



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE LA EMPRESA
INCUBANDINA S.A PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

ANDRÉS IVÁN MENA CHUNGATA

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE LA EMPRESA
INCUBANDINA S.A PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ANDRÉS IVÁN MENA CHUNGATA

DIRECTOR: Ing. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ

Riobamba-Ecuador

2022

© 2022, **Andrés Iván Mena Chungata**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, ANDRÉS IVÁN MENA CHUNGATA, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 26 de mayo de 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials 'A.M.C.' enclosed within a large, sweeping loop.

Andrés Iván Mena Chungata

CI: 1804635660

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **ANÁLISIS DE LA POLÍTICA COMERCIAL DE LA EMPRESA INCUBANDINA S.A PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**, realizado por el señor: **ANDRÉS IVÁN MENA CHUNGATA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-05-26
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-05-26
Ing. Bladimir Enrique Urgilés Rodríguez MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-05-26

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación	2
1.2. Marco teórico	5
1.2.1. <i>Política Comercial</i>	5
1.2.2. <i>Política Comercial – Comercio Exterior</i>	6
1.2.3. <i>Herramientas de una Política Comercial</i>	6
1.2.4. <i>Tarifas Arancelarias – Ecuador</i>	7
1.2.5. <i>La constitución del Ecuador y la política comercial</i>	7
1.2.6. <i>Principales estrategias de política comercial aplicadas por el Ecuador.</i>	8
1.2.7. <i>Estrategia</i>	8
1.2.8. <i>Estrategia Competitiva</i>	9
1.2.9. <i>Tipologías de Estrategias Competitivas</i>	9
1.2.10. <i>Factores Internos de Creación de Ventajas Competitivas</i>	10
1.2.11. <i>Niveles de estrategias en una organización</i>	11

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	13
2.1. Enfoque de investigación	13
2.1.1. <i>Enfoque cualitativo y cuantitativo</i>	13
2.2. Nivel de Investigación	14
2.2.1. <i>Investigación Bibliográfica y Documental</i>	14
2.2.2. <i>Investigación de Campo</i>	14
2.3. Diseño de Investigación	14

2.3.1.	<i>Experimental</i>	14
2.4.	Tipo de Estudio	15
2.4.1.	<i>Documental</i>	15
2.5.	Población y Muestra	15
2.5.1.	<i>Población</i>	15
2.5.2.	<i>Muestra</i>	15
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	16
2.6.1.	<i>Métodos</i>	16
2.6.2.	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	17
2.6.2.1.	<i>Técnicas</i>	17

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	18
3.1.	Análisis e Interpretación de Resultados	18
3.1.1.	<i>Encuesta al Personal administrativo y operacional de la Empresa.</i>	18
3.2.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
3.3.	PROPUESTA	31
3.3.1.	<i>Datos Informativos</i>	31
3.3.2.	<i>Antecedentes</i>	31
3.3.3.	<i>Justificación</i>	31
3.3.4.	<i>Objetivos</i>	32
3.3.4.1.	<i>General</i>	32
3.3.4.2.	<i>Específicos</i>	33
3.3.5.	<i>Análisis de Factibilidad</i>	33
3.3.6.	<i>Fundamentación Científico – Técnico</i>	34
3.3.7.	<i>Modelo de estrategias competitivas.</i>	38
3.3.8.	<i>Administración de la Propuesta</i>	62
3.3.9.	<i>Plan de Monitoreo y Evaluación</i>	72
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Efectos de las políticas comerciales.....	5
Tabla 2-1: Variables Macro.....	6
Tabla 3-1: Tarifas Arancelarias.....	7
Tabla 4-1: Niveles de Estrategias.....	11
Tabla 1-2: Personal Incubandina.....	15
Tabla 1-3: Población.....	18
Tabla 2-3: Aplicación de Estrategias.....	19
Tabla 3-3: Estrategias de Comercialización.....	20
Tabla 4-3: Rendimiento de la Empresa.....	21
Tabla 5-3: Necesidades del Cliente.....	22
Tabla 6-3: Medios Estratégicos.....	23
Tabla 7-3: Políticas Comerciales.....	24
Tabla 8-3: Productos Y Servicios.....	25
Tabla 9-3: Proyecciones Estrategias Competitivas.....	26
Tabla 10-3: Posicionamiento del Mercado.....	27
Tabla 11-3: Aplicación de estrategias y políticas comerciales.....	28
Tabla 12-3: Producción de la Empresa Incubandina S.A.....	37
Tabla 13-3: Matriz de Evaluación Factores Internos.....	45
Tabla 14-3: Matriz de Evaluación Factores Externos.....	46
Tabla 15-3: Calificación.....	46
Tabla 16-3: Foda estratégico.....	48
Tabla 17-3: Estrategias competitivas.....	55
Tabla 18-3: Presupuesto de Estrategia de Información.....	60
Tabla 19-3: Plan de Acción.....	72

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1-3: Aplicación Estrategias Competitivas	19
Gráfico 2-3: Estrategias de Comercialización	20
Gráfico 3-3: Rendimiento de la Empresa	21
Gráfico 4-3: Necesidades de los Clientes	22
Gráfico 5-3: Estrategias de Comunicación	23
Gráfico 6-3: Políticas Comerciales.....	24
Gráfico 7-3: Productos y Servicios	25
Gráfico 8-3: Estrategias Competitivas.....	26
Gráfico 9-3: Posicionamiento dentro del Mercado.....	27
Gráfico 10-3: Aplicación de Estrategias y Políticas Comerciales.....	28
Gráfico 11-3: Estructura de las estrategias competitivas	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Canales de distribución	42
Figura 2-3: Canales de distribución, ventas.	42
Figura 3-3: 5 Fuerzas de Porter	50
Figura 4-3: Productos Incubandina	56
Figura 5-3: Quienes Somos Incubandina S.A	58
Figura 6-3: Tarjetas de Presentación	59
Figura 7-3: Calendarios Incubandina	59
Figura 8-3: Afiches	60

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO B: ORGANIGRAM FUNCIÓN

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación fue realizar un análisis de la política comercial en la empresa INCUBANDINA S.A., de la ciudad de Ambato, mediante un diagnóstico, para la generación de estrategias competitivas, para lo cual se realizó un estudio a fin de conocer la situación financiera-comercial actual que presenta la Empresa. Por tanto, la metodología de investigación que se implementó se basó: en un enfoque mixto, bibliográfica y documental, a fin de evaluar y describir las características, elementos necesarios para la elaboración del análisis de dicha propuesta y determinar las estrategias a implementar por la Empresa, las mismas que podrán ser cuantificables a través de herramientas y técnicas de investigación de campo como la encuesta aplicada a cada uno de los colaboradores de la Empresa. De esta manera se obtuvo como resultado que la empresa carece de estrategias competitivas que le ayuden a obtener un mejor posicionamiento en el mercado frente a otras empresas de la misma actividad económica, por lo cual genera una serie de problemas que perjudican el desarrollo y crecimiento económico de la organización. Por lo cual, es necesario realizar un análisis de la política comercial que empresa necesita. la cual contenga estrategias competitivas que ayuden a mejorar sus procesos administrativos y el cumplimiento de sus objetivos previamente planteados. Por lo que se recomienda su pronta aplicación.

Palabras clave: <POLÍTICA COMERCIAL>, <ESTRATEGIAS COMPETITIVAS>, <AMBATO (CANTÓN)>, <DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>



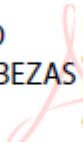
09-06-2022
1157-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research project aimed to carry out an analysis of the commercial policy of the company INCUBANDINA S.A., in the city of Ambato, through a diagnosis for the generation of competitive strategies for which a study was carried out to know the current financial-commercial situation of the company. Therefore, the research method implemented was based on a mixed bibliographic and documentary approach, to evaluate and describe the characteristics and elements necessary for the elaboration of the analysis of this proposal and to determine the strategies to be implemented by the company, which can be quantified through field research tools and techniques such as the survey applied to each of the company's collaborators. The result was that the company lacked competitive strategies that would help it get a better position in the market compared to other companies of the same economic activity, which generates a series of problems that are detrimental to the development and economic growth of the organization. Therefore, it is necessary to carry out an analysis of the commercial policy that the company needs, which contains competitive strategies that help to improve its administrative processes and the fulfilment of its previously stated objectives. Hence, we recommend its prompt application.

Keywords: <COMMERCIAL POLICY>, <COMPETITIVE STRATEGIES>, <AMBATO (CANTON)>, <ORGANISATIONAL DIAGNOSIS>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES>.

LEONARDO
EFRAIN CABEZAS
AREVALO



Firmado
digitalmente por
LEONARDO EFRAIN
CABEZAS AREVALO

09-06-2022
1157-DBRA-UTP-2022

INTRODUCCIÓN

Las Políticas Comerciales y Estrategias Competitivas son consideradas como la base fundamental de toda empresa para sobresalir y posesionarse en el mercado. En este contexto, en una organización los encargados de esta deben aplicar políticas comerciales y estrategias competitivas, seleccionando las óptimas de acuerdo las necesidades de los clientes, productos y servicios que oferte, para conseguir los diferentes objetivos organizacionales.

En este medio se encuentra la Empresa INCUBANDINA.S. A., de la ciudad de Ambato, que identifica la necesidad de implementar un Análisis de Políticas Comerciales y el Diseño de Estrategias Competitivas, lo cual ayude a mejorar sus procesos, incrementar las ventas y su rentabilidad. Por lo tanto, analizar la problemática por la cual atraviesa la empresa, se evidencia la carencia de Políticas y estrategias que ayuden a mejorar sus procesos

El propósito de esta investigación es implementar herramientas tales como políticas comerciales, estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa, mejorando su liquidez empresarial y la capacidad de producción deseados por la avícola para alcanzar una excelente rentabilidad.

En el capítulo I, se enfoca en la descripción del marco teórico referencial, en el cual se sustenta toda la teoría aplicada en la investigación, siendo utilizada como información base para la elaboración del presente trabajo de titulación.

En el capítulo II se presenta el marco metodológico, el mismo que detalla el enfoque mixto, el nivel documental y bibliográfica, el diseño de investigación experimental y transversal, además se observa la población de estudio y los instrumentos y técnicas que se utilizó para la recolección de datos, como la entrevista y encuestas la misma que contiene preguntas cerradas y abiertas.

En el capítulo III, se detallan los resultados obtenidos a los instrumentos y técnicas aplicadas, la discusión de los resultados de la información y la propuesta de un análisis de la política comercial para la empresa INCUBANDINA S.A.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones que estarán a consideración del gerente y la parte administrativa de la empresa, para poner en práctica en virtud del mejoramiento económico y organizacional.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Para realizar esta investigación, se ha tomado como referencia los datos proporcionados por el personal directivo, y auxiliar de la empresa “INCUBANDINA S.A”. Además, se ha efectuado la revisión y análisis de material bibliográfico existentes en distintos repositorios de Universidades del país basados en el presente tema de investigación.

Política Comercial del Ecuador y su Impacto en la Variación de la Oferta Exportable y de Mercados:

- Las políticas comerciales es un motor seguro para el crecimiento y desarrollo económico de una nación, por eso es necesario conocer los tipos de acuerdos de comercio son los más adecuados para los países en vía de desarrollo, generando así políticas y estrategias que faciliten negociaciones y no genere desigualdades que ayude a obtener ventajas y así priorizar los acuerdos netamente vinculados con la parte comercial cooperación técnica y desarrollo. (Acosta, 2016)

El autor en la conclusión de su estudio afirma la importancia que tiene las políticas comerciales en el crecimiento y desarrollo económico de una nación para con ello crear estrategias que faciliten negociaciones, beneficiando a los países en vías de desarrollo al generar acuerdos equitativos que favorezcan para ambas partes.

Política Comercial del Ecuador y la Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto:

- La política comercial dentro de Ecuador busca un modelo de comercio internacional más abierto que ayudaría a mantener una tasa de crecimiento mayor tomando en cuenta el resultado multiplicador, mejorando la economía del país, la competitividad en los mercados nacionales e internacionales con el fin de integrar la dimensión empresarial en el desarrollo de las políticas de comercio. (Torres, 2012)

El autor en su estudio concluye que, la política comercial en Ecuador busca implementar un modelo de comercio internacional abierto que ayude a mejorar la economía del país a partir de mantener una mayor tasa de crecimiento, además de alcanzar competitividad en el mercado nacional e internacional.

Ventajas competitivas y su acontecimiento en la rentabilidad de la empresa comercial Arte Baño del cantón Ambato:

- La aplicación de ventajas competitivas dentro de la empresa para la solución de problemas internos y externos, a través de todos los datos recopilados dentro y fuera de la empresa con el único fin de mejorar sus procesos de producción y ventas introduciéndose así a nuevos mercados obteniendo así un posicionamiento favorable. (Intriago, 2015)

El autor en su investigación define que, para dar solución a las problemáticas internas y externas que se presentan en la empresa es necesario la aplicación de ventajas competitivas ya que ayudara a mejorar sus procesos de producción y venta a partir de la recolección de datos dentro y fuera de la institución alcanzando nuevos nichos de mercado.

Estrategias competitivas y satisfacción del cliente operador logístico NEW TRANSPORT:

- La importancia del uso de las estrategias competitivas en una empresa como plantearlas para obtener un gran desempeño frente a sus competidores, estableciendo técnicas para mejorar sus procesos y tener éxito dentro de nuevos mercados con la ayuda de estrategias competitivas innovadoras que ayuden a mejorar la calidad de la empresa. (Alcantar, 2018)

El autor en su investigación define que, las estrategias competitivas innovadoras ayudan a mejorar sus procesos de desempeño a partir de técnicas que los diferencien de sus competidores, de esta manera se alcanzara obtener el éxito dentro de un nuevo mercado.

Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos:

- Se concluye que diseñar estrategias en una empresa genera resultados óptimos o esperados por los miembros que conforman, la misma que generara la introducción a nuevos mercados, Además, es importante poseer un equipo creativo e innovador que se encuentre en constante desarrollo de ideas que alcancen el desarrollo de ese producto o servicio que lo caracteriza. (Rico J. , 2018)

El autor en la conclusión de su investigación afirma que para obtener resultados óptimos que satisfagan las exigencias de los miembros de la organización es necesario contar con un equipo de trabajo que este en constante innovación en diseñar estrategias que ayude a la empresa a la introducción de nuevos mercados.

Estrategias de Negociación Para Generar Ventajas Competitivas A Empresas Ecuatorianas En El Sector del Comercio Internacional Orientadas a Brindar Servicios de logística:

- Se concluye que la aplicación de una estrategia competitiva dentro de una empresa contribuiría para diseñar el crecimiento de la empresa de manera científica y técnica, para un

mejor desempeño organizacional y un crecimiento sostenido y sostenible. (Hernandez G. C., 2013)

El autor concluye que la aplicación de una estrategia competitiva dentro de una empresa ayudara a obtener un mejor desempeño organizacional y sostenibilidad en el mercado.

Estrategias Competitivas y su Incidencia en las Ventas de la empresa Importadora Andina S.A sucursal número 11 de la ciudad de Ambato.

- Concluimos que aplicación de estrategias competitivas dentro de una organización ayuda a mejorar los procesos de productividad y competitividad futura, contar con una ventaja competitiva frente a la competencia permite que la empresa busque una mejor posición en el mercado. (Ortiz, 2011)

El autor en su investigación afirma que las estrategias competitivas ayudan a mejorar los procesos de productividad y competitividad futura de una empresa u organización alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Política Comercial

De acuerdo con investigaciones realizadas en la Universidad Católica del Ecuador; afirma que el Ecuador posee productos potenciales obteniendo una ventaja y oportunidad para comercializar en el mercado de la UE, mediante el uso de Indicadores, frente a sus principales Indicadores de América Latina: Colombia, Chile, Perú y Brasil. Recalcando Finalmente las características que debería poseer una política comercial exitosa. (Povea, 2015, p. 2)

El modelo de crecimiento endógeno basándose en el supuesto cambio estructural a partir del año 2000 donde se determinó el efecto de una apertura comercial en el Ecuador y el crecimiento económico medido por el crecimiento porcentual del PIB a partir del año 1984 al 2014 (Landy, 2016, p. 17).

Manifiesta que a un país se debe asignarle mayores recursos a las industrias en las que se consigue una ventaja comparativa e importar los productos o servicios en los cuales tiene una desventaja comparativa, para conocerlas es el índice de ventajas comparativas reveladas, el cual indica que las ventajas comparativas pueden ser expuestas por el flujo actual del comercio de mercancías, por cuanto el comercio revela costos relativos en otros países. (Sanchez, 2007, p. 5)

Tabla 1-1: Efectos de las políticas comerciales.

