda las necesidades, expectativas, comportamientos y preferencias de los consumidores los costos de producción pueden aumentar y al ser una organización pequeña corre el riesgo de que al cambiar las preferencias de los clientes esta estrategia puede perder relevancia con el tiempo, es decir,

puede quedarse atrás frente a la competencia si no tiene la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios.

Recomendaciones

Se recomienda realizar un estudio y análisis profundo de todos los costos que incurren en la elaboración de los productos lácteos, desde la adquisición de materia prima hasta el proceso final, que es la distribución de los productos a los clientes intermediarios, esto permitirá identificar las áreas en donde es posible la reducción de costos sin que la calidad de los mismos se vea afectada, de igual manera de debe tomar en cuenta la importancia de la eficiencia en cada uno de los procesos de producción, realizando evaluaciones periódicas en la operaciones, con el fin de identificar oportunidades de ahorro y aumentar la productividad a largo plazo.

Llevar a cabo un estudio exhaustivo sobre las necesidades, expectativas y tendencias de los clientes objetivo, mediante lo cual será posible identificar los atributos únicos como pueden ser: diseño innovador, calidad superior, beneficios o funcionalidades adicionales que sean distintivos y aporten valor para los consumidores, además es primordial usar estrategias de comunicación de manera efectiva acerca de los beneficios únicos de los productos, el brindar un excelente servicio a los clientes también ayudará a mejorar la experiencia de los mismos, creando relaciones sólidas y duraderas.

Se recomienda a la Industria El Labrador identificar un nicho de mercado rentable, para ello es necesario evaluar el tamaño, la accesibilidad y el potencial de crecimiento de dicho segmento, el comprender mejor las necesidades y preferencias del nicho hará posible que los productos lácteos puedan satisfacer de manera efectiva las demandas de los clientes potenciales. El enfoque debe ser sinónimo de oportunidad para desarrollar una propuesta de valor única, lo que implica la creación de soluciones a las necesidades específicas.

Bibliografía

Acosta, A. (2017). *Canales de Distribución*. http://www.areandina.edu.co

Alelú, M., Cantín, S., Rodríguez, M., & López, N. (2010). *Estudio De Encuestas*.

Amaro, M. (2019). Estrategias de nicho de mercado y capacidades tecnológicas. *Economía Informa*.

Andrade, N., & Loor, H. (2020). Ventaja competitiva de las farmacias como estrategia de posicionamiento en el mercado de Portoviejo. *Polo Del Conocimiento*, *5*.

Antón, G. (2021). *La ventaja competitiva una herramienta de liderazgo*.

Arauz, A., Bayas, S., & Loor, J. (2022). Micromarketing: su contribución en la segmentación de nichos de mercado para las microempresas del Ecuador. *Revistas Científicas*, *34*(3), 44–57. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i3.589

Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Desarrollo de Las Ciencias*. https://doi.org/10.23857/dc.v3i3

Arrieta, D. (2018). Influencia de los factores internos en la competitividad actual y futura en el sector comercial y servicios. Análisis multivariante percepcional. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, *7*(13), 21–49. https://doi.org/10.23913/ricea.v7i13.110

Baquerizo, V., & Córdova, V. (2023). *Impacto económico del sector lácteo: un estudio de los gastos publicitarios y las ventas en tiempos de pandemia*.

Barreda, G., Cuevas, J., & Ramírez, Y. (2017). *Estrategias competitivas implementadas por Lácteos Loza en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2017*.

Bedoya, C. (2015). Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional. *ENTRAMADO*, *11*(2), 94–111. https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22224

Benítez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, *5*(8).

Cáceres, A., & Carrera, V. (2013). *Beneficios de la implementación de estrategias de nicho como mecanismo de obtención de ventaja competitiva en pequeñas empresas*.

Cahue, A., Meléndez, R., & Fomperosa, J. (2017). *Un acercamiento a los factores de competitividad de la industria láctea*. 971–985.

Carrió, J., & Consolación, C. (2006). La Diferenciación como estrategia. *Estrategias de Marketing*.

Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de las Operaciones*.

