



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:  
ESTRATEGIAS SEGÚN LA TRILOGIA DE PORTER Y LA GENERACIÓN DE  
VENTAJAS COMPETITIVAS.**

**AUTOR:  
EC. MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MORENO**

**TUTOR:  
ING. LUIS EDUARDO ROSERO; MSC.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2021**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS**

**TÍTULO:**

ESTRATEGIAS SEGÚN LA TRILOGIA DE PORTER Y LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

**AUTOR:**

EC. MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MORENO

**TUTOR:**

ING. LUIS EDUARDO ROSERO; MBA,

**INSTITUCIÓN:**

**Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil**

**Grado obtenido:**

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MAESTRÍA:**

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**COHORTE:**

COHORTE 1

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2021

**N. DE PAGS:**

135

**ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN**

**PALABRAS CLAVE: TRILOGÍA DE PORTER, VENTAJAS COMPETITIVAS, ESTRATEGIAS COMERCIALES.**

**RESUMEN:**

El presente trabajo de investigación realiza un análisis entre las estrategias según la trilogía de Porter (liderazgo en costos, diferenciación del producto, segmentación del mercado) y como estas pueden generar ventajas competitivas. Principalmente el enfoque es a las microempresas comercializadoras de derivados del cacao ubicadas geográficamente en Ecuador. Como factor común, todas las empresas quieren conseguir ser rentables en el mercado y disminuir las dificultades que tienen las mismas en su desarrollo, pero en el estudio se pudo apreciar que no todas las empresas tienen pleno conocimiento de las estrategias comerciales y que por esa razón la mayoría no consiguen ser competitivas en el mercado. El enfoque de esta investigación es mixto y se realizará sin manipular las variables y con el apoyo de expertos se consiguió profundizar la investigación. Se pudo verificar que hay dos estrategias que son mayormente empleadas y producen ventajas competitivas. El trabajo de investigación concluye afirmando que dos de las tres estrategias de Porter si garantizan la rentabilidad en el mercado y no solo en el mercado del cacao, sino que también se sugiere que este análisis puede entrar en comunión con diversas microempresas comercializadoras de distintos productos.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

X

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> GONZALEZ MORENO MIGUEL ANGEL	<b>Teléfono:</b> 0995285896	<b>E-mail:</b> miguelgm1995@outlook.es
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono:</b> (04)2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes <b>Teléfono:</b> (04)2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de maestría	

## DEDICATORIA

*A Dios.*

*Por su Amor.*

*A mis padres, por todo su apoyo en este camino; a mi hermano Juan González y mi hermana Griselda González, por sus ejemplos y sus consejos; a Gorky Montalván y Karen Mendoza porque se que ellos siempre estarán allí. A mis docentes, en especial a la máster Violetta Rodríguez, por ser como una madre y una gran mentora en esta etapa.*

*Finalmente nombro a Andrea García, por su lealtad, por ser mi mejor amiga, mi enamorada a quien me gustaría dedicarle y compartir no solo este, sino todos los trabajos y triunfos que juntos podamos cosechar. Solo Dios conoce la duración de nuestra relación, nosotros apenas podemos vivir un día a la vez, pero en este momento es junto ella con quien deseo pasar el resto de mis días.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios.*

*Me harán falta palabras para agradecer a mi Creador, pero con todo el amor que puedo sentir, agradezco a mi Señor por llamarme a realizar mis estudios.*

*A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil.*

*Por darme la oportunidad de estudiar y superarme.*

*A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil.*

*Por darme la oportunidad de estudiar y superarme, especialmente a los docentes por su paciencia y acompañamiento incondicional.*

*A mis compañeros.*

*Especialmente a Melvín Alcívar y Ángelo Abril por la motivación constante que nos compartieron para conseguir nuestro objetivo.*

## INFORME ANTIPLAGIO

### REVISION FINAL MIGUEL GONZALEZ

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE  
INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.unae.edu.ec](http://repositorio.unae.edu.ec)

Fuente de Internet

<1%

2

[congreso.investiga.fca.unam.mx](http://congreso.investiga.fca.unam.mx)

Fuente de Internet

<1%

3

[repositorio.usil.edu.pe](http://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

4

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del  
Ecuador - PUCE

Trabajo del estudiante

<1%

5

[repositorio.espam.edu.ec](http://repositorio.espam.edu.ec)

Fuente de Internet

<1%

6

[repositorio.utp.edu.pe](http://repositorio.utp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

7

[revistas.cecar.edu.co](http://revistas.cecar.edu.co)

Fuente de Internet

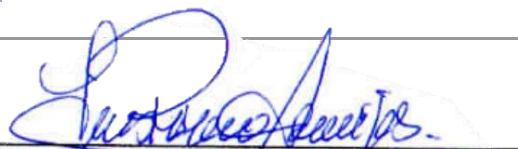
<1%

8

[revistas.uide.edu.ec](http://revistas.uide.edu.ec)

Fuente de Internet

<1%



Msc. Luis Eduardo Roseyo Armijos  
TUTOR

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, Febrero 21 del 2021

Yo, MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MORENO declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma: \_\_\_\_\_



EC. MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ MORENO

CC. 0941561490

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, Febrero 21 del 2021

Certifico que el trabajo titulado “ESTRATEGIAS SEGÚN LA TRILOGIA DE PORTER Y LA GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS”, ha sido elaborado por el EC. MIGUEL PANGEL GONZÁLEZ MORENO bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Msc. Luis Eduardo Roseño Armijos  
TUTOR

CC: 0910579788



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación consiste en estudiar como la aplicación correcta de las estrategias según la trilogía de Porter permite a las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao, alcanzar ventajas competitivas en el mercado nacional.

El cacao ecuatoriano es un producto que representa el 63% en el mercado a nivel mundial. A pesar de esta sinecura que caracteriza el producto, también cabe señalar que en Ecuador el 98.01% de los negocios es representado por las micro, pequeñas y medianas empresas, según un artículo publicado por diario El universo en 2019, sustentado en cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Sin embargo, se observa con gran admiración que los resultados para las microempresas no han sido totalmente favorables, porque con el pasar del tiempo este tipo de empresas son las que mayormente se ven afectadas por los competidores, esta competencia siempre buscará obtener más clientes, disminuir costos de producción, mejorar sus productos, alcanzar desarrollos tecnológicos, entre otras características haciendo que el mercado cada vez se vuelva más agresivo y como resultado las empresas menos preparadas estarán en desventaja, si a esto le sumamos que en término generales las microempresas experimentan prácticas poco eficientes de administración, se producirá una gran inestabilidad y con el tiempo estas empresas desaparecerán.

Frente a esta problemática que enfrentan las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao, para conseguir estabilidad en el mercado y mayores beneficios en el mercado, se propone realizar un análisis teórico y práctico de las estrategias de negocio según Porter M. Luego, en base a los resultados hallados y recolectados en el estudio se realizará una triangulación con tres herramientas de investigación, para poder llegar a un análisis más concreto, el cual estará directamente relacionado con las variables del caso de estudio. Finalmente, en base a la teoría y el estudio realizado en el campo, se realizarán observaciones y recomendaciones oportunas, sobre la eficacia y necesidad de la implementación de las estrategias de Porter en el sector comercial de productos derivados del cacao en Ecuador.

### **Palabras Claves:**

Ventajas, Competencias, Estrategias, Comercialización.

## ABSTRACT

The present research work consists of studying how the correct application of the strategies according to the Porter trilogy allows micro-companies that sell cocoa-derived products to achieve competitive advantages in the national market.

Ecuadorian cocoa is a product that represents 63% of the world market. Despite this sinecure that characterizes the product, it should also be noted that in Ecuador 98.01% of businesses are represented by micro, small and medium-sized companies, according to an article published by the newspaper El Universo in 2019, supported by figures from the National Institute of Statistics and Censuses (INEC). However, it is observed with great admiration that the results for micro-businesses have not been totally favorable, because as time goes by, these types of companies are the ones that are mostly affected by competitors, this competition will always seek to obtain more customers, decrease production costs, improving their products, achieving technological developments, among other characteristics, making the market increasingly more aggressive and as a result less prepared companies will be at a disadvantage, if we add to this that, in general terms, micro-companies experience little practice. efficient administration, great instability will occur and over time these companies will disappear.

Faced with this problem faced by micro-companies that market cocoa products, in order to achieve stability in the market and greater profits in the market, it is proposed to carry out a theoretical and practical analysis of business strategies according to Porter M. Then, based on The results found and collected in the study will be triangulated with three research tools, in order to arrive at a more concrete analysis, which will be directly related to the independent and dependent variable of the case study. Finally, based on the theory and the study carried out in the field, timely observations and recommendations will be made on the effectiveness and need for the implementation of Porter's strategies in the commercial sector of cocoa-derived products in Ecuador.

**Key Words:** Advantages, Competences, Strategies, Marketing.

## Índice contenido

CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Tema del trabajo de titulación .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.3. Formulación del problema .....	4
1.4. Sistematización del Problema .....	4
1.5. Delimitación de la investigación .....	5
1.6. Línea de investigación .....	6
1.6.1. Línea institucional.....	6
1.6.2. Sublínea de investigación. ....	6
1.7. Objetivos de investigación.....	6
1.7.1. Objetivo General .....	6
1.7.2. Objetivos específicos .....	6
1.8. Justificación del trabajo de titulación .....	6
1.9. Idea a defender .....	8
1.10. Variables de investigación .....	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. FUNDAMENTO TEORICO. ....	10
2.1.1. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia de las MiPyME .....	10
2.1.2. Factores de éxito en las microempresas.....	13
2.1.3. FODA de la cadena del Cacao en el Ecuador .....	17
2.1.3.1. Fortalezas de la cadena del cacao.....	17
2.1.4. Estrategias competitivas.....	22
2.1.5. Estrategias según la trilogía de Porter .....	28
2.1.6. Errores comunes en el desarrollo de una estrategia. ....	38
2.1.7. Ventaja competitiva. ....	40
2.1.8. Cadena de valor de Michael Porter. ....	43
2.1.9. Actividad Comercial .....	47
2.2. MARCO CONCEPTUAL. ....	48
2.2.1. Estrategias competitivas.....	48
2.2.2. Estrategias de negocio.....	48
2.2.3. Trilogía de Porter.....	49

2.2.4.	Microempresa. ....	49
2.2.5.	Actividad comercial. ....	49
2.2.6.	Ventaja competitiva. ....	49
2.2.7.	Economías a escala. ....	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		51
3.1.	Enfoque de la Investigación. ....	51
3.2.	Tipo de investigación. ....	51
3.2.1.	Investigación no experimental. ....	51
3.2.2.	Investigación transversal. ....	52
3.2.3.	Investigación fenomenológica .....	52
3.2.4.	Investigación documental. ....	53
3.2.5.	Investigación descriptiva .....	53
3.3.	Métodos y técnicas de investigación .....	53
3.3.1.	Identificación de técnicas de investigación. ....	54
3.4.	Población .....	55
3.5.	Muestra .....	56
3.6.	Operacionalización de las Variables. ....	57
3.7.	Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	60
3.7.1.	Encuesta a empresas .....	60
3.7.2.	Análisis de encuestas a empresas .....	76
3.7.3.	Entrevista a empresas .....	78
3.7.4.	Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas a empresas .....	78
3.7.5.	Entrevista a expertos .....	80
3.7.6.	Análisis de entrevista a expertos .....	80
CAPÍTULO IV: INFORME TÉCNICO.....		82
4.1.	Objetivos: .....	82
4.2.	Justificación. ....	82
4.3.	Exposición de los hechos. ....	83
4.3.1.	Marco contextual: .....	83
4.3.2.	Metodología: .....	83
4.4.	Análisis de lo actuado .....	84
4.4.1.	Descripción de sujetos y empresas. ....	84
4.4.2.	Análisis.....	85

4.4.3. Limitaciones del análisis .....	90
4.5. Resultados .....	91
4.6. Conclusiones.....	94
4.7. Recomendaciones .....	96
Bibliografía .....	98
ANEXOS Entrevistas realizadas a los líderes de las cuatro microempresas intervenidas.....	105

## Índice figuras

Figura 1 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019).....	13
Figura 2 Factores de éxito en micro o pequeñas empresas. Fuente: (Shujel, 2018). Elaborado por: González (2020). .....	16
Figura 3 Fortalezas de la cadena del cacao. Fuente: (Delgado, 2016) Elaborado por: González (2020).....	19
Figura 4: Fortalezas de la cadena del Cacao en Ecuador. Fuente: (Vasallo, 2016). Elaborado por: González (2020). .....	21
Figura 5: Fortalezas de la cadena del Cacao en Ecuador. Fuente: (Vasallo, 2016). Elaborado por: González (2020). .....	22
Figura 6. Las cinco estrategias competitivas genéricas. Fuente: (Zúñiga Santillán, 2018). Elaborado por: González (2020). .....	25
Figura 7. Estrategias genéricas según Porter. Fuente: (Quijia, 2018). Elaborado por: González (2020).....	30
Figura 8. Características del Liderazgo en Costos. Fuente: (Medina, 2019). Elaborado por: González (2020).....	35
Figura 9. Características de Segmentación. Fuente: (Thompson, 2015). Elaborado por: González (2020).....	37
Figura 10. Errores en el desarrollo de una estrategia. Fuente: (Roncancio, 2018). Elaborado por: González (2020). .....	38
Figura 11. Ventajas Competitivas (Rentabilidad). Fuente: (Contreras, 2017). Elaborado por: González (2020). .....	42
Figura 12. Cadena de valor. Fuente: (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019; Delgado, 2016). Elaborado por: González (2020). .....	46
Figura 13 Actividad Comercial. Fuente: (Pozo, 2018). .....	48
Figura 14. Población. Fuente: (Maps, 2021) .....	56
Figura 15. Ciudad donde se encuentra ubicada su empresa .....	61
Figura 16. Sexo .....	62
Figura 17. ¿Cuál es el nivel de competitividad del mercado donde su empresa se desenvuelve? .....	63
Figura 18. ¿Cuán relevantes son los siguientes aspectos para considerar competitivo a su mercado? .....	64

Figura 19. ¿Qué tan importante es contar con un plan de estrategias competitivas para obtener ventajas en el mercado?.....	65
Figura 20. ¿Qué tan valioso es el liderazgo en costos (bajos costos de materia prima y producción), para obtener ventajas competitivas en el mercado? .....	66
Figura 21. La diferenciación del producto (cualidades únicas del producto) permite obtener ventajas competitivas en el mercado. Elaborado por: González (2021). .....	67
Figura 22. Para obtener ventajas competitivas, ¿qué tan importante es segmentar el mercado? .....	68
Figura 23. De los aspectos que se detallan, ¿cuál es el grado de importancia de cada uno, para considerarlos puntos claves y alcanzar el liderazgo en costos dentro del mercado? .....	69
Figura 24. Para conseguir la reducción de los costos en materia prima, ¿qué tan importante es invertir en los siguientes factores?.....	70
Figura 25. ¿Producir a mayor escala permite reducir los costos por unidad? .....	71
Figura 26. De los siguientes puntos, ¿cuál es el nivel de relevancia de cada uno, para alcanzar la diferenciación del producto dentro del mercado? .....	72
Figura 27. Marque el nivel de importancia de los siguientes factores de innovación. ....	73
Figura 28. Indique la relevancia de los siguientes aspectos para alcanzar la segmentación del mercado.....	74
Figura 29. De los siguientes aspectos ¿cuáles reflejan mejores resultados para usted? Señale su importancia. ....	75

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables: Dimensión: Estrategia de liderazgo en costos. ....	58
Tabla 2. Operacionalización de las variables: Dimensión: Diferenciación del producto.....	59
Tabla 3. Operacionalización de las variables: Dimensión: Segmentación del mercado. ....	59
Tabla 4. Operacionalización de las variables: Dimensión: Resultados, sostenible, difícil de imitar. ....	60
Tabla 5. Ciudad donde se encuentra ubicada su empresa.....	61
Tabla 6. Sexo .....	62
Tabla 7. <i>¿Cuál es el nivel de competitividad del mercado donde su empresa se desenvuelve?</i> .....	63
Tabla 8. <i>¿Cuán relevantes son los siguientes aspectos para considerar competitivo a su mercado?</i> .....	64
Tabla 9. <i>¿Qué tan importante es contar con un plan de estrategias competitivas para obtener ventajas en el mercado?</i> .....	65
Tabla 10. <i>¿Qué tan valioso es el liderazgo en costos (bajos costos de materia prima y producción), para obtener ventajas competitivas en el mercado?</i> .....	66
Tabla 11. <i>La diferenciación del producto (cualidades únicas del producto) permite obtener ventajas competitivas en el mercado.</i> .....	67
Tabla 12. <i>Para obtener ventajas competitivas, ¿qué tan importante es segmentar el mercado?</i> .....	68
Tabla 13. <i>De los aspectos que se detallan, ¿cuál es el grado de importancia de cada uno, para considerarlos puntos claves y alcanzar el liderazgo en costos dentro del mercado?</i> .....	69

Tabla 14. <i>Para conseguir la reducción de los costos en materia prima, ¿qué tan importante es invertir en los siguientes factores?</i> .....	70
Tabla 15. <i>¿Producir a mayor escala permite reducir los costos por unidad?</i> .....	71
Tabla 16. <i>De los siguientes puntos, ¿cuál es el nivel de relevancia de cada uno, para alcanzar la diferenciación del producto dentro del mercado?</i> .....	72
Tabla 17. <i>Marque el nivel de importancia de los siguientes factores de innovación.</i> .....	73
Tabla 18. ....	74
Tabla 19. <i>De los siguientes aspectos ¿cuáles reflejan mejores resultados para usted? Señale su importancia.</i> .....	75
Tabla 20. <i>Matriz SFAS dimensiones en la estrategia de liderazgo en costos.</i> .....	85
Tabla 21. <i>Matriz SFAS dimensiones en la estrategia de diferenciación del producto.</i> .....	87
Tabla 22. <i>Matriz SFAS dimensiones en la estrategia de segmentación del mercado.</i> .....	88
Tabla 23. <i>Matriz SFAS de las estrategias según la trilogía de Porter.</i> .....	90

## Índice de Anexos

Anexo 1 Entrevista a empresas (ASOPROCARGO 1).....	105
Anexo 2 Entrevista a empresas (ASOPROCARGO 2).....	106
Anexo 3 Entrevista a empresas (Chocolate Solís S.A. 1). ....	106
Anexo 4 Entrevista a empresas (Chocolate Solís S.A. 2). ....	106
Anexo 5 Entrevista a empresas (Chocolate Guguis S.A. 1). ....	106
Anexo 6 Entrevista a empresas (Chocolate Guguis S.A. 2). ....	106
Anexo 7 Entrevista a empresas (Technical Solution 1). ....	106
Anexo 8 Entrevista a empresas (Technical Solution 2). ....	106
Anexo 9 Entrevista a expertos (Ing. Hugo Silva 1). ....	106
Anexo 10 Entrevista a expertos (Ing. Hugo Silva 2). ....	106
Anexo 11 Entrevista a expertos (Ing. Pedro Moreira 1). ....	106
Anexo 12 Entrevista a expertos (Ing. Pedro Moreira 2). ....	106
Anexo 13 Entrevista a expertos (Ing. Mariana Chéquer 1).....	106
Anexo 14 Entrevista a expertos (Ing. Mariana Chéquer 2).....	106
Anexo 15 Entrevista a experto y líder de microempresa, Ing. Mariana Chéquer. ....	106
Anexo 16 Entrevista a líder de microempresa, Javier Carchi. ....	106
Anexo 17 Entrevista a líder de microempresa, Ing. Jorge Luis y Esposa. ....	106
Anexo 18 Entrevista virtual a experto, Ing. Pedro Xavier Moreira Valenzuela. ....	106
Anexo 19 Entrevista a experto, Ing. Pedro Xavier Moreira Valenzuela. ....	106

## CAPÍTULO I: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Tema del trabajo de titulación

Estrategias según la trilogía de Porter y la generación de ventajas competitivas.

### 1.2. Planteamiento del problema

Todos los negocios, sin importar la dimensión o el tiempo que estos tengan en el mercado, tienen como principio básico el alcanzar mayores ingresos, reducir los costos a su mínima expresión y obtener los mejores beneficios con relación a los demás competidores. Las empresas de todo tipo ya conocen esta realidad; incluso, antes de competir formalmente en el mercado, el futuro empresario tiene la ambición de gastar lo menos posible y obtener ingresos altos. Sin embargo, aun cuando maximizar el margen de utilidad está dentro de la mente de todos los empresarios, es curioso conocer que no todos los administradores de las microempresas se cuestionan seriamente “¿qué diferencia a un negocio exitoso de un “negocio que apenas sobrevive en el mercado?”<sup>1</sup> Esta situación muestra claramente que todos desean alcanzar el éxito en el mercado, pero pocos son los que al menos se lo plantean realmente (Petters & Waterman, 2017).

Para poder comprender mejor esta problemática es necesario conocer que la mayoría de los emprendimientos en América Latina han surgido para poder cubrir necesidades económicas, por falta de empleo, o porque la crisis económica motiva a las personas a buscar otra fuente de ingresos; solo una parte de estos emprendimientos logra convertirse en negocios más formales que luego pasan a ser parte de las micro o pequeñas empresas de la región. A pesar de que estos negocios han conseguido convertirse en microempresas no cuentan con el éxito asegurado, porque el mercado suele ser altamente competitivo y solo 2 de cada 10 de estos negocios consiguen sostenerse con el tiempo (Schnarch, 2016). Estudios realizados en Ecuador afirman que es cierto que las microempresas tienen dificultades para sostenerse en

---

<sup>1</sup> Negocio que apenas puede competir en el mercado, con egresos que superan sus ingresos y está pronto de llegar a la quiebra.



el tiempo, según datos del (INEC) entre el 2017 y 2018 desaparecieron un total de 14972 microempresas.

Es cierto que un gran número de micro y pequeñas empresas en su momento empezaron siendo un emprendimiento o una idea de negocio; pero, con el pasar de los años y el poco conocimiento teórico del término emprendedor<sup>2</sup>, su definición literaria se confunde comúnmente con la del comerciante, empresario, negociante entre otras. Estos términos tienen distintas connotaciones, puesto que un emprendedor es aquel que inicia una actividad que exige esfuerzo y tiene una determinada importancia. En Latinoamérica se puede constatar también que el número de emprendedores es menor que el número de comerciantes, es decir, fácilmente se pueden encontrar empresas dedicadas únicamente a la comercialización de materia prima, productos terminados o servicios, realizando funciones similares a un bróker.

Es importante señalar que es comúnmente cometer el error de creer que, el saber cómo funciona un negocio es lo único que se necesita para que una empresa realmente funcione de manera eficiente y esta es una de las principales razones que ocasionan el fracaso muchas microempresas dentro de sus mercados; es decir, no sirve de mucho el saber cómo hacer algo, si no se conoce cómo explotarlo comercialmente. Sin embargo, un gran número de los pequeños negocios son fundados por personas que técnicamente manejan bien las funciones como tal, pero no por esto alcanzan el éxito deseado (Schnarch, 2016).

Un tema preocupante en los negocios y que deja al descubierto la falta de conocimiento en el ámbito comercial y administrativo, es que la tasa de mortalidad de las micro y pequeñas empresas deja mucho que desear, porque solo un 20% de los negocios consiguen subsistir con el pasar del tiempo (Schnarch, 2016). Por estas razones, para alcanzar las ventajas competitivas y estabilidad en el mercado no bastará con solo ser un emprendedor; siendo esté, como ya se mencionó anteriormente, aquel que maneja técnicamente sus habilidades y practica un negocio. Además, es necesario ser un empresario; pero no cualquier empresario, sino, ser aquel sujeto que cuenta con la paciencia necesaria para sostener un proyecto al pasar el tiempo y contar también con una educación financiera para comprender la importancia de

---

<sup>2</sup> Pese a que en América Latina podemos encontrar una gran cantidad de emprendedores, no se emplea correctamente esta terminología.

retroalimentar su negocio. Pero, esas no son las únicas razones por las que fracasa un negocio, existen otros factores como: la mala administración del negocio y el desconocimiento de las estrategias competitivas (Schnarch, 2016).

Si nos enfocamos en la realidad de nuestra región, podemos apreciar que en el país ha existido una fuerte participación y colaboración por parte del Estado, hacia los negocios que están empezando a crecer, permitiendo a los microempresarios impulsar sus proyectos y negocios; esta iniciativa de apoyar los emprendimientos se ha dado más en los últimos años y cada vez con mayor influencia, tanto así que ahora el emprendimiento es considerada una materia dentro de la malla curricular de los estudiantes de secundaria y al finalizar el último año lectivo de secundaria se realiza una feria en los colegios, donde todos los estudiantes presentan sus proyectos en los cuales han estado trabajando durante su último año lectivo, esta actividad se la denomina comúnmente como “la feria de emprendimientos”. Sin embargo, no está brindando los resultados deseados, debido a que, en la vida real, es decir, cuando el proyecto no se realiza para salvar una materia, sino que es un proyecto que debe generar ingresos para poder cubrir nuestras necesidades, entonces todo da un giro radical y no es tan fácil como parecía aquel trabajo que hicimos en el colegio y, podemos ver que la realidad de nuestros microempresarios indica que la mayoría realmente no cuentan con la disciplina y la capacitación suficiente para poder mantenerse en el mercado al pasar de los años (Pro Ecuador, 2017). Este problema es en realidad interesante, especialmente en las empresas con un giro de negocio enfocado en la comercialización de bienes de consumo masivo, debido a que Ecuador ha sido considerado como uno de los países con mayor ventaja en la producción de alimentos y materia prima. Sin embargo, estas microempresas lastimosamente también dejan de existir (Anecacao, 2017).

En Ecuador, los ciudadanos no temen cuando se trata de proponer nuevas ideas para emprender; parecen ser personas muy convencidas de lo que desean alcanzar, pero con el pasar del tiempo existen ideas que maduran y factores adversos que no permiten alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad en las empresas que, aunque parecían grandes promesas, luego tenían un final deprimente (Flores, 2018). Existe un gran número de empresas del sector

cacaotero que no aplican estrategias competitivas o las aplican inadecuadamente, dificultando, a corto o largo plazo, su sostenibilidad y en ocasiones, provocan su desaparición. Siendo más específicos, se ha registrado que 1 de cada 3 ecuatorianos es un emprendedor, este es un valor mayor que el del resto de países en Latinoamérica, pero solo el 10% de estos supera los tres primeros años en el mercado (GEM, 2017).

En nuestro país el inconveniente suele ser de tipo sociológico, debido a que la dificultad y la incertidumbre son presentadas como un estado del ser humano. El emprendedor ecuatoriano tiene brillantes ideas, pero también tiene tremendas dudas que surgen especialmente por falta de preparación en esta materia, una vez que se empieza con un negocio surgen dudas como: ¿estoy administrando bien mi negocio?, ¿cuál será el siguiente paso?, ¿realmente es rentable mi trabajo?; el no saber cómo resolver estas cuestiones puede ser el factor decisivo que marca la diferencia entre el fracaso de la microempresa (Flores, 2018).

“Cuando llevas una pequeña empresa, llega un momento en que la responsabilidad y el estrés son tan fuertes que estás sediento de respuestas y necesitas sentirte seguro cuando tomas decisiones” y para aquello es necesario un plan de acción (Miera, 2017).

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo la implementación de las estrategias según la trilogía de Porter permite alcanzar ventajas competitivas en las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao?

### **1.4. Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las ventajas competitivas que tienen las microempresas?

¿Qué tipo de estrategias competitivas de Porter son empleadas por las microempresas?

¿Todas las microempresas que emplean las estrategias de Porter alcanzan ventajas competitivas?

### **1.5. Delimitación de la investigación**

El trabajo presente enfoca su investigación en las microempresas ecuatorianas comercializadoras de productos derivados del cacao, bajo un estudio transversal y a conveniencia, donde se aplicará saturación teórica.

#### **a. Delimitación Espacial.**

- País: Ecuador
- Área: Comercial

#### **b. Delimitación temporal:**

- Transversal: Año 2020 – 2021

#### **c. Delimitación del Universo:**

- Sector Económico: Terciario
- Tipo de Empresa: Comercial
- Tamaño de Empresa: Micro y pequeña (MYPES)

#### **d. Delimitación Amplia del Conocimiento:**

- Administración de Empresas

#### **e. Delimitación Específica del Conocimiento:**

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

### **1.6. Línea de investigación**

#### **1.6.1. Línea institucional.**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables..

#### **1.6.2. Sublínea de investigación.**

Investigación y planes estratégicos de mercado, bajo el enfoque de Marketing, Comercio y Negocios Globales.

### **1.7. Objetivos de investigación.**

#### **1.7.1. Objetivo General**

Analizar las ventajas competitivas para el desempeño exitoso de las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao, bajo el enfoque de las estrategias de negocio según la trilogía de Porter.

#### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Examinar bases teóricas que sustente el trabajo de investigación.
- Identificar cuáles son las ventajas competitivas que tienen las microempresas.
- Diferenciar qué tipo de estrategias competitivas de Porter son empleadas por las microempresas.
- Realizar un informe de los resultados que demuestre si las microempresas que han aplicado las estrategias de Porter han obtenido ventajas competitivas.

### **1.8. Justificación del trabajo de titulación**

El presente trabajo de investigación se enfocará en un estudio hacia el sector comercial, pero no será cualquier producto, sino que será un producto que tiene su mayor participación a nivel mundial; es una fruta tropical y sus cultivos se encuentran mayormente en la región

Litoral y la región de la Amazonía, este producto es el cacao y por su excelente calidad y aroma tiene una participación del 63% en el mercado mundial. (Pro Ecuador, 2017).