Resultado	Arancel	Subsidio a la exportación	Cuota de Importación	Restricción voluntaria a la Exportación
Excedente del productor	Aumenta	Aumenta	Aumenta	Aumenta
Excedente del consumidor	Disminuye	Disminuye	Disminuye	Disminuye
Ingresos públicos	Aumenta	Disminuyen(el gasto publico aumenta)	Sin cambio (tenta a los tenedores de licencia)	
Bienestar Nacional Global	Ambiguo (Disminuye para un país pequeño)	Disminuye	Ambiguo (disminuye para un país pequeño)	Disminuye

Fuente: (Krugman&Obstfeld,2006)

Elaborado por: Mena, Andres, 2021

En la tabla anterior se puede observar datos importantes que permiten identificar algunos instrumentos y los efectos que lo provocan, cabe mencionar que es importante recordar que cada uno genera un efecto, por otro lado, la aplicación de estos grupos permite aumentar o disminuir las exportaciones e importaciones.

1.2.2. Política Comercial – Comercio Exterior

La política comercial está direccionada al comercio exterior y la búsqueda de mercados en los ámbitos bilateral, multilateral y regional, sobre la base de acuerdos o tratados de libre comercio.

La política comercial tiene como objetivos principales:

- Reducir los costos domésticos de producción
- Aportar al desarrollo
- Modernizar el aparato productivo
- Convertir al país en un lugar atractivo para producir
- Diversificar la oferta

Tabla 2-1: Variables Macro

Variables Macro	Fuente	Instrumentos
Política Comercial del Ecuador	Banco Central del Ecuador	-Opiniones de Editoriales -Revistas -Periódicos -Tesis -Artículos -Sitios Web
	INEC	
	Ministerio de Industrias y productividad	
	Libros	
	Leyes	
	Reglamentos	
	Ministerio de Agricultura	
	Ministerio de Comercio Exterior	

Elaborado por: Mena, Andres, 2021

Luego de revisar las distintas definiciones de varios autores antes mencionados, se define que el crecimiento económico dentro del Ecuador y el trabajo que tienen los sectores durante los últimos años donde el uso de políticas comerciales permitirá visualizar el comportamiento que tenga el país, tomando en cuenta las ventajas y oportunidades para comercializar productos potenciales.

Es importante destacar que el crecimiento de la economía ecuatoriana ha dependido del manejo de la política comercial e incluso para su desarrollo económico.

1.2.3. Herramientas de una Política Comercial

Barreras Arancelarias

Son impuestos sobre las importaciones, los cuales a su vez se dividen en tres:

- Ad Valorem. - Se calcula un porcentaje del valor de la mercancía
- Específico. - Se establece en función de la cantidad del bien importado.

- Mixto. - Es una combinación del arancel ad-Valorem y específico

Barreras no Arancelarias

Son aquellas que no corresponden a aranceles:

- Cuotas a la Importación. - Es la aplicación de límites de unidades o peso máximo a la importación de un producto.

Medidas Fitosanitarias. - Son certificaciones que se requieren a ciertos productos para salvaguardar la salud de los consumidores

1.2.4. Tarifas Arancelarias – Ecuador

Tabla 3-1: Tarifas Arancelarias

Países	Tarifas Arancelarias Impuesta por los Países Arancelarias
Rusia	3,75%
Estados Unidos	0%
Italia	16,00%
Alemania	16,00%
Bélgica	16,00%
Chile	0%
Turquía	15,80%
Holanda	16,00%
Argentina	0%
Reino Unido	16,00%

Fuente: Markte Acces Map/ PRO-ECUADOR, 2021

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

1.2.5. La constitución del Ecuador y la política comercial

La Constitución del Ecuador (2008) señala en la sección séptima los siguientes artículos sobre la política comercial:

Art.304.- Menciona que la política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer e intensificar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. (Ballén, 2017)
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.

3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.
4. Contribuir a que se garantice la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas. (Ballén, 2017)
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo. (Ballén, 2017)

Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados. (Ballén, 2017)

1.2.6. Principales estrategias de política comercial aplicadas por el Ecuador.

“Dentro de las transacciones internacionales que realiza un país, es de gran importancia, la intervención de las políticas comerciales ya sea para el control en lo que respecta a las importaciones o incentivos que permita el desarrollo de las exportaciones” (Gonzabay R. , 2017).

En el sector bananero existen diferentes mecanismos que apoyan la respectiva exportación de este fruto, se detallan las siguientes:

- Creación de normativas como fomento para las exportaciones
- Acuerdos comerciales
- Estrategias como Incentivos para el aumento de productividad. (Gonzabay R. , 2017)

Ecuador tiene la necesidad de recuperar el tiempo invertido, por la competencia de los acuerdos con la Unión Europea entre Perú y Colombia, sin embargo, Ecuador no se quedó atrás y se sujeta a la mesa de negociaciones en el año 2010, el acuerdo tuvo varias disciplinas relacionadas con el comercio. (Gonzabay R. , 2014)

1.2.7. Estrategia

“La estrategia es la orientación y el alcance de una organización a largo plazo; logrando conseguir ventajas para la misma a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”. (Castro, 2010)

“El esquema de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas además de planes esenciales para la consecución de dichas metas establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiera estar y que clase de empresa es o quiere llegar a ser” (Castro, 2010).

En virtud de los conceptos citados, se desprende que las estrategias son decisiones que toma una organización a corto o largo plazo con el fin de mejorar sus procesos, que ayuden a conseguir el éxito

adaptándose así al ambiente del mercado tomando en cuenta los recursos y capacidades con las que cuenta la misma, la estrategia debe ser alcanzable y real. (Castro, 2010)

1.2.8. Estrategia Competitiva

(Porter, 1985, p. 45) menciona que, “La estrategia competitiva admite una acción ofensiva o defensiva con el resultado de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo de este modo un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial”

La estrategia competitiva involucra posicionar a una empresa u organización para incrementar el valor de las capacidades que les distinguen de sus competidores, de igual modo, el objetivo de cualquier estrategia es “crear valor para los compradores” (Castro, 2010).

El objetivo de la estrategia competitiva es entender los caminos a través de los cuales las empresas u organizaciones compiten entre sí alcanzando un mejor resultado. La estrategia se considera como la herramienta para mejorar la competitividad de las empresas (Castro, 2010).

En virtud de los conceptos citados, se determina que la estrategia competitiva permite que la empresa obtenga mejores resultados frente a sus competidores buscando una posición favorable en un mercado determinado, la finalidad de la estrategia competitiva es establecer una posición favorable, rentable y sustentable.

1.2.9. Tipologías de Estrategias Competitivas

(Castro, 2010) expresa que, los tipos de estrategias surgen porque es posible agrupar a distintas empresas según sus estrategias:

- 1. Liderazgo en costes:** Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores, por otro lado, la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, conjuntamente con un nivel de calidad aceptable y una política de precios que permiten alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercados rentables (Castro, 2010).

Se considera como la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para entregar en el mercado un producto a un precio inferior a comparación a la oferta de empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios (Porter M. , 2008).

- 2. Diferenciación.-** La estrategia de diferenciación pretende alcanzar el poder de mercado, lo que quiere conseguir es que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia que tenga más demanda a igualdad de precio (Porter M. , La Estrategias Competitivas de Porter , 1990).

Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie, de igual modo, recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferencia de dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para que sus productos puedan lograr un buen resultado en el mercado. (Porter M. , 2008)

- 3. Enfoque. -** El centro de esta estrategia competitiva consta en concentrarse en un nicho de mercado específico, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto considerado expresamente para las verdaderas necesidades de nuestro segmento.

En virtud de los conceptos citados, se desprende que las tipologías de las estrategias competitivas sirven para diferenciar a las distintas empresas ya que cada una posee o a su vez conllevan estrategias equivalentes, lo cual es una realidad que la generación de tipologías de comportamientos estratégicos han convertido en una de las formas más utilizadas en la dirección de estrategias competitivas (Castro, 2010).

1.2.10. Factores Internos de Creación de Ventajas Competitivas

(Navas & Guerra) menciona que, los factores internos se vuelven más importantes para crear y mantener ventajas competitivas, cabe mencionar que el origen suelen ser recursos y capacidades que llevan la eficiencia (ventaja en costes), a mejorar la calidad (diferenciación y coste: mayor eficiencia de mejoras en productividad), innovación (en procesos: costes, o en producto: diferenciación) o la capacidad de satisfacción al cliente (diferenciación). Se pueden conseguir ventajas competitivas mediante uno o varios de estos factores (León, 2015).

Estrategias Ofensivas: El autor Sun Tzu menciona que “cuando te lances a la verdadera lucha, si la victoria tardase en llegar, las armas de los hombres perderán su filo y su ardor se amortiguara” las estrategias competitivas mediante actuaciones agresivas contra los rivales. Usualmente deben ser rápidas para provocar la sorpresa en los competidores (León, 2015)..

- Atacar en áreas geográficas desatendidas por los competidores
- Atacar en segmentos olvidados por los competidores

- Atacar a los competidores desconocidos con fuertes campañas publicitarias.

Estrategias Defensivas. Las organizaciones están expuestas a continuos ataques, bien de competidores conocidos o bien de nuevas empresas que entran a competir con la nuestra. Por otro lado, el fin de las estrategias defensivas es reducir los riesgos de ser atacados por otras empresas competidoras. Por lo cual, se consideran como estrategias que no pretenden conseguir nuevas ventajas competitivas (León, 2015)..

- Política de producto: ocupar segmentos vacíos con nuevos productos, para protegernos de nuevos competidores.
- Política de aprovisionamiento y distribución. Realizar acuerdos de exclusividad con proveedores y canales, siempre y cuando se dispongan de ese poder de negociación.

1.2.11. Niveles de estrategias en una organización

Al discutir sobre los niveles de estrategias en una organización nos menciona que la definición y diseños de estrategias abarcan los diferentes niveles de la organización, algunos autores hablan sobre tres niveles de estrategias (León, 2015).

Nivel 1: **Estrategias corporativas:** Menciona que se describe las acciones que emprende una compañía para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos (León, 2015).

Nivel 2.- **Estrategias de negocios:** se refiere a como competir con éxito en un mercado específico de productos (León, 2015).

Nivel 3.- **Estrategias Funcionales.** – Es un conjunto de programas de acción tendientes a consolidar los requerimientos funcionales exigidos por los negocios de las empresas y para desarrollar competencias únicas a fin de superar, o por lo menos igualar, las capacidades de los competidores (León, 2015).

Tabla 4-1: Niveles de Estrategias

Tipo	Definición
Estrategia Institucional	Recoge los compromisos de los socios con la empresa
Estrategia corporativa	Responde al negocio que vamos a desarrollar
Estrategia de grupo	Estrategia corporativa, propia de una agrupación de negocios entre los que existe relación
Estrategia de negocio	Responde a la planificación y organización del negocio (comercial, producción, logística)

Estrategias Funcionales	Recoge los objetivos y planes de acción precisos para lograr la estrategia de negocio
--------------------------------	---

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

La investigación se llevó a cabo gracias a la colaboración del personal que conforma la Empresa Incubandina S.A., que se desempeñan en las distintas áreas de trabajo siendo de vital información para la elaboración del presente trabajo de investigación. Para el desarrollo de la investigación se levantó información cualitativa y cuantitativa, recaudando datos necesarios que ayudan a comprender la situación actual y las condiciones en la cual se encuentra la Empresa INCUBANDINA S.A. de la Ciudad de Ambato.

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque cualitativo y cuantitativo*

De acuerdo con (Aguilar, 2016), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En el presente estudio se consideró un enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que la información se recopiló mediante encuestas aplicadas al personal y autoridades de la empresa, lo cual fue tabulada, interpretada y analizada permitiendo importantes conclusiones sobre la implementación de políticas comerciales y estrategias competitivas dentro de la empresa INCUBANDINA S.A de la Ciudad de Ambato.

“La modalidad cualitativa es un proceso y guía por áreas o temas significativos de investigación, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos” (Nicolalde, 2013, p.13).

“La modalidad cuantitativa Se caracteriza por ser numérico, utilizan datos para la verificación de hipótesis, la información es procesada para que exista claridad sobre las preguntas e hipótesis que precede a la recolección y análisis de datos” (Nicolalde, 2013, p.13).

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. Investigación Bibliográfica y Documental

“La investigación documental se caracteriza por ser usada exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Por otro lado, indagar sobre un tema en documentos escritos u orales para la recolección de información” (Farfán, 2017, p. 16).

La aplicación de esta investigación es necesaria, ya que permitió obtener información de diferentes fuentes bibliográficas actualizadas, tesis de grado, internet y libros que estén basadas directamente en la idea de nuestro tema, también se consideró importante recopilar información de fuentes directas como personal administrativo, empleados y clientes, obteniendo datos referentes del problema que nos permita conocer cuál es la realidad del objeto de estudio con la finalidad de contribuir al enriquecimiento de conocimiento y su análisis.

2.2.2. Investigación de Campo

“La investigación de campo se considera como el recurso vital de la observación descriptiva; se llevará a cabo en los lugares donde ocurren los hechos investigados. No representan mediciones estables” (Supo, 2013, p. 23).

La investigación de campo se realizó en las oficinas de la empresa INCUBANDINA S.A, en las distintas áreas de trabajo.

2.3. Diseño de Investigación

2.3.1. Experimental

“La investigación experimental es considerada como un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos en determinadas condiciones estímulos o tratamientos (variable independiente), para visualizar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)” (Arias G., 2015).

La investigación que se llevó a cabo es no experimental, ya que se enfocó más en la observación donde se recopila información del entorno a la Empresa.

2.3.2. Transversal

“El diseño de investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Ibidem, 2008, p. 270).

La investigación transversal se dio porque se realizó una sola intervención en el trabajo de campo en el cual la recopilación de datos de INCUBANDINA S.A se la ejecutó una sola vez.

2.4. Tipo de Estudio

2.4.1. Documental

Según (Robles, D, 2020, p. 14) menciona que, “La investigación documental se caracteriza por ser un tipo de estudio que utiliza documentos oficiales y personales como fuente de información. Dichos documentos pueden ser de varios tipos: electrónicos, impresos o gráficos”.

El tipo de estudio para esta investigación fue documental, ya que se verificó fuentes de información utilizando libros de la biblioteca virtual y del repositorio de varias universidades, especialmente de la ESPOCH.

2.5. Población y Muestra

2.5.1. Población

(Tamayo M. 2012, p. 11), se habla de población en cuanto a que, “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye a todas las unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse en determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan”.

Para la presente investigación se tomó en cuenta a todas las personas involucradas directamente con la EMPRESA INCUBANDINE. S.A – AMBATO

Tabla 1-2: Personal Incubandina

POBLACIÓN	NÚMERO
DIRECTORIO	22
PERSONAL	178

Elaborado por: Mena Chungata Andrés, 2021

Fuente: Mena, Andres, 2021.

2.5.2. Muestra

“La muestra se conoce como el conjunto de procedimientos que se efectúan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (Rojas, 2017)

Para fines de la investigación el cálculo de la muestra se distribuyó de la siguiente manera:

Directivos y personal de la Empresa INCUBANDINE S.A de la Ciudad de Ambato: La muestra fue el 100% para considerarse un número total de la población.

TIPO DE POBLACIÓN FINITA

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Donde:

- N= Tamaño de la población (200 personas que conforman la empresa) (INCUBANDINE, 2020)
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Probabilidad de éxito
- q= Probabilidad de fracaso
- e= Error muestra
- n=Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)(200)}{1,96^2 * (0,5)(0,5) + (200)(0,05)^2}$$

n=132 Personas Encuestadas

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Inductivo

“El método de investigación inductivo proyecta un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin” (Abreu, 2014).

Este método nos ayudó a observar los requisitos para la aplicación de políticas comerciales y estrategias competitivas para poder ofertar productos y servicios, proponer soluciones en la empresa mejorando su competitividad dentro del mercado.

Deductivo

“Se genera a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas. En este sentido, los futuros objetos de estudio, parecidos a los recopilados en la

formulación científica general que se ha inducido, podrán ser entendidos, explicados y pronosticados sin que aun ocurran” (Abreu, 2014)

Mediante este método se obtuvo información sobre la empresa en relación a los servicios y productos que brinda a los clientes y consumidores en general, con el propósito de determinar la capacidad de dicha empresa y lograr una mayor ventaja competitiva.

2.6.2. Técnicas e Instrumentos

Los instrumentos de investigación: Encuesta, se utilizó para recabar información tanto primara como secundaria fue el instrumento de investigación utilizado.

2.6.2.1. Técnicas

Encuesta:

“La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (Lopez, 2015).

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Análisis e Interpretación de Resultados

3.1.1. Encuesta al Personal administrativo y operacional de la Empresa.

Tabla 1-3: Población

POBLACIÓN	NÚMERO
DIRECTORIO	22
PERSONAL	178

Elaborado: Andrés, Mena, 2021

Fuente: Incubandina S.A.2021

Dirigida A:

Al directorio y personal en general de la INCUBANDINA S.A de la ciudad de Ambato.

Objetivo:

Recopilar información referente al Análisis de la Política Comercial de la Empresa INCUBANDINA S.A para el diseño de Estrategias Competitivas

1. ¿Conoce usted si la empresa ha aplicado estrategias?