Castellanos, S. (2004). *La segmentación una estrategia clave*.

Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*.

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*.

Chanes, D. (2014). *La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito de IKEA*.

Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. In *Ingeniería Industrial n°* (Vol. 29).

Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, *34*, 165–174.

Choque, R. (2019). Segmentación de mercados y posicionamiento: elementos claves para el éxito de una estrategia de Marketing. *Research Gate*, 6–7. https://www.researchgate.net/publication/337647463

Chuquimarca, C., Lincango, J., & Taco, J. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista Electrónica TAMBARA*, 718–731.

Coca, M. (2007). *Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica*. 105–114.

Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, *6*(1), 145–161. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Inv Ed Med*, *2*(7), 162–167. www.elsevier.es

Echeverría, O., Martínez, M., & López, I. (2021). Precio en Mercadotecnia. *Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*.

Espinoza, E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Revista de Educación Mendive* , *16*(1).

Fernández, C., & Aqueveque, C. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing*, *2*.

Flores, C., & Flores, K. (2021). *Pruebas para comprobar la normalidad de datos*. *23*(2), 83–106. http://orcid.org/0000-0002-1892http://orcid.org/0000-0003

Florez, E., De la Puente, K., & Rubio, L. (2023). *Diamante de Porter, una posición en el mercado*. https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-2472-7832

Fundación Pública Andaluza. (2019). *CADENA DE VALOR*.

Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, *41*.

García, A., & Peláez, I. (2018). *Lácteos S.A, más allá de una ventaja competitiva*.

Garza, E., Badii, M., & Abreu, J. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios. *Revista Daena*.

Golpe, A. (2018). *La Gerencia Estratégica de Costos (G.E.C.) y los Costos de Transacción*.

Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, *39*.

Gonzales, I. (2022). *Análisis de los Factores de Productividad de la Industria Láctea. Aproximación a un Comparativo entre Colombia y los Líderes Mundiales de la Industria*.

Gutiérrez, G. (2019). El neuromarketing como herramienta efectiva para la educación en las ventas y la publicidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1173–1189. https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1377

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014a). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias* (6th ed.). www.elosopanda.com

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014b). *Metodología de la investigación* (McGRAW-HILL.).

Herrera, M., Herrera, G., Casanova, C., Preciado, F., & Bravo, I. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva-Compilación y Análisis*. https://www.researchgate.net/publication/357510103

López, H. (1998). *La metodología de encuesta*.

Martínez, J., Valenzo, M., & Kido, A. (2022). *Gestión ambiental e innovación como determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de aguacate*. *51*. https://www.redalyc.org/articulo.oa?

Mejía, C. (1999). La ventaja competitiva por diferenciación. *Documentos Planning*.

Mendivelso, F., & Rodríguez, M. (2022). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Revista Médica Sanitas*, *24*(1). https://doi.org/10.26852/01234250.578

Mora, F., & Schupnik, W. (2001). *El Posicionamiento*.

Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Actualidad Contable FACES. Año*, *4*(4).

Morocho, T., & Burgos, S. (2018). Calidad del servicio y satisfacción del cliente. *Revista Valor Agregado*, *5*, 22–39.

Nadales, D. (2018). *El precio*.

Noyola, L., & Campón, A. (2016). La percepción de la autenticidad del destino cultural y su relación con la satisfacción y lealtad. *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*. http://www.rotur.es

Pacheco, M. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *Revistas Científicas de La Universidad de Guadalajara*, *12*.

Paspuel, E. (2021). *Análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC - CREATIVA EP para la lanificación de estrategias comerciales*.

Penagos, F., Hernández, O., & García, M. (2023). Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage. *Mercados y Negocios*, *48*, 75–94. https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7688

Peñate, Y., Arce, J., Lozada, D., & Intriago, N. (2021). *Estrategias de Marketing*.