La producción y comercialización de los productos finales del cacao ha sido más atractiva para los inversionistas en los últimos años. Como resultado, dos compañías han decidido incursionar en la comercialización de productos derivados del cacao en el mes de junio del 2019. La razón fundamental que ha motivado a las empresas dedicadas a la comercialización de productos finales del cacao radica en la disposición de materia prima que existe en nuestro país y los bajos costos de producción que representa (ElTelégrafo, 2019). Sin embargo, pese a que incursionar en este mercado parece ser muy atractivo, el costo de producción del grano de cacao<sup>3</sup> ha ido disminuyendo y el mercado de comercialización de productos derivados del cacao promete ser un buen negocio; existe la problemática que los nuevos comerciantes no perduran en el tiempo, o que solo se dedican a la comercialización de cacao y no generan valor agregado (Nano Guerra, 2015). A pesar de esto, no todo son malas noticias, también existen casos impresionantes como lo es Pacari, una empresa familiar que nació en el 2002; enfocada en la comercialización de productos derivados del cacao, que muy pronto no solo conseguirá revolucionar la industria nacional, también en América Latina (Pacari, 2019). La realidad es que si existen microempresas que se dedican a la comercialización de productos derivados del cacao; destacando entre estos productos la pasta de cacao. Sin embargo, incluso entre estas microempresas que se dedican a la comercialización de pasta de cacao, se puede observar que hay empresas que sí parecen adaptarse al mercado y ser sostenibles en el tiempo. Así mismo existe su contraparte, microempresas que no presentan el mismo nivel de atención por desarrollar sus competencias, dejando de emplear, por desconocimiento, estrategias que les permitan tener una cosmovisión sostenible de su emprendimiento (Espol, s.f.).

En este trabajo se realizarán comparativas entre empresas que comercializan pasta de cacao, para poder llegar al nicho del problema que nos permita descubrir cuáles son las ventajas

---

<sup>3</sup> Semilla del cacao fermentada del cual se extraen los sólidos y la manteca del cacao.

competitivas y estrategias de negocio que están empleando las microempresas para conseguir un desarrollo sustentable<sup>4</sup>; el cual con el pasar del tiempo se ha indicado que depende de la garantía que ofrece la biosfera y de sus ecosistemas; y requiere indudablemente de la participación de los gobiernos y de la cooperación entre el estado de cada país y las empresas privadas (Alaña, Capa, & Sotomayor, 2017). Además de los resultados positivos que han obtenido los negocios, se estudiarán las fallas de las empresas que no han conseguido la sostenibilidad económica deseada y, por medio del estudio de la trilogía de Porter, obtener una adecuada sociología del conocimiento científico<sup>5</sup> para que mediante de esta comparación se pueda descubrir que estrategias se están empleando inadecuadamente, que estrategias no se están poniendo en práctica dentro de las microempresas comercializadoras de pasta de cacao y por qué no se están realizando y sobre todo, que estrategias generan ventajas competitivas (2018).

### **1.9. Idea a defender**

La implementación adecuada de las estrategias de negocio según la trilogía de Porter genera ventajas competitivas en las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao.

### **1.10. Variables de investigación**

Estrategias competitivas según la trilogía de Porter.

Para que una empresa obtenga ventajas competitivas en su mercado, Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que son: liderazgo en costos, diferenciación del producto y segmentación del mercado (Costa, 2018).

---

<sup>4</sup> La satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades».

<sup>5</sup> Estudio de la ciencia como una actividad social, especialmente destinada a "las condiciones sociales y los efectos de la ciencia en los procesos de la actividad científica y social".

Ventajas competitivas.

La gestión adecuada de las estrategias de Porter en una microempresa facilita alcanzar ventajas competitivas, permitiendo un correcto desarrollo en el mercado, esto nos permite apreciar que la relación entre estas dos variables está directamente asociada (Peña, 2019).



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. FUNDAMENTO TEORICO.

#### 2.1.1. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia de las MiPyME

Porter ha propuesto cinco fuerzas que permiten moldear las estrategias de las empresas, las cuales han sido analizadas y consentidas por otros autores importantes como Koontz, Weihrich y Cannice, estos autores comentan que Michael Porter plantea que para formular las estrategias se necesita un análisis de lo interesante del giro de negocio, la posición en la que se encuentra la empresa dentro de ese mercado; los resultados de este análisis pasan a convertirse en el pilar para elaborar las estrategias genéricas. Con los resultados del análisis del mercado, las empresas pueden emplear este tipo de estrategias, denominadas “genéricas” porque se las pueden adecuar de una manera muy amplia en diversos tipos de empresas. Además, no hay un límite de estrategias que puedan o deban ser empleadas por una empresa, puesto que cualquier empresario podrá aplicar más de una estrategia competitiva (Aguilar, 2019).

Autores como Hill y Jones tampoco contradicen las fuerzas competitivas de M. Porter. Es más, ellos comentan que el modelo de Porter es una gran ayuda para los administradores al momento de realizar un análisis sobre las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en la industria y así estar preparados para poder tomar decisiones que aventajen la empresa en el mercado. A esta lista de autores que comparten el modelo planteado por M. Porter podemos mencionar a Daft, pues comenta que este es un modelo muy eficaz para la elaboración de estrategias que luego permitirán a la empresa definir su posición en el mercado frente a otros competidores. Sostiene que Porter realizó sus estudios y examinó diversas organizaciones de negocios proponiendo que los gerentes tienen la posibilidad de elaborar estrategias que faciliten incrementar su rentabilidad y disminuir su vulnerabilidad, siempre y cuando se empoderen y comprendan las cinco fuerzas del entorno de la industria (Morales & Donawa, 2018).

El mismo Porter expone que la principal labor de los estrategas y de los gerentes de una empresa debe ser el hacerle frente a la competencia, con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas y mantenerlas con el pasar del tiempo sobre las demás compañías que se encuentren en el mercado; esta labor que desempeñan estos gerentes o estrategas es probable que sea el objetivo general o al menos uno de los objetivos específicos que tiene cualquier empresa. La competencia para poder alcanzar beneficios y ventajas en el mercado realmente va más allá de los competidores directos que puede tener una empresa. La rivalidad, sin embargo, puede ser contraída en gran parte si con la implementación de las fuerzas se define adecuadamente la estructura de una compañía, para que la competitividad de la empresa pueda ser más natural; si se consigue que la estructura de la compañía pueda verse manifestada en las fuerzas competitivas, esto definirá una favorable rentabilidad a corto, mediano y largo plazo (Morales & Donawa, 2018).

Las fuerzas competitivas que expone Porter son cinco; estas fuerzas representan un gran concepto para los negocios, con las cuales se pueden maximizar los recursos de la compañía y superar la competencia, (Glosas de innovación a las pymes, 2018) estas fuerzas son:

**a. Amenaza de nuevos competidores.**

Habitualmente cada mercado cuenta con determinadas barreras de entrada para los nuevos competidores, estas barreras no suelen ser directas, pero si son un punto que tiene que analizar una empresa antes de decidir entrar en la industria. La dificultad para que nuevos competidores entren en el mercado puede generar impactos impredecibles, debido a que barreras altas pueden generar confianza en las empresas que ya se encuentran vigentes en el mercado, pero de la misma manera, barreras altas podría conducir a los futuros competidores a trabajar en mercadotecnia, estrategias para disminuir sus costos, una eficiente atención al clientes, entre otros aspectos que provocarían que el nuevo competidor sea una real amenaza en un mercado confiado. Sin embargo, también existen mercados donde sus barreras de ingreso son bajas, y esto puede producir que los nuevos competidores entren con facilidad, o

que simplemente no deseen invertir sus esfuerzos en un mercado tan poco competitivo (Goicochea & Souto, 2018).

**b. La influencia de los proveedores.**

El poder de negociación que puedan adquirir los proveedores afectará directamente al mercado, porque si los proveedores de materia prima, mano de obra, servicios o tecnología, tienen la capacidad de imponer un precio sobre lo que ellos ofrecen, esto incrementará directamente el costo de producción, elevando el precio del bien en el mercado y disminuyendo el poder de compra de los clientes (Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter, 2018).

**c. La influencia de los compradores.**

Un mercado puede perder su atractivo si el poder de compra de los clientes es fuerte, o si los clientes se organizan para generar compras de gran volumen, pero el problema no estará en el alto porcentaje que los clientes le pueden comprar a las empresas, sino en el poder de negociación que estos adquieren en el mercado, pues, al imponer ellos el precio que están dispuestos a pagar por un producto, se corre el riesgo de que la competencia acceda y se adueñe de esos clientes; otro punto negativo es que los clientes empiecen a buscar productos sustitutos acordes al precio que ellos están dispuestos a pagar, sin embargo, si una empresa ha logrado sobresalir y consigue brindar un valor agregado a sus clientes, esto creará una fidelización en los compradores, permitiendo pagar más a cambio de recibir el valor agregado que satisface sus necesidades. Cuando los compradores deciden pagar menos por los productos en el mercado, generará que el margen de utilidad de las empresas sea menor, esto a largo plazo afectará al mercado y a los colaboradores de las compañías. (Goicochea & Souto, 2018).

**d. La amenaza de los sustitutos.**

La existencia de productos sustitutos puede ser altamente perjudicial para el desarrollo de una empresa, en especial si los clientes pueden adquirir estos productos a menor costo y con

mayor comodidad; los clientes que no se han fidelizado son en su mayor parte los que optan por adquirir estos productos sustitutos, mientras los beneficios que estos productos ofrezcan sean similares será razón suficiente para pensar en cambiarse de marca (Morales & Donawa, 2018).

#### e. Rivalidad entre los competidores existentes.

Si en el mercado existe una rivalidad elevada, esto disminuirá el rendimiento de una empresa. Si bien es cierto que trabajarán por alcanzar ventajas competitivas, pero también se repartirán los clientes, disminuirán las utilidades y se multiplicarán los esfuerzos para mantenerse en el mercado. Para una organización será más complicado competir en el mercado si las demás empresas ofrecen productos sustitutos o que la competencia ya se encuentre posicionada en el mercado, no obstante, la fidelidad a la marca y la sensibilidad que los clientes reciban respecto al precio puede aislar esta competitividad (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019).



Figura 1 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.  
Fuente: (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019).

#### 2.1.2. Factores de éxito en las microempresas.

Según (Shujel, 2018), para conseguir que las empresas micro sobrevivan se necesita de una planificación meticulosa y supervisar la gestión de los posibles negocios más próximos.

Como es cierto, todos los negocios, empresas y distintas actividades financieras se han enfrentado, o se encuentran con los periodos de desaceleración económica; en rasgos generales, los factores relacionados con el éxito de las empresas incluyen llevar los costos al mínimo, mientras se busca alcanzar la mayor cantidad de clientes con interés en los productos o servicios que ofrecen.

La manera con la que el mercado ve a la empresa representa un papel muy importante en relación con el éxito que esta puede conseguir. (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019) Existen distintos factores de éxito que se pueden encontrar en una microempresa:

**a. Gastos generales de la empresa.**

Este es un punto realmente interesante, porque los gastos generales no son bien dirigidos suelen ser lo que más descuenta de las finanzas en una compañía. El ritmo de gastos no siempre va a ser el mismo en pymes que el de compañías más grandes, por ejemplo, para un negocio pequeño, una bodega grande en lugar de ser una ventaja puede convertirse en un estorbo, en estas situaciones lo económicamente recomendable suele ser comprar piezas a otras compañías y luego continuar con el proceso de ensamblado del producto en lugar de elaborarlo y fabricarlo completamente. Una jugada estratégica y exitosa es contactar con un vendedor o un bróker<sup>6</sup> autorizado que ofrezcan productos de otros fabricantes y los entregan del fabricante al consumidor (Shujel, 2018).

**b. Rentabilidad del producto.**

Para este factor, se sugiere tener vigilados los márgenes de ganancias de los productos y servicios que circulan en el mercado. Si estos márgenes disminuyen demasiado, una sugerencia a implementar será incrementar el precio del producto o reestructurar la forma en que se brindan los servicios para procurar que el margen permanezca lejos del rojo. Después

---

<sup>6</sup> Es un individuo o institución que organiza las transacciones entre un comprador y un vendedor en ciertos sectores a cambio de una comisión cuando se ejecute la operación.

de haber pagados todos los costos relacionados con materiales, la fabricación y elaboración de los productos, compra y comercialización del producto, los trabajadores y los gastos generales que presenta el negocio, queda un porcentaje; el cual es la diferencia entre ingresos menos los costos y los gastos, y es conocido como beneficios (Rojas, 2019).

**c. Penetración de mercado.**

Habitualmente la penetración en el mercado es y será uno de los obstáculos con mayor dificultad que enfrentan las microempresas. Aunque tener el mejor producto del mercado es una increíble ventaja, más increíble es descubrir que tenerlo no es suficiente, si el público no sabe de aquello, esto no servirá de mucho para empoderarse en el mercado. En estas situaciones se recomienda guarda una parte de los gastos operacionales para invertirlos en publicidad y campañas de marketing. El empleo de la tecnología puede permitir que las pymes den a conocer su producto o servicio haciendo negocios electrónicamente desde casa, obteniendo numerosas ventajas como reducir gastos generales, reducir la necesidad de contratar más empleados, como consecuencia los productos y servicios estarán disponibles para un gran número de clientes 24/7 (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019).

**d. Retención de clientes.**

El servicio y la calidad que recibe un cliente de parte de la empresa son directamente proporcionales con la reputación de una compañía y la retención de clientes. El mejor marketing que puede generar una empresa es el de tener a clientes satisfechos, ya que este cliente no solo volverá para hacer más negocios, sino que ofrecerá una retroalimentación favorable con sus conocidos cuando se la soliciten. Las empresas pequeñas dependen de gran manera de sus clientes para obtener una reputación sólida y alcanzar a más clientes. Tanto en las pymes como en las grandes empresas un factor primario para alcanzar el éxito en el mercado va a ser el servicio al cliente (Rojas, 2019).



*Figura 2 Factores de éxito en micro o pequeñas empresas.  
Fuente: (Shujel, 2018).  
Elaborado por: González (2020).*

#### **e. Plan de negocio.**

Además de los factores de éxito, un aspecto importante que las empresas deben considerar es el plan de negocio. Según (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019), se puede definir en términos generales que un plan de negocio es un documento donde, de manera simple y concreta, se plasman ideas y estrategias que son el resultado de una planificación. Dentro de este documento se encuentra esquematizado y organizado cronológicamente los objetivos que se esperan alcanzar y la gestión de cómo se alcanzará el cumplimiento de los objetivos planteados. De la misma forma, se puede definir a un plan de negocio como una herramienta para gestionar de manera eficiente las actividades de la empresa; que será de gran ayuda para los emprendedores o los empresarios que decidan implementar su negocio. En relación con esto se afirma que un plan de negocio es también un instrumento de planificación que permitirá enfocar, a la idea de negocio, estrategias que ayudarán a la empresa a gestionar eficientemente su funcionamiento. El plan de negocio debe ser un documento fácil de comprender y su finalidad es ser una herramienta de comunicación que tiene principalmente dos funciones: administrativa (interna) y financiera (externa). Cabe señalar que, para que

un plan de negocio sea claro, generalmente debe contar con tres puntos clave, estos son: Definición, Objetivos, Estructura (Alva, 2019).

Con el plan de negocios se busca definir todos los procedimientos y los bienes que van a llevar al mercado. Este es el punto donde el negocio o empresa nacen; por lo tanto, se convierte en un documento realmente necesario con el cual contar; en algunos casos (la mayor cantidad de ellos) es un requisito al momento que se desea realizar un préstamo para pymes. Aquí se sugiere definir el giro de negocio y especificar por que la empresa es diferente a las demás compañías, además de señalar los métodos y técnicas que se emplearán para alcanzar el éxito (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019).

### **2.1.3. FODA de la cadena del Cacao en el Ecuador**

De acuerdo con (Vassallo, 2016), la cadena del cacao sin duda alguna es una cadena agroindustrial de alta relevancia en el Ecuador. Los factores primordiales de la grandeza del cacao en el Ecuador son: el papel histórico en el desarrollo del país, su ventaja en la impronta agraria del país, su firme historia en la cultura nacional y la excelente calidad de exportación como cacao-chocolatero. Sin duda es un producto de alta importancia y relevante en el tema socioeconómico nacional; debido a ello, se ha decidido realizar un exhaustivo análisis para poder hallar ventajas y desventajas con las que cuenta estos productos, y así poder gestionar mejoras competitivas que hagan del cacao ecuatoriano, cada vez más conocido por el país y más buscado por el extranjero.

#### **2.1.3.1. Fortalezas de la cadena del cacao.**

De acuerdo con diferentes autores, las fortalezas de la cadena de cacao se pueden expresar en los siguientes puntos:



- El potencial agroecológico natural para la producción del cacao. El suelo, condiciones climáticas y ambientales hacen que el Ecuador por su ubicación geográfica <sup>7</sup> sea un lugar propicio para la producción natural del cacao (Vassallo, 2016).
- Producción de un cacao de calidad. Existen tres variedades principales de cacao y entre ellas tenemos el Forastero, el Criollo y el Trinitario, comercialmente conocidos como común, fino y el trinitario es un híbrido entre el Forastero (común) y el Criollo (fino). Ecuador es reconocido como el primer productor mundial de cacao fino de aroma (Vasallo, 2016).
- El cacao ecuatoriano es conocido en mercado internacional. Si bien es cierto que el cacao ecuatoriano es reconocido mundialmente por su calidad, también es reconocido por su capacidad de producción (Morales & Donawa, 2018).
- Existe una demanda mundial sostenida y persistente del cacao. En el mercado del cacao ha existido una demanda constante y sostenida por la producción de cacao, particularmente por la producción de cacao de alta calidad, tanto nivel internacional, como nacional (Vasallo, 2016).
- El cacao tiene una producción tradicional y con experiencia. La producción y comercialización del cacao en el Ecuador se remonta hacia el siglo XVIII. Durante ese periodo, la cadena del cacao conoció distintas fases de desarrollo y estructuración de sus agentes. Actualmente en Ecuador tiene experiencia en exportar cacao y también de sus derivados (Morales & Donawa, 2018).
- Es una cadena que funciona. Esta cadena es reconocida en la economía del Ecuador como una de las bases productivas del país y tradicionalmente ha sido una producción de exportación. Esta cadena cuenta con productores, compradores, exportadores y

---

<sup>7</sup> En Ecuador, 14 de sus 24 provincias son zonas altamente apropiadas para la producción del cacao.

diversos agentes que participan desde el inicio hasta el consumo final, dentro del Ecuador o fuera del país (Pérez A. , 2017).



*Figura 3 Fortalezas de la cadena del cacao.*

*Fuente: (Delgado, 2016)*

*Elaborado por: González (2020).*

Se conoce que una de las fortalezas del cacao, como producto ecuatoriano, es que tiene un gran nivel de producción y exportación. Pero, no solo se produce un tipo de cacao, en esta clasificación se encuentra el Cacao Fino y de Aroma; este tiene características que lo diferencian por su aroma y sabor, las que lo hacen un producto muy cotizado por los productores de chocolates. Su delicioso aroma y sabores frutales lo han convertido en producto famoso a nivel internacional; llegando a conocer con el pasar del tiempo como Cacao Arriba; sus cualidades le han brindado un valor agregado es muy reconocido por la industria de la confitería (Vassallo, 2016).

El Cacao Arriba a nivel mundial representa apenas el 5% de la producción de cacao. Sin embargo, Ecuador cuenta con condiciones geográficas y recursos biológicos muy favorables que lo han convertido en un proveedor por excelencia del Cacao Arriba; representando a un 63% de la producción a nivel mundial. Por otra parte, no muchas personas pueden conocer que el chocolate fino se distingue especialmente por su fragancia, su sabor y la pureza que este tenga. Los mejores productores de este cacao son los países de Latinoamérica; dentro de este grupo, Ecuador se encuentra como el país más competitivo, sacando ventaja a países como México, Panamá y Venezuela, pero estos países están aumentando su participación en la producción de cacao fino en el mercado mundial (Anecacao, 2017).

#### **2.1.3.2. Debilidades de la cadena del cacao.**

- La fase agraria tiene problemas de producción y productividad. Esta dificultad se debe principalmente a los que están vinculados a la tecnología y pueden ser la administración, enfermedades, uso de semillas, etc. (Delgado, 2016).
- Dificultades para el financiamiento de la pequeña producción. Esta es una dificultad a la que responden principalmente los agricultores, debido a que solicitan préstamos ágiles y oportunos. Su necesidad es contar con financiamiento mientras llega el tiempo de cosecha (Vassallo, 2016).
- Una cadena con excesiva intermediación y de baja calidad. Se considera que esta es la cadena con mayor cantidad de intermediarios, entre los agricultores, elaboradores de productos derivados y la exportación (Vasallo, 2016).
- Limitada e insuficiente regulación de la cadena. Esta cadena no cuenta con suficientes marcos regulatorios y jurídicos sobre el control de su producción y comercialización (Delgado, 2016).
- Una cadena débil con creación de escaso valor agregado. Si bien los productos derivados del cacao son extensos, la exportación y comercialización en mayor parte es del grano de cacao.
- Dificultades de desarrollo de las organizaciones sociales y solidarias.

- El precio del cacao, desde la baba hasta la exportación. A pesar de tener uno de los cacaos más finos a nivel mundial, Ecuador es un país que recibe un precio muy bajo en el promedio de sus exportaciones (Pérez A. , 2017).
- La inserción del Ecuador en el mercado internacional del cacao (Delgado, 2016).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ecuador cuenta con ventajas agroecológicas para la producción de cacao.	Baja producción en la fase agraria; problemas tecnológicos; disponibilidad de semilla, manejo, uso de insumos, enfermedades, etc.
Naturalmente Ecuador tiene gran capacidad para producir Cacao Arriba o Cacao Fino de Aroma.	Dificultades para acceder a un crédito y no poder financiar la pequeña producción.
Ecuador es conocido a nivel mundial en el mercado del cacao por su producción y calidad.	La comercialización tiene demasiados intermediarios y de baja calidad.
El cacao ecuatoriano tiene demanda internacional y cuenta con experiencia en exportación.	No hay buenas prácticas en la regulación de la cadena.
Con más de dos siglos de historia en Ecuador la producción de cacao es tradicional.	Una cadena debilitada por un bajo valor agregado.
Cuenta con una cadena que integra a diversos agentes y llega a todos los espacios geográficos del Ecuador.	Dificultad de organizaciones cooperativas y sociales para desarrollarse.
	El precio del cacao desde la baba hasta la exportación.
	La inserción en el mercado internacional del cacao.

*Figura 4: Fortalezas de la cadena del Cacao en Ecuador.  
Fuente: (Vasallo, 2016).  
Elaborado por: González (2020).*

### **2.1.3.3. Oportunidades de la cadena del cacao**

- La denominación de Origen. A nivel mundial el crecimiento de la producción del cacao se enfoca en el cacao común (Delgado, 2016).
- Los nichos de mercado especializado. Los países que exportan productos primarios tienen más oportunidades de mejorar dichos productos (Vasallo, 2016).
- Diferenciar variedades del cacao nacional. Clasificar las variedades de cacao y diferenciar su producción por zonas y calidad (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019).
- Los chocolates de calidad y variedad de sabores (Pérez A. , 2017).

#### 2.1.3.4. Amenazas de la cadena

- Debilitamiento de la estructura productiva de la fase agraria. Existen tres amenazas en el campo agrario, que los ingresos del cacao no superen el PE<sup>8</sup>, que otros cultivos generen mayores ingresos, que otros cultivos demanden menos esfuerzo (Delgado, 2016).
- La competitividad creciente en el mercado internacional del cacao. Existen otros países productores de cacao que pueden ofrecer dificultades a la economía ecuatoriana.
- El precio del mercado internacional que recibe el Ecuador. La competencia internacional en la producción del cacao puede generar una sobre oferta y de inmediato hacer que los precios sean menores (Delgado, 2016).

	Oportunidades		Amenazas
1	La Denominación de Origen.	1	Pérdida de productores familiares dedicados al CNFA, como sistema principal o combinado con otros rubros. Por optar por otros cultivos o actividades externas a la agricultura, especialmente entre las nuevas generaciones.
2	Diferenciar la producción de cacao según variedades, zonas y crear una tipificación organoléptica precisa.	2	La competitividad creciente en el mercado internacional del cacao, mediante la expansión del área cultivada en el mundo, la creación de nuevas variedades y clones identificados y clasificados.
3	Los nichos de mercado especializados.	3	El precio que recibe Ecuador en el mercado internacional.
4	Chocolates de calidad y variedad de sabores.		

*Figura 5: Fortalezas de la cadena del Cacao en Ecuador.*

*Fuente: (Vasallo, 2016).*

*Elaborado por: González (2020).*

#### 2.1.4. Estrategias competitivas.

Según (Zúñiga Santillán, 2018), la estrategia competitiva de una compañía abordan una parte principal del plan de la administración para conseguir ventajas en el mercado, entre las

<sup>8</sup> Punto de Equilibrio, es decir, cuando los ingresos igualan costos y gastos.

estrategias comúnmente utilizadas por la mayoría de empresas podemos encontrar las siguientes: Medidas específicas para complacer a sus clientes (en repetidas ocasiones estas medidas son establecidas empíricamente por la empresa y no basadas en un estudio que soporte la satisfacción de sus clientes), acciones de defensiva y acciones de ofensiva para contrarrestar las acciones de los rivales, sus reacciones y desenvolvimiento con relación a las condiciones que se van presentando en el mercado, la innovación que van desarrollando para fortalecer su posición en el mercado, y la ventaja competitiva según la clase de ventaja que se desea alcanzar. Las posibilidades de que al menos dos empresas empleen estrategias competitivas exactamente iguales en cada detalle son poco probables, incluso si estas dos empresas emplean el mismo giro de negocio. De este análisis nace la siguiente interrogante “¿Por qué?”, y esto se debe únicamente a que los administradores o líderes de negocios, tienen una forma muy única de enfrentar las ventajas competitivas en el mercado, de gestionar la innovación para enfrentar la evolución del mercado y, de identificar y gestionar las prioridades que se consideran más sensatas para su negocio, en base a sus principios, su análisis FODA, la misión y visión de la empresa.

Sin embargo, existen factores que realmente marcan la diferencia de relaciones competitivas y podemos resumirlo en dos estrategias: 1. La dimensión del objetivo comercial que se ha planteado la empresa y 2. La ventaja competitiva que desea alcanzar la empresa, si esta está enfocada en costos bajos o en la diferenciación de su producto. Como resultado de estos factores se originan cinco opciones estrategias competitivas para ubicarse en el mercado, operar en su giro de negocio y que los clientes reciban valor de parte de la empresa. (Ruíz, 2018).

### **La Estrategia de Costos Bajos.**

Esta estrategia concentra sus esfuerzos para conseguir que los costos a nivel general sean relativamente menos altos que el de los competidores, consiguiendo alcanzar un mayor número de clientes (Ruíz, 2018).

### **Estrategia de Diferenciación Amplia.**

Esta estrategia busca marcar diferencias favorables entre su producto y el producto de los competidores, estas diferencias deben estar direccionadas al mejoramiento del producto con cualidades que atraigan un mayor número de compradores (Zúñiga Santillán, 2018).

### **Estrategia dirigida -o de nicho de mercado- de bajo costo.**

El ideal de esta estrategia es dirigirse a un número pequeño de compradores y poner en desventaja a la competencia con relación a los costos, poniéndose como favorito para el comprador al proponer productos a un mejor precio (Zúñiga Santillán, 2018).

### **Estrategia dirigida -o de nicho de mercado- de diferenciación.**

El ideal de esta estrategia es dirigirse a un pequeño número de compradores y en vencer a los competidores ofreciendo un producto que pueda satisfacer necesidades y gustos específicos de los compradores de ese nicho, mejor del que ofrecen los demás competidores (Ruíz, 2018).

### **Estrategia de mejores costos del proveedor.**

En esta estrategia se busca ofrecer a los clientes un mayor valor por su dinero al implementar beneficios que transformen a los productos de buenos a excelentes con un costo más bajo que el de los competidores. Como en todos los mercados, ser el productor de los mejores costos de un producto mejorado facilita a la empresa ofrecer mejores precios que el de los competidores. Esta estrategia es una combinación de virtudes de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de una forma única (Zúñiga Santillán, 2018).

## Estrategias competitivas genéricas.

MERCADO	COSTO	DIFERENCIACIÓN
TODO	Liderazgo en Costo Total (Todo el Mercado).	Liderazgo en Diferenciación Total (Todo el Mercado).
<b>Mejor Costo y Mejor Diferenciación.</b>		
SEGMENTO	Liderazgo en Costo Enfocado (Parte del Mercado).	Liderazgo en diferenciación Enfocado (Parte del Mercado).

Figura 6. Las cinco estrategias competitivas genéricas.  
 Fuente: (Zúñiga Santillán, 2018).  
 Elaborado por: González (2020).

Porter conceptualiza a las estrategias competitivas como una acción ofensiva o defensiva, para generar una posición fuerte frente a las cinco fuerzas competitivas, con la finalidad de obtener resultados superiores a la media de las compañías. El objetivo principal de las estrategias competitivas es conseguir que las empresas puedan maximizar las características y capacidades que las distinguen de otras empresas, para así incrementar el valor de sus productos y servicios, los cuales crean mayor valor a los compradores. (Gago, Arauco, Rivera, & Vilca, 2018).