Tabla 2-3: Aplicación de Estrategias

RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	42%
NO	58%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

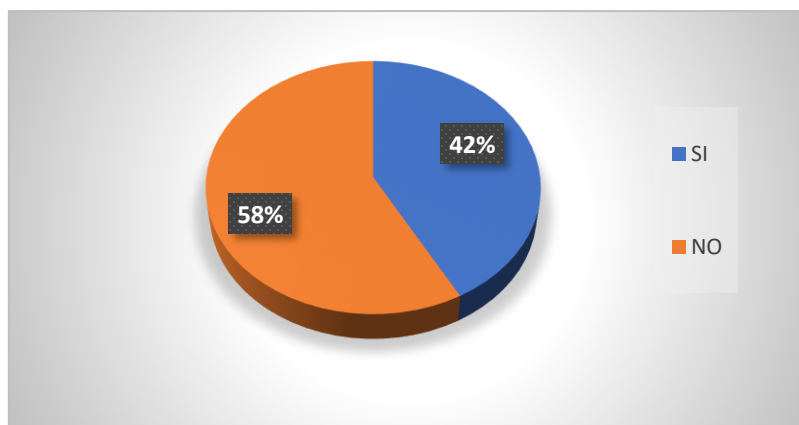


Gráfico 1-3: Aplicación Estrategias Competitivas

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

Los colaboradores han dado respuesta a la primera interrogante siendo sus respuestas que en un 42% la empresa si posee estrategias competitivas, y el 58% manifiesta lo contrario que desconoce de la aplicación de estrategias. Los colaboradores en su mayoría manifiesta que la empresa no implementa estrategias competitivas generando resultados negativos para la empresa.

2. ¿Las políticas comerciales son reglas establecidas por la empresa Incubandina S.A., para definir la estrategia de comercialización?

Tabla 3-3: Estrategias de Comercialización

RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

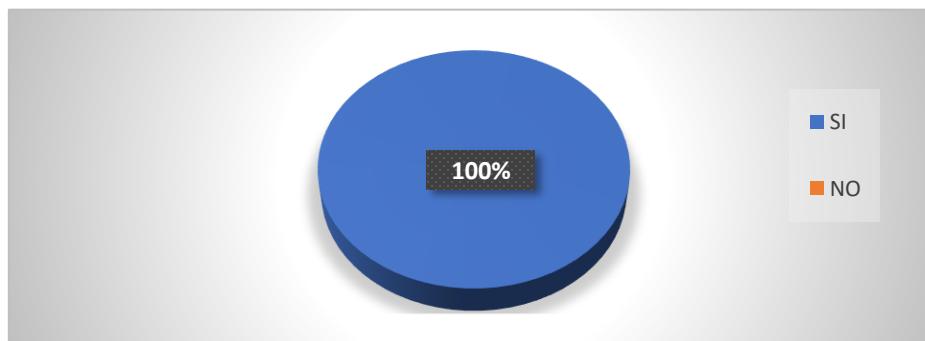


Gráfico 2-3: Estrategias de Comercialización

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa se pudo constatar que el 100% contestaron que la política comercial son reglas que la empresa establece para la implementación de estrategias de comercialización.

Los colaboradores de la empresa manifestaron en su mayoría que las políticas de comercialización es un factor fundamental para que la empresa implemente estrategias de comercialización para mejorar el rendimiento, de esta manera conocer cómo se genera cada una de ellas.

3. ¿Qué estrategias competitivas considera usted que se debería aplicar para mejorar el rendimiento de la empresa?

Tabla 4-3: Rendimiento de la Empresa

RESPUESTAS	PORCENTAJE
Concentración en un mercado meta	35%
Diferenciación del producto y servicio	20%
Orientación al cliente	15%
Disponer de profesionales altamente calificados	20%
Servicios especializados de marketing	10%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

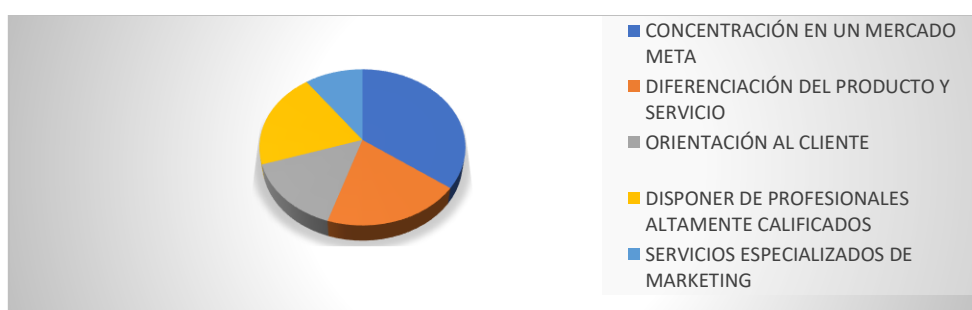


Gráfico 3-3: Rendimiento de la Empresa

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

En la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa se pudo obtener como resultado en un 35% que expresan que la estrategia de concentración en mercado meta tiene una gran aceptación por las personas encuestadas, el 20% expresan que la diferenciación del producto y servicio sería una buena opción como estrategia para mejorar el rendimiento de la industria, el 15% responde que la mejor estrategia sería la orientación al cliente, el 20%, que la estrategia de disponer profesionales altamente calificados es la mejor opción para mejorar el servicio y el producto que ofrece la industria, el 10% restante expresan que la mejor estrategia sería un servicio especializado de marketing.

La mayoría del personal encuestado menciona que la mejor estrategia que se debería aplicar dentro de la industria es Concentración en un Mercado Meta debido a que su principal objetivo es llegar más a los clientes con sus productos y servicio que ofrecen, además de planificar y ejecutar estrategias.

4. ¿De los siguientes aspectos cual considera usted que es el más importante para el cliente?

Tabla 5-3: Necesidades del Cliente

RESPUESTAS	PORCENTAJE
PRECIO	32%
CALIDAD	16%
DISEÑO DEL PRODUCTO	20%
DESCUENTOS	19%
SERVICIO ESPECIALIZADO	13%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

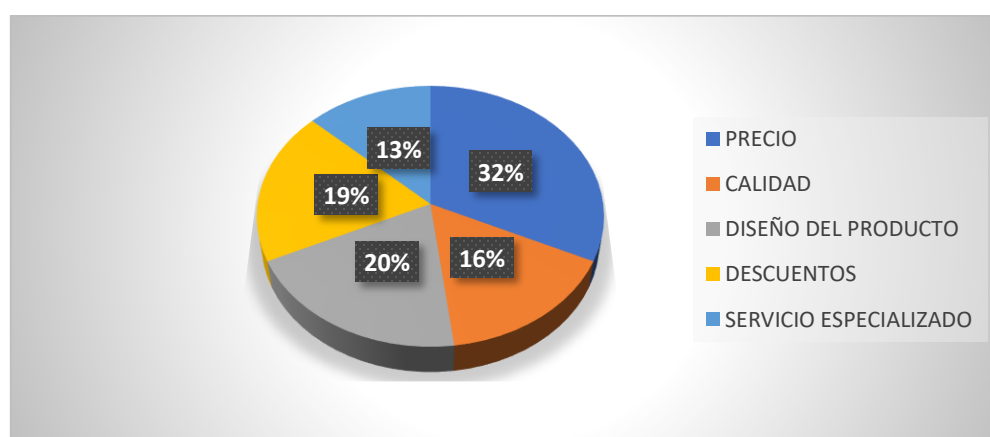


Gráfico 4-3: Necesidades de los Clientes

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

Al haber realizado la encuesta como un medio para dar respuesta a varias interrogantes dirigidas a los colaboradores de la empresa se obtuvo como resultado que, en el 32% consideran que la estrategia que atrajera más clientes sería el precio, el 16% consideran que la mejor estrategia sería calidad en los servicios y productos, el 20% se inclina a la estrategia de diseño de productos, el 19% considera que la estrategia de aplicar descuentos en la industria atraería más al cliente, el 13% considera que el servicio especializado como estrategia sería más considerada por los clientes

De acuerdo con el personal encuestado con el 32%, la mejor estrategia es el precio ya que mediante esta estrategia se logrará cumplir con las necesidades de los clientes tomando en cuenta la calidad del servicio y producto.

5. ¿De acuerdo con su criterio en qué medio de comunicación cree usted que tendría mayor éxito la aplicación de estrategias competitivas?

Tabla 6-3: Medios Estratégicos

RESPUESTAS	PORCENTAJE
Redes sociales	28%
Televisión	16%
Radio	12%
Vallas publicitarias	25%
Impresos	12%
Otros	7%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

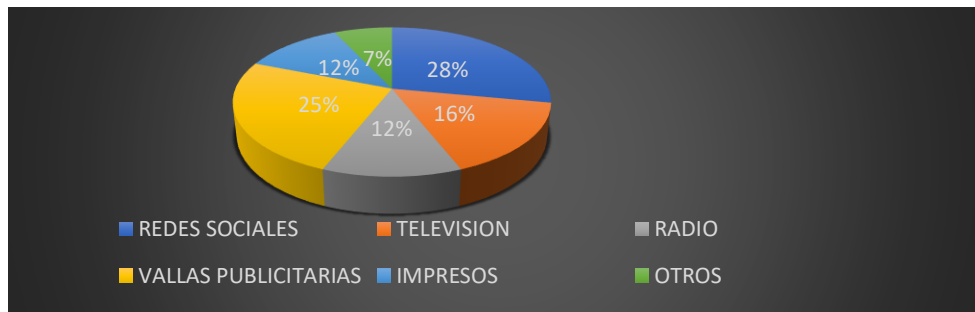


Gráfico 5-3: Estrategias de Comunicación

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

La aplicación de esta encuesta, el 28% del personal encuestado consideran que la mejor estrategia para mejorar los ingresos de la empresa es aplicando publicidad mediante redes sociales, el 16% responde que se debería implementar publicidad por medios televisivos, el 12% se inclinan por la estrategia de medios radiales, el 25% considera que la mejor estrategia que se aplicaría es vallas publicitarias, con el 12% van por la estrategia de medios impresos y con el 7% de personal encuestado considera que se debería aplicar otros medios de difusión como estrategia competitiva.

Del personal encuestado se toma como referencia los porcentajes más altos siendo las estrategias de redes sociales y vallas publicitarias que poseen entre 28% y 25%, consideradas como las estrategias más adecuadas que ayudaran al mejorar el servicio que la industria ofrece logrando una introducción efectiva en el mercado.

6. ¿La aplicación de políticas comerciales alternativas genera conflictos de intereses dentro de la empresa?

Tabla 7-3: Políticas Comerciales

RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%

Elaborado por: Andrés Iván Mena Chungata, 2021

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

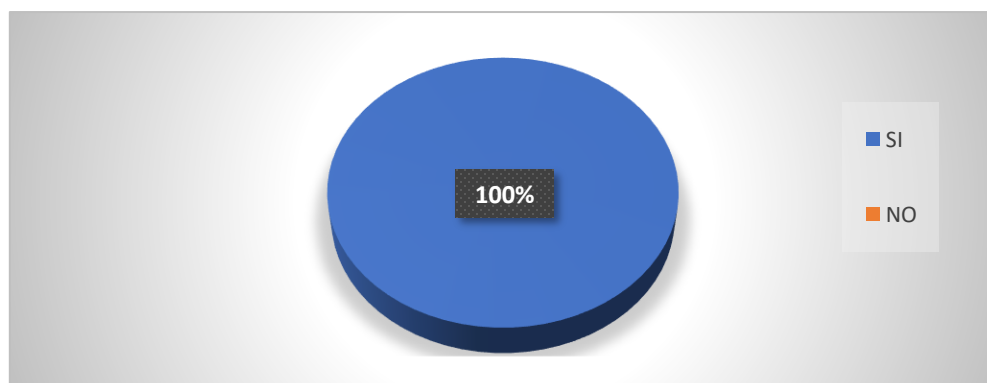


Gráfico 6-3: Políticas Comerciales

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

El 100% de encuestas realizadas dentro de la empresa nos indica que debería existir la implantación de políticas comerciales, ya que esto, mejoraría el presupuesto de ingresos a la empresa, mejorando el desarrollo participativo y económico de la misma.

De acuerdo con lo analizado se considera que la industria debe tomar en cuenta que la implementación de políticas comerciales que ayuden a mejorar el crecimiento de la empresa en el aspecto de producción y distribución mejorando su posición en el mercado.

7. ¿Piensa usted que el producto y servicio que ofrece la empresa se debe dar a conocer mediante una estrategia competitiva?

Tabla 8-3: Productos Y Servicios

RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%

Elaborado por: Andrés Iván Mena Chungata, 2021

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

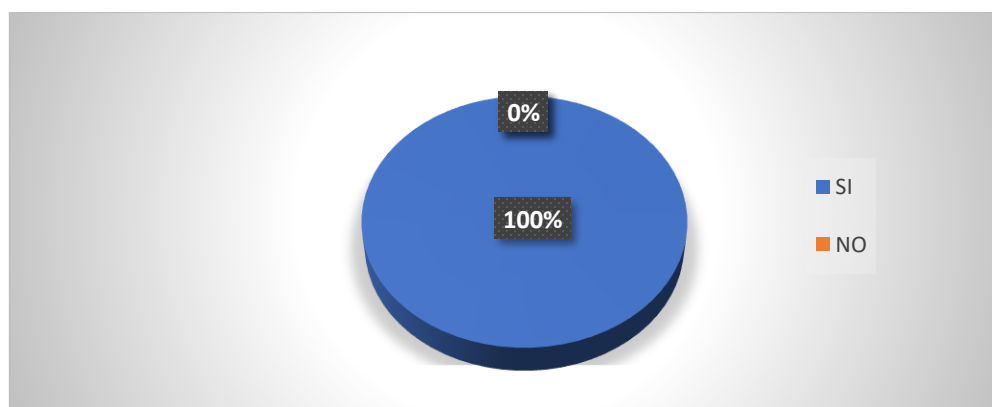


Gráfico 7-3: Productos y Servicios

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Incubandina S.A, 2020

Análisis e Interpretación

Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa se pudo obtener que en un 100% consideran que los productos y servicios que ofrece la empresa se debería aplicar estrategias para darse a conocer y a la vez mejorar su capacidad de producción y ventas.

De acuerdo a la mayoría de los colaborados coinciden que es necesaria la implementación de estrategias de promoción para que los productos y servicios que ofrece la industria se den a conocer, de esta forma se potenciara las ventas de sus productos alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado.

8. ¿Considera usted que la empresa hace proyecciones a futuro con la implementación de estrategias competitivas?

Tabla 9-3: Proyecciones Estrategias Competitivas

RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	19%
NO	81%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

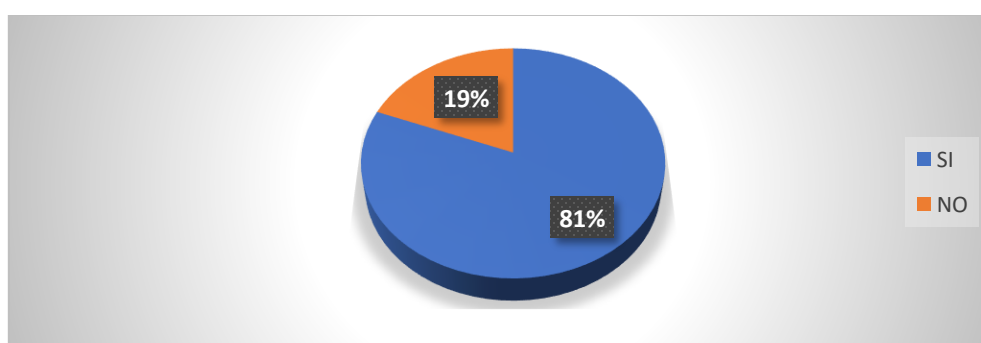


Gráfico 8-3: Estrategias Competitivas

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

Los colaboradores encuestados manifestaron en un 81% el no conocer que la empresa realice proyecciones a futuro mediante estrategias, mientras el 19% restante menciona el sí conocer que la industria realiza proyecciones a futuro.

Al haber realizado el análisis respectivo, se obtuvo como respuesta en su mayoría que los colaboradores no conocen si la empresa realiza proyecciones a futuro con estrategias competitivas, por otro lado, es necesario implementar estrategias que faciliten las proyecciones de la industria y así obtener mejores resultados.

9. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias competitivas en la empresa ayudara a un mejor posicionamiento dentro del mercado?