Pérez, A., & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, *14*(1), 97–126. https://doi.org/10.5295/cdg.130389ap

Pérez, M. (2020). Dinámicas del sector lácteo como ventaja competitiva frente a los retos de mercados internacionales. *ECONÓMICAS CUC*, *42*(1). https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.org.6

Quintana, A. (2012). Análisis de Mercado. *Dirección de Marketing*. www.laformacion.com-www.libroelectronico.net

Robayo, R. (2017). *Caracterización de las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Quito según el uso de las tecnologías de información y comunicación y las estrategias genéricas competitivas aplicadas*. Escuela Politécnica Nacional.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. https://www.redalyc.org/articulo.oa?

Rosero, J. (2020). *Diagnóstico estratégico de la empresa Cine Cable TV y su posición competitiva en la ciudad de Tulcán*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Sáez, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2017). *Posicionamiento Competitivo*.

Sánchez, C., & Logroño, J. (2012). *Las Ventajas Competitivas y su relación en la participación en el mercado de Lácteos Paraíso del Cantón Salcedo*.

Solórzano, J., & Parrales, M. (2021). Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano. *Espacios*, *42*(12), 27–39. https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n12p03

Thompson, I. (2005). La Satisfacción del Cliente. *Revista Med*.

Thompson, I. (2006). *El Mercado Meta*. http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?

Valle, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo*. https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/182854

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa. *Revista Calidad En La Educación Superior*, *3*, 119–139.

Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de Management*, *2*.

Vásquez, L., & Otalora, J. (2016). Gestión estratégica de costos: Un aporte a la competitividad del sector social. *Conferencia: XVI Congreso de Investigadores En Economía Social y Cooperativa*. https://www.researchgate.net/publication/321344991

Vizcaíno, I. (2019). *La publicidad en las redes sociales*.

Anexos

Anexo 1

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

Entrevista dirigida al Gerente de la Empresa "El Labrador"

Objetivo: Identificar qué aspectos se considera para lograr una ventaja competitiva y que estrategias o elementos han permitido que la empresa alcance un posicionamiento en la industria de productos lácteos.
Instrucciones: La información proporcionada es confidencial y será utilizada con fines académicos. La duración de la entrevista no dudará más 25 minutos, por la atención y colaboración dada mis sinceros agradecimientos.

I. Datos generales

Nombre: Maira Tequiz

Nombre de la empresa: Productos Lácteos El Labrador

Cargo: Gerente

Cuestionario

II. Ventaja Competitiva

1. **¿El personal que labora en la empresa ha sido reclutado, capacitado y evaluado?**

Todas las personas que trabajan en la industria pasan por un proceso de selección, en el cual primeramente a través de anuncios se indica fechas y lugar de entrega de hojas de vida de los postulantes, luego de ello se escoge al candidato más óptimo para ocupar el puesto de trabajo, tomando en cuenta principalmente la experiencia de trabajo en industrias lácteas, además, para ingresar a su primer día de labores se realiza una capacitación previa a desarrollar sus actividades. Finalmente, en el momento que el trabajador necesite una retroalimentación se lo hace sin ningún problema, con el fin de que se sienta bien en su puesto de trabajo y pueda desarrollar de la mejor forma con sus responsabilidades, siempre tomando en cuenta las normas y protocolos de seguridad e higiene. En el caso de que el

trabajador decida dejar su puesto de trabajo vacante o no cumpla con sus actividades como se esperaba, pues se sigue el mismo proceso antes mencionado.

2. **¿La empresa cuenta con proveedores que ofrecen materia prima de calidad y a un menor precio?**

El Labrador cuenta con 12 proveedores del mismo sector que es la Parroquia San Isidro, ellos en conjunto nos hacen la entrega de alrededor de 1000 litros diarios de leche fresca, el precio de la materia prima principal es considerado justo tanto para los ganaderos como para la industria. Los productores de leche también siguen una serie de normas sobre higiene al momento de ordeñar sus vacas, obviamente para comprobar si se ha cumplido con lo dispuesto, en cada entrega de leche se realiza una prueba con lactómetro para controlar la calidad de la misma, una vez que esta cumpla con los parámetros necesarios es trasladada hacia la planta donde se procesa la leche para convertirlos en productos derivados como el yogurt y el queso.