Según (Monge, 2018), la estrategia competitiva es permanecer en una búsqueda constante por alcanzar una posición competitiva favorable dentro del sector. La estrategia que haya sido elegida por la empresa debe de generar mayor valor a la compañía, los objetivos específicos en la compañía serán encontrar actividades que permitan mantener ventajas competitivas, incluso en el desarrollo. Si bien es cierto que existen diversos sectores industriales en el país, también es una realidad que no todos los sectores consiguen ofrecer grandes oportunidades de un crecimiento financiero sostenido, lo cual debería de llevar a una alta demanda de estrategias competitivas en las empresas, sin embargo, no se puede demandar algo que no se conoce; para las empresas sería más bien como desear la felicidad, pero no conocer la fuente de esta (Gago D. , Arauco, Huaranga, & Vilca, 2019).



Habitualmente cuando las empresas escuchan hablar de las estrategias competitivas, curiosamente trasladan sus pensamientos a que es algo complejo, aburrido y poco pragmático, por lo cual existe poco interés por conocer más a fondo sobre el empleo y la utilidad de las estrategias competitivas, frente a esta necesidad algunos investigadores han concentrado esfuerzos en las dinámicas competitivas, este término solo busca comprender las estrategias competitivas con un enfoque más dinámico, escogiendo como factor común el conocimiento empírico, el empleo pragmático de técnicas, es decir, las dinámicas competitivas son en términos generales poner en práctica la teoría de las estrategia competitivas. Bajo este contexto, las dinámicas competitivas pueden ser definidas como jugadas específicas empleadas por una empresa para aumentar su competitividad (Grant, 1996).

La dinámica competitiva será aquella acción que garantiza la generación de ventajas que diferencien a la empresa de las organizaciones que compiten en el mismo giro de negocio o similar. Casilda asegura que es de vital importancia responder a la competencia con respuestas estratégicas, con la finalidad de poder hacer frente a amenazas que se generen en el mercado y de aprovechar las oportunidades que brinde el entorno, el correcto empleo de estas estrategias incrementa el valor en la compañía y desarrolla enormemente las posibilidades de alcanzar el éxito. Sin embargo, este mismo autor da a conocer que las estrategias competitivas en la empresa no puede ser ampliamente entendida sin antes realizar un análisis de las formas de competir de la empresa y examinar sus actividades con intensidad, dado a que nada está escrito en piedra y no porque en una empresa haya funcionado una estrategia quiere decir que funcione en todas las empresas, además, al realizar este análisis exhaustivo se puede obtener el descubrimiento de una nueva estrategia competitiva; por esto, antes de realizar una recomendación a una empresa, es necesario comprender las técnicas competitivas de la compañía empleadas en un determinado periodo de tiempo (Casilda, 1995).

El estudio, el análisis y la elección de las estrategias en una empresa es vital para su desarrollo, porque de esto depende en buena medida el éxito empresarial; para poder aterrizar mejor esta idea podemos relacionar a las estrategias competitivas en las empresas, con el plan de vida <sup>9</sup>de las personas, es decir, primero es necesario saber que se busca, luego definir actividades que nos permitan desempeñarnos eficientemente durante ese periodo, después vigilar el cumplimiento de estas actividades, finalmente, se podrá concluir que la persona que ha realizado exitosamente todas sus actividades ha tenido una jornada productiva, y la empresa que fielmente ha puesto en práctica sus estrategias competitivas habrá conseguido ventajas en el mercado; claro, es obvio que un plan de vida minucioso o estrategias competitivas brillantes no garantizan el éxito, pueden existir competidores o externalidades que derrumben planes maravillosos. Este punto, fuera de desanimar, al contrario debe alentar a poner en marcha estrategias competitivas, pues, si la aplicación de estas estrategias es minuciosa, no solo garantiza el éxito a los Goliat del mercado, a aquellas empresas con mejor suerte o con los mejores medios de producción, sino que también beneficia a los David del mercado, a las pequeñas empresas que apenas están empezando, de bajos recursos económicos, pero con la implementación de firmes y eficientes estrategias competitivas (Grant, 1996).

Siempre que se va a concretar una estrategia competitiva, es necesario conocer el esfuerzo que realiza la empresa en sus actividades básicas, como son la comercialización, el trabajo que se ha dedicado en la investigación y desarrollo, y sus esfuerzos en la producción, porque estos se supone que son aspectos claves que normalmente son quienes conforman los pilares de una compañía y realzan la estrategia empleada por la empresa. Observando estos puntos y los esfuerzos que realizan las empresas, podemos apreciar como existen empresas dentro de un sector industrial muy atractivo, pero las utilidades que generan no resultan ser atractivas, si su posición de competencia y sus estrategias son realmente malas; del mismo modo podemos encontrar empresas que se encuentran en un sector poco prometedor, tan ignorado porque no promete generar muchas utilidades, pero con los esfuerzos que esta

---

<sup>9</sup> Plan de vida: Lista de actividades que una persona se propone realizar diariamente, con el objetivo de que al finalizar el día el individuo experimente satisfacción por haber tenido una jornada productiva.

realice y una adecuada implementación de estrategias competitivas su posición en el mercado puede obtener increíbles beneficios. Los dos escenarios recientemente mencionados son realmente dinámicos, porque más allá de la teoría y de los supuestos, lo que hace interesante a un sector industrial y la posición competitiva que se haya alcanzado hasta el momento pueden fluctuar, pueden experimentar cambios que de un golpe alteren los resultados que se estaban consiguiendo, sea este positivo o negativo para la compañía (Casilda, 1995).

Con el pasar del tiempo los sectores industriales que han prevalecido resultan volverse más interesantes, generando una especie de batalla entre competidores, la cual los impulsa a la mejora continua y esto se verá reflejado en la posición competitiva. Como ya vimos, las estrategias competitivas no responden solo a ambientes favorables, sino que al ser implementadas adecuadamente, permiten a la empresa hacer que el ambiente se torne a su favor, aunque este al inicio haya sido desfavorable. Por estas razones, se puede decir que si, efectivamente las características de la industria son importantes, pero no son lo único que importa, no es lo único que interfiere en el éxito de una empresa, pero si es un factor que genera ventajas competitivas en el mercado. Por tal razón no vamos a polarizar las estrategias competitivas con el sector industrial de la empresa, al contrario, los uniremos, comprendiendo que es una cuestión esencial es las estrategias competitivas el escoger sabia y prudentemente el sector industrial. Una empresa que pueda llegar a ser ubicada apropiadamente fácilmente obtendrá tasas de rendimiento altas en comparación a la competencia (Peteraf, 1993). Las cinco estrategias competitivas Porter las agrupa en tres, y sin excluir a ninguna, forma una triangulación con estrategias de diferenciación del producto, de liderazgo en costos, estrategia de segmentación del mercado (Casilda, 1995).

#### **2.1.5. Estrategias según la trilogía de Porter**

Según (Peiro, 2019) las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado. La base fundamental

para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida, y para ello se debe seguir una estrategia empresarial.

El enfoque de las estrategias competitivas está dirigido a la toma de decisiones que mantendrán a la compañía, ya sea a la defensiva o a la ofensiva, según sea necesario el tiempo y el espacio en el que se desarrolle el negocio, para obtener a corto plazo y en la medida de lo posible a largo plazo, una posición estable en el mercado que le permita enfrentar exitosamente las cinco fuerzas competitivas y de esta manera alcanzar rendimientos excelentes sobre la inversión que requiere la empresa, es decir, la estrategia competitiva busca tomar decisiones que permitan enfrentar las amenazas del mercado, obteniendo el mayor margen de utilidad posible. Existen muchas empresas que han conseguido diversas formas de hacerlo, pero la mejor estrategia es la que se encuentre en el entorno, con las condiciones naturales del mercado. Sin embargo, a nivel general se pueden identificar tres estrategias que son compatibles en todas las empresas, estas estrategias pueden ser utilizadas ya sea de manera individual o colectiva; las intenciones de emplear estas estrategias siempre serán las mismas, como son, el alcanzar una posición defendible a corto y a largo plazo y superar el rendimiento de la competencia (Gago D. , Arauco, Huaranga, & Vilca, 2019).

Porter afirma que se requiere de un total compromiso de parte de los colaboradores y también es necesario contar con el apoyo de los elementos organizacionales, para poder implementar de manera efectiva las estrategias genéricas. Las empresas buscan adoptar estas posturas estratégicas para superar el desempeño de la competencia dentro del mercado, esta observación permite reconocer que estas estrategias no solo pueden ser aplicadas en una empresa, sino en un grupo de empresas que comercializan productos similares. La estrategia de la empresa será que va a permitir diferenciarla en el mercado, será la que le dará sostenibilidad con el pasar del tiempo y brindará ventajas competitivas. Es normal que la competencia sea destructiva cuando las empresas ofrecen el mismo producto o servicio; esta competencia presiona a las empresas a buscar maneras para que los clientes decidan demandar sus productos, ofreciendo valores agregados y otros beneficios, pero sin descuidar

el margen de utilidad, entonces la idea es hallar una forma distinta de competir creando en nuestros productos o servicios un valor distinto apreciado por los consumidores, permitiendo a la empresa alcanzar una mayor rentabilidad (Porter, 1986).

Para poder alcanzar eficientemente las ventajas competitivas en el mercado, Porter propone tres estrategias competitivas. Cada una de estas estrategias permite alcanzar ventajas competitivas, y pueden ser empleadas individualmente o de manera conjunta en las empresas. Estas estrategias son generalmente conocidas como Liderazgo en Costos, Diferenciación del Producto y Segmentación del Mercado (Quijia, 2018).

<b>ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE M.P.</b>	<b>Singularidad percibida por el consumidor</b>	<b>Posición de bajos costos</b>
<b>Toda la industria</b>	Diferenciación	Liderazgo de costos
<b>Solo un segmento</b>	Segmentación	

*Figura 7. Estrategias genéricas según Porter.*

*Fuente: (Quijia, 2018).*

*Elaborado por: González (2020).*

### **2.1.5.1. Diferenciación.**

La empresa trabaja en distinguirse de las demás compañías que componen el mercado, para conseguirlo busca brindar un valor agregado en sus productos, con el objetivo de ser reconocidos por los clientes y que estos se vean interesados en los productos que la empresa ofrece. Alcanzar esta estrategia de negocio brinda a la empresa la oportunidad de posicionarse en el mercado y obtener ventajas competitivas, lo cual conlleva a analizar que no es una estrategia enfocada únicamente en el desarrollo interno de la empresa, sino que estudia el entorno de esta, analizando un mercado que comercializa productos parecidos. Esta estrategia permite a la empresa diferenciar su producto o servicio del resto de empresas, generando así que en el mercado se lo perciba como único. Existen diversas formas de conseguir la diferenciación en los productos, pero entre las más conocidas se encuentran: la innovación y el diseño de la imagen, tecnología, las características y la calidad, el servicio al cliente (Crespo, Gozaga, & Alaña, 2018).

La empresa efectivamente buscará diferenciarse en el mercado con aspectos que los compradores aprecien. La singularidad de diferenciarse de los competidores naturalmente se ve reflejada en un precio más alto, pero la empresa que logre alcanzar esta singularidad y mantener los precios normales obtendrá fácilmente un rendimiento por encima de la media de las demás empresas que compiten en el mercado (Quijia, 2018).

La estrategia de diferenciación permite a la compañía aumentar sus utilidades evitando que se produzca y se venda en las cantidades iniciales o que estas cantidades disminuyan, sino más bien aumentando el número de cantidades producidas y vendidas. La lealtad de los clientes y la necesidad que tienen los competidores permite tener una eficiente barrera de ingreso a los nuevos competidores, porque toman como reseña la fidelización de los clientes. Es necesario también crear nuevos procesos y estandarizar los modelos que permitan a la empresa alcanzar una mejor percepción del cliente hacia la empresa (Díaz, 2018).

Para poder aplicar efectivamente la estrategia de diferenciación de productos es importante que la cadena de valor de la empresa se encuentre respaldada por la calidad, innovación, tecnologías y servicios, sobrepasando las expectativas del cliente apuntando a una mejor atención. Una diferenciación es exitosa cuando supone más flexibilidad en el proceso, optimiza la ingeniería, el producto se desempeña de mejor manera, el uso del producto es más factible, entre otros (Chirinos & Rosado, 2016).

#### **2.1.5.2. Liderazgo en Costos.**

Esta estrategia ha sido muy común en las empresas, está enfocada en alcanzar el liderazgo en los costos globales, optimizando lo mejor posible los gastos directos e indirectos y optimizando a su mayor expresión los recursos de producción, por medio de un conjunto de políticas dirigidas a este punto específico. El liderazgo en costo plantea la búsqueda exhaustiva que permitan reducir los costos en base a la experiencia adquirida en el mercado, es decir, se recomienda reducir los costos conociendo cuales son los aspectos que se pueden

omitir, implementar, o perfeccionar en el proceso de producción y venta, obteniendo un fuerte control sobre los gastos variables y los gastos fijos, y reduciendo al mínimo los costos de investigación y desarrollo, fuerzas de ventas, publicidad entre otros; sin embargo, estas metas no se podrán cumplir si los altos mandos no se preocupan en controlar los costos. Dentro de toda la planeación, el eje central se encuentra en alcanzar los costos más bajos del mercado, alcanzar los costos más bajos en comparación a la competencia, pero sin disminuir la calidad, o el servicio, o cualquier otro aspecto. Además, que una empresa alcance una buena posición en los costos bajos produce grandes beneficios, brindando un mejor rendimiento en comparación al resto de empresas involucradas en el mercado (Díaz, 2018).

Esta estrategia le permite a la compañía obtener altas barreras de defensa al enfrentarse a los competidores, debido a que los costos bajos brindan un mayor margen de utilidad, lo que se traduce en obtener mayores rendimientos. También crea una barrera protectora frente a los compradores más poderosos, puesto que estos ejercen presión únicamente para bajar los precios, pero si los productos que ofrece la empresa ya se encuentran óptimos para los compradores, ellos experimentarán un cierto grado de confianza hacia el vendedor generando fidelización, además, esta estrategia puede hacer creer que es un detonante para las empresas más pequeñas en el mercado porque al tener los precios más bajos provocaría que las empresas más poderosas se enfocarían en destruirla, pero lejos de que una empresa pequeña se convierta en una amenaza para los titanes del mercado, la realidad es que la competencia entre las grandes empresas generalmente enfoca sus esfuerzos hacia el rival más eficiente. Esta misma estrategia les permite a las empresas defenderse ante los proveedores poderosos, porque estará más preparada al momento de enfrentarse al incremento de costos de insumos y materia prima (Porter, 1986).

Los resultados que brindan la estrategia de liderazgo en costos producen estancamientos para los nuevos competidores que piensan entrar al mercado. El objetivo principal de esta estrategia es colocar a la empresa en una situación ventajosa contra los sustitutos que ofrece la competencia. El liderazgo en costos brinda una fuerte protección para responder a las cinco

fuerzas competitivas, porque las negociaciones en el mercado seguirán fluyendo y las utilidades continuarán fluctuando, y con el pasar del tiempo ser eliminado el competidor más eficiente, pues este competidor será el primero en experimentar las presiones de la competencia (Gago D. , Arauco, Huaranga, & Vilca, 2019).

Sin embargo, obtener el liderazgo en los costos globales requiere esfuerzo y tener una participación en el mercado relativamente fuerte, o tener otro tipo de ventajas que permitan obtener las materias primas y los insumos con un cierto grado preferencial. Una recomendación para alcanzar esta estrategia es producir bienes con una sencilla manufactura y brindar especial atención a los clientes potenciales, con la finalidad de alcanzar grandes volúmenes de producción, porque al incrementar nuestro volumen de producción se podrá obtener mayor poder en el mercado, la empresa producirá más con los mismos costos fijos, la materia prima es más económica cuando se la adquiere en grandes cantidades. La estrategia de bajos costos demanda a la empresa una poderosa inversión anticipada de su capital en equipos moderno, precios que apenas generen un margen mínimo sobre la inversión realizada y en ocasiones, al inicio de las operaciones en lugar de obtener utilidades se reflejarán pérdidas, para poder alcanzar una expansión en el mercado. Esa misma participación que se ha obtenido en el mercado genera a su vez por su volumen de producción un ahorro en las compras, permitiendo reducir mayormente los costos. Alcanzar el liderazgo en esta área provoca que la empresa consiga considerables márgenes de utilidad; la reinversión se considera un requisito indispensable para mantener el liderazgo en costos, si la compañía decide invertir sus ingresos en equipos y mejoras, tranquilamente podrá tener una fuerte ventaja competitiva dentro del mercado (Quijia, 2018).

Según (Medina), para alcanzar el liderazgo en costos es necesario analizar distintos factores:

**a. Costo de la materia prima y materiales.**

El objetivo principal de este factor es conseguir que los costos de materia prima para la elaboración de un bien o servicio se puedan reducir al máximo. Habitualmente las microempresas se ven muy interesadas en este factor, buscando siempre maneras de negociar



un nuevo costo sobre la materia prima que al final del ejercicio se verá reflejado en el margen de utilidad de toda la empresa (Quijia, 2018).

**b. Técnicas de producción.**

Los objetivos de este factor son regularmente tres, entre ellos tenemos, utilizar eficientemente la materia prima; disminuir la cantidad de residuos en el proceso; aumentar la calidad de producción. Estos tres indicadores permiten a las microempresas emplear de manera eficiente todos los recursos, disminuyendo costos y gastos innecesarios y, manteniendo una buena calidad de sus productos (Gago, Arauco, Rivera, & Vilca, 2018).

**c. Diseño de productos.**

Imitar el patrón de diseños exitosos; diseños que reduzcan los costos. Estos dos puntos son empleados constantemente por las microempresas. Aplicar casos de éxito de otras empresas permite obtener grandes avances en el mercado; es una técnica que se emplea constantemente en las microempresas (Díaz, 2018).

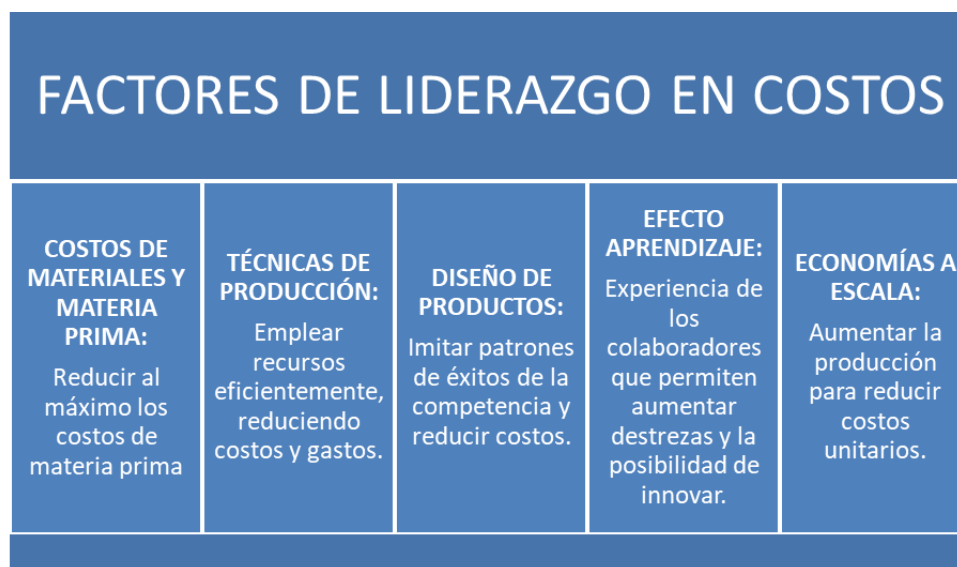
**d. Efecto aprendizaje.**

Dentro del mundo comercial el saber hacer es una herramienta muy valorada, entre las habilidades que más suman a una empresa se consideran, el aumentar las destrezas, la capacidad innovadora, la organización empresarial (Medina, 2019).

**e. Economías de escala.**

Este término al asociarlo con las pequeñas economías se lo puede relacionar con cuatro aspectos importantes: especializarse, aumentar la demanda de materia prima para disminuir costos, incrementar la producción cuando se pueda conservar el stock y disminuir el costo

por unidad. Aumentar la producción para reducir costos por unidad (Gago D. , Arauco, Huaranga, & Vilca, 2019).



*Figura 8. Características del Liderazgo en Costos.  
 Fuente: (Medina, 2019).  
 Elaborado por: González (2020).*

### 2.1.5.3. Segmentación del Mercado.

La estrategia de segmentación de mercado es un proceso en el cual la empresa subdivide a sus clientes según las características que a ellos les representen mayor utilidad. El objetivo de segmentar el mercado es poder encontrar necesidades específicas de los clientes, obteniendo ventajas competitivas (Thompson, 2015).

El enfoque de mercado es una forma que emplea la empresa para definir los intereses, clasificando a los compradores para poder establecer las ventas de una manera más particular, también enfoca una parte de su atención en los proveedores de la línea que atiende las necesidades de los clientes particulares. EL mercado de bienes y servicios es altamente competitivo, lo cual muchas veces produce que los clientes se olviden de la empresa, pero la empresa no puede olvidarse de sus clientes, menos de aquellos que han demostrado lealtad y representan una alta demanda. Los empresarios siempre deberán preocuparse de que sus clientes sepan de su empresa. Una de las principales debilidades es que las empresas suelen

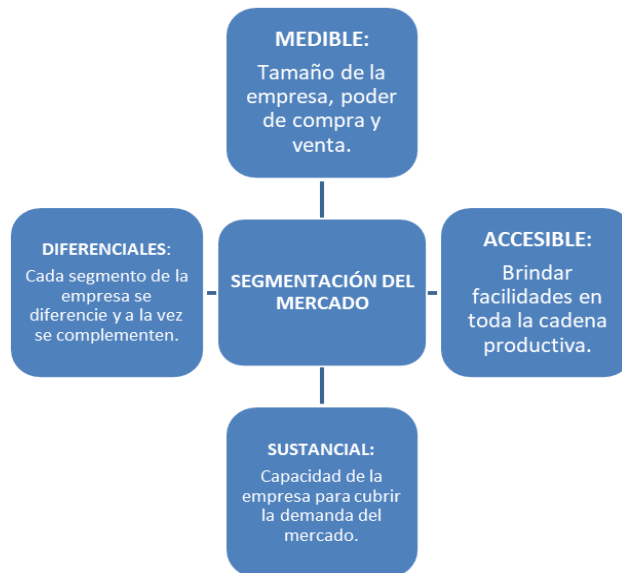
concentrar sus esfuerzos en publicidad y en competir de lleno con las empresas más fuertes del mercado, pues bien, hay que mejor enfocarse en el uso del producto y en la captación de nuevos clientes, nuevos clientes que luego hay que atender desde el inicio hasta el final con interés y proactividad, esperando que estos clientes luego retribuyan fidelidad a la empresa, permitiendo que la empresa logre expandir su alcance en el mercado. Enfocarse en el mercado es reconocer y segmentar un grupo de personas que tengan gustos, preferencias, actividades o alguna práctica homogénea, para poder crear un producto estándar que se ajuste a este mercado y que les permita satisfacer sus necesidades, en definitiva, es necesario tener una idea clara de las características de nuestros clientes. Esta estrategia exige que la empresa concentre su campo de actuación en un mercado geográfico particular o en un grupo específico de compradores, desarrollando una oferta que se encuentre dirigida únicamente hacia este segmento (Díaz, 2018).

(Thompson, 2015) comenta que existen requisitos para que una estrategia de segmentación sea eficiente, entre ellas menciona:

- **Ser medible.**  
Que de una forma determinada se puedan analizar aspectos como el tamaño de la empresa en el mercado, el poder de compra y de negociación de cada segmento de las operaciones (Thompson, 2015).
- **Ser accesible.**  
Que se pueda alcanzar de manera oportuna todos los segmentos que la empresa tiene en el mercado, tanto para la elaboración y comercialización del producto, ubicación geográfica y virtual (Díaz, 2018).
- **Sustancial.**  
Deben de ser lo suficientemente grandes o rentables para atender prontamente las necesidades de la empresa y de los clientes, especialmente los potenciales (Crocco, Telles, Gioia, Rocha, & Strehlau, 2017).

➤ **Diferenciales.**

Los segmentos deben de ser distintos y complementarse entre sí, de tal manera que no se repitan las actividades entre sí y todas funcionen como un solo engranaje (Alva, 2019).



*Figura 9. Características de Segmentación.*

*Fuente: (Thompson, 2015).*

*Elaborado por: González (2020).*

Según (Crocco, Telles, Gioia, Rocha, & Strehlau, 2017), aplicar adecuadamente esta estrategia ofrece diversos beneficios a las empresas que la emplean:

- Al enfocar sus recursos hacia los segmentos que son realmente son potenciales para la compañía, permitirá obtener un mayor provecho de ellos (Díaz, 2018).
- Pueden desplegar sus fortalezas en un segmento donde pueden competir más eficientemente (Crocco, Telles, Gioia, Rocha, & Strehlau, 2017).
- No existirá la fuga de esfuerzos en segmentos que no son potenciales (Thompson, 2015).
- Permite que los clientes encuentren productos y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades (Díaz, 2018).
- Ordenan y orientan los productos, promociones, precios y la distribución a los clientes (Díaz, 2018).

La empresa que pueda aplicar esta estrategia obtendrá mayores rendimientos que el promedio. La segmentación del mercado permite también poder seleccionar aquellos mercados o limitaciones geográficas donde las empresas son menos vulnerables a los sustitutos (Porter, Estrategias competitivas genéricas, 1986).

### 2.1.6. Errores comunes en el desarrollo de una estrategia.

Para poder conseguir el cumplimiento de todos los objetivos en una empresa, ya sea pública o privada, se debe contar con una relación constante entre todos los engranajes que dan vitalidad a la empresa. Conseguir esta sinergia en todas las empresas no siempre es sencillo, pero si se cuenta con la planeación correcta de estrategias, una compañía puede tener una visión clara de cómo conquistar los objetivos deseados. En un concepto macro se puede entender que para evitar cometer errores comunes al momento de desarrollar una estrategia es recomendable contar con una planeación. Esta planeación contará con las apreciaciones que la empresa haya desarrollado en el mercado, entre estas apreciaciones están: la de los clientes, los procesos de producción, la perspectiva financiera de la empresa, la experiencia. Contar con el análisis de todos estos factores permitirá tener un mejor seguimiento de los aspectos que se desean mejorar. Lastimosamente muchas empresas por no contar un plan estratégico cometen errores muy comunes en la aplicación de sus estrategias (Roncancio, 2018). Entre esos errores tenemos los siguientes:



Figura 10. Errores en el desarrollo de una estrategia.

Fuente: (Roncancio, 2018).

Elaborado por: González (2020).

#### **2.1.6.1. Confundir la estrategia con planeación.**

Habitualmente se suele confundir estrategias con planeación, pero estos dos términos tienen una amplia diferencia. Estrategias competitivas tiene relación directa con la definición de ventajas competitivas, la creación de valor para los clientes, la diferenciación que se desea obtener en el mercado, es decir, por otro lado, la planeación estratégica está más enfocada en la formulación de planes y conocer cuáles son los objetivos que espera alcanzar la empresa a corto y largo plazo (Gómez, 2016).

#### **2.1.6.2. Pretender crear una planeación sin una metodología adecuada.**

En todas las empresas se puede encontrar un gran número de colaboradores que tienen iniciativa y se ven dispuestos a crear un plan estratégico, por otra parte, también está un grupo que no tienen la misma iniciativa y que consideran que crear un plan estratégico es algo que no requiere de mucho esfuerzo. Efectivamente, elaborar un plan estratégico ha sido muy subestimado y al momento de convocar reuniones para diseñar y crear el plan, se cae en reuniones extremadamente largas con un montón de diapositivas que no llevan a ningún lado y en ocasiones se terminan discutiendo ideas que no tienen nada que ver con las labores de los colaboradores (Roncancio, 2018).

#### **2.1.6.3. Formular las estrategias sin tener un proceso.**

Unas de las principales funciones de una estrategia es que esta sea manejable con el pasar del tiempo, controlable en su ejecución y modificable en su desarrollo, con la finalidad de poder transformar o mejorar la estrategia en base a los resultados que se van obteniendo. Para poder conseguirlo se necesita contar con herramientas y capacidades que permitan a la empresa conocer el impacto total de la estrategia durante el tiempo (Roncancio, 2018).

#### **2.1.6.4. Concentrar la estrategia en unos pocos integrantes del equipo sin crear una alineación estratégica.**

Suele pasar que luego de haber creado un plan estratégico aparentemente eficaz, al momento de llevarlo a su ejecución, los gerentes creen que su desarrollo está siendo óptimo, pero cuando quieren verificar los resultados en las diferentes áreas pueden observar que esto no ha sido así y se encuentran con colaboradores de distintas áreas realizando actividades que no tienen relación con el plan establecido, porque la estrategia no logró ser comunicada a todos por igual y no comprenden los procesos (Gómez, 2016).

#### **2.1.6.5. Mantener actividades diarias que no se vinculan con la totalidad de la estrategia.**

Se puede cometer la equivocación de tener un pleno conocimiento del plan estratégico de la empresa, pero no aplicarlo por falta de control o de supervisión, provocando que varias áreas de la empresa no se encuentren acopladas en el desarrollo de la estrategia (Gómez, 2016).