Tabla 10-3: Posicionamiento del Mercado

RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

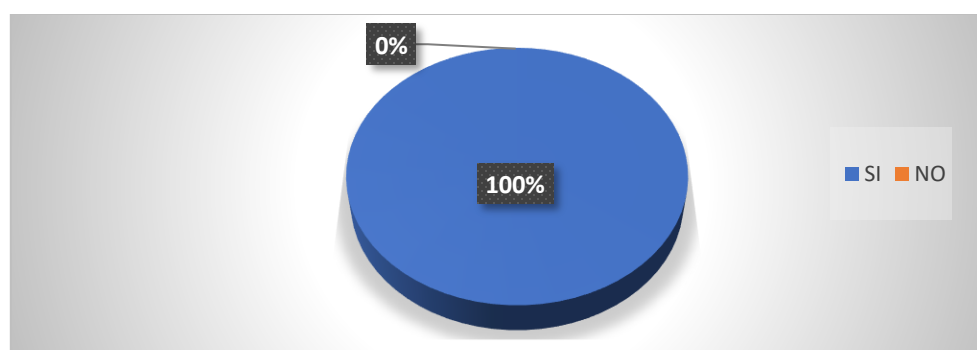


Gráfico 9-3: Posicionamiento dentro del Mercado

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

Los colaboradores encuestados mencionan en un 100% que la implantación de estrategias competitivas en la empresa ayudara a obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

Considerando lo analizado el 100% de personal encuestado está de acuerdo que la implementación de estrategias ayudará a que la industria mejore su capacidad de producción, dando a conocer que, si la empresa realiza una buena segmentación del producto, alcanzando un valor agregado suficientemente atractivo competitivo en el mercado.

10. ¿Cómo considera usted la aplicación de estrategias y políticas comerciales dentro de la empresa?

Tabla 11-3: Aplicación de estrategias y políticas comerciales

RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	37%
BUENO	62%
MALO	1%
REGULAR	0%
TOTAL	100%

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

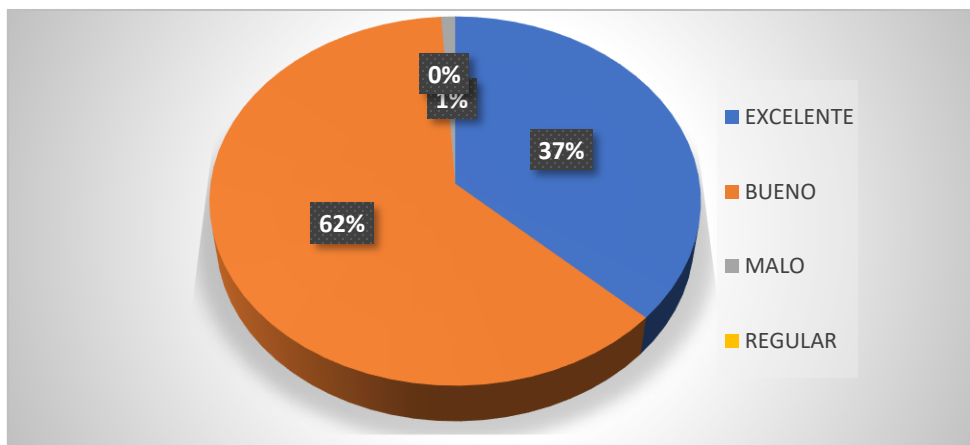


Gráfico 10-3: Aplicación de Estrategias y Políticas Comerciales

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la empresa Incubandina S.A., 2020

Análisis e Interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada el 37% califican como excelente la aplicación de estrategias ya que consideran que su aplicación mejorara el rendimiento y productividad de la industria, el 62% califican como buena la aplicación de estrategias, mientras el 1% restante lo califican como malo.

Del análisis realizado se considera que la aplicación de estrategias dentro de la industria ayudara mejorar varios procesos, como el de producción y ventas, logrando una mejor competitividad en el mercado, mencionado de tal forma en su mayoría por los colaboradores de la empresa.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación tuvo como objetivo realizar un análisis de la política comercial en la empresa INCUBANDINA S.A., de la ciudad de Ambato, mediante un diagnóstico, para la generación de estrategias competitivas. Una vez analizado los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa mencionan en los datos obtenidos de la pregunta número 1 que la institución no cuenta con estrategias competitivas que le ayuden a alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, datos que al ser comparados con los encontrados por (Acosta, 2016) en su tesis titulada “Política Comercial del Ecuador y su Impacto en la Variación de la Oferta Exportable y de Mercados”, el autor concluye que las políticas comerciales es un motor seguro para el crecimiento y desarrollo económico de una nación, por eso es necesario conocer los tipos de acuerdos de comercio son los más adecuados para los países en vía de desarrollo, generando así políticas y estrategias que faciliten negociaciones y no genere desigualdades, con estos datos se afirma que el desarrollo e implementación de políticas comerciales son de vital importancia para el crecimiento y desarrollo económico de los países, además de identificar estrategias que faciliten las negociaciones entre naciones, además, (Sánchez, 2007, p. 5) manifiesta que, a un país se debe asignarle mayores recursos a las industrias en las que se consigue una ventaja comparativa e importar los productos o servicios en los cuales tiene una desventaja comparativa, por cuanto el comercio revela costos relativos en otros países.

Según el objetivo específico el cual es determinar un diagnóstico oportuno de la situación actual de la empresa INCUBANDINA S.A, de la ciudad de Ambato, como se puede apreciar en los resultados de la pregunta número 7 mencionan que la empresa no aplica estrategias competitivas que den a conocer mejor el producto al consumidor, por lo tanto, en la pregunta número 3 se obtuvo como resultado que la mejor estrategia que la empresa debe implementar para obtener un mejor posicionamiento competitivo es la concentración en un mercado meta ya que su principal objetivo es introducirse en nuevos nichos de mercado. Datos que al ser comparados con lo encontrado por (Intriago, 2015) en su tesis titulada “Ventajas competitivas y su acontecimiento en la rentabilidad de la empresa comercial Arte Baño del cantón Ambato”, menciona que, la aplicación de ventajas competitivas dentro de la empresa para la solución de problemas internos y externos, a través de todos los datos recopilados dentro y fuera de la empresa con el único fin de mejorar sus procesos de producción y ventas introduciéndose así a nuevos mercados obteniendo así un posicionamiento favorable, con estos datos se afirma que es imprescindible definir estrategias competitivas que ayuden a obtener un mejor posicionamiento en el mercado, alcanzando así el éxito en la introducción de nuevos mercados, según (Porter M. , 1985) menciona que, “La estrategia competitiva admite una acción ofensiva o defensiva con el resultado de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas

competitivas, obteniendo de este modo un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

Para el objetivo específico, evaluar sobre la participación en el mercado de la empresa INCUBANDINA S.A, de la ciudad de Ambato, los resultados obtenidos en la pregunta número 9 de la encuesta a los colaboradores quienes aseguraron en un 100% que la aplicación de estrategias competitivas en la empresa ayudara a obtener un mejor posicionamiento en el mercado, además en la pregunta número 4 mencionan que el precio del producto es la principal estrategia para atraer y mantener a su clientela, lo cual les ha permitido alcanzar una excelente participación en el mercado, datos al ser comparados con (Alcantar Montes, 2018) en su tesis titulada, “Estrategias competitivas y satisfacción del cliente operador logístico NEW TRANSPORT”, menciona que la importancia del uso de las estrategias competitivas en una empresa como plantearlas para obtener un gran desempeño frente a sus competidores, estableciendo técnicas para mejorar sus procesos y tener éxito dentro de nuevos mercados con la ayuda de estrategias competitivas innovadoras que ayuden a mejorar la calidad de la empresa, con estos datos se afirma que diseñar dichas estrategias competitivas facilitan la introducción a nuevos mercados, además de obtener una mejor competitividad frente a otras empresas de la misma actividad económica, alcanzando resultados satisfactorios y sostenibilidad en el mercado, además, según (Castro, 2010) menciona que, la estrategia competitiva involucra posicionar a una empresa u organización para incrementar el valor de las capacidades que les distinguen de sus competidores, de igual modo, el objetivo de cualquier estrategia es “crear valor para los compradores”.

3.3. PROPUESTA

3.3.1. Datos Informativos

Tema: Análisis de la Política Comercial de la Empresa Incubandina S.A para el Diseño de Estrategias Competitivas.

Institución Ejecutora: INCUBANDINA S.A

Beneficiario: Clientes de la empresa INCUBANDINA S.A

Ubicación:

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. Bolivariana y Av. El Cóndor

Tiempo Estimando para la Ejecución: (5 meses)

Inicio: mayo 2021 **Fin:** septiembre 2021

Equipo Técnico Responsable: Mena Chungata Andrés Iván

3.3.2. Antecedentes

Analizando los resultados que se obtuvo de la aplicación de las encuestas se constató que el mayor problema que tiene la empresa INCUBANDINA S.A., se ha identificado el manejo inadecuado de las estrategias de mercado, la mayoría de personal encuestado se inclinó y mencionó dentro de la industria es Concentración en un Mercado Meta debido que el principal objetivo de la industria es llegar más a los clientes con sus productos. La implementación de estrategias permite la competitividad; al planificar y ejecutar estrategias eficaces permite mejorar su modelo financiero, y aumentaría su rentabilidad y el desarrollo empresarial.

3.3.3. Justificación

La empresa INCUBANDINA S.A se ha podido mantener durante más de dos décadas, aportando a la economía del país. Sin embargo, existe la competencia que se ha ido incrementando en los últimos años, por otra parte, la epidemia el COVID -19 influyó en la economía global, por ende, el país no fue la excepción, la recesión económica afecto directamente las ventas, y muchos clientes no adquirirían el producto o en muy baja cantidad. Por consiguiente, hoy en día al realizar el análisis de la política comercial de la empresa Incubandina S.A., permite el diseño de estrategias competitivas, las mismas que desde el área administrativa y comercial encabeza un cambio beneficioso para la empresa mediante la implementación. A su vez, mejorar la atención al cliente,

en el caso de que la empresa no tomara en cuenta correctivos afectaría directamente a las ventas, perdiendo notablemente clientes, y con ello la oportunidad de contar con un desarrollo económico.

Una vez identificado los problemas que afectan a la empresa se plantea la siguiente propuesta que consiste en diseñar un plan de estrategias competitivas, puesto que la empresa Incubandina S.A., considera a esta herramienta como vital para la toma de decisiones, de tal manera que la empresa podrá definir el rumbo que tiene respecto a sus objetivos financieros.

Las estrategias competitivas son esenciales para la empresa Incubandina S.A., y al implementar la mismas permitirá conseguir un mayor rendimiento en el área de producción, ofrecer calidad en el servicio al cliente, innovación constante de los productos, promociones y publicidad, imagen empresarial, todos estos factores necesitan planificación para que la empresa establecer e incrementar las ventas, la misma que llevaría a alcanzar una rentabilidad de manera continua, beneficiando a la economía a de la empresa, manteniéndose en el mercado y marcando la diferencia ante su competencia.

La empresa Incubandina S.A., ha logrado establecerse como una empresa reconocida a nivel provincial, por lo cual, a través de los datos obtenidos en esta investigación se pretende adquirir información, que provea parámetros más claros que sirva para el diseño de estrategias competitivas. Es importante mencionar, que el análisis de la política comercial de la empresa permitirá el desarrollo de la planificación estratégica; con el apoyo esencial de los directivos de la empresa Incubandina S.A, y su personal de trabajo.

Por consiguiente, al evaluar las políticas de trabajo que se han estado desarrollando dentro de la empresa Incubandina S.A, se podrá hacer reformas, adaptaciones o implementar nuevas normativas que resalten dentro del diseño de estrategias competitivas. Al momento de identificar cuáles son las necesidades de la empresa Incubandina S.A, permitirá diseñar ideas o actividades que beneficien a la empresa en el campo competitivo, abriendo paso al mercado, estableciendo sus clientes potenciales, todo esto basado en el levantamiento técnico de manera específica, enfatizando que se debe hacer, y por ende al implementar las estrategias competitivas facilitará la optimización de las funciones internas de la empresa.

3.3.4. Objetivos

3.3.4.1. General

Analizar la Política Comercial de la Empresa Incubandina S.A., para diseñar estrategias competitivas.

3.3.4.2. Específicos

- Analizar la política comercial para identificar los factores internos y externos que tiene la empresa Incubandina S.A.
- Plantear estrategias que permitan obtener una mayor competitividad en el mercado a la empresa Incubandina S.A, frente a sus principales competidores.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual que mantiene la empresa Incubandina para crear un plan de acción que den solución a las inconsistencias encontradas.

3.3.5. Análisis de Factibilidad

La propuesta de diseño de estrategias competitivas para la empresa Incubandina S.A., se establece en los aspectos de viabilidad que permitirán la posibilidad en el desarrollo de la misma.

Político

La viabilidad para el diseño de estrategias competitivas se sustenta con las políticas internas de la empresa, es decir, el reglamento interno de trabajo y las regulaciones de producción, en la cual se puede desarrollar para el incremento de la rentabilidad. En el caso de la empresa Incubandina S.A se trata de la correcta toma de decisiones a través de las estrategias que permitan tener una ventaja competitiva en el mercado.

En la empresa Incubandina S.A, todas las decisiones que tomen desde la gerencia y la administración serán en base a los intereses de sus accionistas, de tal manera que favorezca la rentabilidad de la empresa al realizar un análisis de las políticas comerciales, proveerá los parámetros que debe enmarcar el plan de estrategias.

No obstante, es de suma importancia que exista un compromiso que implica a todos los accionistas, directivos, administrativos, personal laboral de la empresa. Al poner en acción las estrategias competitivas que permitirá un mejor desempeño de la empresa y la obtención de ventajas competitivas dentro del mercado, afianzando los canales de distribución de sus productos, además de mejorar notoriamente la rentabilidad económica de la empresa Incubandina S.A.

Tecnológico

La empresa Incubandina S.A, para mejorar su producción deberá incorporar instrumentos, así como maquinaria de la más alta tecnología disponible en el mercado, además de identificar procesos que ayuden a alcanzar una mayor competitividad en el mercado frente a sus principales competidores, por

tal razón se ha visto en la necesidad de implementar avanzados sistemas de modificación genética que brinden un producto de mayor calidad optimizando tiempo y recursos.

Organizacional

El diseño de estrategias competitivas en la empresa Incubandina S.A. permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento de la empresa en el mercado. La efectividad en sus resultados está vinculada con la planificación y control de los líderes; el diseño, ajuste y ejecución de las estrategias competitivas tiene como objetivo que la empresa pueda establecerse y expandirse, no obstante para ello es necesario que se conozca sus necesidades en cuanto a la implementación de las ventajas competitivas y las estrategias que permitirá diferenciarse de su competencia en el mercado, y con esta información utilizar sus recursos de mejorar su rentabilidad a largo plazo.

Económico Financiero

El proyecto de analizar la política comercial de la empresa Incubandina S.A para el diseño de estrategias competitivas es viable, ya que cuenta con todos los recursos económicos, materiales y humanos que contribuirán al desarrollo económico de la empresa. Adicionalmente, es factible porque se adecua a los aspectos financieros de la empresa, además la gerencia considera que es una inversión adecuada ya que va a permitir el aumento de la rentabilidad.

3.3.6. *Fundamentación Científico – Técnico*

La presente propuesta tiene una fundamentación técnica puesto que, se pretende diseñar estrategias competitivas que permita adquirir de las ventajas competitivas en el mercado. El análisis sobre las políticas comerciales sirve como base para el diseño de dichas estrategias, siendo de gran aporte para la empresa Incubandina S.A.

Estrategias competitivas:

La presente propuesta tiene una fundamentación técnica puesto que, se pretende diseñar estrategias competitivas que permita adquirir de las ventajas competitivas en el mercado. El análisis sobre las políticas comerciales sirve como base para el diseño de dichas estrategias, siendo de gran aporte para la empresa Incubandina S.A.

Estrategias competitivas:

Es necesario mencionar que, las estrategias competitivas son un conjunto de elementos inmersos en la gestión del conocimiento permite a la empresa crear estrategias, desarrollar o favorecer al negocio, promover su competitividad; y, por otra parte, los componentes intangibles como el

personal de trabajo y el organigrama ayudan a ser piezas clave para adquirir ventajas competitivas en el sector al cual se desea llegar.

Adicionalmente, se debe enfatizar que, para alcanzar ventajas competitivas, es necesario realizar y aplicar de estrategias de calidad mediante de forma constante; las mismas que tienen un mayor impacto en el desempeño de la institución.

Obtener una ventaja competitiva beneficia a la empresa que marque la diferencia ante la competencia y pueda tener una posición superior o mayor con fin de obtener un rendimiento en una escala más grande. La ventaja competitiva debe ser valorada por el consumidor o cliente final, lo cual permitirá subir el nivel de ventas.

No obstante, el ámbito competitivo, es decir, la extensión del objetivo de las ventas debe cubrir los sectores, verificar la calidad de los productos, contar con canales de distribución y con una cartera de clientes, los cuales se debe fidelizarlos. Para ser más específicos es prioritario que la empresa cuente con estrategias de marketing para conseguir más la segmentación de mercado a favor de la empresa.