3. **¿Cómo están los precios de los productos de la empresa en relación a los de la competencia?**

Los precios de los productos son establecidos en relación a los costos que se incurre en la elaboración de los mismos como son materia prima, mano de obra, servicios básicos, maquinaria y equipo, costos de distribución e impuestos, pues obviamente adicional a eso se marca un margen de utilidad o ganancia, se puede decir que en relación a otros productos de marcas que no son tan conocidas en el mercado, el precio tiene similitud, pero si los comparamos con marcas más grandes como Toni evidentemente los precios de El Labrador son más económicos, como por ejemplo la presentación de yogurt de 1kg de Toni cuesta alrededor de 4 dólares, en cambio un yogurt El Labrador tiene el precio de $2,50.

4. **¿La empresa utiliza tecnología innovadora que ayuda en el aumento de la producción?**

Si, la Industria siempre piensa en la innovación que vaya en beneficio de la misma, ya que con maquinarias y quipos de tecnología avanzada se puede aumentar la producción y así también se puede minimizar el tiempo que se demora en fabricar cada uno de ellos, como industria siempre pensamos en los clientes, en poder entregar un producto de calidad en tiempos oportunos, de estar en cada tienda, panadería o micro mercado en el momento justo que el consumidor lo necesita.

5. **¿Cómo inciden los factores internos (talento humano, recursos financieros, aprendizaje) o externos (competencia, clientes, entorno, tecnología) en el desarrollo de estrategias?**

Para la Industria el cuidado de nuestro personal es un punto muy importante ya que sin el esfuerzo que cada uno de ellos pone cada día, no sería posible la entrega de los productos, es por eso que como vivimos en un sector que la mayoría de su gente se dedica a la ganadería y a la agricultura, muchas veces se recibe el apoyo del municipio o de la prefectura, dictando charlas o ferias las cuales nos permiten tener más experiencia, conocimiento y lo principal es de dar a conocer a la población nuestros productos. Por otro lado también se toma muy en cuenta el sustento económico ya que sin este tampoco sería posible el funcionamiento de la industria, por lo que en ocasiones se requiere de créditos bancarios que apoyen al sector de emprendimientos, en nuestro caso para poder ampliar nuestra planta de producción inicialmente se accedió a un crédito en BanEcuador, ellos otorgaron créditos a bajas tasas de interés para los emprendimientos y en cuanto a los factores internos lo que más afecta a las ventas de los productos es la competencia ya que en la parroquia y también en parroquias cercanas existen industrias lácteas que también tienen bastante acogida.

6. **¿Cuál es el plus del producto que lo hace diferente al de la competencia?**

Nosotros como industria trabajamos con todo el cariño y responsabilidad día a día para entregar productos de calidad es por eso que con el paso del tiempo hemos ido ganado la

confianza y lealtad de las personas por la variedad de los productos y su sabor principalmente, ya que muchas veces los clientes nos felicitan por la calidad de los productos y eso es lo que nos motiva para seguir trabajando arduamente cada día.

7. **¿Cuáles son las buenas prácticas de higiene y manipulación dentro de la empresa que influyen en dar exclusividad a sus productos?**

Para empezar al momento de recibir un nuevo proveedor se hace conocer las normas de higiene que ellos deben cumplir al momento del ordeño para poder receptar su materia prima, luego de eso en la industria al momento que llega la leche a la planta se realiza una prueba de lactosa y si cumple con los parámetros necesarios la materia prima seguirá con su proceso de transformación. En cuanto a las prácticas de higiene en la industria primeramente se cuenta con un permiso de funcionamiento por parte de sanidad los mismos que realizan un control periódico de forma imprevista, así también es una norma para todos los colaboradores el uso de quipo de protección como son: la cofia, botas, overol, mandiles, mascarilla, guantes, además deben tener las unas cortas y no usar aretes, todo el cumplimiento de esto hace que los productos sean altamente calificados.