#### **2.1.6.6. No contar con indicadores para evaluar y actualizar toda la estrategia.**

Un error muy común en la administración de las empresas es que muchas compañías olvidan llevar un control de los resultados y una medición continua de los indicadores que reflejan el desarrollo de la estrategia que se está aplicando en la empresa (Gómez, 2016).

#### **2.1.7. Ventaja competitiva.**

De acuerdo con (Norman Javier Saballos, 2017), para poder profundizar sobre las ventajas competitivas en las empresas, es necesario considerar que actualmente la competencia no es únicamente entre productos, sino más bien, se enfoca en los sistemas productivos. Habitualmente las ventajas competitivas para un cliente son aquellos resultados que al consumir o recibir un bien o servicio de una empresa, el consumidor pueda obtener una mejor calidad, menor costo, una cómoda localización, entre otros beneficios a diferencia de haberlo adquirido en cualquier otro lugar, es decir, que el proveedor destaque sobre los demás. Estas

cualidades se pueden alcanzar cuando el proveedor consigue diferenciar sus productos, bienes y servicios en comparación a los productos, bienes o servicios que brinda la competencia.

Frente a estos argumentos, es necesario aclarar que la diferenciación de productos o servicios debe de ser entre proveedores que se dediquen al mismo giro de negocio o que su actividad comercial sea muy parecida, para así poder encontrar mayor relevancia y poder enfocarse en la diferenciación de calidad, innovación, marca, servicio y capacidad de adaptabilidad de los productos en base a los requerimientos y necesidades de los clientes, y así poder hablar de la posibilidad de tener un dominio en el mercado. (Ruíz, 2018).

Sin embargo, la competitividad de una organización suele estar estrechamente relacionada por factores que se pueden agrupar en dos grandes dimensiones, estos son, factores externos y factores internos. Los factores externos están asociados con el entorno de la organización, es decir, la posición geográfica de la empresa, variables macroeconómicas, vialidad, sectorización, entre otros; por otra parte tenemos a los factores internos, estos factores son más manejables por las operaciones que efectúa la compañía y representan un mayor grado de atención debido a que son el día a día de quienes forman parte de la empresa porque son aspectos vinculados con el funcionamiento interior de la compañía, entre ellos tenemos, las estrategias de la empresa, recursos y capacidades, colaboradores, etc. Es realmente importante que las empresas tengan una ventaja competitiva que las diferencie de las demás, para que puedan garantizar una consolidación y mantenerse con el pasar del tiempo. (Sanz, 2018). Una recomendación para poder alcanzar ventajas competitivas en el mercado siempre será mantener el orden, y una recomendación para ello es la cadena de valor de Michael Porter. (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019).



### 2.1.7.1. Michael Porter y La Ventaja Competitiva.

El objetivo principal para una empresa siempre será el poder alcanzar la máxima rentabilidad. Normalmente los empresarios consideran que se puede alcanzar una rentabilidad elevada si maximizan los recursos, eliminan la ineficiencia, consiguen mejorar la productividad y pueden elevar la calidad de sus productos, pues bien, aunque estos factores son importantes y durante mucho tiempo han brindado excelentes resultados en diferentes tipos de mercado a nivel mundial, Porter piensa y sostiene que estos factores no son suficientes, argumentando que esas herramientas aunque importantes, cualquiera las puede implementar y eso en un mercado fuerte lastimosamente no alcanza para obtener ventajas competitivas que diferencien y destaquen a la empresa del resto de organizaciones (Porter, 1985).

Si se habla de ventaja competitiva, se puede pensar correctamente en rentabilidad. La rentabilidad de una empresa depende de la estructura del mercado en el cual se encuentra sumergido y la posición que alcanzado frente a los competidores. Es muy importante que el empresario tenga un fuerte conocimiento del mercado en donde le toca competir y la posición que la empresa está ocupando dentro de toda la competencia. Para obtener ventajas competitivas en un mercado, Porter recomienda aplicar eficazmente dos estrategias, las cuales son los costos bajos y diferenciar el producto, pero se puede agregar una tercera estrategia denominada como la segmentación del mercado. Las ventajas competitivas se pueden obtener aplicando adecuadamente las estrategias competitivas. Se conoce también que al hablar de ventajas competitivas se está hablando también de rentabilidad, decir, mejorar la calidad, mejorar el servicio y disminuir los precios, pero es necesario conocer que estos términos tienen una estrecha relación con “la cadena de valor” (Contreras, 2017).

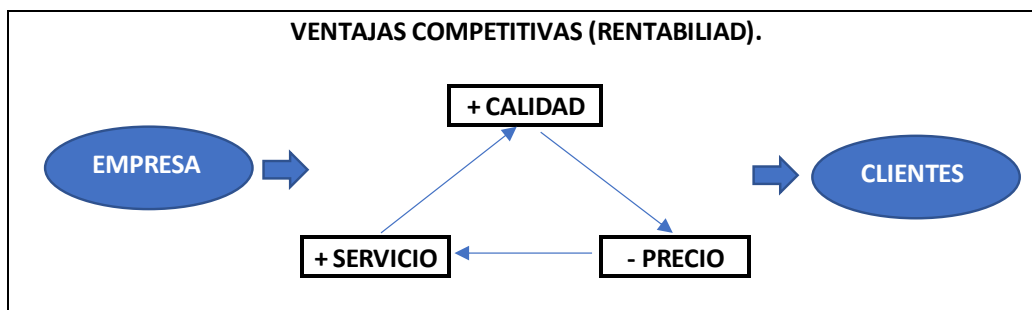


Figura 11. Ventajas Competitivas (Rentabilidad).

Fuente: (Contreras, 2017).

Elaborado por: González (2020).

### **2.1.8. Cadena de valor de Michael Porter.**

(Luis A. Rodríguez Calero, 2017) comenta que la cadena de valor de Porter proporciona un procedimiento para definir las acciones que generen ventajas competitivas sostenibles, también proporciona un esquema coherente que permitirá estudiar la posición de la empresa en relación con sus competidores. Existen tres elementos básicos que según Porter forman una cadena de valor, estas son:

Las actividades primarias. Son todas las actividades que se relacionan directamente con el desarrollo del producto, elaboración, logística, comercialización y servicios de postventa (Altamirano, Robles, & Soto, 2016).

Actividades secundarias. Servicios de apoyo, conformadas por la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, tecnología e infraestructura (Luis A. Rodríguez Calero, 2017).

Actividades terciarias. se encuentra el margen general, que es la diferencia entre el valor final y los costos totales incurridos por una organización para desempeñar las actividades generadoras de valor (Contreras, 2017).

Esta cadena nos permite analizar cómo se pueden estructurar las empresas y conseguir una herramienta que nos facilite gestionar eficientemente. Una vez que consigamos esta herramienta, podemos gestionar también donde podemos encontrar ventajas competitivas, estas diferencias que hacen de la empresa algo diferente y algo que agrega un valor adicional al producto. En síntesis, la cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que describe las actividades de una organización para crear mayor valor. Es una cadena modelo y típica y tiene las partes que toda empresa podría tener, en algunas empresas su estructuración puede ser más compleja y puede tener todas las partes desarrolladas u otras

empresas pueden ser más simples, como lo puede ser también un emprendimiento el cual probablemente cuenta con algunas partes que no están desarrolladas en su totalidad o puede que existan algunas partes de la cadena de valor que las hacen solo una o dos personas. Los eslabones de esta novedosa cadena se encuentran diferenciados en dos grandes partes, los primeros son las actividades primarias y el otro grupo son las actividades de soporte o actividades secundarias (Altamirano, Robles, & Soto, 2016).

Dentro de las actividades primarias de la cadena de valor tenemos cinco componentes, los cuales están dentro de un proceso secuencial, estas etapas son simples y muy fáciles de comprender. Primero hay que empezar con la “logística de entrada”, en una empresa esta actividad implica tener una estructuración para el ingreso de productos y materia prima, esto conlleva varias acciones como, salir al mercado, cotizar, llevar los productos a la fábrica y embodegarlos. Luego que tenemos los insumos, los hemos guardado en el almacén, continuamos con la segunda etapa que son “Las operaciones y la producción”, en el caso de las empresas de servicio esto es conocido como “servicio”, es decir, la segunda parte recibe de la “Logística de entrada” los insumos y los convierte en producto, para después pasarlo a la “Logística externa” (Guzmán, Cordero, Tous, & Sánchez, 2019).

La Logística Externa es también conocida como la ruta del mercado, que son los canales que llevan el producto desde nuestro almacén al punto de venta final y al consumidor, pero esta ruta de mercado podrían ser bien mayoristas, distribuidores, consumidores, o grandes almacenes; la ruta del mercado puede ser directa o indirecta, directa si la atendemos con nuestra fuerza de ventas e indirecta si contamos con la ayuda de terceros para llegar al mercado, podemos observar que de cualquier forma que nosotros llegamos al mercado hacemos esta ruta para acercarnos al mismo, pero quien se encarga directamente de la ruta del mercado es la estrategia del mercado, pues es ella quien se encarga de hacer llegar de la mejor manera y de una forma más eficiente nuestros productos a los compradores (Aguilar, 2019).

La cuarta etapa es la de “Marketing y Ventas”, en esta etapa se publicita, se promociona y se vende el producto o el servicio que genera la empresa, si no logramos que los consumidores adquieran nuestros productos, solo vamos a conseguir que toda nuestra mercadería se encuentre anclada en nuestra empresa, y si no podemos comercializar esos productos toda nuestra producción se va a ver paralizada, entonces lo que hace esta etapa es que la mercadería fluya, se venda y se consuma, y la quinta etapa, pero la más importante es el “Servicio de Postventa”, admirablemente este es el punto donde muchas empresas fallan, incluyendo grandes empresas, por ejemplo, las empresas de telefonía, que mientras nos quieren vender un producto (celular) o servicio (plan), nos atienden muy bien en la tienda, nos ofrecen multitud de beneficios para convencernos que realizar esa compra es la mejor opción, hasta que obtenemos el producto, pero al momento que tratamos de llamar para que nos ayuden, la respuesta a nuestras necesidades generalmente no es muy gratificante, provocando que los usuarios cada cierto tiempo estén buscando mejores ofertantes, lo cual no genera una fidelización en los clientes y todo lo que lograron en las cuatro etapas anteriores, la pierden en la última que es el servicio postventa. Entonces, menciona Porter que esto es como una cadena que va agregando valor, por eso la llama cadena de valor, mientras más etapas se avance, más valor se agrega al proceso. Pero no todo acaba aquí, como se mencionó anteriormente también existen actividades de soporte, sobre esto Porter menciona que son actividades que atraviesan a la empresa, estas etapas suelen ser actividades que ayudan a la empresa y son cuatro, una de ellas es la “Infraestructura de la Empresa”, es decir, almacenes, delimitación geográfica, planeación, estructura, edificio, fábricas, entre otros. Después menciona la gestión de los “Recursos Humanos”, pues en todo este proceso se cuenta con personas y también se necesita que todas estas personas sepan compartir el valor de la empresa y para ello se requiere gestionarlas, prepararlas, desarrollarlas. Y luego el “Desarrollo Tecnológico” que es importante, pues bien, una empresa puede sobrevivir sin tecnología, pero no puede sobresalir sin tecnología y a largo plazo las empresas tienen que comenzar a agregar tecnología y ser parte de la tecnología, por lo tanto es una actividad que es transversal y va agregando valor al usarla de forma correcta; utilizar tecnología no quiere decir salir y pagar tres millones por la tecnología, se puede empezar a utilizar la tecnología que está disponible para todos y mucha de la misma es gratuita, si la empresa sigue creciendo va a llegar un momento en que se tiene que comprar la tecnología para crecer aún más.

Además, hay un área que es el de “Aprovisionamiento” y también es transversal a las actividades primarias que se enfoca en la compra o adquisición de componente, productos o servicios que generen mayor valor al giro de negocio de la empresa (Guzmán, Cordero, Tous, & Sánchez, 2019).

Todos estos eslabones como ya se mencionó anteriormente, forman parte de una cadena de valor, para al final generar mayor valor a nuestro producto o servicio, para que el valor sea mayor al costo y esa diferencia entre el valor y el costo que se puede alcanzar, es el margen que logra la empresa, por lo tanto, mientras más valor agrego, más posibilidades hay de cobrar un mayor precio. Es necesario aclarar que cobrar un precio alto por generar mayor valor, no quiere decir cobrar caro, pues si la empresa decide cobrar más por un producto debe de ser porque ha insertado en ese producto un valor que merece pagar ese precio por el producto o servicio que se está comercializando, esto es fácil de interpretar, porque si no se ha agregado valor y se eleva el precio de venta, simplemente el producto está caro y nadie va a ir a la empresa a comprar dos veces, por eso mismo es necesario que la empresa pueda generar un suficiente valor a través del producto, el servicio y la experiencia, para generar un valor tan alto que permita cobrar un precio alto y la empresa obtener un margen grande (Aguilar, 2019).



Figura 12. Cadena de valor.  
 Fuente: (Yamile Jade Cuyo Llave, 2019; Delgado, 2016).  
 Elaborado por: González (2020).

### **2.1.9. Actividad Comercial.**

La actividad comercial se encuentra vinculada con la compra/venta de productos o servicios, a la vez estas actividades se encuentran dirigidas en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Su finalidad radica en facilitar el intercambio de bienes y servicios entre la empresa y los clientes. Las actividades comerciales se pueden dividir en dos grandes grupos que son: comercio por mayor y comercio por menor (Pombo, 2016).

Comercio al por mayor: El comercio por mayor normalmente se comprende en la compraventa de materia prima, productos de consumo intermedio o de suministros que son necesarios para la producción, estos productos luego podrán ser vendidos a otros comerciantes, fabricantes, distribuidores, entre otros. Las empresas que venden al por mayor, bienes de su propiedad se los conoce como distribuidores, exportadores e importadores, fabricantes, entre otros, y los agentes que no venden productos de su propiedad, pero promueven la venta de productos o servicios de otras empresas a cambio de una comisión se los conoce regularmente como corredores de mercancías, comisionistas, agentes de venta, consignatarios, entre otros (Pozo, 2018).

Comercio por menor: Este tipo de comercio normalmente comprende la reventa, es decir, la compra y venta de productos sin transformación que habitualmente están destinados para el consumo, uso personal, o uso doméstico, agentes conocidos como el consumidor final; este segmento maneja generalmente bienes de consumo final, productos que no experimentan una transformación, para posteriormente poder ser vendidos a personas y familias. Los comercios que por menor venden sus propios bienes o servicios generalmente son conocidos como tiendas, supermercados, agencias, entre otros, y los comerciantes que no venden sus propios bienes, pero promueven la venta de productos o servicios a cambio de una comisión son conocidos como comisionistas, agentes de venta, consignatarios, entre otros (Pozo, 2018).

Actividad Comercial			
Compra y venta de bienes o servicios.			
Comercio por mayor		Comercio por menor	
Venta de Materia Prima		Venta de Productos Terminados	
Con bienes de su propiedad	Sin bienes de su propiedad	Con bienes de su propiedad	Sin bienes de su propiedad
Distribuidores	Corredores de mercancía	Tiendas	Comisionistas
Exportadores	Comisionistas	Supermercados	Consignatarios
Fabricantes	Agentes de venta	Agencias	Agentes de Venta

Figura 13 Actividad Comercial.  
Fuente: (Poza, 2018).

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL.

### 2.2.1. Estrategias competitivas.

Las estrategias competitivas son una herramienta fundamental para quienes dirigen una empresa, normalmente pueden ser asimiladas como un bosquejo con el cual se busca alcanzar los objetivos de una manera eficiente, conseguir una posición favorable en el mercado, manteniendo ventajas competitivas que luego darán un valor agregado a la compañía, pero para plantear estrategias competitivas es necesario identificar que se busca alcanzar con ellas, y para ello es importante tener claro cuáles son los factores claves del éxito (Gago, Arauco, Rivera, & Vilca, 2018).

### 2.2.2. Estrategias de negocio.

Según (RAE, 2019), una estrategia es el arte de trazar y dirigir operaciones para alcanzar un objetivo, ahora bien, existen diversos tipos de estrategias, y entre ellas tenemos a las estrategias de negocios, las cuales se conocen como el programa por parte de una empresa para regir su funcionamiento y competitividad en el mercado y, por medio de la implementación de estas estrategias se generen ventajas competitivas en el mercado. (Galan, 2019).

### **2.2.3. Trilogía de Porter.**

Regularmente se usa el término trilogía para hacer referencia a tres obras compuestas por un mismo autor. Las obras de una trilogía tienen la particularidad de estar fuertemente unidas (Pérez & Merino, 2016). En este caso se analizan tres estrategias que generarán ventajas competitivas, estas son Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque (Porter, La Ventaja Competitiva según Michael Porter, 1985).

### **2.2.4. Microempresa.**

Una empresa es una organización que desarrolla actividades económicas en un lugar. Todas las empresas pueden tomar libre y responsablemente decisiones para desarrollarse eficientemente en el mercado para generar financiamiento e inversión. Es necesario aclarar que dentro del grupo de las empresas se existe una clasificación de acuerdo al volumen anual de ventas y el número de personas empleadas dentro de ella. Las microempresas juegan un papel importante dentro de la economía de América Latina (CEPAL, 2018) prevaleciendo el volumen de ventas y luego el personal empleado, respetando estos parámetros se define que para las microempresas se necesita contar con un volumen de ventas anuales de \$100.000,00 y de 1 a 9 personas contratadas (INEC, 2018).

### **2.2.5. Actividad comercial.**

Para (Grudemi, 2019) a actividad comercial es el proceso de compra y venta de algún bien o servicio, en donde tanto el comprador y el vendedor obtienen beneficios, el vendedor recibe dinero, dinero que luego se transforma en ganancias, mientras que el comprador obtendrá un producto o servicio que se espera satisfaga sus necesidades.

### **2.2.6. Ventaja competitiva.**

Según (Porter, La Ventaja Competitiva según Michael Porter, 1985), la ventaja competitiva está directamente relacionada con el desarrollo que una empresa pueda tener. Porter resalta que el término valor está representado por aquello que la demanda en un mercado está



dispuesta a pagar por un bien o un servicio, pero el valor de este bien o servicio puede incrementar si se consigue ofrecerlo a un precio más bajo con relación a los demás competidores, o darle un valor agregado y único que justifique el incremento en los precios.

El presente trabajo de investigación define a las estrategias según la trilogía de Porter como un diseño eficaz para que por medio de tres técnicas –liderazgo de costes, diferenciación del producto y enfoque- orientar a las empresas hacia las ventajas competitivas.

El estudio presente define a las ventajas competitivas como las fortalezas y oportunidades que tienen las empresas durante su desarrollo y que le permiten captar mayor demanda en el mercado (Luis, José, Carlos, & Luis., 2007).

#### **2.2.7. Economías a escala.**

En microeconomía, la economía a escala se presenta cuando una empresa consigue reducir sus costos, al elevar más su producción (Kiziryam, 2016).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Enfoque de la Investigación.**

El trabajo de investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, porque reunirá datos descriptivos -cualitativos- y datos contables -cuantitativos- para que al implementar estos dos enfoques se puedan potenciar los resultados de la investigación. (Herrera, 2017).

Por esta razón en el presente trabajo de investigación se emplean entrevistas y encuestas, las cuales permitieron priorizar los aspectos descriptivos que caracterizan la competitividad en que tiene cada empresa en el mercado y emplear datos numéricos su nivel de desarrollo dentro del mismo.. Estos datos se conocerán por medio de un escala de Likert que permitirá tabular la información proporcionada por las personas entrevistadas y encuestadas. Entre los instrumentos empleados también está la opinión de expertos para poder realizar una triangulación de resultados de manera confiable.

### **3.2. Tipo de investigación.**

En el presente trabajo se realizarán diversos tipos de investigación, entre los cuales tenemos:

1. Investigación no experimental
2. Investigación transversal
3. Investigación fenomenológica
4. Investigación documental
5. Investigación descriptiva

#### **3.2.1. Investigación no experimental.**

El diseño no experimental se realiza sin manipular las variables, es decir, a todos los agentes que intervienen en esta investigación no se han manipulado las variables, trabajando

netamente en la búsqueda empírica y sistemática, observando los fenómenos tal cual como se van desarrollando de manera natural en su entorno, y al final analizarlos (Dzul). En esta investigación emplea un diseño no experimental, porque no se manipulan las variables de la investigación realizada, entre esas variables tenemos como las empresas aplican las estrategias de Porter y estos datos son transparentes y sin manipulaciones, sino que la recolección de los datos se realizó en el entorno de las microempresas, mientras funcionaban de manera habitual y la información recolectada está basado en el conocimiento que tienen los líderes de empresas sobre su giro de negocio.

### **3.2.2. Investigación transversal.**

Este trabajo de investigación es transversal, porque solo se hizo una vez en la línea del tiempo, es decir, se recolectaron datos e información en una fecha y hora específica. Adicionalmente hay que mencionar que no se realizaron más de una visita, sino que con la primera visita se obtuvo la información correcta y necesaria para poder analizar los aspectos tratados (Manterola, Quiroz, Salazar, & García, 2019).

### **3.2.3. Investigación fenomenológica**

La investigación fenomenológica es aplicada regularmente para estudios en las ciencias sociales; en este trabajo se indagó y recolectó información que permitieron comprender las experiencias y situaciones de cada uno de las microempresas intervenidas en las encuestas y entrevista (Fuster, 2019).

En la investigación de campo, por medio del dialogo y preguntas abiertas se conoció la opinión de diversos agentes y la experiencia que ellos han tenido en el mercado dedicado a la comercialización de productos derivados del cacao, por ejemplo, al realizar una observación indirecta una de las cuestiones que se consultaron es la cadena productiva que se emplea en este giro de negocio, desde el ingreso y adquisición de materia prima hasta la venta y posventa de los productos terminados.

#### **3.2.4. Investigación documental**

Esta investigación se basa en el apoyo de fuentes documentales como repositorios, documentos web, estados financieros de las empresas y los testimonios de las personas entrevistadas, y de investigaciones bibliográficas como artículos académicos, tesis de 4to y 3er nivel, de trabajos de PhD, revistas académicas, entre otras (Manterola, Quiroz, Salazar, & García, 2019). Los agentes a los cuales se les realizó las entrevistas tenían accesos a documentos que respaldaban lo que ellos estaban mencionando en las sesiones acordadas.

#### **3.2.5. Investigación descriptiva**

Es una investigación descriptiva, porque en base a la información recolectada se expondrán características de la población o fenómeno estudiado, entre las características principales se encuentran las dimensiones de la estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación del producto y la estrategia de segmentación del mercado (Dzul). Los líderes de empresas y la opinión de expertos describen más adelante diversas características de las estrategias según la trilogía de Porter, ventajas competitivas e incluso desventajas del mercado que se está investigando.

### **3.3. Métodos y técnicas de investigación**

En el presente trabajo de investigación se ha empleado el método inductivo, el cual permitirá y servirá para continuar su desarrollo. El método inductivo en esta investigación se realizó por medio observaciones indirectas, es decir, que la observación no la realiza el investigador, sino que la información la brindan directamente las personas que fueron intervenidas en las encuestas y entrevistas, con la finalidad de no manipular los resultados y tener una visión amplia de lo que ocurre en el giro de negocio de las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Finalmente se puede visualizar y analizar el factor común que existe en todas empresas intervenidas, comprendiendo de una mejor manera y no bajo el criterio del investigador, cuáles son las problemáticas que frecuentemente tienen estas empresas y que medidas ellos emplean para poder obtener ventajas competitivas en el mercado (Rodríguez A. & Pérez A., 2017).

Las herramientas que se utilizarán en el presente trabajo de investigación serán: un formato de encuestas y dos formatos de entrevistas.

### **3.3.1. Identificación de técnicas de investigación**

Con la finalidad que el trabajo de investigación obtenga información que permita tener un análisis amplio sobre la generación de ventajas competitivas al emplear estrategias competitivas, se elaborará una triangulación entre las herramientas de recolección de datos, en coherencia con la teoría planteada en el capítulo dos. Las herramientas son dos entrevistas y una encuesta, para poder hacer una triangulación acertada con los datos obtenidos; no se aplicará la observación como una técnica de investigación para evitar una interpretación equivocada del giro de negocio estudiado (Rodríguez A. & Pérez A., 2017).

Adicionalmente las herramientas serán socializadas con dos expertos, los cuales realizaron observaciones que al aplicarlas permitieron implementar mejoras en el trabajo. Las tutorías de los expertos en el mercado estudiado fueron recibidas por: el ing. Hugo Silva y el ing. Pedro Moreira, funcionarios públicos del MAGAP y la ing. Mariana Chéquer, gerente comercial de “Graniche cacao en sus manos”.

#### **3.3.1.1. Entrevista**

En este trabajo se han elaborado dos formatos de entrevistas (Rodríguez A. & Pérez A., 2017). Las entrevistas se realizarán de manera virtual, por plataformas como Google Meet, WhatsApp y Zoom, debido al confinamiento mundial que se vive por la amenaza del COVID-19.

El primer formato está dirigido hacia los líderes de microempresas comercializadoras de derivados del cacao en Ecuador. Con la información se conocerá la opinión que tienen los

Líderes sobre las estrategias de Porter y su influencia en las ventajas competitivas, entre otros puntos importantes que se abordarán.

El segundo formato de entrevista estará dirigido a expertos en el área. Este instrumento es importante aplicarlo porque permitirá conocer la opinión de personas que no están involucradas directamente con la empresa, y que se desempeñan profesionalmente como reguladores y supervisores del mercado debido a la responsabilidad que adquieren en cargos públicos. Se comprenderá que son expertos aquellas personas que cuenten con un amplio conocimiento teórico y práctico, que estén desempeñando cargos en áreas relacionadas directamente con el giro de negocio como, inspectores o auditores de este mercado, y personas que sus estudios profesionales estén relacionados en el área comercial.

#### **3.3.1.2. Encuesta**

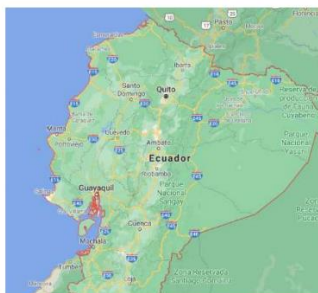
Pese a que el trabajo tiene un enfoque mayormente cualitativo, es necesario realizar una encuesta, la cual recogerá datos que permitirán consolidar la información obtenida, reconociendo el factor común encontrado en los tres instrumentos aplicados. Adicionalmente se utiliza la encuesta porque es una de las mejores herramientas para la recolección de datos. (Otero, 2018).

Esta encuesta se realizará por medios electrónicos, específicamente se emplearán formularios, de la plataforma de Google, debido al confinamiento que se vive por la amenaza del COVID-19.

#### **3.4. Población**

La población para el presente son todas las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao a nivel nacional, específicamente en las regiones de Costa y Sierra, porque es donde mayormente se comercializa este producto (Dzul).. El cacao es un producto

que actualmente se puede distribuir y comercializar en cualquier parte del país y es necesario conocer incluso si la ubicación geográfica puede generar ventajas competitivas en este mercado. La cantidad de microempresas comercializadoras de productos derivados de cacao en el Ecuador es aproximadamente de 638 (INEC, 2019).



*Figura 14. Población.  
Fuente: (Maps, 2021)*

### **3.5. Muestra**

En el presente trabajo de investigación se ha empleado una muestra no probabilística basado en el criterio y juicio del investigador, seleccionando a las empresas que mayor acceso se pudo tener para poder conseguir más información (Otero, 2018). Aplicar la muestra no probabilística resultó muy conveniente porque durante el tiempo que se empleó el estudio y la recolección de datos, el Ecuador y el mundo entero enfrentaban una pandemia que limitaban el acercamiento a empresas.

Se seleccionaron empresas a las que se obtuvo mayor acceso, para conseguir que los resultados de la investigación sean más confiables, porque en otras empresas se corre el riesgo de que respondan las encuestas y entrevistas por cumplir, sin examinar y reflexionar la respuesta brindada a cada cuestionamiento (Dzul). Adicionalmente la muestra no probabilística permite al investigador escoger agentes con los cuales se pueda obtener un acercamiento más directo con toda la cadena. Este estudio no pretende la generalización de resultados, sin embargo, es un trabajo altamente recomendado por su estructura y desarrollo. Para que el estudio sea recomendado debe de contar con un mínimo de tres casos de estudios. Entre las empresas que se han seleccionado como casos de estudios tenemos las siguientes: Guguis, S.A.; Technical Solutions, S.A.; Chocolates Solís, S.A.; ASOPROCARGO. Se

seleccionaron estas tres empresas bajo conveniencia, debido a que se tiene mayor acceso a la cadena productiva, comercial y social. Con estas empresas se pudo tener un acercamiento directo con los líderes, profundizando en los gajes del oficio <sup>10</sup> de la empresa. Este acercamiento permite que el estudio sea más confiable, porque se tiene la oportunidad de indagar diversos aspectos que se descubran en el proceso y refuercen la investigación.

### **3.6.Operacionalización de las Variables.**

Según Porter M. las estrategias competitivas según la trilogía de Porter tienen una relación directa con las ventajas competitivas que obtiene una empresa dentro del mercado que compite (Pozo, 2018).

Las ventaja competitiva es la capacidad que tiene una empresa para posicionarse sobre las demás que compiten en el mismo mercado, mediante técnicas o estrategias que no se encuentran escritas en piedra, es decir, cada empresa puede emplear diversas estrategias según considere necesario. Más adelante se explicará la relación que tienen las estrategias de Porter con la generación de ventajas competitivas y si emplear esas estrategias han permitido que las empresas obtengan mayor rentabilidad y se posicionen en el mercado (Crespo, Gozaga, & Alaña, 2018).