Para poder tener éxito en la empresa se necesita aplicar estrategias competitivas basadas en 3 parámetros que ayudan a mejorar la situación de la empresa.

Para comenzar, se encuentra la estrategia de costes; la mismas que se enfoca en vender los productos o servicios con precios más convenientes que el de la competencia; ofreciendo un alto estándar de calidad y brinde armonía dentro de su ubicación geográfica. Por otra parte, se debe contar con un plan económico, el mismo que sirve para abrirse mercado y expandirse.

Por tal motivo, no es de sorprenderse que la competencia desee imitar o copiar el plan de comercialización de la empresa, sin embargo, se debe enfatizar y resaltar los productos y servicios de la empresa por medio de la innovación tecnológica; y, por ende, puede causar dos fines: desgaste económico a la empresa o permitir mejorar la calidad del producto. En conclusión; el propósito de la estrategia el liderazgo de costes es que el producto final sea del interés de los consumidores y que también sea rentable para la empresa.

Al mismo tiempo, se encuentra la estrategia de diferenciación; la cual consiste que, al contar con un producto de calidad, este tenga u ofrezca características únicas; y, por ende, pasa a incrementar su valor de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores pero accesibles ayudando y mejorando la rentabilidad me la empresa. Dentro de la característica única puede ser basada en diferentes factores, tales como: diseño, atención al cliente, rapidez de entrega, atributos técnicos, desempeño laboral, oferta de servicios complementarios, entre otros.

Se debe tomar en cuenta que, la estrategia de diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, varias empresas pueden tener, algo que les haga diferenciarse de la competencia. Es muy recomendable en mercados que sean poco sensibles al precio, la estrategia de diferenciación no se da a notar de manera enfática sobre la competencia y por tal motivo, los consumidores no perciben el cambio en el valor, porque en el caso de hacerlo se convierte en un riesgo para la empresa, amenazando la rentabilidad o el nivel de ventas.

Finalmente, como tercer parámetro, se encuentra la estrategia del enfoque, ya que brinda mejor calidad de productos y servicios en un sector enfocado dentro del mercado, a consumidores potenciales y ofreciendo satisfacer específicamente sus necesidades y preferencias. Al estar enfocado en un grupo de personas o consumidores específicos se mejora la rentabilidad, operando con mayor eficiencia. No obstante, no se debe descuidar a la competencia porque pueden llegar a ocupar los canales de distribución, de la empresa. Adicionalmente, al elaborar un plan de publicidad con estrategias que ayuden a ampliar el mercado, conseguir clientes potenciales, afianzar los clientes actuales y brindar un servicio de calidad. Por tal motivo se debe velar para que la competencia no aplique estrategias de enfoque en el mismo sector seleccionado por la empresa, causando segmentación de consumidores o pérdida de los clientes.

Principios y ventajas de una estrategia competitiva

Por consiguiente, la estrategia competitiva permite a la empresa adquirir una posición competitiva favorable dentro de una industria o sector productivo. Adicionalmente; todo emprendimiento, sea macro o micro empresa debe estar orientado a conseguir una posición competitiva, la misma que puede traer oportunidades, ventajas y permitir acciones que permitan a la empresa a mejorar su rentabilidad.

Ventajas de una buena estrategia competitiva

Visto de igual forma los beneficios que se desprenden de una buena estrategia competitiva, proveerá automáticamente de ventajas competitivas para elaborar una estrategia competitiva en un negocio debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones, las cuales se puede aplicar en el orden que más beneficie a la empresa.

- 1. Mejor posición en el mercado.** Cuando la empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando ya está establecida en el mercado y marca la diferencia ante sus competidores, esto permite la rentabilidad del negocio y convertirse en la primera opción para los consumidores.
- 2. Mayor rentabilidad.** De ser verídica la ventaja competitiva, permitirá aumentar las ventas y tu rentabilidad económica se irá incrementando.

3. **Mayor eficiencia y mejor enfoque de tu actividad productiva.** Se recomienda que la empresa pueda presentar un buen servicio de calidad y entregas inmediatas, así afianzar la ventaja competitiva, optimizar la actividad productiva y lo cual aporta al prestigio de la empresa.
4. **Más espacio para innovación.** Una vez ya establecida en el mercado, se debe enfocarse en innovación con sus respectivos protocolos para así afianzar y mejorar aún más la posición ya establecida.
5. **Sostenibilidad a largo plazo.** Al contar con una excelente estrategia competitiva, permitirá conseguir una ventaja competitiva sostenible, la empresa no solo mejorará su rentabilidad, sino que estará en un continuo crecimiento, manteniéndose y brindando servicio de calidad a largo plazo.
6. **Fortalecimiento de tu marca.** Elaborar estrategias que permitan ser diferenciada de la competencia es fundamental para fortalecer y distinguir la marca de la empresa, transmitiendo confianza y seguridad de rentabilidad a los clientes y consumidores.

Elaboración de una estrategia competitiva

En base al modelo de ventaja competitiva que ofrece Porter las estrategias competitivas de la empresa en dos factores primordiales; primero, es tener claro y específico el mercado en el cual se va a elaborar y aplicar las estrategias, y segundo, explotar o resaltar las fortalezas que tiene la empresa. Es necesario enfatizar que para el diseño de estrategias competitivas están involucrados, accionistas, directivos y equipo de trabajo porque es una labor conjunta y la eficacia de la aplicación de las estrategias beneficiará a todos los que conforman la empresa.

1. Definir el mercado meta

La empresa Incubamdina S.A, cuya actividad económica principal es la explotación mayorista y minorista de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas, además de la venta de huevos de consumo, siendo su mercado meta la población económicamente activa de la ciudad de Ambato, en este caso según datos del INEC es de 103.601 personas de acuerdo al último censo realizado en el país en el año 2010.

A continuación, se detalla la producción mensual de la Empresa Incubamdina S.A.:

Tabla 12-3: Producción de la Empresa Incubamdina S.A.

PRODUCTOS	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN PARA TUNGURAHUA (14%)	PRODUCCIÓN PARA AMBATO (14%/9=2%)
Pollos bebés	500.000,00	70.000,00	1400
Pollos de carne	300.000,00	42.000,00	840

Huevos de consumo	2.100.000,00	294.000,00	5880
-------------------	--------------	------------	------

Fuente: Revista Líderes, 2017

Rwalizado por: Mena, Andres, 2021.

De acuerdo a la producción mensual que la empresa Incubamdina mantiene de todos sus productos que comercializa al por mayor y menor, siendo únicamente el 14% de su producción dirigida a la provincia de Tungurahua, ya que del 100% se divide el 70% para 5 provincias de la Sierra incluida la provincia de Tungurahua, mientras que el 30% restante son para la región Costa y Oriente, por tal razón se dividió el porcentaje de la región Sierra que en este caso son 5 es decir 14% para cada una, mientras que de ese resultado se dividió para el número de cantones que posee la provincia dando como resultado un 2% de la producción que ofrece la empresa frente a la demanda que es la población económicamente activa de la ciudad de Ambato de 103,601 personas.

2. Utilizar las fortalezas de la empresa

Cuando la empresa cuenta con una o varias fortalezas puede utilizarlas para hacer un plan estratégico de publicidad y ofrecer productos con una característica en particular que marque la diferencia entre en la competencia. Por este motivo es importante diseñar la estrategia competitiva en torno a aquellas cualidades que puedan aportar a la rentabilidad.

3.3.7. Modelo de estrategias competitivas.

Una vez aplicado el análisis de las políticas comerciales y obtenido los resultados, se puede observar cuales son las falencias que presenta la empresa Incubandina S.A y en colaboración con todo el personal administrativo como ejecutivo se puede presentar cual será el mejor modelo de estrategias competitivas que permita a la empresa a cubrir y satisfacer sus necesidades, ya que por medio de esta herramienta se podrá tomar decisiones que ayuden a cumplir las metas trazadas y mejorar el desarrollo e incremento de la rentabilidad de la empresa.

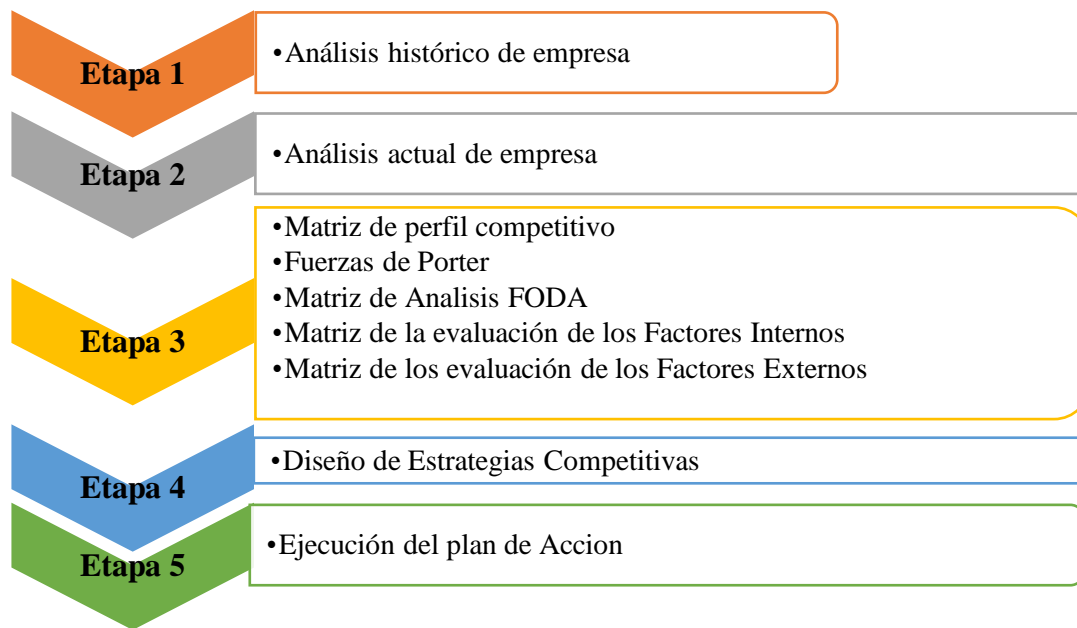


Gráfico 11-3: Estructura de las estrategias competitivas

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, 2021

Etapa 1: Reseña Histórica

La empresa fue creada en el Cantón Ambato el 6 de Julio de 1992 por avicultores de Tungurahua que se unieron con el objeto de producir pollita bebe para los mismos socios, para esto consiguieron la distribución de la línea genética Lohmann que está entre las más importantes del mundo. (Avilez Ligia, 2012).

Las granjas están registradas en Agro calidad lo que permite legalmente tener una zona blindada de 5 Km. alrededor que son las recomendaciones mundiales para evitar contagios de enfermedades aviarias, Control de Bioseguridad estricto que permite montar una barrera al ingreso de enfermedades. Durante los últimos 5 años, el consumo de carne de pollo y de huevos en el Ecuador ha ido aumentando, hasta llegar a finales del año 2008 a un consumo de 30.07 kilos de carne por habitante y de 140 huevos por persona al año, razón por la cual el sector avícola ha crecido consistentemente con la presencia de la demanda. La empresa ha incorporado tecnología de avanzada a sus procesos, logrando hacerlos más eficiente y mejorando su productividad, lo que le brinda una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector. Siendo Incubandina la empresa líder en Ecuador en el suministro de genética destinada a la producción de huevos, las aves de recría que ofrecemos conservan este liderazgo ya que somos la única empresa en el país que ofrece al mercado aves levantadas en galpones totalmente automatizados y climatizados, razón por la que podemos manejar

estrictos protocolos de bioseguridad, obtener lotes con pesos adecuados y llegar a uniformidades sobre el promedio del mercado. Estas características se traducen en un desempeño superior de nuestras pollitas en la etapa de producción garantizando de mejor manera el potencial genético de nuestra línea. Su campo de acción lo desarrolla a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, cumpliendo con los requerimientos de sus clientes y socios comerciales (Avilez Ligia, 2012)

Actividad de la Empresa

Es una empresa ecuatoriana que se halla inserta en el esfuerzo avícola, siendo en origen la razón de ser la producción de pollitas bebés para postura y pollitos bebés para línea de carne. La producción de pollitas BB y pollonas como la mayor contribución que hacemos hacia la industria avícola es una empresa líder a nivel nacional el segmento de pollitas BB en especial por la calidad de nuestras genéticas y procesos (Avilez Ligia, 2012).

Ubicación Física

Incubandina S. A. Av. Bolivariana y Av. El Cóndor en el cantón Ambato, Ecuador

Dirección Legal: Av. Bolivariana Frente Est. Neptalí Barona en el cantón Ambato, Ecuador.

Razón Social

Su representante legal es Corrales Bastidas Segundo Javier, la empresa Incubandina S. A. se dedica a la producción de pollitas BB y crianza de aves de corral; es una de las pocas empresas en el mundo que mantiene relación con Lohmann Tierzucht por más de 25 años. Con el paso del tiempo y sumando a la ya clásica Lohmann Brown se han sumado las genéticas de H&N International tanto en marrón como en blanca. Buscando servir de mejor manera al mercado de aves para postura ecuatoriano en el 2006 Incubandina incorporó una granja de levante con la mejor tecnología disponible, permitiendo ofertar pollonas a partir de sus 8 semanas de vida y ofreciendo productos tales como: Pollitas BB Lohmann Brown, Pollitos BB Ross 308, Huevos Fértiles y Huevos Comerciales Marrones y Alimento Balanceado para las Granjas (Avilez Ligia, 2012).

MISIÓN

Empresa INCUBANDINA S.A. es una Empresa dedicada a la producción y comercialización de huevos y aves, con su principal producto el huevo de larga durabilidad, incursionando en los mercados exigentes de Colombia y Perú como una marca líder y de prestigio, para lo cual emplea insumos orgánicos y las mejores técnicas para maximizar la rentabilidad y minimizar el impacto ambiental del lugar en donde se encuentra asentado el galpón, dando un trato personalizado a cada uno de los clientes con precios competitivos de acuerdo a la calidad (Avilez Ligia, 2012).

VISIÓN

Empresa INCUBANDINA S.A. tiene como visión convertirse en la Empresa líder en su rama, que produzca y comercialice huevos y aves con una calidad excelente, incursionando en nuevos mercados como el Sudamericano, afirmándose en el mercado americano (Avilez Ligia, 2012).

Etapa 2: Análisis Actual de la Empresa

Análisis del Mercado

La empresa Incubandina S.A, se dedica a la comercialización y crianza de animales de corral, pollos y gallinas, además de huevos de consumo, su producción a través de los años a crecido al implementarse modernos procesos de modificación genética a sus animales para obtener un producto de alta calidad que brinden a sus clientes y consumidores la mejor satisfacción a sus exigencias, además de abordar nuevos nichos de mercados que la competencia no ha incursionado, tal es el caso de la modificación genética como bien se menciona en los embriones de pollos, que han generado animales con características sofisticadas que son capaces de salir al mercado en tiempo record, ya que se alimentan con suplementos de engorde y engrosamiento, sin dejar de lado el compromiso social con la comunidad al cuidar la salud de sus consumidores.

Sin embargo, a pesar que se ha ido forjando por ya 25 años de servicio dentro del personal y directorio se desconocen si existen estrategias competitivas dentro de la industria; lo cual se convierte en un problema, debido a que no hay un panorama claro sobre la rentabilidad de la empresa a futuro, por tanto, es necesario la implementación de estrategias competitivas que brinden un mejor posicionamiento en el mercado.

La empresa maneja precios accesibles para sus productos por lo cual es una de las mejores estrategias, ya que mediante esta estrategia podemos fidelizar que nuestros clientes sean frecuentes tomando en cuenta la calidad del servicio y producto. Seguido por las estrategias de redes sociales y vallas publicitarias las mismas que promocionarán a la industria mejorando y por ende demandado mayor cantidad de producto.

Principales Competidores: Entre los principales competidores a nivel nacional se encuentra: INCOVAL(Guayaquil), EMPRENDER (Quito), ADE(Loja), INNPULSAR (Cuenca). La entidad que agrupa a las incubadoras es la Red de Incubadoras del Ecuador, con sede en las oficinas de Emprender (Avilez Ligia, 2012).

Por otra parte, aunque son más pequeñas empresas son competencia potencial ya que se encuentran ubicadas en la misma región: ASAVICO y AVISAN (Cotaló), Avícola Yema SolCía.Ltda. y Avícola

Valery (Pelileo) y estas tres: Avícola San Francisco, Avícola Pérez y Avícola Cecilita (Ambato) (Avilez Ligia, 2012).

Canales de Distribución

La empresa Incubandina S.A posee el servicio de venta directa, es decir, que los consumidores pueden adquirir sus productos en la propia empresa lo que beneficia a los clientes debido a que excede a los productos a un precio inferior puesto a que no existe intermediario dependiendo el sector.



Figura 1-3: Canales de distribución

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, (2021)

De igual manera, la empresa Incubandina S.A también ofrece sus ventas de forma indirecta, es decir, que distribuye sus productos a intermediarios con lo cual la empresa puede darse a conocer en más sitios y así ampliar su mercado.