8. **¿Qué estrategias ha implementado la empresa para mantener su competitividad?**

El Labrador siempre se enfoca en escuchar las necesidades de los clientes y a su vez satisfacerlas elaborando productos de calidad, además la entrega de productos en diferentes presentaciones con precios al alcance de los consumidores así también nos preocupamos por que nuestros productos siempre estén en las tiendas, panaderías y micro mercados, por esta razón se realiza visitas periódicas con la finalidad de satisfacer la demanda en su totalidad.

9. **¿El tipo de mercado al que se dirige con más frecuencia es regional o local? ¿Y por qué?**

Se dirige al mercado local, debido a que, desde la creación de la industria la planta se ha ubicado en el Cantón Espejo, por ese motivo la población ha acogido con cariño y

entusiasmo nuestros productos, ya que son elaborados con manos de personas propias del cantón, eso ha sido una ventaja para la industria ya que el mejor vendedor es el mismo cliente y han sido ellos mismos quienes recomiendan y motivan a otras personas a adquirir los quesos y el yogurt de El Labrador, sin embargo, vale la pena resaltar que aunque la participación es mínima en el mercado regional también que ya se ha podido realizar entregas en el Cantón Mira, Ibarra y Bolívar; en un futuro se espera seguir captando más clientes en los cantones antes mencionados y seguir creciendo como Industria en todos sus aspectos.

10. ¿A qué tipo de clientes entrega sus productos (mayoristas, minoristas, cliente final)?

Nuestros productos principalmente se entregan a clientes intermedios como son las tiendas, panaderías y micro mercados y son ellos quienes se encargan de entregarlos a los clientes finales, aunque existen ocasiones que los clientes se acercan directamente a la planta o al carro distribuidor.

III. Posicionamiento en el mercado

11. ¿Cómo es el modelo de organización de la empresa El Labrador?

Dentro de la industria se practica un modelo de organización plana, al momento de realizar cada una de las actividades referentes a la producción no es necesario que la gerenta de órdenes, sino más bien se da autonomía a los empleados lo que se busca es fomentar la comunicación y la toma de decisiones en circunstancias en las que el propietario no se encuentre presente, por ello la importancia de escoger a un buen colaborador en el proceso de reclutamiento así también los beneficios de la inducción y capacitación. El depositar la confianza en el empleado creyéndolo capaz de hacer las cosas bien crea un buen ambiente de trabajo y da la oportunidad de aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos los mismos.

12. ¿Cómo es reconocida la empresa en calidad y precio de sus productos por el público?

Las personas reconocen a los productos El Labrador por su buen sabor, buena presentación, productos variados y siempre están presentes en las perchas de las tiendas, panaderías y micro mercados justo cuando el consumidor decide comprar, en cuanto a los precios se consideran económicos, que están al alcance del bolsillo de los clientes, se podría decir que en relación a otras marcas están casi en el mismo nivel de precios.

13. ¿A qué segmento de clientes están dirigidos los productos de la empresa?

Los productos no están dirigidos a ningún grupo de clientes específicos, es decir cualquier persona que desee degustar yogurt o queso de El Labrador lo puede hacer sin ningún problema, pero por otro lado se podría decir que los envases pequeños de yogurt de 200g serian especialmente para los niños por la cantidad de producto que lleva.

14. ¿Cuál es el componente que le ha permitido a la empresa sobresalir en el mercado?

El principal motivo de haber sobresalido en el mercado es la perseverancia, ya que hemos superado obstáculos, siempre manteniendo claro y enfocados en nuestros objetivos, a pesar de los problemas que se han presentado lo hemos tomado como un reto que nos sirve para crecer y mejorar cada día y ante todo mantener una actitud positiva, adicional a ello la importancia del esfuerzo continuo y trabajo en equipo para buscar soluciones frente a las dificultades que han presentado a lo largo del tiempo.

15. ¿Qué aspectos considera importantes en los productos lácteos El Labrador que le ha permitido para atraer nuevos clientes?

Los componentes más importantes de los productos es el sabor agradable y característico, la textura suave y cremosa, lo cual indica buena calidad y consistencia en la elaboración, también es importante la entrega de productos frescos, eso ha hecho que la

industria gane nuevos clientes y esté presente en todo el Cantón Espejo y siga captando clientes en mercados fuera del cantón.