La gestión adecuada de las estrategias de Porter en una microempresa facilita alcanzar ventajas competitivas, permitiendo un correcto desarrollo en el mercado, esto nos permite apreciar que la relación entre estas dos variables está directamente asociada.

Para fundamentar las técnicas que se emplearon en la recolección de datos de las variables, se establecieron las relaciones entre estas variables, sus dimensiones, indicadores y los instrumentos que se aplicarán. Estas relaciones se pueden observar claramente en las siguientes tablas. Ver tabla 1, ver tabla 2, ver tabla 3, ver tabla 4.

---

<sup>10</sup> Problemas, molestias que se experimentan al emplear alguna ocupación.



Tabla 1.

*Operacionalización de las variables: Dimensión: Estrategia de liderazgo en costos.*

Variables	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Estrategias según la trilogía de Porter	Las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede alcanzar ventajas competitivas en el mercado. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación del producto, segmentación del mercado.	Estrategia de liderazgo en costos	<p><b>Costo de materia prima y materiales.</b> Disminución de los precios de adquisición y administración de materia prima.</p> <p><b>Técnicas de producción.</b> Utilización más eficiente de materias primas. Menor residuo de procesos. Aumentar la calidad de la producción.</p> <p><b>Diseño de productos.</b> Adecuación de diseños con patrones de éxito. Diseños que disminuyan costos.</p> <p><b>Economías de escala.</b> Reducir costos por unidad. Aprovechar desgaste lineal de la maquinaria. Evitar descomposición de materia prima.</p>	Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta

**Elaborado por:** González (2020).

Tabla 2.

*Operacionalización de las variables: Dimensión: Diferenciación del producto.*

Variables	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Estrategias según la trilogía de Porter	Las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede alcanzar ventajas competitivas en el mercado. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación del producto, segmentación del mercado.	Diferenciación del producto	<b>Innovación.</b> I&D en marketing. Compras y producción.	Entrevista Encuesta
			<b>Calidad.</b> Gestión de productos y procesos.	Entrevista
			<b>Servicio.</b> Relación con los proveedores y clientes. Capacidad de atender variedades,	Entrevista

**Elaborado por:** González (2020).

Tabla 3.

*Operacionalización de las variables: Dimensión: Segmentación del mercado.*

Variables	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Estrategias según la trilogía de Porter	Las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede alcanzar ventajas competitivas en el mercado. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación del producto, segmentación del mercado.	Segmentación del mercado	<b>Medible</b>	Entrevista
			<b>Accesible</b>	Entrevista
			<b>Sustancial</b>	Entrevista

**Elaborado por:** González (2020).

Tabla 4.

*Operacionalización de las variables: Dimensión: Resultados, sostenible, difícil de imitar.*

Variables	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Ventajas competitivas	Es la capacidad con la que cuenta una empresa para sobreponerse en el mercado o de colocarse en una posición relativamente superior a la de la competencia.	Resultados	<b>Ventas en unidades y en dólares. Rentabilidad. Satisfacción de clientes.</b>	Entrevista
		Sostenible	<b>Puntos fuertes de la empresa.</b>	Entrevista Encuesta
		Difícil de imitar	<b>Tiene continuidad con el tiempo y nunca debe detenerse.</b>	Entrevista

**Elaborado por:** González (2020).

### 3.7. Análisis, interpretación y discusión de resultados

#### 3.7.1. Encuesta a empresas

La encuesta se realizó con el objetivo de conocer la situación real que experimentan las microempresas frente a la competencia; si están aplicando estrategias competitivas que tipos de estrategias emplean y que ventajas han obtenido al implementarlas.

Para la recolección de datos se utilizó la escala de Likert en diversas preguntas.

### 3.7.1.1. Tabulación de datos

Ciudad donde se encuentra ubicada su empresa.

Tabla 5.  
Ciudad donde se encuentra ubicada su empresa.

Ciudad (ubicación)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Babahoyo	1	0,035714286
Buena Fe	3	0,107142857
Cevallos	1	0,035714286
Daule	1	0,035714286
Durán	6	0,214285714
El Empalme	1	0,035714286
Guayaquil	5	0,178571429
Marcelino Maridueña	1	0,035714286
Milagro	2	0,071428571
Quevedo	4	0,142857143
Santo Domingo	1	0,035714286
Ventanas	2	0,071428571
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>1</b>

González (2021).

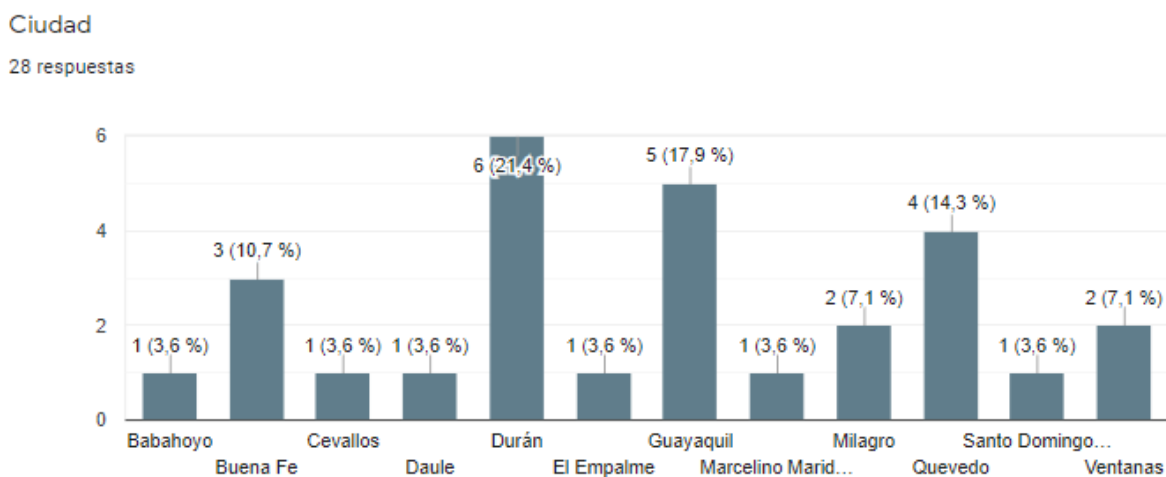


Figura 15. Ciudad donde se encuentra ubicada su empresa  
Elaborado por: González (2020).

## Sexo

Tabla 6.

*Sexo*

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombre	11	0,392857143
Mujer	17	0,607142857
Total	28	1

González (2021).

Sexo

28 respuestas

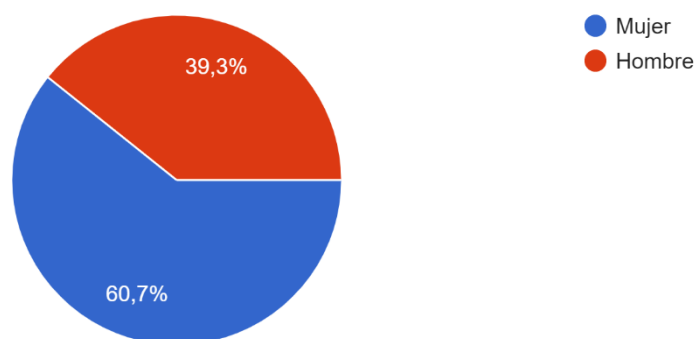


Figura 16. Sexo

*Elaborado por: González (2020).*

De los 28 líderes de las microempresas encuestados en total, el 39,3% representan el sexo masculino y el 60,7% es representado por mujeres. Se evidenció que la mayoría de los líderes de microempresas son del género femenino.

### **Pregunta 1. ¿Cuál es el nivel de competitividad del mercado donde su empresa se desenvuelve?**

Con relación al nivel de competitividad del mercado donde se desenvuelve la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados, que se presentan en la tabla 7.

Tabla 7.

*¿Cuál es el nivel de competitividad del mercado donde su empresa se desenvuelve?*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>1</b>	0	0
<b>2</b>	0	0
<b>3</b>	3	0,107142857
<b>4</b>	4	0,142857143
<b>5</b>	21	0,75
<b>Total</b>	28	1

**González (2021).**

1. *¿Cuál es el nivel de competitividad del mercado donde su empresa se desenvuelve?*

28 respuestas

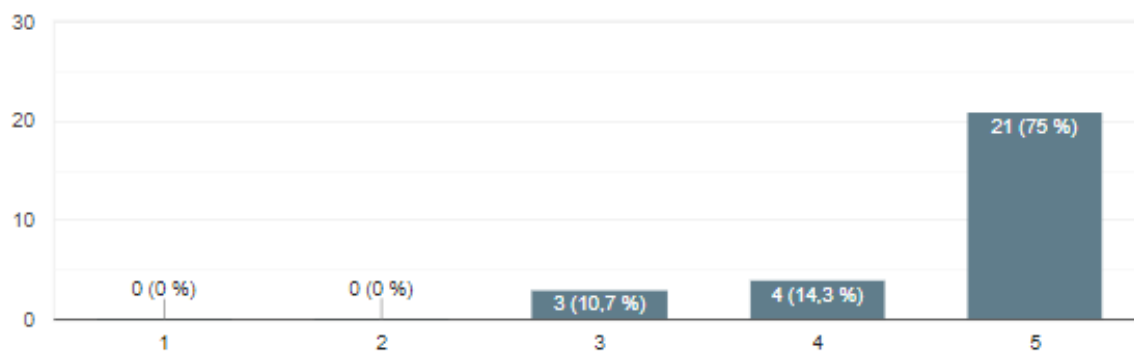


Figura 17. *¿Cuál es el nivel de competitividad del mercado donde su empresa se desenvuelve?*

*Elaborado por: González (2020).*

**Pregunta 2. ¿Cuán relevantes son los siguientes aspectos para considerar competitivo a su mercado?**

Tabla 8.

¿Cuán relevantes son los siguientes aspectos para considerar competitivo a su mercado?

Escala	Participación de nuevos competidores		Influencia de los proveedores		Influencia de los compradores		Aparición de productos sustitutos		Rivalidad entre competidores	
	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
	1	1	0,035714286	0	0	0	0	0	0	1
2	6	0,214285714	8	0,285714286	1	0,035714286	3	0,107142857	5	0,178571429
3	8	0,285714286	4	0,142857143	8	0,285714286	1	0,035714286	6	0,214285714
4	3	0,107142857	6	0,214285714	9	0,321428571	6	0,214285714	7	0,25
5	10	0,357142857	10	0,357142857	10	0,357142857	18	0,642857143	9	0,321428571
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>1</b>

González (2021).

2. ¿Cuán relevantes son los siguientes aspectos para considerar competitivo a su mercado?

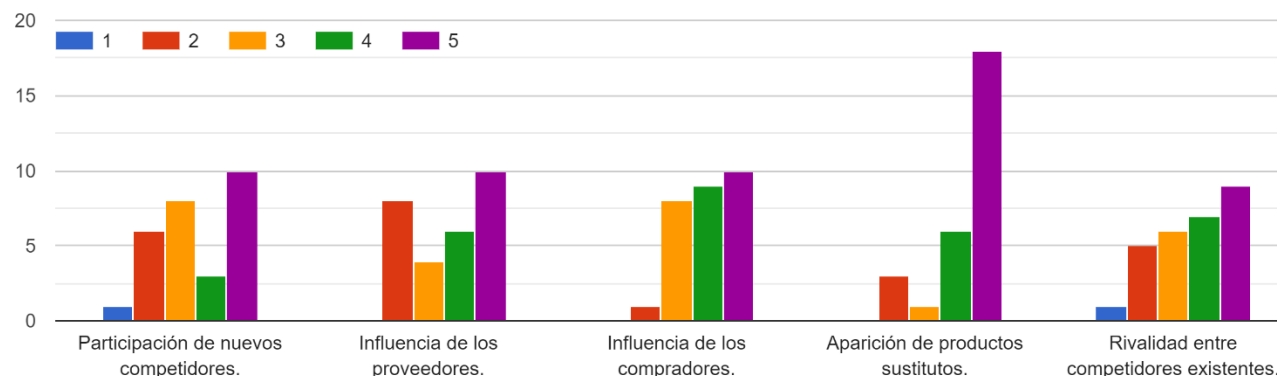


Figura 18. ¿Cuán relevantes son los siguientes aspectos para considerar competitivo a su mercado?

Elaborado por: González (2020).

**Pregunta 3. ¿Qué tan importante es contar con un plan de estrategias competitivas para obtener ventajas en el mercado?**

Tabla 9.

*¿Qué tan importante es contar con un plan de estrategias competitivas para obtener ventajas en el mercado?*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>1</b>	0	0
<b>2</b>	0	0
<b>3</b>	0	0
<b>4</b>	2	0,071428571
<b>5</b>	26	0,928571429
<b>Total</b>	28	1

Elaborado por: González (2021).

3. ¿Que tan importante es contar con un plan de estrategias competitivas para obtener ventajas en el mercado?

28 respuestas

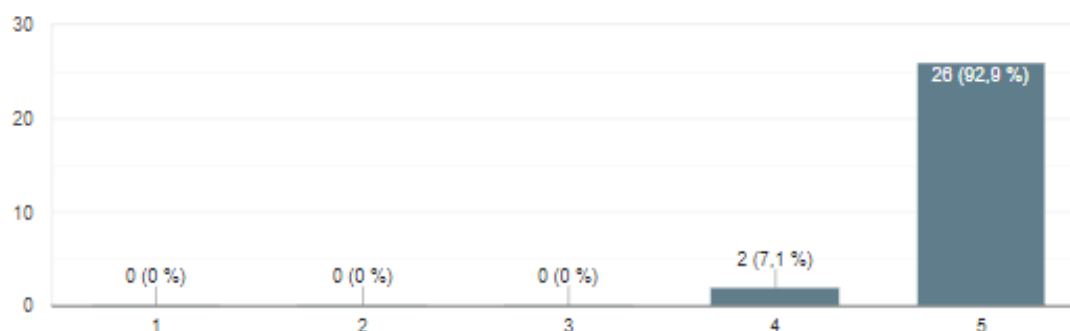


Figura 19. ¿Qué tan importante es contar con un plan de estrategias competitivas para obtener ventajas en el mercado?

Elaborado por: González (2021).



**Pregunta 4. ¿Qué tan valioso es el liderazgo en costos (bajos costos de materia prima y producción), para obtener ventajas competitivas en el mercado?**

Tabla 10.

*¿Qué tan valioso es el liderazgo en costos (bajos costos de materia prima y producción), para obtener ventajas competitivas en el mercado?*

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	0	0
2	0	0
3	1	0,035714286
4	1	0,035714286
5	26	0,928571429
<b>Total</b>	28	1

González (2021).

4. ¿Que tan valioso es el liderazgo en costos (bajos costos de materia prima y producción), para obtener ventajas competitivas en el mercado?

28 respuestas

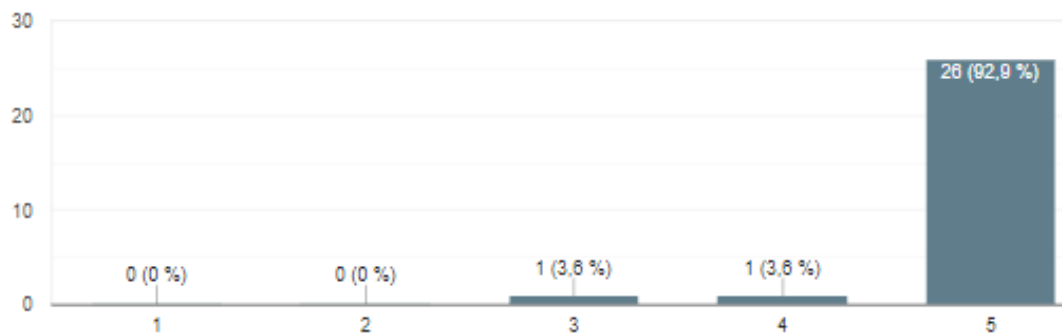


Figura 20. ¿Qué tan valioso es el liderazgo en costos (bajos costos de materia prima y producción), para obtener ventajas competitivas en el mercado?

*Elaborado por: González (2021).*

**Pregunta 5. La diferenciación del producto (calidades únicas del producto) permite obtener ventajas competitivas en el mercado.**

Tabla 11.

*La diferenciación del producto (calidades únicas del producto) permite obtener ventajas competitivas en el mercado.*

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	6	0,214285714
5	22	0,785714286
<b>Total</b>	28	1

González (2021).

5. La diferenciación del producto (calidades únicas del producto) permite obtener ventajas competitivas en el mercado.

28 respuestas

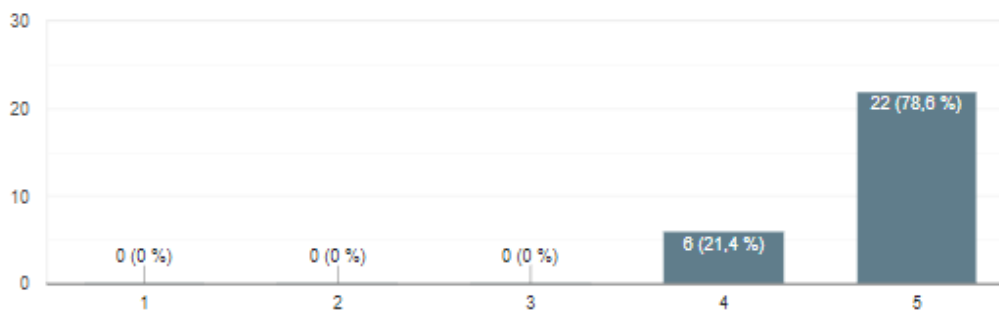


Figura 21. La diferenciación del producto (calidades únicas del producto) permite obtener ventajas competitivas en el mercado.

*Elaborado por: González (2021).*

**Pregunta 6. Para obtener ventajas competitivas, ¿qué tan importante es segmentar el mercado?**

Tabla 12.

*Para obtener ventajas competitivas, ¿qué tan importante es segmentar el mercado?*

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>1</b>	0	0
<b>2</b>	3	0,107142857
<b>3</b>	5	0,178571429
<b>4</b>	5	0,178571429
<b>5</b>	15	0,535714286
<b>Total</b>	28	1

González (2021).

6. Para obtener ventajas competitivas, ¿qué tan importante es segmentar el mercado?

28 respuestas

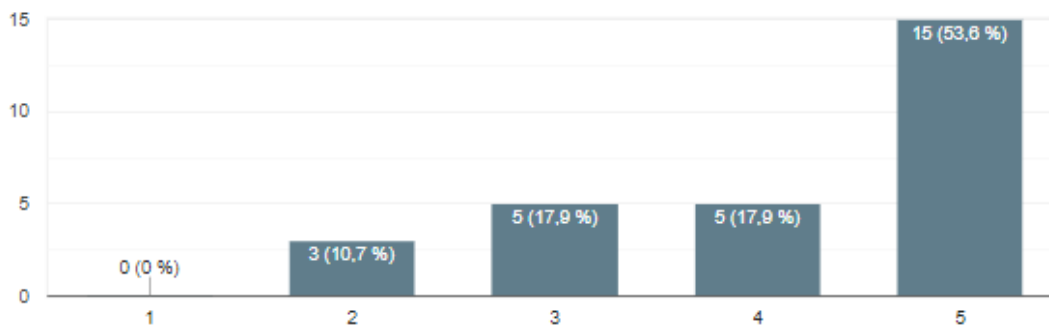


Figura 22. Para obtener ventajas competitivas, ¿qué tan importante es segmentar el mercado?

*Elaborado por: González (2021).*

**Pregunta 7. De los aspectos que se detallan, ¿cuál es el grado de importancia de cada uno, para considerarlos puntos claves y alcanzar el liderazgo en costos dentro del mercado?**

Tabla 13.

*De los aspectos que se detallan, ¿cuál es el grado de importancia de cada uno, para considerarlos puntos claves y alcanzar el liderazgo en costos dentro del mercado?*

Escala	Costo de materia prima		Técnicas de producción		Diseño de productos		Efecto aprendizaje		Economías de escala	
	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
<b>1</b>	1	0,035714286	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2</b>	2	0,071428571	2	0,071428571	2	0,071428571	1	0,035714286	1	0,035714286
<b>3</b>	0	0	6	0,214285714	5	0,178571429	9	0,321428571	4	0,142857143
<b>4</b>	1	0,035714286	6	0,214285714	5	0,178571429	7	0,25	0	0
<b>5</b>	24	0,857142857	14	0,5	16	0,571428571	11	0,392857143	23	0,821428571
<b>Total</b>	28	1	28	1	28	1	28	1	28	1

González (2021).

7. De los aspectos que se detallan, ¿cuál es el grado de importancia de cada uno, para considerarlos puntos claves y alcanzar el liderazgo en costos dentro del mercado?

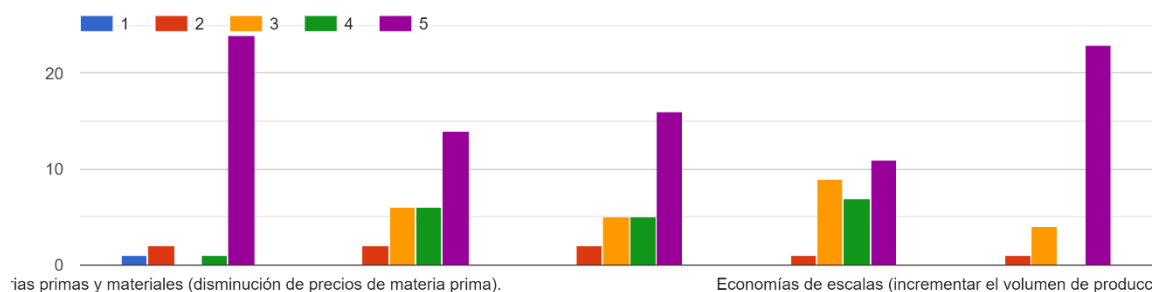


Figura 23. De los aspectos que se detallan, ¿cuál es el grado de importancia de cada uno, para considerarlos puntos claves y alcanzar el liderazgo en costos dentro del mercado?

Elaborado por: González (2021).

**Pregunta 8. Para conseguir la reducción de los costos en materia prima, ¿qué tan importante es invertir en los siguientes factores?**

Tabla 14.

*Para conseguir la reducción de los costos en materia prima, ¿qué tan importante es invertir en los siguientes factores?*

Escala	Adquisición de materia prima		Administración de materia prima	
	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
1	1	0,035714286	0	0
2	2	0,071428571	2	0,071428571
3	0	0	6	0,214285714
4	1	0,035714286	6	0,214285714
5	24	0,857142857	14	0,5
<b>Total</b>	28	1	28	1

González (2021).

8. Para conseguir la reducción de los costos en materia prima, ¿qué tan importante es invertir en los siguientes factores?

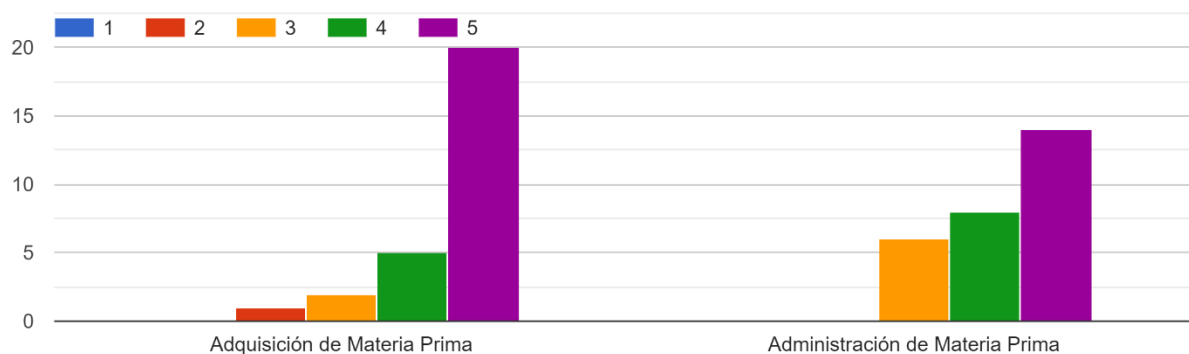


Figura 24. Para conseguir la reducción de los costos en materia prima, ¿qué tan importante es invertir en los siguientes factores?

*Elaborado por: González (2021).*

### Pregunta 9. ¿Producir a mayor escala permite reducir los costos por unidad?

Tabla 15.

*¿Producir a mayor escala permite reducir los costos por unidad?*

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	0	0
2	0	0
3	1	0,035714286
4	1	0,035714286
5	26	0,928571429
<b>Total</b>	28	1

González (2021).

#### 9. Producir a mayor escala permite reducir los costos por unidad

28 respuestas

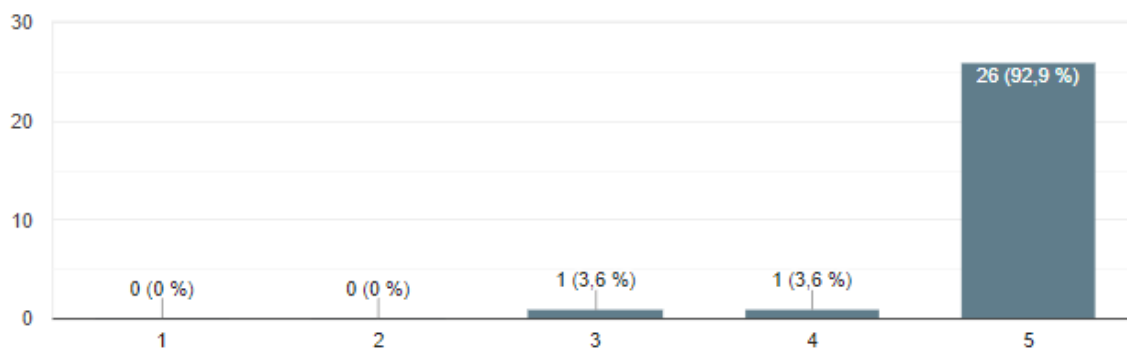


Figura 25. ¿Producir a mayor escala permite reducir los costos por unidad?

*Elaborado por: González (2021).*

**Pregunta 10. De los siguientes puntos, ¿cuál es el nivel de relevancia de cada uno, para alcanzar la diferenciación del producto dentro del mercado?**

Tabla 16.

*De los siguientes puntos, ¿cuál es el nivel de relevancia de cada uno, para alcanzar la diferenciación del producto dentro del mercado?*

Escala	Innovación		Calidad		Tecnologías		Servicio	
	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	0,071428571	0	0	6	0,214285714	0	0
3	3	0,107142857	2	0,071428571	6	0,214285714	2	0,071428571
4	5	0,178571429	3	0,107142857	6	0,214285714	9	0,321428571
5	18	0,642857143	23	0,821428571	10	0,357142857	17	0,607142857
<b>Total</b>	28	1	28	1	28	1	28	1

González (2021).

10. De los siguientes puntos, ¿cuál es el nivel de relevancia de cada uno, para alcanzar la diferenciación del producto dentro del mercado?

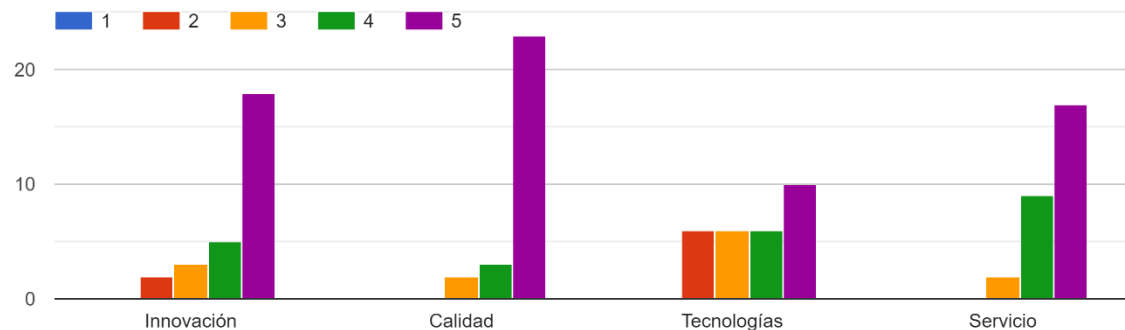


Figura 26. De los siguientes puntos, ¿cuál es el nivel de relevancia de cada uno, para alcanzar la diferenciación del producto dentro del mercado?

*Elaborado por: González (2021).*

**Pregunta 11. Marque el nivel de importancia de los siguientes factores de innovación.**

Tabla 17.

*Marque el nivel de importancia de los siguientes factores de innovación.*

Escala	Marketing		Compras		Producción	
	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	2	0,071428571	0	0
3	8	0,285714286	2	0,071428571	2	0,071428571
4	4	0,142857143	8	0,285714286	4	0,142857143
5	16	0,571428571	16	0,571428571	22	0,785714286
<b>Total</b>	28	1	28	1	28	1

González (2021).