Figura 2-3: Canales de distribución, ventas.

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, (2021)

Producción

La empresa Avícola Incubandina S.A cuenta con un equipo de trabajo tanto para laboratorio como para soporte técnico, los mismo que trabajan en conjunto para ofrecer huevos, pollitos y aves de calidad. Dentro del laboratorio con ayuda del microscopio de luz y del microscopio electrónico se ha logrado incrementar el proceso de los diferentes agentes etiológicos y su patogénesis, por ende, se ha desarrollado de materiales y métodos para el cultivo, aislamiento y caracterización de los diversos agentes patógenos infecciosos.

La utilización de métodos específicos y sensitivos que influir el cultivo y aislamiento de un organismo para su identificación. Los puntos básicos en el control sanitario son:

- Seguir un plan de aislamiento.
- Tener la granja la más separada posible de otros núcleos avícolas.
- Control del personal no autorizado.
- Cambio de calzado y ropa protectora.
- Control de roedores y aves silvestres.
- Control de perros o gatos (depredadores)
- Limpieza, desinsectación y desinfección.
- Hacer vacío sanitario
- Disponer de un sistema de manejo de mortalidad.
- Control microbiológico y físico-químico del agua de bebida.
- Implantar y cumplir programas vacunales (Avilez Ligia, 2012).

Políticas

La empresa Incubandina S.A trabaja a través de un manual administrativo el mismo que consta la normativa y lineamientos a cumplir por todas las personas que entran a elaborar en la empresa, basado en principios de transparencia, honestidad, austeridad y optimización de los recursos materiales y financieros. Cada cargo o departamento cumple una lista de funciones específicas, y se aplica el reglamento interno para todas las sucursales. La gerencia está a cargo de velar por el cumplimiento del reglamento canalizando el trabajo con el área de talento humano de Incubandina; el cumplimiento del mismo permite que la empresa elabore de manera óptima, mejora de forma continuo, y al brindar un servicio con productos de calidad afianza los clientes potenciales (Avilez Ligia, 2012).

Políticas para el Personal

- Respetar los horarios de trabajo fijados por la empresa Incubandina S.A.
- Cumplir con los estándares de los uniformes o ropa protectora (estibadores, operadores, personal del laboratorio).
- Cumplir con los requerimientos de la seguridad laboral (planta de producción, embalaje, almacén y despacho).
- Cumplir con todas las exigencias impuestas por la gerencia al momento de realizar sus actividades laborales.
- La remuneración salarial será entregada en los primeros 5 días de cada mes.

- En caso de no acatar el reglamento, se le hará llamados de intención al personal que incumpla, primer llamado verbal, segundo por escrito y el tercero llamado de atención será causal de despido.
- Respetar a los inmediatos superiores y al equipo de trabajo sin hacer acepción de personas, tratando con respeto y aplicando las normas de convivencia (Avilez Ligia, 2012).

Políticas de la Administración y Finanzas

- Se deberán de realizar cierres de caja de manera diaria.
- Se deberá desarrollar una efectiva planeación financiera que permita definir políticas de gestión y crecimiento.
- Evaluar financieramente los nuevos proyectos que la organización considere necesarios para garantizar crecimiento y sostenibilidad.
- Planificar, gestionar y controlar continuamente la estructura de costos, a fin de obtener mayores eficiencias y altos y sostenibles niveles de productividad.
- Suministrar información contable de manera oportuna, precisa y veraz que permita la efectiva toma de decisiones, bajo normas contables.
- Proyectar estados financieros trimestrales.
- Se deberá presentar a la Junta Directiva la ejecución presupuestal y el flujo de caja mensualmente, acompañado de análisis detallado de los rubros, para aprobación mensual.
- Se deberán de realizar cierres de caja de manera diaria.
- No se emitirán cheques post- fechado.
- Todos los cheques por la empresa deberán ser cruzados.
- Los reclamos, comunicados por parte de algún miembro deberá ser de manera escrita y con firma de responsabilidad (Avilez Ligia, 2012).

Políticas de Comercialización

- La gerencia aprobará o negará las compras o adquisición de productos que la empresa Incubandina S.A necesite incorporar.
- Se debe facturar toda venta realizada para llevar un registro listo para auditorias.
- Las ordenes de entrega solo se realizarán en caso de mercadería pendiente y deberá ser ejecutadas con factura de venta.
- Todas las cancelaciones con cheques deberán ser firmados por el departamento financiero.
- El área comercial establecerá objetivos para el departamento de ventas.

- A la documentación de compra- venta de productos como pollita BB o Aves se anexará un calendario de vacunación para el seguimiento de las dosis respectivas.

ETAPA 3: ANALISIS DEL ENTORNO

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Al elaborar una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) es necesario reflexionar de manera intuitiva, ya que la información obtenida en este proyecto tiene una apreciación de un enfoque investigativo, por lo cual los datos obtenidos corresponden al año 2021 y no se debe sostener que los datos, razones, o características no estén sujetas a cambio a mediano o largo plazo. A continuación, se puede observar que se califica del 1 al 4 los determinantes, donde 4 es lo mejor, y 1 malo.

La metodología que se utilizó para la evaluación es la cuantitativa y cualitativa, es decir se aplico un enfoque mixto, el metodo cualitativo ayudo a la recolección de información detallada y sustentable de la situación actual de la empresa Incubamndina S.A, de igual modo el método cuantitativo se implemento para la recolección de datos estadísticos numéricos de acuerdo a la ponderación de la calificación que se le otorgo a cada una de las variables, considerando 4 la mejor calificación y 1 la menor calificación, dichas puntuaciones se asignaron dependiendo el grado de importancia o peso que estas representan para la institución, esta matriz ayudara a la toma adecuada de decisiones al identificar las principales amenazas y fortalezas presentes en la entidad.

Tabla 13-3: Matriz de Evaluación Factores Internos

Factores Críticos para el éxito			
FORTALEZAS	Peso	Rating	Puntaje
Experiencia en la comercialización de productos.	0,15	4	0,6
Equipo de trabajo motivado y colaborador	0,05	3	0,15
Experiencia en ventas de los empleados	0,05	3	0,15
Infraestructura adecuada.	0,1	3	0,3
Calidad de los productos.	0,15	4	0,6
Buena atención al cliente.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	Peso	Rating	Puntaje
Limitada capacitación laboral y existen pocos incentivos para el personal.	0,05	3	0,15
Capital de trabajo invertido en proyectos fallidos	0,1	3	0,3
El personal desconoce la misión y visión de la empresa.	0,05	1	0,05
Carencia de plan de publicidad.	0,05	3	0,15
Limitadas estrategias competitivas	0,15	4	0,6

Limitada sociabilización de los objetivos con el equipo de trabajo.	0,05	2	0,05
Total	1	36	3,25

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, 2021

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) sirve para sintetizar y evaluar los datos obtenidos fuera de la empresa; tales como: los factores económicos, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos, competitivos, sociales y culturales. Su valoración se debe hacer de manera intuitiva, y la matriz puede variar ya que están sujetas a cambios constantes.

Tabla 14-3: Matriz de Evaluación Factores Externos

Factores Críticos para el Éxito			
OPORTUNIDADES	Peso	Rating	Puntaje
Convenios con el gobierno para la mejorar y promoción de la producción avícola	0,1	3	0,3
Incremento del consumo de huevos y aves. 3.Mayor adquisición de pollita BB en el mercado.	0,2	4	0,8
Adquisición de insumos veterinarios de calidad.	0,05	3	0,45
Financiamiento económico para el sector avícola	0,05	3	0,45
Competencia con avícolas cuyos productos son más costosos que Incubandina.	0,05	3	0,45
AMENAZAS	Peso	Rating	Puntaje
Competencia desleal.	0,05	2	0,1
Mal manejo del producto por parte de los clientes de pollita BB	0,2	3	0,6
Aves propensas a la adquisición enfermedades, por factores ambientales.	0,2	3	0,6
Cambios constantes en la política sobre reglamentos y normativas.	0,05	1	0,05
Escaso apoyo de apoyo gubernamental a la gestión agrícola	0,05	2	0,1
Totales	1	27	3,9

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, 2021

Tabla 15-3: Calificación

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante

	1	Nada Importante
--	---	-----------------

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, 2021

Como resultado final de la aplicación MEFE es de 3,9 este valor nos permite concluir que la empresa Incubandina S.A cuenta con altas posibilidades continuar en el mercado, expandir su rentabilidad y seguir creciendo como institución.

Una vez realizada la Matriz MEFI obtuvimos los resultados de 3,25, por lo que se concluye que la empresa cuenta con un rango de fortalezas establecidas; pero, no obstante, necesita aplicar estrategias competitivas las cual permitan incrementar su rentabilidad, ofreciendo productos con altos estándares de calidad y con soporte técnico a todos sus clientes y clientes potenciales.

Tabla 16-3: Foda estratégico

FODA Estratégico Incubandina S.A.		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
FODA Estratégico Incubandina S.A.	Empresa líder en el mercado de producción de pollita BB y producto de calidad.	Limitada planificación estratégica.
	Avalada con distribución de genética Lohmann a nivel nacional.	Carencia de plan de publicidad.
	Infraestructura de alta calidad.	Limitado liderazgo por parte de los directivos en la implementación de nuevas estrategias
	Excelentes relaciones con clientes (nacionales e internacionales).	Limitadas estrategias competitivas
	Equipo de trabajo motivado y colaborador	Limitada sociabilización de los objetivos con el equipo de trabajo.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Convenios con el gobierno para la mejorar y promoción de la producción avícola.	Crear nuevas estrategias competitivas, para abrirse campo entre los competidores de mercado.	Sociabilizar con todo el personal los planes y objetivos de trabajo.
Mayor adquisición de pollita BB en el mercado.	Implementar ideas planificación de publicidad.	Impulsar y promover los productos de la empresa a través de los altos estándares de calidad.
Incremento del consumo de huevos y aves.	Diseñar nuevas estrategias en ventas, para aumentar clientes.	Analizar y satisfacer los intereses del consumidor tanto externo como interno.
Adquisición de insumos veterinarios de calidad.	Promocionar los productos como pollitas BB y pollonas, a través de la genética de alto rendimiento.	Motivar al equipo de trabajo para que se cumplan las estrategias establecidas para alcanzar la rentabilidad de la empresa.

Financiamiento económico para el sector avícola.	Innovar la maquinaria de trabajo para ofrecer productos de calidad	Considerar las estrategias exitosas del mercado y aplicarlas en nuevos sectores.
Competencia con avícolas cuyos productos son más costosos que Incubandina.	Promoción de productos con mejores precios accesibles para mercado nacional y extranjero.	Cubrir las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia desleal.	Ampliar el mercado a sectores que no hayan sido tomados en cuenta por la competencia	Fortalecer las estrategias competitivas, tomando en cuenta las debilidades de la competencia.
Mal manejo del producto por parte de los clientes de pollita BB.	Brindar soporte técnico a los clientes de pollitas BB.	Promocionar sus productos en nuevos mercados
Aves propensas a la adquisición enfermedades, por factores ambientales.	Realizar seguimiento al calendario de vacunación a los clientes de pollitas BB.	Impulsar los canales de distribución, a través de estrategias de venta.
Escaso apoyo gubernamental a la producción avícola	Aumentar las fuentes de adquisición de los productos.	Capacitar al área de laboratorio sobre la genética de alto rendimiento de manera constante.
Cambios constantes en la política sobre reglamentos y normativas	Implementar una persona responsable que se encargue del control y seguimiento de las leyes.	Devolver y reponer cualquier producto (huevos) en mal estado.
Empresas con los mismos productos a precios más económicos.	Publicitar la importancia de los productos en redes sociales	Analizar a la competencia y promocionar la calidad del producto.

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, 2021

5. Fuerzas de PORTER

Para llevar a cabo el análisis de las 5 FUERZAS DE PORTER utilizaré el siguiente gráfico:

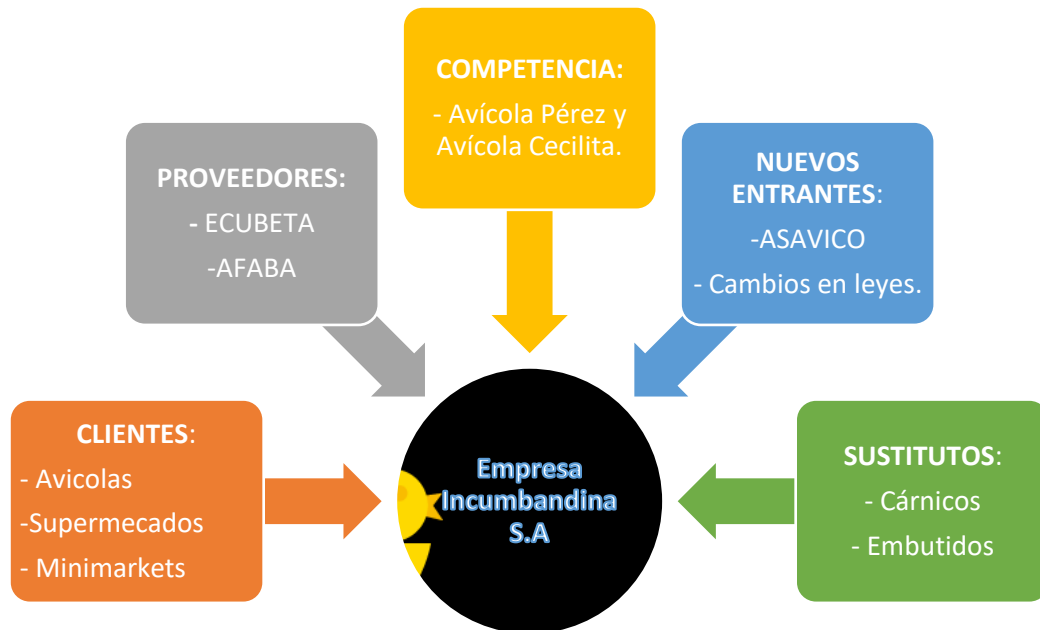


Figura 3-3: 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, 2021

Clientes

La empresa avícola Incubandina S.A de la ciudad de Ambato tiene más de 25 años en el mercado y tiene una cartera de clientes ocasionales y clientes potenciales. Dentro de los consumidores se encuentran personas que compran al por mayor y menor. Incluso hay una gran cantidad de comerciantes que son intermediarios entre la empresa y el consumidor final.

Los clientes de la empresa avícola Incubandina S.A están divididos en dos grupos:

Los clientes nacionales adquieren de cubetas de huevo, y los clientes extranjeros importan huevo en polvo.

Por otra parte, los clientes de pollita BB, pollonas y las aves de recría, adquieren los productos, de preferencia pollitas desde 8 días, se los cría en granjas y se venden para el consumo de la carne de pollo.

Proveedores

La empresa avícola Incubandina S.A trabaja con algunos proveedores importantes como lo son ECUBETA, una empresa que fabrica bandejas para la distribución de huevos y lidera el mercado del centro del país, por lo cual en logística beneficia a Incubandina.

AFABA es la Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados, la cual provee los insumos de maíz (balanceados) para la alimentación de las aves.

Competencias

La industria de la avicultura cada vez se ha ido expandiendo en la región, y más en la provincia. La empresa avícola Incubandina S.A tiene que abrirse camino entre varias empresas que se dedican a la misma actividad comercial. A nivel nacional existen grandes empresas como: INCOVAL(Guayaquil), EMPRENDER (Quito), ADE(Loja), INNPULSAR (Cuenca). La entidad que agrupa a las incubadoras es la Red de Incubadoras del Ecuador, con sede en las oficinas de Emprender.

Por otra parte, dentro de la provincia existen empresas en menor escalas pero que al final son competencia; ASAVICO y AVISAN en la parroquia rural de Cotaló, Avícola Yema SolCía.Ltda. y Avícola Valery en el cantón Pelileo y en la ciudad de Ambato la empresa debe competir con las empresas Avícola San Francisco, Avícola Pérez y Avícola Cecilita. Por tal motivo, se necesita diseñar estrategias competitivas que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa avícola Incubandina S.A. como medidas de acción se puede diseñar e implementar:

- Capacitación para el área de servicio y atención al cliente.
- Plan de estrategia de publicidad.
- Comercializar productos con altos estándares de calidad.
- Brindar soporte técnico a los clientes.

Nuevos entrantes

Los nuevos entrantes son barreras de entrada fuertes en la industria, pueden considerarse diferentes aspectos como: estrictas regulaciones, requerimiento de conocimientos y tecnologías específicas, inversiones de alto requerimiento o incluso otras empresas con los mismos productos. Por esta razón, estos factores pueden considerarse como un riesgo o amenaza para la empresa Incubandina S.A; hay que tomar en cuenta que, si en la industria existen pocas barreras de entrada o tal vez no son tan fuertes, la empresa puede sobrellevar la situación y lograr de triunfar en el mercado aumentando su rentabilidad de manera significativa.