16. **¿Qué productos nuevos e innovadores la empresa estaría dispuesta a lanzar al mercado?**

En un futuro se está pensando elaborar queso mozzarella ya que en muchas ocasiones los mismos clientes han sido quienes han hecho sugerencias de que sería una buena idea de sacarlo al mercado.

17. **¿Qué estrategias se han implementado en la empresa para promocionar, comunicar y vender los productos?**

Para poder dar a conocer los productos se realiza publicidad en redes sociales, también anuncios en radio a nivel local y así mismo visitas personales a tiendas, panaderías y micro mercados, las mismas que nos permiten tener un trato directo con los clientes e indicar sobre precios y variedad de los lácteos que se producen.

_____

Sra. Maira Téquiz
Gerente productos Lácteos El Labrador

Anexo 2

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

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa "El Labrador"

I. Información general

Nombre: _____

Objetivo: La encuesta a continuación tiene como propósito analizar la ventaja competitiva y su incidencia en el posicionamiento en la industria de productos lácteos El Labrador en el cantón Espejo.
Instrucciones: La encuesta presentada dura 10 minutos. Por favor, lea detenidamente y conteste cada pregunta. Recuerde que la información obtenida es confidencial con fines académicos. A continuación, se le presentará un listado de afirmaciones, indique según corresponda el nivel de acuerdo o desacuerdo que usted tiene con cada una de ellas.

Cuestionario

	I. Ventaja Competitiva					
No	**Afirmaciones**	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Indiferente**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1	¿Los precios establecidos por la empresa son inferiores a la competencia?					

2	¿El precio es el adecuado para el producto que ofrece la empresa?					
3	¿Cree usted que los atributos del producto que ofrece la empresa satisfacen las necesidades del consumidor?					
4	¿Qué tan de acuerdo está con el sabor de los productos lácteos El Labrador?					
5	¿Qué tan de acuerdo está con la forma que llegan los productos lácteos El Labrador a manos del consumidor?					
6	¿Está de acuerdo con la estrategia de promoción que utiliza El Labrador para impulsar y promover su marca y atraer los clientes potenciales?					
7	¿Considera que la marca de productos lácteos El Labrador, ha representado mayor participación en el mercado?					

8	¿Las características de los productos lácteos El Labrador como: sabor, calidad, durabilidad y precio aportan a la mejor participación en el mercado?					
9	¿Considera que la empresa se enfoca en satisfacer las necesidades diversas de sus clientes?					
10	¿Está de acuerdo que los precios de los productos están orientados a un segmento específico de clientes?					
11	¿Las características de los productos están orientados a un segmento específico de clientes?					
	III. Posicionamiento en el mercado					
No	**Afirmaciones**	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

12	¿Cree que la infraestructura de la empresa refleja un buen modelo de organización?					
13	¿Está de acuerdo que los clientes de industria láctea El Labrador son las familias del cantón Espejo?					
14	¿Está de acuerdo con la mayoría de los usuarios sobre la buena calidad de los productos El Labrador?					
15	¿Está de acuerdo que productos lácteos El Labrador se encuentra en el primer peldaño de preferencias de la gente?					
16	¿Está de acuerdo que los productos lácteos El Labrador han encontrado un nicho de mercado en la mente que no esté ocupado por alguien más?					
17	¿Está de acuerdo que en la empresa El Labrador produce lácteos con características específicas para un grupo amplio de clientes?					

18	¿Está de acuerdo que la calidad de los productos El Labrador son mejores a los de otras marcas?					
19	¿Está de acuerdo que la experiencia obtenida por el consumo de los productos lácteos El Labrador le permite recomendar la marca a otros consumidores?					
20	¿Está de acuerdo que las características de los productos lácteos influyen en el incremento de ventas de El Labrador?					
21	¿Las estrategias implementadas en la empresa para promocionar, comunicar y vender los productos son mejores a las de la competencia?					

Anexo 3

Fotografías en la Industria

Fotografías con los clientes

Amor
$0.50

Coca-Cola

BIMETAL

topsy
famia