11. Marque el nivel de importancia de los siguientes factores de innovación.

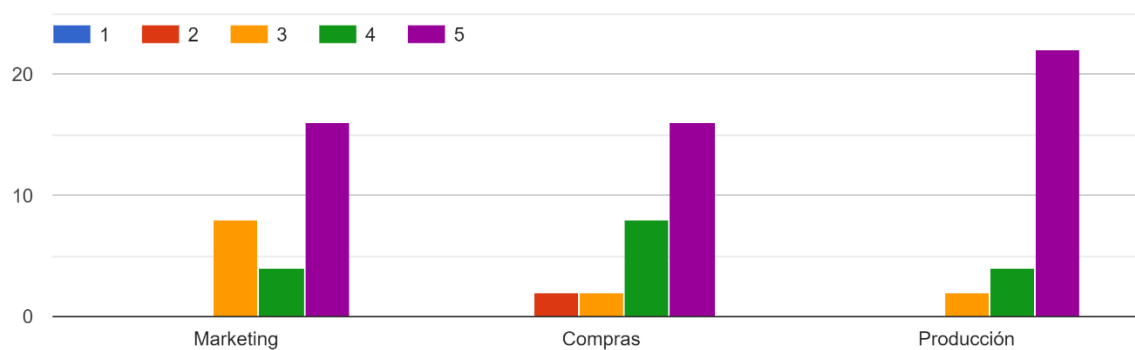


Figura 27. Marque el nivel de importancia de los siguientes factores de innovación. Elaborado por: González (2021).



**Pregunta 12. Indique la relevancia de los siguientes aspectos para alcanzar la segmentación del mercado.**

Tabla 18.

*Indique la relevancia de los siguientes aspectos para alcanzar la segmentación del mercado.*

Escala	Identificar a los clientes que posiblemente lleguen a generar alta demanda.		Trabajar con los clientes que actualmente representan mayor capacidad de compra	
	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
	1	0	0	0
2	3	0,107142857	1	0,035714286
3	3	0,107142857	5	0,178571429
4	5	0,178571429	3	0,107142857
5	17	0,607142857	19	0,678571429
<b>Total</b>	28	1	28	1

González (2021).

12. Indique la relevancia de los siguientes aspectos para alcanzar la segmentación del mercado.

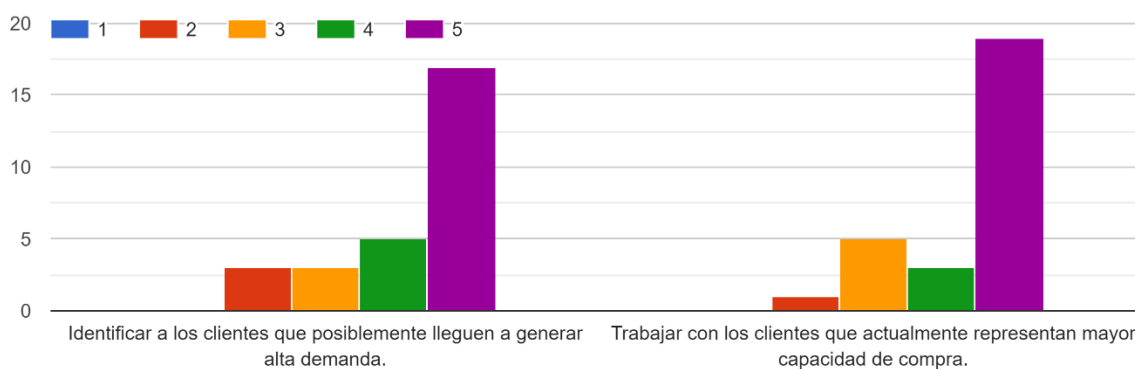


Figura 28. Indique la relevancia de los siguientes aspectos para alcanzar la segmentación del mercado.

*Elaborado por: González (2021).*

**Pregunta 13. De los siguientes aspectos ¿cuáles reflejan mejores resultados para usted?  
Señale su importancia.**

Tabla 19.

*De los siguientes aspectos ¿cuáles reflejan mejores resultados para usted? Señale su importancia.*

Escala	Ventas		Rentabilidad		Clientes	
	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	2	0,071428571	2	0,071428571	3	0,107142857
4	2	0,071428571	1	0,035714286	6	0,214285714
5	24	0,857142857	25	0,892857143	19	0,678571429
<b>Total</b>	28	1	28	1	28	1

González (2021).

13. De los siguientes aspectos ¿cuáles reflejan mejores resultados para usted? Señale su importancia.

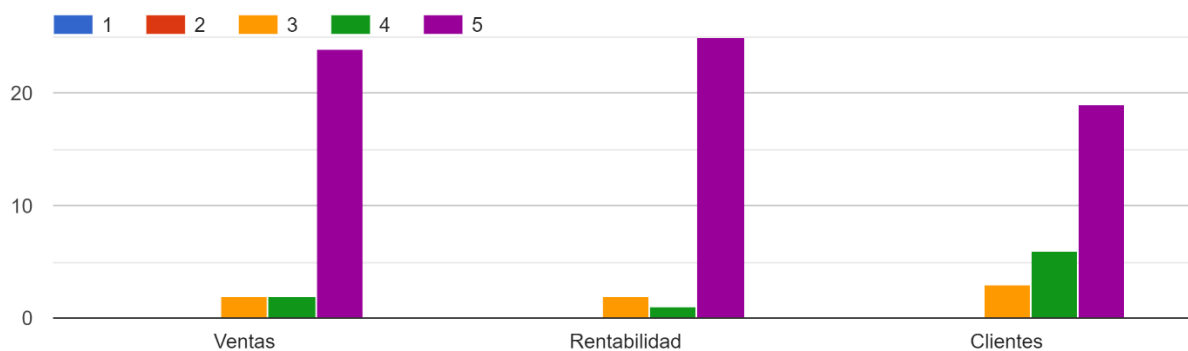


Figura 29. De los siguientes aspectos ¿cuáles reflejan mejores resultados para usted? Señale su importancia.

*Elaborado por: González (2021)*

### **3.7.2. Análisis de encuestas a empresas**

Según los resultados obtenidos mediante la encuesta que fue dirigida a las microempresas comercializadoras de derivados del cacao, de la región Sierra y Costa del Ecuador, se constató que el 57,1% de las empresas encuestadas corresponde a la provincia del Guayas, mientras que la diferencia se distribuye en otras provincias de la Sierra y Costa. Adicionalmente se evidenció que el 39,3% de los líderes de las microempresas son del sexo masculino, mientras que las personas con el sexo femenino representan el 60,7%, siendo las mujeres quienes ocupan mayormente cargos de liderazgo en estas empresas.

Con relación a la competitividad que se desarrolla en este mercado, las encuestas nos indican que el 75% de las empresas encuestadas consideran que su mercado es altamente competitivo, seguido por el 14,3% de encuestados que consideran al mercado como muy competitivo y el 10,7% que perciben la competitividad del mercado de una manera regular.

En base a los resultados obtenidos por las encuestas, las cinco fuerzas de Porter son consideradas aspectos importantes para definir si un mercado es competitivo, entre muy importante y altamente importantes se obtuvo que la aparición de productos sustitutos cubre el 85,71%; el 67,85% corresponde al 67,85% de los encuestados; el 57,14% de importancia corresponde a la influencia de proveedores y la rivalidad entre competidores; finalmente, el aspecto menos considerado, según las encuestas realizadas, es la participación de nuevos competidores cubriendo un 46,43%.

En el ámbito de las estrategias competitivas el 92,86% consideran que es altamente importante contar con un plan de estrategias comerciales y el resto lo consideran muy importante, es decir, para todas las empresas encuestadas es vital contar con un plan de estrategias comerciales, si se desea obtener ventajas competitivas en el mercado.

En lo que respecta a las estrategias según la trilogía de Porter, en el grado de suma importancia se encuentran las tres, pero cada una con un porcentaje diferente siendo así, el liderazgo en costo con un 92,86% la que ocupa el primer lugar de importancia para estas empresas; la diferenciación del producto 78,57% en un segundo lugar y por último la segmentación del mercado con un 53,57% siendo esta la menos considerada para las empresas.

Para poder abordar la estrategia de liderazgo en costos se mencionan cinco aspectos importantes, entre los cuales tenemos el costo de materia prima con un 85,71% de importancia por parte de las empresas encuestadas; inmediatamente con un 82,14% se encuentra el indicador de economías a escala; después aparecen el diseño de los productos y las técnicas de producción representando el 57,14% y el 50% respectivamente; finalmente está el efecto aprendizaje con apenas un 39,29% de importancia para las microempresas encuestadas.

Cuando se consultó sobre los indicadores de la dimensión diferenciación del producto, se obtuvo que la calidad y el servicio son aspectos altamente importantes para las microempresas, representando un 92,86% de importancia entre las 28 empresas encuestadas; seguidas por la innovación y la tecnología con el 82,14% y el 57,14% grado de importancia entre las 28 empresas encuestadas.

Al consultar sobre los aspectos de la segmentación en el mercado se obtuvo que las empresas le brindan un porcentaje de importancia relativamente medio, siendo este de 60,71% y el 67,86% entre identificar a los clientes que posiblemente lleguen a facturar y el trabajar con los clientes que actualmente representan mayor capacidad para facturar, respectivamente.

Finalmente para conocer la perspectiva que tienen las empresas sobre las ventajas competitivas del mercado se realizaron preguntas sobre los resultados que buscan las obtener. Entre ellos tenemos las ventas y la rentabilidad ocupando juntas el primer lugar de importancia, según las encuestas obtenidas, siendo el 92,86% el valor para estos dos aspectos. Por último con un grado de importancia significativo se obtuvo el 89,29% para el indicador de clientes, siendo los tres indicadores puntos clave que las empresas buscan para alcanzar el éxito.

### **3.7.3. Entrevista a empresas**

La entrevista se realizó con el objetivo de conocer de una forma más específica cuales son las estrategias competitivas que son empleadas por las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao y cuales son las ventajas competitivas obtenidas por estas empresas en el mercado, adicionalmente, conocer si las estrategias empleadas son las estrategias según la trilogía de Porter y si al aplicarlas han conseguido ser rentables o no.

Bajo un enfoque de conveniencia se consiguió realizar un acercamiento a cuatro empresas diferentes, entre las cuales tenemos:

- ASOPROCARGO
- Graniche Cacao En Sus Manos, S.A.
- Chocolates Solís, S.A.
- Guguis, S.A.

### **3.7.4. Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas a empresas**

Aplicar las herramientas de entrevistas a las empresas fue muy importante para recolectar información sobre como los líderes enfrentan a diario retos y gestionan medidas que les permita a la empresa que llevan a su cargo sostenerse en el tiempo y finalmente ser rentables.

Considerando la experiencia de los líderes de estas empresas (experiencia que se pudo documentar gracias al empleo de esta herramienta), se sustenta la problemática planteada en este proyecto, pues todos comentan que es un mercado altamente competitivo y que es necesario emplear estrategias comerciales si realmente se espera poder obtener utilidades.

Las empresas emplean las estrategias comerciales según la trilogía de Porter. Algunas tienen un conocimiento técnico de las estrategias y otras solo las emplean por necesidad, pero todos coinciden en la importancia de aplicarlas para competir en el mercado y obtener ventajas competitivas. Efectivamente para estas empresas la estrategia más fundamental es la de liderazgo en costos, siempre y cuando no se descuide la calidad del producto. Todas las empresas tienen como su objetivo principal maximizar su margen de utilidad y realizan grandes esfuerzos por disminuir su precio en el mercado, adicionalmente realizan esfuerzos por diferenciarse de la competencia, estas dos dimensiones, según los datos obtenidos, les han permitido obtener ventajas competitivas e incrementar el volumen de ventas.

De la misma manera se realizaron preguntas sobre la segmentación del mercado, pero los comentarios brindados llaman la atención, porque según la experiencia de los entrevistados afirman que no es muy recomendable segmentar el mercado, al menos no cuando apenas se empieza a crecer, y en un negocio tan competitivo no es bueno enfocarse en una sola clase de clientes y proveedores, al contrario, se han enfocado en llegar a la mayor cantidad de personas. Una situación clara es que estas empresas tenían una cartera de quienes consideraban como posibles clientes, entre ellos estaban sus amigos, pero la realidad es que más fácil les resultó hacer que sus clientes se hagan sus amigos, a que sus amigos se hagan sus clientes, esta es una curiosidad que sugiero analizar a futuras investigaciones. Por las razones mencionadas las empresas se dirigen de una forma general al mercado, y ven como una estrategia comercial emplear las redes sociales, porque les permite llegar a una mayor cantidad de personas.

Finalmente todas las empresas entrevistadas coinciden en que la aplicación de las estrategias comerciales según la trilogía de Porter les ha generado y les permitirá obtener ventajas competitivas en el mercado, estas estrategias han ayudado a desarrollar áreas de innovación y negociación. Aunque no todas las empresas empleen las estrategias en su totalidad reconocen que estas estrategias les ha brindado un acceso directo hacia la rentabilidad.

### **3.7.5. Entrevista a expertos**

Las entrevistas a expertos permitieron recoger información que ayuda a comprender la postura y documentar la experiencia con la que cuentan los agentes intervenidos. Estos encuentros permitieron conocer cuáles son las estrategias de negocio que las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao deberían de emplear si realmente buscan obtener ventajas competitivas. Cabe recalcar que estos expertos se dedican al desarrollo de microempresas comercializadoras de derivados de cacao en Ecuador, razón por la cual recopilar su información es altamente valiosa.

### **3.7.6. Análisis de entrevista a expertos**

El emplear la entrevista a expertos permitió recoger información muy importante sobre el criterio que tienen estos agentes frente a las estrategias de la trilogía de Porter y su relación con las ventajas competitivas en un mercado. Los informes obtenidos ayudan a obtener una triangulación dentro del presente trabajo.

Con relación al liderazgo en costos, se evidencia que la principal estrategia que buscan alcanzar todas las microempresas en este mercado, sin embargo, su deseo de obtener el margen de utilidad más alto los inclina a mantener precios de venta elevados, pero esto siempre queda en un deseo, porque la competitividad en el mercado obliga a las empresas a buscar un precio estándar, siendo el liderazgo en costo considerado una vez más como aquella estrategia que brinde un margen de utilidad alto mientras los precios son considerados bajos.

Otro punto importante es que las microempresas trabajan en la calidad de sus productos para diferenciarse de la competencia, sin embargo, invertir en esta estrategia produce un efecto directo

en la estrategia de liderazgo en costos, porque mejorar la calidad de un producto sobre la de sus competidores siempre va a generar un costo mayor, debido a que se deja de lado lo básico para conseguir lo mejor. Frente a esta situación los expertos recomiendan la producción a mayor escala, disminuir el costo de adquisición de materia prima si es posible siendo ellos mismos los que generen la materia prima y por último, es necesario considerar el arriesgar un poco el margen de ganancias para obtener empoderamiento en el mercado y dar a conocer el producto mientras se expanden en el mercado.

De la misma manera se recogió información sobre la estrategia de segmentación en el mercado y los datos obtenidos por los expertos con relación a los informes recogidos por las otras herramientas, coinciden que esta estrategia no es muy recomendable cuando se habla de pequeñas y menos ahora cuando la tecnología puede ser un gran enemigo o aliado según su utilización. Segmentar el mercado no es muy apropiado cuando se empieza en el mercado porque el principal objetivo es generar ventas y cuando un mercado es competitivo lo aconsejable es presentar nuestro producto a tiempo y a destiempo. También mencionan que las redes sociales ayudan a llegar a un mayor número de personas que incluso se encuentran fuera de su delimitación pero que han ayudado a expandir su mercado en lugares donde no tenían planeado llegar, incluso hay microempresas que han podido exportar sus productos por información encontrada en redes sociales.

Finalmente, coinciden los expertos en que aplicar las estrategias de Porter puede generar ventajas competitivas, especialmente si se emplean adecuadamente las estrategias de liderazgo en costo y diferenciación del producto, sobre segmentación del mercado no se la descarta totalmente, pero por ahora recomiendan usar las redes sociales como una estrategia de mercado que les permitirá expandirse y hacer que sus productos lleguen a un mayor número de personas. En base a la experiencia de ellos, si las empresas tuviesen pleno conocimiento sobre las estrategias de Porter y las aplicaran, obtendrían una mayor rentabilidad, porque es lo que han evidenciado dentro de su campo laboral.



## **CAPÍTULO IV: INFORME TÉCNICO**

Análisis de la competitividad de las microempresas comercializadoras de derivados del cacao en Ecuador: Un enfoque desde la trilogía de Porter.

### **4.1. Objetivos:**

Conocer cuáles son las estrategias de Porter que las microempresas emplean para obtener ventajas competitivas.

Argumentar cuales son las estrategias según la trilogía de Porter que han generado ventajas competitivas a las microempresas.

### **4.2. Justificación.**

El presente informe técnico nace de la necesidad de poder explicar de manera concreta a los futuros lectores del trabajo de investigación, el análisis de la investigación realizada.

Dentro de este análisis se encuentra de una manera más específica los comentarios sobre la información recolectada a diferentes colaboradores de microempresas comercializadoras de derivados del cacao, también está la opinión de líderes de estas microempresas y de expertos escogidos a conveniencia. Toda esta información se la ha triangulado y se obtuvo una dimensión final, sobre cuál es la importancia que se le da a las estrategias según la trilogía de Porter y si al aplicar estas estrategias las empresas han conseguido ventajas competitivas en el mercado. Es importante comentar que, pese a que la teoría indica a grandes rasgos que implementar las estrategias genéricas según la trilogía de Porter garantiza a las microempresas el poder obtener ventajas competitivas en el mercado, no todas las microempresas emplean fielmente estas estrategias, al menos no las tres juntas, pero aun así han conseguido rentabilidad dentro de sus empresas.

Se profundizará más y se expondrá de una manera clara y precisa cuales son las estrategias que las microempresas si están aplicando y cuáles son las ventajas competitivas que alcanzado en el mercado al emplear estas estrategias. También se dará a conocer cuáles son las estrategias que las microempresas no emplean habitualmente y si el no realizar esta práctica genera algún impacto negativo en la rentabilidad de la empresa, o en su defecto, si por no emplear la estrategia que sugiere Porter las empresas consiguen mayores ventajas en el mercado, poder conocer que factores influyen y que tipos de ventajas consiguen, además de precisar si es conveniente o no que las microempresas continúen aplicando las estrategias según el diseño que tienen establecido.

### **4.3. Exposición de los hechos.**

#### **4.3.1. Marco contextual:**

El contexto en el cual se ha desarrollado esta investigación es en base dos variables: las estrategias según la trilogía de Porter y las ventajas competitivas, siendo estas las variables estudiadas.

(Zúñiga Santillán, 2018), mencionan que las estrategias de una compañía abordan una parte muy importante del plan de la administración para conseguir ventajas competitivas en el mercado. (Peiro, 2019) indica que las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Finalmente (Sanz, 2018) comenta que es realmente importante que las empresas tengan una ventaja competitiva que las diferencie de las demás, para que puedan garantizar una consolidación y mantenerse con el pasar del tiempo.

#### **4.3.2. Metodología:**

##### **4.3.2.1. Población y Muestra:**

Es un análisis que se ha enfocado a las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao del Ecuador, sin embargo, la muestra está basada en un estudio o probabilístico, por lo cual la recolección de información es bajo conveniencia.

#### **4.3.2.2. Técnicas de recolección de datos:**

Encuestas. Se dirigió una encuesta virtual hacia una asociación denominada como ANECACAO, la cual cuenta con 31 microempresas dedicadas a comercializar productos derivados del cacao, de las cuales llenaron la encuesta 28 colaboradores, cada uno de una empresa diferente, es decir, se obtuvieron los datos de 28 microempresas.

Entrevistas a líderes de empresas. Estas entrevistas fueron dirigidas a conveniencia a cuatro líderes de diferentes de microempresas. La información obtenida permite conocer de una manera más específica y cualitativa la realidad que enfrentan estas empresas día a día y como las estrategias de Porter pueden generar ventajas competitivas en el mercado. Entre estas empresas se encuentran: Technical Solution, S.A.; Chocolates Guguis, S.A.; Chocolates Solís, S.A.; ASOPROCARGO.

Entrevistas a expertos. Para poder conseguir una mejor apreciación sobre el trabajo realizado se buscó la opinión de expertos en el área, con el objetivo de conocer sus opiniones sobre el mercado y poder triangular toda la información recolectada. Cabe reconocer que la información obtenida por esta herramienta fue vital para el trabajo de investigación, porque permitió tener un conocimiento más amplio y general sobre el impacto que producen las estrategias competitivas de Porter, en la rentabilidad de las empresas.

#### **4.4. Análisis de lo actuado**

##### **4.4.1. Descripción de sujetos y empresas.**

Se empleó encuestas a colaboradores de microempresas, estas microempresas forman parte de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao; ANECACAO está conformada por 31 microempresas que han alcanzado ventajas en el mercado nacional, llegando así a competir incluso en el mercado internacional.

A conveniencia se realizaron también cuatro entrevistas a líderes de microempresas. Estos líderes no forman parte de las microempresas a las cuales se les realizó las encuestas, pero también son microempresas dedicadas a comercialización de productos derivados del cacao y que se han conseguido sostener con el pasar del tiempo.

Por último, realizó entrevistas a tres expertos diferentes. Estos expertos cuentan con un sólido conocimiento técnico y empírico. Son profesionales y másteres, funcionarios públicos del MAGAP, y su campo de trabajo es impulsar a emprendedores y microempresarios a conseguir desarrollarse eficazmente en el mercado. La ingeniera Mariana Chéquer no es una funcionaria del MAGAP, pero realizó un masterado en compra y ventas de productos derivados del cacao y actualmente se desempeña como la gerente comercial Graniche, Cacao en sus manos.

#### 4.4.2. Análisis

##### 4.4.2.1. Estrategia en liderazgo en costos

Se ha realizado un análisis sobre los resultados recogidos en las encuestas y entrevistas realizadas anteriormente, y se pudo apreciar como las microempresas emplean distintos tipos de factores que les permiten obtener liderazgo de costos en el mercado. En la siguiente ilustración se podrá observar que tipos de factores escogen habitualmente las microempresas para conseguir el liderazgo en costos.

Tabla 20.

*Matriz SFAS dimensiones en la estrategia de liderazgo en costos.*

Estrategia de liderazgo en costos		Chocolate s Solís	Gugui s, S.A.	Granich e	ASOPROCARG O	Total porcentu al (%)
Costo de la materia prima	Adquisición de materia prima	x	x	x	x	100%
	Administración de materia prima			x	x	50%

<b>Técnicas de producción</b>	Empleo eficiente de la materia prima	x	x	x		75%
	Disminución de residuos	x	x	x	x	100%
	Calidad de producción	x	x	x	x	100%
<b>Diseño de productos</b>	Imitar patrones exitosos	x	x	x	x	100%
	Diseños que reduzcan costos	x		x	x	75%
<b>Economías de escala</b>	Permite reducir costos por unidad	x	x	x	x	100%
	Aprovechar el desgaste lineal de las maquinas	x	x	x	x	100%
	Evitar la descomposición de materia prima	x	x	x	x	100%

*González (2021)..*

Con toda la información recolectada se puede definir que esta es la estrategia más importante que se puede emplear en las microempresas, siempre y cuando no se descuide la calidad del producto final. Se realizan varias recomendaciones para poder conseguir esta estrategia, una de ellas es producir a mayor escala para que los costos por unidad se reduzcan; aseguran que hay varias técnicas que permiten reducir los costos y aumentar las ganancias, pero es importante proteger la calidad del producto.

#### **4.4.2.2. Estrategia en diferenciación del producto**

Se ha realizado un análisis sobre los resultados recogidos en las encuestas y entrevistas realizadas anteriormente, y se pudo apreciar como las microempresas emplean distintos tipos de factores que les permiten obtener diferenciar su producto en el mercado. En la siguiente ilustración se podrá observar que tipos de factores escogen habitualmente las microempresas para conseguir la diferenciación del producto.

Tabla 21.

*Matriz SFAS dimensiones en la estrategia de diferenciación del producto..*

<b>Diferenciación del producto</b>	<b>Chocolates Solís</b>	<b>Guguis, S.A.</b>	<b>Graniche</b>	<b>ASOPROCARGO</b>	<b>Total porcentual (%)</b>
<b>Innovación</b>	x		x		50%
<b>Calidad</b>	x	x	x	x	100%
<b>Servicio</b>		x	x		50%

*González (2021).*

Esta estrategia es considerada muy importante para conseguir ventajas competitivas en el mercado. Con relación a la información recogida se puede apreciar que todas las microempresas trabajan arduamente en que sus productos se diferencien de la competencia y que puedan llegar a ser el mejor producto que se ofrece en el mercado. Estas empresas no dudan en emplear esfuerzos, para que sus productos destaquen en el mercado, siempre y cuando esto no exceda el precio que los otros competidores ofrecen en el mercado.

#### **4.4.2.3. Estrategia de segmentación del mercado.**

Se ha realizado un análisis sobre los resultados recogidos en las encuestas y entrevistas realizadas anteriormente, y se pudo apreciar como las microempresas emplean distintos tipos de factores que les permiten obtener una segmentación en el mercado. En la siguiente ilustración se podrá observar que tipos de factores escogen habitualmente las microempresas para conseguir segmentar el mercado.

Tabla 22.

*Matriz SFAS dimensiones en la estrategia de segmentación del mercado.*

<b>Segmentación del mercado</b>	<b>Chocolates Solís</b>	<b>Guguis, S.A.</b>	<b>Graniche</b>	<b>ASOPROCARGO</b>	<b>Total porcentual</b>
<b>Medible</b>		x	x		50%
<b>Accesible</b>	x	x	x	x	100%
<b>Sustancial</b>			x		25%
<b>Diferencial</b>		x			25%

*González (2021).*

La recolección de los datos que se obtuvo por el empleo de tres instrumentos, llama la atención al conocer la opinión que por su experiencia nos brindan los agentes encuestados y entrevistados, porque pese a que Porter y otros autores que se mencionan en el capítulo dos de este trabajo de investigación, sugieren segmentar el mercado para alcanzar ventajas competitivas, clasificando a los clientes según sus características y necesidades; agrupando a los clientes potenciales o posibles clientes potenciales; diferenciando proveedores; la ubicación geográfica de la empresa; entre otras cualidades que en teoría pueden ofrecer ventajas competitivas, la realidad que se encuentra en estas microempresas resulta no estar en completa comunión con estos autores.

Esta situación no desecha las ideas o análisis de los investigadores citados en el trabajo, pero si permite obtener una arista diferente sobre la influencia que esta estrategia tiene sobre las ventajas competitivas, porque según la información recolectada, al clasificar los clientes por sus características y necesidades es una buena iniciativa, pero se puede dejar afuera a clientes que aunque no reúnan las características y no tengan las necesidades para consumir el producto, pueden sin ningún problema comprarlo para luego obsequiarlo o comprarlo para luego venderlo. Sobre agrupar a los clientes potenciales, los resultados obtenidos indican que al hacerlo se corre el riesgo de dejar afuera a clientes que, sin precedente alguno, de un rato

a otro se convierten en emprendedores que en ocasiones comercializan mucho mejor el producto que los mismos distribuidores.

Diferenciar al proveedor y la situación geográfica también son factores que recomienda Porter, pero la información obtenida permite conocer que no es aconsejable segmentar a los proveedores, porque han tenido escenarios donde un proveedor no cumple con la demanda, o no cuenta con el stock requerido y se busca siempre otro proveedor que permita cubrir esta necesidad; al tener abierta la cartera de proveedores también se puede contar con un cierto poder de compra, porque el precio de la materia prima no siempre es estándar y existen proveedores que tienen una tendencia a cambiar regularmente los precios. Por último, la segmentación en el factor geográfico tampoco es un pilar indispensable en estos negocios, sobre todo en la actualidad, porque se puede estar ubicado en una zona no muy comercial, pero con la ayuda de la tecnología el producto puede ser elaborado en un lugar del Ecuador y ser consumido en cualquier rincón del mundo, de hecho, las redes sociales son en la actualidad un gran aliado para llegar a una gran cantidad de nuevos clientes.

Por ser un negocio altamente voluble y rico en explotar, aún no se aplica como medida efectiva la segmentación del mercado.

#### **4.4.2.4. Ventajas competitivas**

La información recogida permite apreciar cuales son los factores principales para que una empresa alcance ventajas competitivas en el mercado. Todas las empresas estudiadas buscan ser rentables en el mercado y comparten que para serlo necesitan tener los mejores precios, brindar un buen servicio y mejorar la calidad; pueden emplear diferentes tipos de estrategias para alcanzar a ser competitivas en el mercado, pero en su gran mayoría coinciden en cierto tipo de estrategias que permiten obtener el éxito.

A continuación se presenta cuales son los factores de las estrategias competitivas que son más utilizadas, accesibles y aceptadas por las microempresas a obtener ventajas competitivas en el mercado. Los factores mencionados tienen entre un 75% y 100% de aceptación en las



empresas del mercado, porque son los factores que les han permitido alcanzar ventajas competitivas sobre la competencia.

Tabla 23.