Hay dos principales factores que influyen en la toma de decisiones de la empresa Incubandina S.A, que se los considera como barrera de entrada, la primera es los cambios en las leyes que rigen el gobierno, y las normas de Agro calidad; ya que se presentan cambios constantes, entonces la empresa debe estar atenta para según eso seguir laborando. Por otra parte, en la industria avícola existen varias empresas que ofertan los mismos productos. La avícola ASAVICO; por ejemplo, es una empresa que ofrece los mismos productos (huevos) pero a un precio más accesible.

Sustitutos:

Los sustitutos son productos y/o servicios que cuentan con alguna característica en particular, puede ser mayor avanzados tecnológicamente o incluso tener precios más accesibles. La empresa Incubandina S.A, pese a que tiene mucha competencia o que tenga barreras, se ha forjado camino donde cuenta con una buena cartera de clientes y años de experiencia con productos de calidad; no está exenta de que pueda ser reemplazada con otros productos como los cárnicos (res y cerdo) o con la línea de embutidos, e incluso con mariscos. Por eso, es importante que la empresa mantenga sus canales de venta, incrementar el marketing y estar mejorando continuamente la calidad del producto para que así pueda consolidarse en el mercado y no disminuir sus ventas.

ETAPA 4: DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En la etapa 4 se enfoca en el diseño de estrategia competitiva, es decir, el conjunto de planes que la empresa Incubandina S.A utiliza para sostener y defender su ventaja competitiva en el mercado. Todas las actividades que haga la empresa son acciones ofensivas y defensivas ante la competencia. Estas estrategias deben ser estudiadas y analizadas previas a su ejecución. Par el diseño de estas estrategias pueden aportar todos los que conforman la empresa: los accionistas, directivos y empleados. Se puede utilizar de manera eficiente los recursos: humanos, materiales, tecnológicos e innovación de la empresa.

Para alcanzar a la implementación las estrategias potencialmente beneficiosas se enlista las siguientes ventajas competitivas para empresa:

Ubicación geográfica de la empresa:

La empresa Incubandina S.A se encuentra en la zona céntrica del país, siendo pionera y con experiencia accesible para los clientes.

Productos de calidad:

Los productos se distribuyen a diferentes partes del ecuador, incluso hay un convenio para exportar hacia el mercado italiano. Las granjas están establecidas a las afueras de la ciudad, el almacén y la oficina en el cantón Ambato; por cual la logística se lo considera como un factor de ventaja.

Precios justos:

La empresa Incubandina S.A se caracteriza por vender productos de calidad, los huevos, pollitas BB y pollas o aves de engorde vienen con genética de alto rendimiento, lo que significa que el precio es accesible, ya que se cuenta con clientes que compran al por mayor y menor.

Número de empleados en las áreas respectivas:

La empresa Incubandina S.A cuenta con un equipo de trabajo amplio; los administradores en la parte de contabilidad, finanzas, despachadores, estibadores, choferes, operadores, personal del laboratorio, personal de soporte técnico, entre otros.

Transportación adecuada de los productos:

La empresa mantiene un plan de logística para todo lo que corresponde a la distribución, cuenta con el personal y vehículos (camión-furgón) para la transportación adecuada de huevos y pollitas BB.

Proveedores con productos negociables:

La empresa cuenta con el apoyo de otras empresas, en este caso lleva convenio con ECUBETA para la adquisición de bandejas de los huevos x30. Adicionalmente, se le provee con maíz a precios convenientes de parte de la AFOBA.

Clientes fieles:

Debido a la experiencia de Incubandina S.A que ha forjado por más de 25 años en el mercado, la empresa se ha dado a conocer y tiene una cartera grande de clientes, y en un gran porcentaje muchos de ellos son fieles en sus compras

Estrategias de Promoción:

Para aplicar un plan estratégico que cuente con acciones promoción es necesario trabajar por canales informativos, las redes sociales podrían ser muy útiles para resaltar los productos que la empresa distribuye, los precios convenientes y accesibles, ubicación, promociones, descuentos y ofertas especiales.

Estrategias de Ventas:

La empresa cuenta con una página web, la cual tiene una barra accesible para todos sus clientes, para mejorar el nivel de las ventas e incrementar su índice de rentabilidad se precisa estar actualizando la página de forma constante.

Estrategias de Información:

Sociabilizar los productos y servicios de la empresa Incubandina S.A a través de distribución de afiches, calendarios y tarjetas de presentación; sea el medio elegido debe contener una descripción corta y clara donde se manifieste calidad, ya que se trabaja con la innovación genética de alto rendimiento.

Estrategias de Servicio:

La empresa Incubandina S.A ofrece el servicio de laboratorio, el cual está constantemente estudiando como ofrecer productos de calidad, una vez despachado las pollitas BB, el departamento de soporte técnico junto a personal se seguimiento, visitando a los clientes que se dedican a la producción de aves para el consumo de carne, el personal está capacitado para asesor sobre las dosis de las vacunas que deben revisar, hasta que las aves puedan a llegar a estar en condiciones óptimas para la venta.

Tabla 17-3: Estrategias competitivas.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SUS RESPECTIVAS ESTRATÉGIAS DE MERCADO		
VENTAJAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS DE MERCADO
Ubicación de la empresa	ESTRATEGIAS DE VENTA	Incrementar los puntos de venta en áreas que aún no se abierto mercado.
Productos de Calidad		Promocionar y distribuir productos con alto estándar de calidad.
Precios justos	ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN	Comercializar productos de calidad, los huevos, pollitas BB y pollas o aves de engorde a precios accesibles.
Número de empleados en las áreas respectivas	ESTRATEGIAS DE SERVICIO	Capacitar y sociabilizar con el equipo de trabajo acerca de los objetivos de la empresa para que puedan ejercer sus respectivas funciones.
Transportación adecuada de los productos		Distribuir los productos donde se garantice la transportación segura.
Proveedores con productos negociables	ESTRATEGIAS PROMOCIÓN	Realizar convenios con empresas que proveen algún bien a Incubandina S.A.
Clientes fieles		Fidelizar a los clientes y clientes potenciales en sus compras al por mayor o menor.

Fuente: Investigación Directa, 2021

Elaborado por: Mena, Andrés, 2021

ETAPA 5: PLAN DE ACCION Y PRESUPUESTO

La empresa avícola Incubandina S.A cuenta con una variedad de productos que ofrece a sus clientes finales, es necesario diseñar y aplicar un plan de marketing, donde la promoción se pueda hacer a través de publicidad atractiva y clara para mejorar las ventas y afianzarse en el mercado, tomando en cuenta a los cambios constantes en las normas gubernamentales, mejorando la infraestructura, contando con innovación tecnológica para el área de laboratorio, que pueda satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Objetivo:

Promocionar y brindar información acerca de los productos y servicios que tiene la empresa, recalcando su calidad de la genética de alto rendimiento, y con precios accesible para sus clientes.

Política:

Crear boletines publicitarios y promocionarlos a través del uso de Redes Sociales, detallando información acerca de los productos que ofrece la empresa avícola Incubandina S.A.



Figura 4-3: Productos Incubandina

Fuente: Incubandina S.A, 2021

Acción:

Utilizar las redes Sociales como Facebook, para promocionar los productos que ofrece la empresa avícola Incubandina S.A en la ciudad de Ambato.

Publicar una cuña publicitaria en presa radial de mayor acogida en el centro del país.

Meta:

Analizar y buscar estrategias de mercado para atraer nuevos clientes y responder a los intereses y requerimientos de los clientes.

Presupuesto

Realizar un contrato de spot publicitario con una Radiodifusora de la ciudad de Ambato que tenga acogida en el centro de país, la cantidad total de inversión es de \$400,00 durante 1 mes calendario dado que la publicidad se realizará 3 veces al día, en el horario de lunes a viernes, la inversión cubre la empresa avícola Incubandina S.A con la aprobación de la gerencia.

Estrategias De Ventas.

La empresa avícola Incubandina S.A distribuye sus productos en la región centro de Ecuador, las ventas varían ya que se hace por llamada telefónica, los clientes se acercan a la empresa, los distribuidores van al domicilio del cliente, entonces el proceso de compra – venta se hace a convenir con el consumidor.

Objetivo:

Mantener la Pagina Web con información que se actualice constantemente, donde se pueda promocionar productos, hacer promociones y abrir un canal informativo para que el cliente se informe, actualice y pueda realizar las compras y consultas a través de la plataforma.

Políticas:

En la Página web debe contar con el logotipo distintivo de la empresa, y brindar la información fundamental de cada uno de los productos de la empresa avícola Incubandina S.A.



Figura 5-3: Quienes Somos Incubandina S.A

Fuente: Incubandina S.A, 2021

Acción:

Añadir al personal de trabajo una persona que se encargue de la página web, que actualice el portal y atienda los requerimientos de los clientes por el medio virtual.

Meta:

Llamar la atención de los clientes potenciales a través del uso de la página web, hacer sus compras o consultas de una manera dinámica y accesible.

Presupuesto

Realizar la contratación de una nueva persona para el equipo de trabajo, de preferencia un ingeniero en sistemas informáticos requiere una inversión de 800,00 dólares, al aumentar el nivel de las ventas, la empresa tendrá mayor rentabilidad y por ende el departamento humano ajustará la remuneración salarial de la persona encargada de la página web.

Estrategia De Información.

La empresa avícola Incubandina S.A. tiene una publicidad muy limitada, se debe implementar un plan estratégico publicitario donde se promocione los productos que la empresa ofrece. Se puede decir que la empresa tiene una estabilidad en el mercado por los años de experiencia y los productos de calidad; sin embargo, es necesario diseñar un plan de publicidad eficaz y así incrementar mayor número de clientes.

Objetivo:

La empresa avícola Incubandina S.A. debe promocionar los servicios y productos que oferta a través de medios publicitarios.

Políticas:

Diseñar tarjetas de presentación, afiches o calendarios donde se promocione los productos y servicios de la empresa avícola Incubandina S.A.

Tarjetas de presentación:



Figura 6-3: Tarjetas de Presentación

Elaborado por: Mena Chungata Andrés Iván, 2021

Calendarios



Figura 7-3: Calendarios Incubandina

Elaborado por: Mena Chungata Andrés Iván, 2021

Afiches



Figura 8-3: Afiches

Elaborado por: Mena Chungata Andrés Iván, 2021

Acción:

Contratar los servicios de la empresa publicitaria “Imprenta Ilusión”, la contratación debe cubrir diseño los modelos publicitarios, fichas, tarjetas y calendarios, los cuales se los utilizará en lugares estratégicos y al alcance de la comunidad en la ciudad de Ambato y en la provincia.

Meta:

Conseguir la atención de nuevos clientes y atender sus necesidades, con los productos de la empresa avícola Incubandina S.A.

Presupuesto de adopción de la estrategia:

La empresa avícola Incubandina S.A invertirá en publicidad el costo de:

Tabla 18-3: Presupuesto de Estrategia de Información

Presupuesto de la estrategia de información					
Costos de la Empresa Publicitaria “Imprenta Ilusión”					
Medio de Información	Unidades	Costo por unidad	Costo Total	Costo Anual	
Calendarios	1000	0,03	30,00	30,00	
Afiches	250	0,12	30,00	60,00	
Tarjetas de presentación	1000	0,03	30,00	30,00	
Total				120,00	

Página Web (Internet)	1	400,00	400,00	400,00
Total				620,00

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

En la tabla anterior se puede observar un presupuesto a las estrategias que la empresa plantea implementar, mediante esta matriz se dá a conocer de manera detallada los costos que la empresa tendra en cada una de las actividades a implementar, valores que fueron determinados a partir de cotizaciones de estos productos por unidades, por costos de unidades dando como resultado un costo total y costo anual, obteniendo así un total de gasto de 520 dólares que se plantea destinar para dichas estrategias.

Estrategia De Servicio.

La empresa avícola Incubandina S.A. tiene distribución de productos y realiza las ventas en el local de Av. Bolivariana y Av. El Cóndor en el cantón Ambato, Ecuador. Sin embargo, también cuenta con servicios complementarios como: llamadas telefónicas, atención a través de redes sociales y atención al cliente a través de página web, todas estas opciones para facilitar el servicio a los clientes y brindando entrega a domicilio sin recargo.

Por otra parte, la empresa proveerá de capacitación continua todo su equipo de trabajo para brindar un mejor servicio y superar deficiencias.

Objetivo:

Incrementar el nivel de ventas para asegurar la rentabilidad de la empresa a largo plazo; estableciéndose y expandiéndose en el mercado.

Contar con un equipo de trabajo altamente capacitado para brindar un mejor servicio a sus clientes, para obtener prestigio empresarial, el cual influiría en economía de la empresa.

Políticas:

Agregar a la agenda digital los pedidos a domicilio a través de la página web.

El director del área comercial es la persona a cargo de la capacitación financiera para el personal administrativo de la empresa.

El director el departamento de talento humano de la empresa está a cargo de capacitar al personal en el área de ventas, enfatizando la atención al cliente.

Acción:

Todas las compras con entrega a domicilio no tendrán ningún recargo.

La empresa avícola Incubandina S.A. debe contar con capacitación de manera continua al equipo de trabajo y sociabilizar los objetivos de la empresa; la persona a encargada es el director de talento humano, resaltando atención al cliente.

Meta:

Conseguir y añadir clientes potenciales a través de la página web y puedan realizar las compras de forma directa y con entrega inmediata.

Realizar un análisis de mercado, para diseñar y aplicar estrategias que ayuden a mejorar la rentabilidad.

Presupuesto

Todas las compras con entrega a domicilio no tendrán ningún recargo, la empresa debe contar con una persona encargada de las entregas de los productos a domicilio, manejar las facturas para la respectiva auditoria. La capacitación de los empleados es parte de las funciones del departamento de talento humano, en caso de realizar dicha charla en otras extracurriculares se le reconocerá las horas extras al personal a cargo.

3.3.8. Administración de la Propuesta

La siguiente propuesta debe contar con el apoyo de los directivos, accionistas y equipo de trabajo de la empresa avícola Incubandina S.A; no obstante, la implementación de la misma debe contar con el apoyo y compromiso del gerente general, ya que autorizará las acciones a ejecutas con sus respectivos objetivos, metas, políticas y presupuestos. Al implementar las diferentes estrategias competitivas se beneficiará directamente a la empresa, atrayendo a más clientes, incrementando el nivel de ventas y mejorando la rentabilidad de la empresa.

El progreso de la empresa es un trabajo en conjunto, el diseño de las estrategias competitivas ayudara a orientar la toma decisiones, analizar el comportamiento del mercado y la competencia permitirá aplicar acciones oportunas y precisas según corresponda el caso; por consiguiente, en caso de presentarse un factor externo, se podrá realizar cambios ajustándose al contexto y sin perder el objetivo de mantener la rentabilidad de la empresa.

Tabla 19-3: Plan de Acción

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	NO. ADQUISICION	RECURSOS	COSTO TOTAL
Estrategias de servicios	Brindar capacitación continua al personal del área de ventas. Agilizar el servicio de entrega en los productos.	Capacitación en el área de atención al cliente Chofer profesional para transporte de carga.	Director del área comercial & director del departamento de talento humano Chofer Profesional (licencia tipo D o E)		Humano Tecnológico Económico	\$1800,00
Estrategias de promoción	Promocionar los productos de la empresa de manera clara y asertiva.	Medios publicitarios	Radio difusora	3 veces al día, de lunes a viernes durante 1 mes	Humano Financiero Tecnológico	\$400,00
Estrategia de información	Realizar y aplicar un plan de marketing.	Publicidad	Imprenta "Ilusión"	1000 tarjetas de presentación 250 afiches 1000 calendarios	Humano Tecnológico Financiero Materiales	\$120,00
Estrategias de ventas	Diseñar e implementar el uso continuo de una página web para ofertar los productos de la empresa.	Página web	Persona con conocimientos en sistemas informáticos.	1	Económico Humano Tecnológico	\$800,00
Total						3120,00

Elaborado por: Mena, Andres, 2021.

3.3.9. Plan de Monitoreo y Evaluación

El diseño y la ejecución de estrategias competitivas en la empresa avícola Incubandina S.A, demanda que el gerente, director comercial y/o director financiero sean las personas responsables de que se cumpla todo lo propuesto, ellos lideran y realizan el seguimiento de este, analizar como corresponde el mercado, el accionar de la competencia, ellos pueden tomar medidas según lo consideren conveniente, con el objetivo de superar falencias y mejorar la rentabilidad de la empresa. Todas las acciones para ejecutarse deben sociabilizarse con los accionistas, directores de departamento y con todo el equipo de trabajo para que se puedan implementar de forma exitosa.

La planificación de estrategias comerciales debe aplicarse en corto plazo, es decir, ejecutarse en el segundo semestre del año 2021 y realizar el seguimiento correspondiente, añadir otras estrategias según se considere conveniente. Adicionalmente, la planificación de estrategias comerciales necesita complementarse con las estrategias de publicidad y de mercado para un mayor porcentaje de alcanzar éxito. Por lo tanto, es necesario aplicar un cronograma, el mismo que cuenta con las fechas y periodos de duración e cada una de las acciones.

¿Qué evaluar?

La evaluación de las estrategias competitivas debe abarcar las estrategias de comercialización, estrategias de publicidad y estrategias de mercado, el diseño y la implementación corresponden a la responsabilidad de la gerencia; sin embargo, los clientes marcaran el factor de éxito, si acogen las estrategias automáticamente garantizará la estabilidad en el mercado, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la empresa Incubamndina S.A.

¿Por qué evaluar?

Es necesario evaluar para establecer si se cumple los objetivos de manera completa en la empresa Incubamndina S.A; y de ser el caso, hacer el seguimiento requerido para ver que parámetros faltan por implementar o las acciones a corregir.

¿Para qué evaluar?

El personal de la empresa avícola Incubandina S.A, necesita contar con estrategias competitivas para mantenerse en el mercado y marcar diferencia con la competencia, ofertando productos con alto estándar de calidad; y así afianzar la rentabilidad.

¿Con que criterios evaluar?

El establecimiento en el mercado, incremento de ventas y la rentabilidad de la empresa son criterios que sirven para evaluar si se cumple las estrategias competitivas aplicadas por Incubandina S.A, la gerencia y los directivos de cada área velaran por el cumplimiento de la misma.

¿Cuáles son los indicadores de evaluación?

- Base de datos de ventas y valores de años anteriores (inventarios).
- Cartera de clientes fijos y clientes potenciales.
- Mejora se promociona el prestigio empresarial.
- Adición de nuevos clientes en macro y micro compras.

¿Quién evalúa?

- Gerente
- Directores de departamentos

Es fundamental el trabajo conjunto de la gerencia con los directores de cada departamento para velar el cumplimiento de las estrategias, analizar si existen inconvenientes y presentar soluciones ante los mismos.

¿Cuándo se evaluará?

Se debe realizar un monitoreo cada semana y evaluar cómo se desarrolla el proceso. Adicionalmente, determinar si se está encaminando a la meta propuesta en planificación. Por lo tanto, si se presenta algún cambio, factor externo que influya en la ejecución de las estrategias, se debe realizar actividades complementarias y/o colaborar en los planes de acuerdo al cronograma.

¿Cómo se evaluará?

Para evaluar el cumplimiento de las estrategias competitivas y sus respectivos objetivos es a través de fichas de observación, donde se constatará los parámetros cumplidos.

¿Cuál es la fuente de información?

La fuente de información sobre el éxito de estrategias competitivas se basa en la base de datos del sistema contable de la empresa Incubandina S.A, donde se puede comparar los balances, indicadores financieros e incremento de ventas de acuerdo a los inventarios de años anteriores.

¿Con que evaluar?

Las fichas de observación y las encuestas son los tipos de técnicas a emplear para evaluar; las observaciones están a cargo de los directores de cada departamento y las encuestas serán aplicadas a los clientes.

- Fichas de observación → directores de departamentos (interno)
- Encuestas → clientes (externo)

CONCLUSIONES

- A través del análisis de la política comercial realizado en la empresa Avícola Incubandina S.A., mediante el diagnóstico interno y externo, viéndose necesario desarrollar estrategias para que la empresa pueda mantenerse en el mercado, mejorar su rentabilidad y expandirse dentro del mercado nacional e internacional con productos de alta calidad genéticamente modificados.
- De acuerdo con los productos y servicios de la empresa Incubandina S.A. y sus funciones en el sector avícola, es necesario desarrollar e implementar el diseño de estrategias competitivas en unidades de negocio que permita alcanzar el incremento de ventas a mediano y a largo plazo, promoviendo el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Al analizar la política comercial de la empresa Incubandina S.A, es primordial diseñar ideas o actividades que beneficien a la institución en el campo competitivo, identificando clientes potenciales, basado en el levantamiento técnico para la aplicación de estrategias competitivas que facilitará la optimización de las funciones internas de la empresa.
- La administración de la empresa Incubandina S.A necesita sociabilizar la toma de decisiones, donde cada departamento puede velar por el desarrollo de su respectiva función; y, por ende, mejorar la calidad de atención y servicio, obteniendo la fidelidad de sus clientes y generando mayor presencia en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Dentro de la empresa Incubandina S.A se recomienda el diseño y la aplicación estrategias competitivas, las cuales permitan promocionar suministro de alta calidad genética, destinada a la producción de huevosde consumo, las aves de cría que ofrece la empresa permitiendo mantener su liderazgo en el mercado.
- El diseño de estrategias competitivas en la empresa Incubandina S.A. permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento de la empresa en el mercado. La efectividad en sus resultados está vinculada con la planificación y control de los líderes; el diseño, ajuste y ejecución de las estrategias competitivas tiene como objetivo que la empresa pueda establecerse y expandirse obteniendo una mejor rentabilidad.
- Al contar con un adecuado plan de acción, permitirá conseguir una eficiente sostenibilidad, la empresa no solo mejorará su rentabilidad, sino que estará en un continuo crecimiento, manteniéndose y brindando servicio de calidad a largo plazo.
- Fortalecer el plan estratégico de publicidad y ofrecer productos con una característica en particular que marque la diferencia entre en la competencia, acogándose a los cambios o condiciones presentes o futuras en cuanto a lo político, legal, social y tecnológico; mejorando y atendiendo las exigencias del mercado y del entorno económico.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). Metodo de Investigacion . Obtenido de spentamexico.org: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acosta, G. O. (2016). la politica comercial del Ecuador y su Impacto en la Diversificacion de la Oferta Exportable y de Mercados. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil).
- Acosta, G. O. (2016). La politica comercial del Ecuador y su Impacto en la Diversificacion de la Oferta Exportable y de Mercados. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil).
- Aguilar, M. (14 de Octubre de 2016). METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. Obtenido de sites.google.com: <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>
- Ahumada & Perusquia. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. Contaduría y Administración,, 127-158.
- Alcantar Montes, N. (2018). Estrategias competitivas y satisfaccion del cliente operador logistico New Transport.
- Andres, M. C. (2021). Encuesta y Entrevista. Ambato.
- Arias, F. (2008). Diseño de investigacion pág 25-26.
- Arias, G. (23 de Septiembre de 2015). El proyecto de investigacion fidias arias 6ta ed 2012. Obtenido de issuu.com: <https://issuu.com/stephanieoliveros/docs/el-proyecto-de-investigacion-fidias>
- Avilez Ligia, N. J. (2012). Contribucion del control interno para la creacion de una ventaja competitiva en la empresa Incubandina S.A en el cantòn Montalvo desde Enero a Junio del 2012. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo). Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/152/T-UTB-FAFI-IC-000052.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ballén, J. F. (19 de Abril de 2017). Rectificación: Sobre la política comercial en el Ecuador. EL UNIVERSO. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/opinion/2017/04/19/nota/6143422/rectificacion-sobre-politica-comercial-ecuador/>
- Barragán C, J. N. (Mayo de 2020). Daena: International Journal of Good Conscience. Obtenido de spentamexico.org: [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)

- Capa Benítez, L. B., Benítez Narváez, R. M., & Capa Benítez, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 273-284.
- Carrasco, C. (2017). La política comercial del Ecuador y la tasa de crecimiento del producto interno bruto, período 2007-2016. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo). Obtenido de <https://1library.co/document/zx5om8oq-politica-comercial-ecuador-crecimiento-producto-interno-bruto-periodo.html>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia. Obtenido de <file:///C:/Users/hp/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf>
- Chávez, L. M. (2016). “La ventaja competitiva en el estudio de factibilidad de industrialización de las bebidas nutritivas a base de quinua (*Chenopodium Quinoa*) para Preescolares”.
- Cisneros, D. (Dic de 2020). La Responsabilidad Social empresarial como estrategia de negocio caso: Incubandina S.A. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3066/1/77238.pdf>
- Constitucion del Ecuador . (2008). Ecuador .
- Constitución del Ecuador. (2020). El Pleno del Comité de Comercio Exterior. Obtenido de [macmap.org: https://www.macmap.org/OfflineDocument/Covid19/COVID_ECU_2.pdf](https://www.macmap.org/OfflineDocument/Covid19/COVID_ECU_2.pdf)
- Diario el Comercio. (2016). Acuerdos Comerciales. Políticas Comerciales.
- Farfán, M. (21 de Julio de 2017). CAPITULO III - PROYECTO IV. Obtenido de Proyecto IV: <https://sites.google.com/site/proyectoiv25932690/capitulo-iii>
- Gonzabay, R. (2017). Análisis de la Política Comercial del Ecuador respecto a la exportación de Banano, 2007-2014. (Tesis de posgrado, Instituto de Altos Estudios Nacionales). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/159378724.pdf>
- Gonzabay, R. (2014). Análisis de la política Comercial del Ecuador respecto a la exportación de banano, 2007-2014. (Tesis de posgrado, Instituto de Altos Estudios Nacionales). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/159378724.pdf>
- Hall, R. (1980). Estrategias de supervivencia en un entorno hostil, medio ambiente. En *Harvard Business Review* (págs. 75-85).

- Hernandez, G. C. (Abril de 2013). Ventajas competitivas en las empresas de carnicos Sinaloa. págs. 40-53.
- Hernandez, R. G. (2019). Estrategias de Negociacion para generar estartegia competitiva A empresas ecuatorianas en el sector de comercio internacional orientados a brindar servicios logísticos. Quito: Pontificia Universidad Catolicar de Ecuador.
- Ibidem. (2008). Investigacion Transversal pág 270.
- INCUBANDINE, S. (2020). Censo Nacional Economico. Obtenido de Talento Humano
- Intriago, C. (2015). Las ventajas competitivas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial Arte BAño del canton Ambato. (Tesis de pregrado,).
- Intriago, C. (2015). Las ventajas competitivas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial Arte BAño del canton Ambato. (Tesis de pregrado,).
- Kiziryan, M. (27 de mayo de 2015). Análisis FODA. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Kotler, P. (2015). Estrategias Competitivas . Estados Unidos .
- Landy. (2016). Politica Comercial. Quito.
- León, P. (2015). Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía. Ltda. . (Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar). Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5370/1/T2087-MBA-Leon-Propuesta.pdf>
- Lopez, P. (2015). Metodologia de la Investigacion Social y Cuantitativa. Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Miller, & Chen. (1996). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las Empresas. En E. C. Monge, Ciencias Economicas (pág. 252).
- Moncada, Ramírez & González. (Abril de 2020). INNOVA Research Journal,. Obtenido de Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón.: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Mora, Vera & Melgarejo. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales,, 79-87.

- Murillo. (2016). Tecnicas e instrumentos de investigacion .
- Navas, & Guerra. (s.f.). Factores Internos De Creacion de Ventajas Competitivas . En J. C. Maroto, Estrategia Competitiva (págs. 13-15). España: ESIC.
- Nicolalde. (s.f.).
- Nicolalde. (2013). Enfoque de Investigacion, pág 13.
- Ortiz, X. (2011). Estrategias competitivas y su incidencia en las ventas de la empresa importadora Andina s.a sucursal N.11 de la ciudad de Ambato. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1654/1/521%20ING.pdf>
- Parella, S., & Martins, F. (2010). Tipos de Investigacion.
- Porter, M. (1985). Estrategias Competitivas. En E. Monge, las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las Empresas.
- Porter, M. (1985). Estrategias Competitivas. En E. Monge, Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas (págs. 251-252).
- Porter, M. (1990). La Estrategias Competitivas de Porter . En M. Porter. Barcelona España.
- Porter, M. (2008). Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Porter, M. (2008). Estrategias Competitivas.
- Povea, K. R. (2015). Analisis del sector externo y el impacto del acuerdo comercial con la Union Europea en Ecuador. Quito.
- Quintana, C. (18 de mayo de 2020). ABERLO. Obtenido de Ventaja competitiva: definición, tipos, estrategias y ejemplos: <https://cl.oberlo.com/blog/ventaja-competitiva>
- Quintana, C. (2021). Ventaja competitiva: definición, tipos, estrategias y ejemplos. Obtenido de oberlo.com: <https://cl.oberlo.com/blog/ventaja-competitiva>
- Rico, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Catolica del Ecuador). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%2>

OLA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20C
INCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACI%C3%93N%20
D.pdf?sequence=1&isAllowed=y/

Rico, J. V. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Puntza Nankais para exportación y diversificación de productos. PERIODO 2016-2017. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%20OLA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACION%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y/>

Robles Darwin. (2020). Guía de Investigadores. Investigación Científica, págs. <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>.

Rojas, A. (4 de Septiembre de 2017). Población y Muestra. Obtenido de <http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/>:
<http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>

Sanchez. (2007). Políticas Comerciales pág 5.

Scholes, & Johnson. (1993). Concepto de Estrategia. En E. C. Monge.

Silva & Guerrero. (2017). La gestión del conocimiento y los sistemas de información como fuentes de ventaja competitiva para las empresas. INNOVA Research Journal, 73-76.

Supo. (2013). Investigación de Campo.

Tamayo. (2006). Métodos de Investigación, pág 76.

Tamayo, M. (2012). El Proceso de Investigación Científica . México.

Tarapuez, Guzmán & Parra. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. Estudios Gerenciales, 170-180.

Torres, C. C. (2017). La Política Comercial del Ecuador y la Tasa de Comercio del Producto Interno Bruto. Riobamba : UNACH.

Torres, R. (2012). Metodo Inductivo. Obtenido de Tesis Plus: <https://tesisplus.com/metodo-inductivo/metodo-inductivo-segun-autores/#:~:text=Concepto%20seg%C3%BAAn%20Rivas%20Torres&text=%E2%80%9CEl%20m%C3%A9todo%20inductivo%20consiste%20en,investigado%20u%20objeto%20de%20investigaci%C3%B3n.>

Uriarte, J. (2019). Análisis FODA. Obtenido de Caracteristicas.com: <https://www.caracteristicas.co/analisis-foda/>

Uriarte, J. M. (15 de Noviembre de 2019). ¿Qué es el análisis FODA? Obtenido de Caracteristicas.com: <https://www.caracteristicas.co/analisis-foda/>

Zapata Jhonatan, B. G. (2018). Estrategias competitivas y exportación de conservas de anchoveta peruana al mercado Japonés en el Periodo 2016-2014.

ANEXOS

ANEXO A: Instrumentos de Investigación

Encuesta

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POLITICAS
COMERCIALES AVICOLA INCUBANDINA S.A.
AMBATO**



Incubandina s.a.

OBJETIVO: Recopilar información referente al Análisis de la Política Comercial de la Empresa INCUBANDINA S.A para el diseño de Estrategias Competitivas

* Obligatorio

1. GENERO *

HOMBRE

MUJER

2. EDAD *

20-30

31-40

41-50

51 en adelante

3. NIVEL DE EDUCACIÓN *

PRIMARIA

SECUNDARIA

SUPERIOR

OTROS

4. ¿Conoce usted si la empresa ha aplicado estrategias? *

SI

NO

5. Las políticas comerciales son reglas establecidas por la empresa Incubandina S.A. , para definir la estrategia de comercialización? *

SI

NO

6. -¿QUE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS CONSIDERA USTED QUE SE DEBERIA APLICAR PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA? ELIGA DOS OPCIONES *

CONCENTRACIÓN EN UN MERCADO META

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

7. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS CUAL CONSIDERA USTED QUE ES EL MAS IMPORTANTE PARA EL CLIENTE? ELIGA DOS OPCIONES *

- PRECIO
- CALIDAD
- DISEÑO DEL PRODUCTO
- DESCUENTOS
- SERVICIO ESPECIALIZADO

8. DE ACUERDO A SU CRITERIO EN QUE MEDIO DE COMUNICACIÓN CREE USTED QUE TENDRÍA MAYOR ÉXITO LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS? ELIGA DOS OPCIONES * 

- REDES SOCIALES
- TELEVISIÓN
- RADIO
- VALLAS PUBLICITARIAS
- IMPRESOS
- OTROS

9. ¿La aplicación de políticas comerciales alternativas genera conflictos de intereses dentro de la empresa? *

- SI
- NO

10. ¿Piensa usted que el producto y servicio que ofrece la empresa se debe dar a conocer mediante una estrategia competitiva? *

- SI
- NO

11. Considera usted que la empresa hace proyecciones a futuro con la implementación de estrategias competitivas? *

- SI
- NO

12. CONSIDERA USTED QUE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA AYUDARA A UN MEJOR POSICIONAMIENTO DENTRO DEL MERCADO *

- SI
- NO

13. ¿Cómo considera usted la aplicación de estrategias y políticas comerciales dentro de la empresa? *

- EXCELENTE
- BUENO
- MALO
- REGULAR

ANEXO B: Organigrama Función