*Matriz SFAS de las estrategias según la trilogía de Porter..*

<b>Estrategias</b>	<b>Factores</b>	<b>Ventajas competitivas</b>
<b>Liderazgo en costos</b>	<b>Adquisición de materia prima</b>	100 %
	<b>Disminución de residuos</b>	100 %
	<b>Calidad de producción</b>	100 %
	<b>Imitar patrones exitosos</b>	100 %
	<b>Diseños que reduzcan costos</b>	>75%
	<b>Permite reducir costos por unidad</b>	100 %
	<b>Aprovechar el desgaste lineal de las maquinas</b>	100 %
	<b>Evitar la descomposición de materia prima</b>	100 %
<b>Diferenciación</b>	<b>Innovación</b>	>75%
	<b>Calidad</b>	100 %
<b>Segmentación</b>	<b>Accesible</b>	100 %

*González (2021).*

#### **4.4.3. Limitaciones del análisis**

Este informe técnico está principalmente enfocado hacia las microempresas comercializadoras de derivados del cacao en Ecuador, es decir, empresas que reúnan ciertas características culturales, políticas, económicas y geográficas. Entre las características políticas y económicas la empresa debe reunir factores como, contar con un volumen de ventas anuales de \$100.000,00 y tener contratadas entre 1 a 9 personas para ser considerada una microempresa, además, el giro de negocio en empresas medianas y grandes es tan amplio que las estrategias según la trilogía de Porter pueden verse afectadas en su utilización, por ejemplo, la segmentación del mercado si será una técnica muy importante para generar ventajas competitivas, además la estrategia de diferenciación tiene mayor protagonismo, a

tal punto que pueden tener un precio más elevado, pero sus servicios y productos atienden a necesidades específicas de clientes más exigentes. Los factores culturales y geográficos también deben ser consideradas, antes de acoger este análisis, porque aunque reúnan cualidades similares, no se puede considerar que la cultura oriental va a ser igual a la cultura occidental. Es necesario realizar esta observación, porque, aunque el cacao es un producto que tiene alta demanda a nivel mundial, es cierto que es más consumido en países de Europa que en América Latina, con esto no se está diciendo que en Europa no se puede producir y comercializar derivados del cacao, pero si se tiene la percepción a nivel mundial de que el cacao de América Latina, específicamente de Ecuador, es el mejor del mundo.

#### **4.5. Resultados**

Para poder comprender de mejor manera los resultados de esta investigación se detallará desde cuatro puntos diferentes, donde tres de ellos abordan las estrategias según la trilogía de Porter y el último trata las ventajas competitivas.

Estrategia de liderazgo en costos. La teoría nos da una gran información sobre la importancia de obtener el liderazgo de costos en el mercado, señalando que es una estrategia vital en todas las empresas y que permiten de una manera directa alcanzar ventajas competitivas. Sugieren diversos autores, técnicas como la producción a mayor escala, conocida también como economía a escala, esta técnica permite que se pueda alcanzar un gran ahorro en los costos por unidad, situación muy considerada en todas las empresas comerciales, porque trabajan en base a la demanda existente y si se consigue contar con un alto stock de productos y ahorrar costos siempre será una ventaja competitiva. Adicional a la opinión de diversos autores se suma y ratifica la información la opinión de expertos, líderes de empresas y diversos colaboradores de microempresas, todos ellos tienen relación con el giro de negocio que se está analizando; recogiendo dicha información se llega al consenso de que esta estrategia es la más importante a emplear dentro de este mercado.

Estrategia de diferenciación del producto. En este punto la teoría nos permitió comprender que es una técnica muy importante para conseguir ventajas competitivas, y recomienda enfocarse en factores como innovación, tecnología y calidad, sosteniendo que un producto diferenciado conseguirá de una mejor manera llamar la atención de los clientes. Esta estrategia no solo es respaldada por la teoría, porque según la información recolectada las microempresas si realizan esfuerzos para poderse diferenciar en el mercado, pero en su mayoría no están totalmente convencidos de que por conseguir esta diferenciación en el mercado se llegue a elevar el costo de sus productos. Las microempresas que se dedican a este giro de negocio tienen como objetivo principal optimizar al máximo sus recursos e incrementar sus ingresos, a tal punto que aunque reconozcan que diferenciarse de la competencia puede generar ventajas, no están dispuestos a invertir totalmente en esta estrategia, pues aseguran que han alcanzado ventajas consiguiendo diferenciarse y manteniendo los costos relativamente bajos.

Segmentación del mercado. Luego de un profundo trabajo de investigación, se puede comentar que esta estrategia brinda unos resultados realmente interesantes. Según la teoría de los autores que hablan de la importancia de segmentar el mercado, esta es una técnica que realmente genera rentabilidad a las empresas, empleando factores como diferenciar clientes, proveedores y situaciones geográficas. Segmentar el mercado puede ayudar a enfocar esfuerzos hacia un grupo o espacio determinado, que en base a un estudio de mercado generaría mayores ventas, pero curiosamente la información recolectada no está totalmente de acuerdo en que aplicar esta estrategia genera ventajas competitivas en estas microempresas, porque según el conocimiento técnico y la información empírica por parte de estos agentes, segmentar este mercado puede provocar que se dejen afuera a clientes, proveedores o espacios que luego se pueden explotar. Por ser un mercado que aún se puede desarrollar y que está en constante crecimiento, aún no es recomendable delimitar la comercialización de los productos.

Ventajas competitivas. Finalmente, toda la información que se pudo obtener por los instrumentos empleados comunica que de una manera muy efectiva se puede alcanzar ventajas competitivas en el mercado aplicando las estrategias de negocio que Porter recomienda en su trilogía. Se obtiene que hay ciertas estrategias que para los microempresarios son más importantes que otras, pero en definitiva, en base a la investigación y la teoría, las tres estrategias permiten a las empresas conseguir distintos tipos de ventajas. En su mayoría se encuentra y se recomienda una aplicación mixta entre liderazgo en costos y diferenciación, debido a que estas dos estrategias han favorecido la rentabilidad de la empresa; no se aborda tanto la segmentación del mercado, porque en la práctica es muy poco empleada por las microempresas, sin embargo, es una estrategia que no es desechada en su totalidad.

## CONCLUSIONES

La información obtenida por la investigación y por las herramientas que se aplicaron en el estudio de campo permitieron obtener resultados altamente interesantes. Se ha obtenido un criterio fundamentado que permite explicar cual es la influencia de las estrategias de negocio para que las microempresas alcancen ventajas competitivas. Se consiguieron las siguientes conclusiones:

- Todas las empresas trabajan para conseguir ser rentables en el mercado y poder obtener ventajas competitivas sobre las otras empresas. En base a los resultados obtenidos en esta investigación se puede definir con total precisión que no hay ninguna empresa que no tenga en sus objetivos principales alcanzar la rentabilidad en el mercado. Y para poder ser realmente competitivos es necesario mejorar el servicio, mejorar la calidad y disminuir los precios.
- Cada uno de los casos investigados buscan conquistar las cualidades mencionadas en el punto anterior. La mayor parte de las microempresas desconocen la necesidad de contar con un plan de negocio detallado y por eso no aplican eficientemente las estrategias que generan ventajas competitivas, sin embargo, en sus esfuerzos por disminuir los costos y mejorar la calidad de sus productos, la mayoría de las empresas consiguieron aplicar factores que les han permitido ser rentables a través del tiempo. Las principales ventajas competitivas en las que estas microempresas han trabajado y han conseguido desarrollar son el disminuir los precios de sus productos y poder mejorar su calidad.
- La estrategia que mayormente aplican las microempresas comercializadoras de derivados de cacao es la estrategia de liderazgo en costos. Esta estrategia cuenta con varios factores que permiten obtener un mayor margen de utilidad en cada producto que se logra comercializar. Los factores que si garantizan mayor rentabilidad y por ende las microempresas siempre buscan emplearlos son:

- **Costo de materia prima y materiales.** Para ello es necesario contar con diversos proveedores que permitirá negociar constantemente los costos de materia prima.
- **Técnicas de producción.** Esto consiste en utilizar eficientemente la materia prima, para disminuir la cantidad de residuos y aumentar la calidad de la producción.
- **Imitar y observar de cerca a las grandes empresas.** Las microempresas aplican confiadamente esta técnica, porque poner en práctica los pasos acertados de las empresas más grandes permite ahorrar tiempo y costos de innovación, prometiendo buenos resultados sin tener que emplear tanto esfuerzo.
- **Economías a escala.** Cuando la demanda aumenta o está por aumentar, las microempresas producen a mayor volumen, permitiendo disminuir costos por unidad y costos indirectos por el desgaste lineal de maquinarias. Además, producir a mayor volumen, permite conservar por mayor tiempo el producto debido a la transformación de la materia prima, evitando pérdidas por descomposición.
- Las redes sociales no fueron consideradas por Porter, y en un mundo inundado por las redes sociales y que ocupan una gran cantidad del tiempo de las personas, las empresas ven a las redes sociales como una estrategia de mercado; dejando en segundo plano la segmentación del mercado, porque han podido experimentar que se sus productos se pueden comercializar en lugares fuera de su localidad, incluso se puede emplear el comercio en espacios virtuales. Seguramente Porter no recomienda las redes sociales como una estrategia, porque cuando el realizaba sus investigaciones estas no estaban en su plenitud, pero la realidad actual, en el 2020 y con la experiencia de una pandemia le ha enseñado a diversos mercados que las redes sociales son una estrategia comercial efectiva que puede generar grandes ventajas competitivas. Las empresas aprovechan esta herramienta para promocionar sus productos en cualquier momento y hacia cualquier lugar del mundo.

## RECOMENDACIONES

A los microempresarios o futuros microempresarios que comercialicen productos derivados del cacao (o de cualquier producto agrícola), se sugiere que en la medida de lo posible encuentren un equilibrio entre precios bajos y mantener la calidad del producto. Esta sugerencia puede sonar muy obvia, pero realmente hay formas más concretas de conseguir este objetivo. Una de ellas es trabajar con cacao fino de aroma, que aunque su precio es un poco más elevado, la ventaja es que no tendrá producto alguno que se compare con su calidad, y en el mercado poder conseguir un poder de venta especial. Adicionalmente se puede emplear factores como la técnica de producción y economía a escala de la estrategia de liderazgo en costo, para poder crear una sinergia entre estas dos estrategias.

Debido a que la segmentación del mercado no es una estrategia que se suele emplear, se sugiere aplicar esfuerzos mayores en realizar publicidades por todos los medios posibles, porque es una realidad que existen microempresas que han conseguido exportar sus productos, a pesar de que a nivel local la demanda no es muy rentable. Es recomendable tener una visión muy amplia y no limitar el crecimiento que el negocio puede alcanzar, porque es un mercado que se encuentra en pleno desarrollo y seguramente habrá nuevas oportunidades comerciales más adelante.

Se puede implementar en todas las microempresas la estrategia de liderazgo en costo y la estrategia de diferenciación de producto, con sus respectivos factores, para obtener ventajas en el mercado, pero adicionalmente hay que acoger la recomendación de no limitar el mercado, es necesario en la actualidad conocer que en un mundo tan globalizado, con el esfuerzo necesario, nuestros productos pueden dar la vuelta al mundo y emplear estas técnicas adecuadamente en las microempresas que se dedican a la comercialización de productos derivados del cacao, les permitirá elevar sus ventas y facturar más.

A las personas que decidan utilizar este trabajo para futuras investigaciones, se les sugiere aplicar el mismo enfoque con cualquier otro producto que se comercialice en el Ecuador para contrastar los resultados y evidenciar la importancia de emplear estrategias comerciales para conseguir ventajas competitivas en el mercado. Adicionalmente se sugiere realizar un estudio que les permita profundizar por que las estrategia según la trilogía de Porter, la estrategia de segmentación de mercado no es considerada la más importante para las microempresas.



## Bibliografía

- Aguilar, A. (2019). *¿Que es la cadena de valor de Michael Porter?* Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=LXhj\\_hUdeFc](https://www.youtube.com/watch?v=LXhj_hUdeFc)
- Alaña, T., Capa, L., & Sotomayor, J. (Marzo de 2017). DESARROLLO SOSTENIBLE Y EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN AMBIENTAL EN LAS MIPYMES DEL ECUADOR. *Scielo*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000100013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100013)
- Altamirano, Robles, & Soto. (2016). *Repositorio Institucional Aramara*. Obtenido de CADENAS PRODUCTIVAS Y CADENAS DE VALOR: <http://dspace.uan.mx:8080/handle/123456789/1434>
- Alva, J. (2019). Propuesta de plan de negocio para la comercialización de café soluble. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38787/Alva\\_RJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38787/Alva_RJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Anecacao. (2017). *Asociación de exportadores de cacao - Ecuador*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Briones, G. (1988). Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y las ciencias sociales. *Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación*.
- Buendía, L. (1994). Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid.: McGrawHill.
- Caceres, P. (2003). *psicoperspectivas*. doi:10.5027/psicoperspectivas-vol2-issue1-fulltext-3
- Casilda, R. (13 de Enero de 1995). Evolución y estrategias competitivas de la Banca española. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.*, 70-8.
- CEPAL. (2018). *Mipymes y heterogeneidad estructural*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Chirinos, C., & Rosado, J. (Enero de 2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Contreras, E. (22 de Octubre de 2017). *Centro de Innovación y Creatividad Empresarial*. Obtenido de Universidad Ricardo Palma: <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Crespo, M., Gozaga, S., & Alaña, T. (Febrero de 2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Scielo*. Obtenido de SciiELO Analytics: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200257](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200257)

- Crocco, Telles, Gioia, Rocha, & Strehlau. (2017). *Fundamentos de Marketing*. (3 ed.). Sao Paulo: Editora Saraiva. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ijhnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=Fundamentos+de+Marketing.&ots=6AQ4eC5RWv&sig=uqR4sXNU4gJZaCEwPrSpx0-gnFI#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20Marketing.&f=false>
- Delgado, M. (16 de Junio de 2016). Efectos de los factores productivos sobre el cultivo de Cacao. *Revista de la Carrera de Ingeniería Agronómica - UMSA*. Obtenido de <http://www.ojs.agro.umsa.bo/index.php/ATP/article/view/140/140>
- Díaz, R. (2018). *Repositorio institucional*. Obtenido de Uladech Católica: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4672/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_COMPETITIVIDAD\\_DIAZ\\_ROBLES\\_ROMARIO\\_ZENON.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4672/GESTION_DE_CALIDAD_COMPETITIVIDAD_DIAZ_ROBLES_ROMARIO_ZENON.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dzul, M. (s.f.). Aplicación básica de los métodos científicos. *Diseño No-Experimental*. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo, Estado de Hidalgo. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)
- ElTelégrafo. (25 de Mayo de 2019). *El telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/chocolate-atrae-empresas-ecuador>
- empresa, 3. (26 de Noviembre de 2018). *Tecnología* (Vol. 7). 3c empresa. Investigación y pensamiento crítico. . doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2018.v7n2e26>
- Espol. (s.f.). *Escuela Superior Politécnica*. Obtenido de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:L8EyQ\\_tVGpAJ:https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5497/8/Tesis%2520Microempresa%2520procesaadora%2520de%2520cacao.docx+&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ec](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:L8EyQ_tVGpAJ:https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5497/8/Tesis%2520Microempresa%2520procesaadora%2520de%2520cacao.docx+&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- Fernandez, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). Mexico, D.F.: McGrawHill Education.
- Flores, F. (15 de Junio de 2018). *EDES Business School*. Obtenido de <http://programas.edes.ec/blog/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-ecuador>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *SCielo*. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Gago, Arauco, Rivera, & Vilca. (2018). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER EN LAS MYPES*. doi:<https://doi.org/10.37292/riccva.v3i01.98>
- Gago, D., Arauco, F., Huaranga, H., & Vilca, L. (30 de Enero de 2019). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER EN LAS MYPES DE PRENDAS DE ALPACA Y LA EXPORTACIÓN DE JUNÍN*. doi:<https://doi.org/10.37292/riccva.v3i01.98>

- Galan, J. S. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>
- GEM. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de GEM: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/ecuador>
- Goicochea, C., & Souto, J. (2018). *Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter*. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2018.v7n2e26>
- Gómez, J. (12 de Mayo de 2016). *Dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-errores-clasicos-de-la-planeacion-estrategica-por-jorge-gomez/223572>
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Civitas.
- Grudemi. (2019). *Actividad comercial*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/actividad-comercial/>
- Guzmán, Cordero, Tous, & Sánchez. (2019). *Sistemas de Producción: Análisis de las actividades primarias de la cadena de valor*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qj64DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA93&dq=Actividades+primarias+de+la+cadena+de+valor&ots=ky4qK6cELR&sig=adfQC7i0FLoFkoeZhHQrSC4kUNI#v=onepage&q=Actividades%20primarias%20de%20la%20cadena%20de%20valor&f=false>
- Herrera, J. (2017). *UDGVIRTUAL*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- INEC. (2018). *INEC Directorio de Empresas*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>
- Kiziryam, M. (2016). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>
- López, N., & Sandoval, I. (2016). *UDG VIRTUAL*. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/176/3/M%3A9todos%20y%20t%3A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Luis A. Rodríguez Calero, W. O. (2017). *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO*. Obtenido de REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL:

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/investigium/article/download/2150/4979?inline=1>

- Luis, M., José, G., Carlos, P., & Luis., G. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. Maracaibo, Venezuela: Negotium. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230705.pdf>
- Manterola, Quiroz, Salazar, & García. (Enero de 2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación. *sciencedirect*, 30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.11.005>
- Medina. (10 de Junio de 2019). <http://repositorio.uladech.edu.pe/>. Obtenido de Universidad Católica Los Ángeles Chimbote: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11448/LIDERAZGO\\_COMPETITIVIDAD\\_MEDINA\\_DOMINGUEZ\\_JOSTEIN\\_BEBETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11448/LIDERAZGO_COMPETITIVIDAD_MEDINA_DOMINGUEZ_JOSTEIN_BEBETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Miera, M. (17 de Noviembre de 2017). *Edes*. Obtenido de <http://programas.edes.ec/blog/alumno-bootcamp-semana-emprendimiento-onu>
- Monge, E. C. (17 de Octubre de 2018). Universidad De Las Tunas. *Estrategias y dimensiones competitivas de las empresas*. doi:<https://doi.org/10.35195/ob.v10i4.617>
- Montano, J. (s.f.). *LifeLider.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Morales, E. C., & Donawa, Z. A. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia–. *SCIELO*, 100 - 104. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Nano Guerra. (Junio de 2015). *Somos Empresa*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=6WtgBTSL5\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=6WtgBTSL5_Q)
- Norman Javier Saballos, C. M. (Diciembre de 2017). *REVISTA CIENCIA E INTERCULTURALIDAD*. doi:<http://dx.doi.org/10.5377/rci.v21i2.5604>
- Otero, A. (2018). *researchgate.net*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo\\_Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo_Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Pacari. (2019). *Pacari*. Obtenido de <https://www.pacari.com/nuestra-historia/>
- Peiro, A. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

- Peiro, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Pérez, A. (06 de 2017). *Repositorio Universidad de Cantabria*. Obtenido de Administración y Dirección de Empresas: <http://repositorio.unican.es:8080/xmlui/handle/10902/12702>
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). *Definicion.De*. Obtenido de <https://definicion.de/trilogia/>
- Peteraf, M. (1993). *The cornerstones of competitive advantage*. (Vol. 14). New York: Strategic Management Journal.
- Petters, & Waterman. (2017). *En busca de la excelencia*. HarperCollinsPublishers. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wthnDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Todos+los+negocios+buscan+maximizar+su+margen+de+utilidad&ots=roGIU-xgJo&sig=-wOlkkuGZ5k3JY1KDa\\_YiLSawRk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wthnDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Todos+los+negocios+buscan+maximizar+su+margen+de+utilidad&ots=roGIU-xgJo&sig=-wOlkkuGZ5k3JY1KDa_YiLSawRk#v=onepage&q&f=false)
- Pombo, J. R. (Marzo de 2016). *Proceso integral de la actividad comercial* (2da ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7lw6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pdf+Actividad+Comercial&ots=vAmpbqRV5p&sig=ad464FiSAW9DeANpwG8K8irC3Bs#v=onepage&q=pdf%20Actividad%20Comercial&f=false>
- Porter, M. (1985). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Web y empresas*, 3. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56827655/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_Ventaja\\_Competitiva\\_segun\\_Michael\\_Por.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKI](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56827655/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Ventaja_Competitiva_segun_Michael_Por.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKI)
- Porter, M. (1986). *academia.edu*. Obtenido de [https://www.academia.edu/2917875/Estrat%C3%A9gias\\_competitivas\\_gen%C3%A9ricas](https://www.academia.edu/2917875/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas)
- Pozo, F. A. (2018). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/>: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6051/1/T2543-MAE-De%20La%20Cueva-Estilos.pdf>
- Pro Ecuador. (2017). *El Gobierno de todos*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>
- Quero, L. (2008). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Quijia, G. (Enero de 2018). *repositorio.puce.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14484/2011.%20TESIS.%20Errej%C3%B3n%20c%20c%3d%3b1igo.%20La%20lucha%20por%20la%20hegemon%C3%ada%20durante%20el%20primer%20gobierno%20del%20MAS%20en%20Boli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- RAE. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>
- Rodríguez A., & Pérez A. (01 de Marzo de 2017). Métodos Científicos de Indagación y Construcción del Conocimiento. *Revista EAN*, 179-200.  
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rojas, R. (2019). *Repositorio de Tesis USAT*. Obtenido de Escuela de contabilidad:  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2479/1/TL\\_RojasPerezRuth.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2479/1/TL_RojasPerezRuth.pdf)
- Roncancio, G. (14 de Febrero de 2018). *gestion.pensemos.com*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/6-errores-comunes-en-la-planeacion-estrategica-de-una-organizacion>
- Ruiz, J. (2018). *UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/>:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25824/Ruiz\\_AJE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25824/Ruiz_AJE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz, M. (2012). POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO. Sinaloa, Mexico. Obtenido de Enciclopedia Virtual: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- Salgado, C. (20 de Noviembre de 2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios basicos y algunas controversias. *SciELO Chile*. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>
- Samanamud, L. (Junio de 2010). *Maestro Financiero*. Obtenido de <https://maestrofinanciero.com/coaching-salud/page/26/>
- Sampieri, R. (2018). Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/62081048/epistemologia\\_libro20200212-76792-164rbrt.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMETODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUT\\_A.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIAT](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/62081048/epistemologia_libro20200212-76792-164rbrt.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUT_A.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIAT)
- Sanz, C. (2018). *Foro Capital Pymes*. Obtenido de <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>
- Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Schnarch, A. (10 de Diciembre de 2010). ¿Por qué fracasan las pequeñas empresas? (D. Gómez, Entrevistador)
- Schnarch, A. (2013). MARKETING PARA PYMES un enfoque para Latinoamérica. En A. Schnarch. Alfaomega.

- Schnarch, A. (10 de Diciembre de 2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=JTKbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&q=por+que+quiebran+los+emprendimientos.+alejandro+schnarch&ots=pVs5aV-4pj&sig=OroqRkspjU1tvFNIKg1oryVL9hg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=JTKbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&q=por+que+quiebran+los+emprendimientos.+alejandro+schnarch&ots=pVs5aV-4pj&sig=OroqRkspjU1tvFNIKg1oryVL9hg#v=onepage&q&f=false)
- Schnarch, A. (Noviembre de 2016). *UNIMEP*. Obtenido de Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/67/71>
- Shujel. (2018). *Ser emprendedor. Factores de exito para empresas pequeñas*. Obtenido de Factores de exito para empresas pequeñas: <http://www.blog-emprendedor.info/factores-de-exito-para-empresas-pequenas/>
- Stanton, Etzel, & Walker. (2000). *Fundamentos de mercadotecnia*. México D.F.: Editorial McGraw-Hill. Obtenido de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Mercadotecnia/MM03/Lecturas%20principales/3.%20Mercadotecnia%20Desarrollo%20de%20nuevos%20productos.pdf>
- Thompson, I. (2015). *UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO*. Obtenido de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion\\_del\\_Mercado.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion_del_Mercado.pdf)
- Valencia., M. M. (2000). *La triangulacion metodologica: sus principios, alcances y delimitaciones*. Obtenido de La triangulacion metodologica.: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/triangulacionmetodologica.pdf>
- Vasallo, M. (2016). *editorial.iaen.edu.ec*. Obtenido de Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao: <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Cadena-del-cacao-en-Ecuador.pdf>
- Vassallo, M. (2016). *Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN). Obtenido de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Cadena-del-cacao-en-Ecuador.pdf>
- Yamile Jade Cuyo Llave, P. Y. (9 de Diciembre de 2019). *Repositorio de la Universidad Peruana Unión*. Obtenido de Repositorio de tesis: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2866/Yamile\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2866/Yamile_Trabajo_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zúñiga Santillán, X. L. (Noviembre de 2018). *CYBERTESIS*. Obtenido de Repositorio de tesis digitales.: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7972>

## ANEXOS

### Entrevistas realizadas a los líderes de las cuatro microempresas intervenidas.

#### Anexo 1 Entrevista a empresas (ASOPROCARGO 1).

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.
---	---	---

#### Entrevista a empresas

##### 1. Información General.

Fecha: 18 septiembre 2020	Hora: 19h50	Ciudad: Guayaquil
Ubicación: Roberto Astudillo, Venecia Central sector las Guajajas	Entrevistador: Econ. Miguel González	
Entrevistado: Javier Carchi G.	Edad: 43	
Empresa: ASOPROCARGO	Cargo: Socio. Administrador	

##### 2. Objetivo.

Recopilar la información pertinente, proporcionada por líderes de micro y pequeñas empresas comercializadoras de productos derivados del cacao, para conocer las estrategias competitivas que en ellas se aplican, así como las ventajas competitivas que han alcanzado.

##### 3. Introducción.

Se está realizando un trabajo de investigación profesional, para poder conocer el impacto que produce en el mercado las estrategias competitivas empleadas por las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Por esta razón, se ha realizado un estudio meticuloso, eligiendo a las empresas consideradas como las más influyentes en el mercado. Los datos proporcionados, serán empleados únicamente para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.


##### 4. Características de la Entrevista.

- Confidencialidad: Total
- Duración aproximada: 30 – 45 minutos.


TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
2 min.	1. ¿Qué tipos de estrategias se utilizan en la empresa?	El producto principal es el cacao. Quieren darle valor agregado al producto. Están empezando a producir pasta de cacao. No tienen amplio conocimiento de cómo emplear estrategias.
2 min.	2. ¿Cuáles son las técnicas que emplea la empresa para obtener un liderazgo en costos?	Trabajo en grupo y producir lo que realmente les están pidiendo.
2 min.	3. ¿Qué procesos emplean para la adquisición y administración de materia prima?	Son productores de la materia prima. Cuidado y plantaciones totalmente naturales. El stock se fabrica bajo pedido.
2 min.	4. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para diseñar sus productos?	Apuntan a lo que el cliente quiere, lo que el cliente busca. Calidad y cuidar la salud del cliente.
2 min.	5. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para reducir los costos de producción?	La mano de obra directa. Hacerlo en periodos de tiempo, no todos los días. Una producción de una semana se trabaja en un día.




Anexo 2 Entrevista a empresas (ASOPROCARGO 2).

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.
2 min.	6. ¿Qué aspectos hacen a su empresa diferente a sus competidores?	Cuidado por el medio ambiente. Cuidar la calidad del producto. Brindan un servicio de certificación, por una finca agroturística.
2 min.	7. ¿De qué manera se realizan las investigaciones en marketing, compras y producción?	Analizando el requerimiento de los clientes, por medio de los gustos y la demanda.
2 min.	8. ¿Cómo se realizan los controles de calidad?	Por trazabilidad. Revisando indicadores anteriores. Calificando y revisando las cosechas.
2 min.	9. ¿Cómo es la relación con los clientes? Seguimiento: ¿y con sus proveedores?	Compra y venta, sin un mayor interés de crear relaciones duraderas, solo mostrar la calidad del producto. Con honestidad y responsabilidad para mantener a los clientes y proveedores.
3 min.	10. ¿Como realizan la segmentación del mercado? Seguimiento: ¿La segmentación es medible, accesible, sustancial o diferencial?	Geográficamente: Donde el producto no se este produciendo. Medible: no es fácil. Accesible: empiezan a manejarse en redes sociales.
2 min.	11. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que ha alcanzado su empresa?	Certificaciones. MAGAP, UTZ: certificaciones a nivel exterior
2 min.	12. ¿Cómo está su situación actual en ventas, rentabilidad, clientes satisfechos?	Hubo estancamiento por la crisis. Sin embargo, siempre se busca satisfacer a los clientes, y se han podido mantener los clientes y las ventas.
2 min.	13. ¿Considera que su empresa es sostenible? ¿Por qué?	Si, porque son los dueños de la materia prima. Manejan el mercado como un segundo plano.
2 min.	14. ¿Emplear las estrategias según la trilogía de P. generaría un impacto en la rentabilidad de su empresa? Seguimiento: ¿Qué estrategias específicas de la Trilogía de Porter se están aplicando en su empresa?	Claro. La hará crecer mucho y tendrá mayor aceptación. Segmentación en el mercado y liderar los costos, están trabajando mucho en esos aspectos.
2 min.	15. ¿Cuáles son otros aspectos de su empresa donde se ha producido algún impacto, al aplicar las estrategias de la Trilogía de Porter?	Ha permitido mejorar áreas en el sector turístico y lo están viendo como un pilar fuerte.
5. Cierre de la entrevista.		
1 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.	
1 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.	
1 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.	
6. Observaciones generales de la entrevista.		
La entrevista empezó a las 7y50pm, concluyó a las 8y22pm		

## Anexo 3 Entrevista a empresas (Chocolate Solís S.A. 1).

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.
	<hr/> <b>Entrevista CHOCOLATE SOLÍS</b> <hr/>	
<b>1. Información General.</b>		
Fecha: 24 septiembre 2020	Hora: 4h35pm	Ciudad: Marcelino Maridueña
Ubicación: Marcelino Maridueña		Entrevistador: Econ. Miguel González
Entrevistado: Jefferson Solís		Edad: 32
Empresa: Chocolate Solís		Cargo: Producción y control de calidad
<b>2. Objetivo.</b>		
Recopilar la información pertinente, proporcionada por líderes de micro y pequeñas empresas comercializadoras de productos derivados del cacao, para conocer las estrategias competitivas que en ellas se aplican, así como las ventajas competitivas que han alcanzado.		
<b>3. Introducción.</b>		
Se está realizando un trabajo de investigación profesional, para poder conocer el impacto que produce en el mercado las estrategias competitivas empleadas por las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Por esta razón, se ha realizado un estudio meticuloso, eligiendo a las empresas consideradas como las más influyentes en el mercado. Los datos proporcionados, serán empleados únicamente para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.		
<b>4. Características de la Entrevista.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad: Total</li> <li>• Duración aproximada: 30 – 45 minutos.</li> </ul>		
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
2 min.	1. ¿Qué tipos de estrategias se utilizan en la empresa?	Expandirse y afianzarse localmente. Buscamos siempre innovar la calidad y presentación de nuestro producto. Trabajo constante en la reducción de costos (Empresa familiar).
2 min.	2. ¿Cuáles son las técnicas que emplea la empresa para obtener un liderazgo en costos?	Analizamos constantemente a los competidores. Producir a mayor escala.
2 min.	3. ¿Qué procesos emplean para la adquisición y administración de materia prima?	Adquisición: Buscar varios proveedores; negociación; calidad. Administración: Trabaja bajo una media de pedidos y aplica método FIFO
2 min.	4. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para diseñar sus productos?	Que cada producto sea diferente entre sí y que el consumidor pueda diferenciar y apreciar la presentación. La opinión de los consumidores.
2 min.	5. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para reducir los costos de producción?	Comercializar con distintos proveedores y seleccionar el que ofrezca la materia prima a un buen precio y de buena calidad. La empresa es familiar y eso permite que todos trabajemos en busca del mismo objetivo, reducir costos y maximizar ganancias.
2 min.	6. ¿Qué aspectos hacen a su empresa diferente a sus competidores?	A nivel local la empresa trabaja en una atención personalizada y ofrece un producto que no es perjudicial a la salud. La empresa cuenta con políticas para cuidar el medio ambiente.

Anexo 4 Entrevista a empresas (Chocolate Solís S.A. 2).

		Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.						
2 min.	7. ¿De qué manera se realizan las investigaciones en marketing, compras y producción?	En base a encuestas y entrevistas que permiten conocer la opinión de los clientes. Marketing: No invierte cantidades considerables, realiza publicaciones en redes sociales y obtienen un gran alcance, suelen contratar vendedores Free Lance. Compras: Se consulta a varios proveedores. Producción: Conocimiento de campo, Capacitaciones e investigaciones por cursos de internet							
2 min.	8. ¿Cómo se realizan los controles de calidad?	Se realiza un control constante, desde la adquisición de materia prima, hasta el producto terminado.							
2 min.	9. ¿Cómo es la relación con los clientes? Seguimiento: ¿y con sus proveedores?	Clientes: Se ha conseguido una relación personal y con el cuerpo de ventas. Proveedores: Personal, es muy conveniente, para poder obtener un cierto poder de compra.							
3 min.	10. ¿Cómo realizan la segmentación del mercado? Seguimiento: ¿La segmentación es medible, accesible, sustancial o diferencial?	La segmentación no ha sido muy precisa, porque hay clientes de diferentes lugares del país. Accesible: Sí, por las redes sociales.							
2 min.	11. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que ha alcanzado su empresa?	Ha alcanzado a mejorar la calidad del producto. Reducir los costos de producción. Mejorar la relación y la atención hacia los clientes.							
2 min.	12. ¿Cómo está su situación actual en ventas, rentabilidad, clientes satisfechos?	Ventas: Actualmente se trabaja mucho con redes sociales y luego de la pandemia podemos ver con satisfacción que nuestros clientes aún permanecen interesados en nuestros productos.							
2 min.	13. ¿Considera que su empresa es sostenible? ¿Por qué?	Sí, así es. Es una empresa familiar. Una empresa que si emplean adecuadamente las estrategias puede crecer mucho más.							
2 min.	14. ¿Emplear las estrategias según la trilogía de P. generaría un impacto en la rentabilidad de su empresa? Seguimiento: ¿Qué estrategias específicas de la Trilogía de Porter se están aplicando en su empresa?	Claro que <u>sí</u> . Ayuda a alcanzar la rentabilidad del negocio. Aplicamos las tres estrategias que sugiere Porter; Liderazgo en costos en primer lugar, Producto diferenciado en segundo lugar y por último la clasificación del mercado.							
2 min.	15. ¿Cuáles son otros aspectos de su empresa donde se ha producido algún impacto, al aplicar las estrategias de la Trilogía de Porter?	Las estrategias han ayudado a obtener rentabilidad en el mercado.							
<p>5. Cierre de la entrevista.</p> <table border="1"> <tr> <td>1 min.</td> <td>Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.</td> </tr> <tr> <td>1 min.</td> <td>Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.</td> </tr> <tr> <td>1 min.</td> <td>Expresar la posibilidad de participaciones futuras.</td> </tr> </table>				1 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.	1 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.	1 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.
1 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.								
1 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.								
1 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.								
<p>6. Observaciones generales de la entrevista.</p> <table border="1"> <tr> <td>La entrevista empezó 4y35pm y concluyó a las 5pm</td> </tr> </table>				La entrevista empezó 4y35pm y concluyó a las 5pm					
La entrevista empezó 4y35pm y concluyó a las 5pm									

## Anexo 5 Entrevista a empresas (Chocolate Guguis S.A. 1).



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
De Guayaquil

Maestría en Administración de Empresas.

### Entrevista GUGUIS S.A.

#### 1. Información General.

Fecha: 22 septiembre 2020	Hora: 15h50	Ciudad: Cevallos
Ubicación: Calle Manuel Vargas y Circunvalación	Entrevistador: Econ. Miguel González	
Entrevistado: Jorge Luis Guerrero	Edad: 52	
Empresa: Chocolates Guguis S.A.	Cargo: Propietario	

#### 2. Objetivo.

Recopilar la información pertinente, proporcionada por líderes de micro y pequeñas empresas comercializadoras de productos derivados del cacao, para conocer las estrategias competitivas que en ellas se aplican, así como las ventajas competitivas que han alcanzado.

#### 3. Introducción.

Se está realizando un trabajo de investigación profesional, para poder conocer el impacto que produce en el mercado las estrategias competitivas empleadas por las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Por esta razón, se ha realizado un estudio metódico, eligiendo a las empresas consideradas como las más influyentes en el mercado. Los datos proporcionados, serán empleados únicamente para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.

#### 4. Características de la Entrevista.

- Confidencialidad: Total
- Duración aproximada: 30 – 45 minutos.



TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
2 min.	1. ¿Qué tipos de estrategias se utilizan en la empresa?	Las redes sociales. Siempre publican para llegar a mucha gente. La prensa también ayuda, por medio del municipio.
2 min.	2. ¿Cuáles son las técnicas que emplea la empresa para obtener un liderazgo en costos?	Estudios de mercado. Trabajar en familia disminuye los costos fijos.
2 min.	3. ¿Qué procesos emplean para la adquisición y administración de materia prima?	Son dueños de finca. Ellos cosechan y administran de la manera más correcta que ellos creen.
2 min.	4. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para elaborar sus productos?	Que el cacao sea de primera. Natural, al sol. Cuidan la inocuidad.
2 min.	5. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para reducir los costos de producción?	Conseguir máquinas para dosificación y mecanizar los procesos. Producir a mayor escala.

Anexo 6 Entrevista a empresas (Chocolate Guguis S.A. 2).



2 min.	6. ¿Qué aspectos hacen a su empresa diferente a sus competidores?	El chocolate se diferencia porque tiene más procesos: Refinado y conchado, para reducir su toxicidad. Es un producto 100% puro y por ellos no lleva semáforo.
2 min.	7. ¿De qué manera se realizan las investigaciones en marketing, compras y producción?	Mediante internet se informan y realizan encuestas.
2 min.	8. ¿Cómo se realizan los controles de calidad?	El control de calidad lo realizan ellos mismos.
2 min.	9. ¿Cómo es la relación con los clientes? Seguimiento: ¿y con sus proveedores?	Sin problemas, se llevan muy bien y están muy conformes. Es buena la relación y su relación es fuerte.
3 min.	10. ¿Cómo realizan la segmentación del mercado? Seguimiento: ¿La segmentación es medible, accesible, sustancial o diferencial?	Personalmente, entregan muestras gratis y dejan una tarjeta. Encuestas. Dejan en mercados, tiendas. Los mayores consumidores son de una clase social media hacia arriba.
2 min.	11. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que ha alcanzado su empresa?	Innovación: maquinaria (tostador, trillador, conchador).
2 min.	12. ¿Cómo está su situación actual en ventas, rentabilidad, clientes satisfechos?	A pesar de la pandemia los clientes son fieles, aunque no se ha podido llegar a otras provincias fuera de Tungurahua, al volver el mercado. La rentabilidad a crecido al trabajar solo en familia.
2 min.	13. ¿Considera que su empresa es sostenible? ¿Por qué?	Si, porque poco a poco el mercado se expande. Sus productos llevan el valor agregado de ser controlado desde la siembra hasta la venta.
2 min.	14. ¿Emplear las estrategias según la trilogía de P. generaría un impacto en la rentabilidad de su empresa? Seguimiento: ¿Qué estrategias específicas de la Trilogía de Porter se están aplicando en su empresa?	Claro. Si quieren poder segmentar el mercado a más personas. Porque en costos y diferenciación si se están especializando. Siempre habrá algo que mejorar y esa es su meta ahora.
2 min.	15. ¿Cuáles son otros aspectos de su empresa donde se ha producido algún impacto, al aplicar las estrategias de la Trilogía de Porter?	Aún no aplican las estrategias 100%, pero empiezan a obtener ventajas creciendo en ventas. Los turistas que llegaban por el tren.


5. Cierre de la entrevista.

1 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.
1 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.
1 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.

6. Observaciones generales de la entrevista


La entrevista empezó 15h50 y terminó a las 16y26
--

## Anexo 7 Entrevista a empresas (Technical Solution 1).

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.
	<hr/> <b>Entrevista TECHNICAL SOLUTION</b> <hr/>	
<b>1. Información General.</b>		
Fecha: 18 septiembre 2020	Hora: 18h00	Ciudad: Guayaquil
Ubicación: Alborada 8va etapa manzana 818 villa 8		Entrevistador: Econ. Miguel Gonzalez
Entrevistado: Ing. David Granizo		Edad: 37
Empresa: Technical Solution		Cargo: Jefe Comercial
<b>2. Objetivo.</b>		
Recopilar la información pertinente, proporcionada por líderes de micro y pequeñas empresas comercializadoras de productos derivados del cacao, para conocer las estrategias competitivas que en ellas se aplican, así como las ventajas competitivas que han alcanzado.		
<b>3. Introducción.</b>		
Se está realizando un trabajo de investigación profesional, para poder conocer el impacto que produce en el mercado las estrategias competitivas empleadas por las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Por esta razón, se ha realizado un estudio meticuloso, eligiendo a las empresas consideradas como las más influyentes en el mercado. Los datos proporcionados, serán empleados únicamente para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.		
<b>4. Características de la Entrevista.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad: Total</li> <li>• Duración aproximada: 30 – 45 minutos.</li> </ul>		
TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
2 min.	1. ¿Qué tipos de estrategias se utilizan en la empresa?	Abrir nuevos puntos de venta. Utilizar redes sociales. Siempre estar innovando, estudiando el mercado.
2 min.	2. ¿Cuáles son las técnicas que emplea la empresa para obtener un liderazgo en costos?	Ver las mejores opciones que ofrece el mercado sin bajar la calidad. Estudiar las competencias para mejorar el FODA.
2 min.	3. ¿Qué procesos emplean para la adquisición y administración de materia prima?	La materia prima proviene de la misma finca. Envolturas, etiquetas y sellados se elige al de mejor calidad.
2 min.	4. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para diseñar sus productos?	El diseño es uno solo. La elaboración: Se estudia el mercado haciendo encuestas hacia los consumidores, basada en personas 25 – 60 años.
2 min.	5. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para reducir los costos de producción?	Costos de Materia primas. Bajar costos, no calidad.
2 min.	6. ¿Qué aspectos hacen a su empresa diferente a sus competidores?	Localmente trabajan en posicionar marca. Que la gente los reconozca por la marca. CALIDAD.



Anexo 8 Entrevista a empresas (Technical Solution 2).

		Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.						
2 min.	7. ¿De qué manera se realizan las investigaciones en marketing, compras y producción?	Estudio de mercado. Marketing: Llegando al público específico. Compras: Buscar proveedores por recomendaciones. Tienen un grupo de emprendedores y ellos escogen los mejores emprendedores. Aliados estratégicos.							
2 min.	8. ¿Cómo se realizan los controles de calidad?	Internamente son fiscalizados por el ARCSA, cumpliendo los requisitos que ella exige. También reciben las capacitaciones del ARCSA.							
2 min.	9. ¿Cómo es la relación con los clientes? Seguimiento: ¿y con sus proveedores?	Clientes: Muy cercana Proveedores: Envían regalos a los proveedores. Servicio al cliente siempre brinda respuestas inmediatas.							
3 min.	10. ¿Cómo realizan la segmentación del mercado? Seguimiento: ¿La segmentación es medible, accesible, sustancial o diferencial?	Se ha hecho conforme pasa el tiempo, para segmentar los clientes que se conocen por campañas, encuestas y entrevistas. Accesible: Si, por redes y por tiendas.							
2 min.	11. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que ha alcanzado su empresa?	Han ganado premios de innovación. Han obtenido reconocimiento de preparación del producto, como la mejor preparación.							
2 min.	12. ¿Cómo está su situación actual en ventas, rentabilidad, clientes satisfechos?	Ventas: Por pandemia ha tenido que cerrar algunos locales. Se trabaja por redes sociales y bajo pedido. Disminuyeron un 30%. La satisfacción de los clientes es frecuente y se han mantenido, aún en pandemia.							
2 min.	13. ¿Considera que su empresa es sostenible? ¿Por qué?	Si. Sostenible, porque es una empresa familiar y todos se ponen la camisa para trabajar. El producto es duradero (1 año) y es consumible. Igual están trabajando para mejorarlo y superarlo.							
2 min.	14. ¿Emplear las estrategias según la trilogía de P. generaría un impacto en la rentabilidad de su empresa? Seguimiento: ¿Qué estrategias específicas de la Trilogía de Porter se están aplicando en su empresa?	¡Por supuesto! Ayuda a alcanzar los objetivos principales sin estar a la deriva. Aplicamos las tres estrategias en su debido momento.							
	15. ¿Cuáles son otros aspectos de su empresa donde se ha producido algún impacto, al aplicar las estrategias de la Trilogía de Porter?	Ayuda mucho a la innovación. Inteligencia para hacer negocios. Diversión al hacerlo bien. Creatividad para innovar,							
<p>5. Cierre de la entrevista.</p> <table border="1"> <tr> <td>1 min.</td> <td>Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.</td> </tr> <tr> <td>1 min.</td> <td>Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.</td> </tr> <tr> <td>1 min.</td> <td>Expresar la posibilidad de participaciones futuras.</td> </tr> </table>				1 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.	1 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.	1 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.
1 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.								
1 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.								
1 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.								
<p>6. Observaciones generales de la entrevista.</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">                     La entrevista empezó a las 6pm y concluyó a las 6y43pm                 </td> </tr> </table>				La entrevista empezó a las 6pm y concluyó a las 6y43pm					
La entrevista empezó a las 6pm y concluyó a las 6y43pm									

## Entrevistas realizadas a expertos.

### Anexo 9 Entrevista a expertos (Ing. Hugo Silva 1).



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
De Guayaquil

Maestría en Administración de Empresas.

#### Entrevista "Ing. Hugo Silva"

##### 1) Información General.

Fecha: 13 octubre 2020	Hora: 12h28	Ciudad: Guayaquil
Ubicación: Guayaquil	Entrevistador: Econ. Miguel González	
Entrevistado: Ing. Hugo Silva	Edad: 48	
Empresa: Ministerio de Agricultura y Ganadería	Cargo: Técnico Responsable de Circuitos Alternativos de Comercialización Guayas	

##### 2) Objetivo.

Recopilar la información pertinente, proporcionada por expertos, para conocer las estrategias competitivas que en ellas se aplican, así como las ventajas competitivas que han alcanzado.

##### 3) Introducción.

Se está realizando un trabajo de investigación profesional, para poder conocer el impacto que produce en el mercado las estrategias competitivas empleadas por las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Por esta razón, se solicita la colaboración de expertos. Los datos proporcionados, serán empleados únicamente para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.

##### 4) Características de la Entrevista.

- Confidencialidad: Total
- Duración aproximada: 30 – 45 minutos.

TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
5 min.	1. ¿Qué problemas y debilidades tienen las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao?	Regularmente el problema es no tener un conocimiento amplio de las estrategias que pueden emplear en su mercado y suelen aplicar métodos técnicos que van adquiriendo con el pasar del tiempo, esto es perjudicial, porque no empiezan el camino con buenas herramientas e incursionan el mercado a la deriva.
5 min.	2. ¿Qué estrategias comerciales se recomienda emplear a las microempresas?	Estrategias de negocio que permitan optimizar esfuerzos y costos, sin descuidar la calidad del producto.
5 min.	3. ¿Con que constancia aplican las estrategias comerciales las microempresas? Seguimiento: Liderazgo en costos; Diferenciación del Producto; Segmentación.	LC: Muy poco, no suelen realizar un amplio estudio de mercado que les permita tener una idea del precio que están dispuestos a pagar sus posibles clientes, solo hacen una estimación con el mercado (esto no es bueno, porque se suelen comparar con grandes comerciantes) y procurando un margen de ganancia relativamente bueno.



Anexo 10 Entrevista a expertos (Ing. Hugo Silva 2).



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
De Guayaquil

Maestría en Administración de Empresas.

		<p>DP: Todos creen que su producto es diferente y de calidad, es bueno, porque se esfuerzan en diferenciarse, pero al final la mayoría de estas microempresas trabajan con cacao CCN51 y ofrecen productos similares. Si trabajaran con cacao fino aroma, realmente tendrían una diferenciación.</p> <p>S: Considero que no es tan recomendable, porque al segmentar distribuidores no genera un gran impacto, porque el precio es estándar, mejor es tener una cartera amplia, porque puedes cubrir la producción en cualquier momento del año.</p> <p>Tampoco se sugiere segmentar los clientes, porque es un mercado muy evolutivo y en cualquier momento cualquiera deja de ser un cliente, o empieza a ser un cliente que puede impulsar el mercado.</p>
5 min.	4. ¿Que aportaría a las microempresas aplicar adecuadamente las estrategias comerciales según la trilogía de Porter?	Definitivamente generaría mayor producción y crecimiento en el mercado
5 min.	5. ¿Qué dificultades tienen las microempresas para no emplear las estrategias que sugiere Porter?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El desconocimiento</li> <li>2. Trabajar con cacao fino aroma puede costar más, pero diferenciaría al producto de manera única. Lo malo es que este tipo de empresas suelen trabajar con objetivos a corto plazo.</li> <li>3. No tener visión a largo plazo.</li> </ol>

6 Cierre de la entrevista.

2 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.
2 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.
2 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.

7 Observaciones generales de la entrevista.

La entrevista empezó 12y25, terminó a las 13h15
---

Anexo 11 Entrevista a expertos (Ing. Pedro Moreira 1).



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
De Guayaquil

Maestría en Administración de Empresas.

*Entrevista "Ing. Pedro Moreira"*

1) Información General.

Fecha: 07 octubre 2020	Hora: 18h30	Ciudad: Guayaquil
Ubicación: LA HABANA 203 Y GUATEMALA	Entrevistador: Econ. Miguel González	
Entrevistado: PEDRO XAVIER MOREIRA VALENZUELA	Edad: 52	
Empresa: MAGAP	Cargo: DIRECTOR DE SUPERVISION, VERIFICACION Y CERTIFICACION DE ORIGEN	

2) Objetivo.

Recopilar la información pertinente, proporcionada por expertos, para conocer las estrategias competitivas que en ellas se aplican, así como las ventajas competitivas que han alcanzado.

3) Introducción.


Se está realizando un trabajo de investigación profesional, para poder conocer el impacto que produce en el mercado las estrategias competitivas empleadas por las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Por esta razón, se solicita la colaboración de expertos. Los datos proporcionados, serán empleados únicamente para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.

4) Características de la Entrevista.

- Confidencialidad: Total
- Duración aproximada: 30 – 45 minutos.

TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
5 min.	1. ¿Cuáles son los problemas y debilidades que tienen las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao?	Son los accesos al mercado: Las oficinas comerciales no se preocupan hacia los pequeños comercializadores; siempre apuntan hacia los grandes comercializadores. Tienen gran dificultad en competir, porque atacan directamente a los grandes comercializadoras.  Sugiere: Le pongan valor agregado.
5 min.	2. ¿Cuáles son las estrategias comerciales que se recomienda aplicar en estas microempresas?	Poner valor agregado, porque el cacao se puede explotar muchísimo. De pronto un valor agregado local, porque con eso ya tendrá una mejor acogida, ofreciendo un producto de calidad.
5 min.	3. ¿Con que constancia aplican las estrategias comerciales las microempresas? Seguimiento: Liderazgo en costos; Diferenciación del Producto; Segmentación.	Según las necesidades de cada empresa, depende de donde compitan. LC: Es muy importante tener los costos reducidos, pero eso genera que la calidad del producto disminuya. Es necesario encontrar un equilibrio entre la reducción de costos y no

Anexo 12 Entrevista a expertos (Ing. Pedro Moreira 2).

	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.
		<p>disminuir la calidad del producto. En ocasiones mejorar la calidad aumenta el costo. Las micro se suelen enfocar en reducir costos, arriesgando mucho disminuir la calidad. Eso afecta mucho a las micro, porque tener controles adecuados genera gastos, pero un mal producto normalmente solo consigue una venta a gran escala.</p> <p>DP: Claro, el cacao fino aroma lo compran a ojos cerrados, es mucho mejor. El cacao con51 (colección castro naranjal) es un genético, es bueno, incluso es más barato, pero su calidad no se compara con el fino aroma.</p> <p>S: No da una economía. No da la facilidad de comprar cuando <u>tu</u> necesitas comprar. No todos tienen producción al mismo tiempo. Es un mercado que no se recomienda segmentar.</p> <p>Se puede segmentar geográficamente, pero no por precio.</p>
5 min.	4. ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao, que o dificultan el empleo de las estrategias que sugiere Porter?	<p>LC: al comercializar a mayor escala puede provocar que se dañe el producto, o descuidar un buen enfoque hacia la calidad de uno de los productos.</p> <p>DP: Los micro no siempre son productores. Lo ideal es que sean productores y comercializadores.</p>
5 min.	6. ¿Cómo se beneficiarían estas microempresas, al aplicar adecuadamente las estrategias comerciales según la trilogía de Porter?	<p>LC: Si aplicas Porter deben enfocarse al cacao fino aroma, a la calidad del producto. Para poder ofrecer un buen producto que no necesita competir en precios. Los clientes comprarían al costo que sea.</p> <p>DP:</p> <p>S:</p>
6 Cierre de la entrevista.		
2 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.	
2 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.	
2 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.	
7 Observaciones generales de la entrevista.		
La entrevista empezó a las 6y30pm y terminó a las 6y58pm		

Anexo 13 Entrevista a expertos (Ing. Mariana Chéquer 1).



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
De Guayaquil

Maestría en Administración de Empresas.

*Entrevista "Ing. Mariana Chéquer"*

1) Información General.

Fecha: 09 octubre 2020	Hora: 19h12	Ciudad: Guayaquil
Ubicación: Alborada 8va etapa manzana 818 villa 8	Entrevistador: Econ. Miguel González	
Entrevistado: Ing. Mariana Chéquer		Edad: 36
Empresa: Technical Solution	Cargo: Gerente Comercial	

2) Objetivo.

Recopilar la información pertinente, proporcionada por expertos, para conocer las estrategias competitivas que en ellas se aplican, así como las ventajas competitivas que han alcanzado.

3) Introducción.

Se está realizando un trabajo de investigación profesional, para poder conocer el impacto que produce en el mercado las estrategias competitivas empleadas por las empresas comercializadoras de productos derivados del cacao. Por esta razón, se solicita la colaboración de expertos. Los datos proporcionados, serán empleados únicamente para el desarrollo efectivo del trabajo de investigación.


4) Características de la Entrevista.

- Confidencialidad: Total
- Duración aproximada: 30 – 45 minutos.



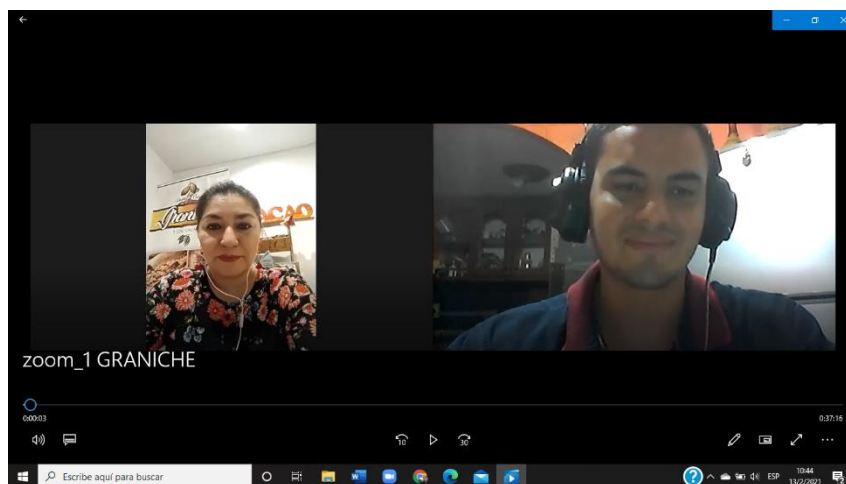
TIEMPO ESTIMADO	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
5 min.	1. ¿Cuáles son los problemas y debilidades que tienen las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao?	Una de las principales dificultades que tienen las microempresas es que no cuentan con un conocimiento fuerte para comercializar sus productos, es decir, saben producir, pero muchas veces saber hacer no quiere decir que se hace bien. Un problema también es que al no poder aumentar el volumen de las ventas a corto plazo bajan los brazos y deciden renunciar sin haber probado más aristas que les permitan impulsar sus productos.
5 min.	2. ¿Cuáles son las estrategias comerciales que se recomienda aplicar en estas microempresas?	Definitivamente es que puedan darles un valor agregado a sus productos y que encuentren técnicas para reducir los costos. Estas dos estrategias son importantes cuando recién se empieza en

Anexo 14 Entrevista a expertos (Ing. Mariana Chéquer 2).

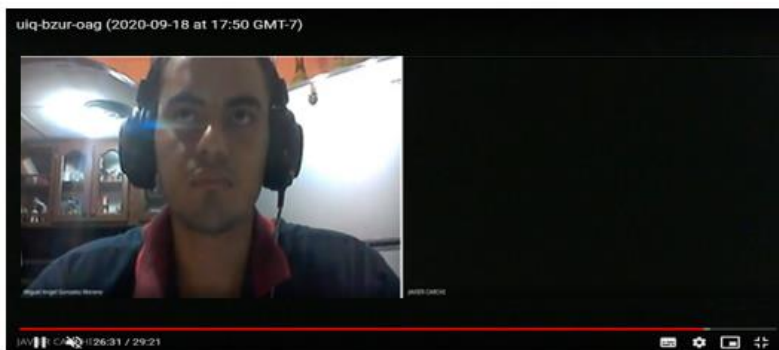
		Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil	Maestría en Administración de Empresas.
			un mercado. Adicionalmente recomienda emplear las redes sociales como técnicas que permiten dar a conocer sus productos.
5 min.	3. ¿Con que constancia aplican las estrategias comerciales las microempresas? Seguimiento: Liderazgo en costos; Diferenciación del Producto; Segmentación.		Aplican las estrategias siempre, ya sea con un conocimiento técnico o por la experiencia que han obtenido por el pasar del tiempo. Este tipo de empresas suelen emplear el liderazgo en costo y la diferenciación de productos muy a menudo, casi que estas dos estrategias están en el núcleo de todas las microempresas.
5 min.	4. ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao, que o dificultan el empleo de las estrategias que sugiere Porter?		El principal obstáculo que suelen tener al aplicar la estrategia de liderazgo en costos es que por disminuir sus costos de producción directamente pueden descuidar la calidad del producto. Claro que mejorar la calidad del producto requiere inversión en maquinarias y capacitaciones y esto afecta directamente a los costos totales de la empresa.
5 min.	5. ¿Cómo se beneficiarían estas microempresas, al aplicar adecuadamente las estrategias comerciales según la trilogía de Porter?		Generaría grandes beneficios. Aunque las estrategias de Porter son muy sencillas no todas las empresas conocen, pero al aplicarlas correctamente permitirían a cualquier empresa obtener una rentabilidad. Además que incrementarían sus ventas, mejorarían los ingresos y la diferenciación del producto generaría un cierto empoderamiento en el mercado.
6 Cierre de la entrevista.			
2 min.	Agradecer al entrevistado por su participación y tiempo brindado.		
2 min.	Insistir en que se guarda absoluta confidencialidad con información brindada.		
2 min.	Expresar la posibilidad de participaciones futuras.		
7 Observaciones generales de la entrevista.			
La entrevista inició 7y12pm, culminó a las 7y40pm.			

**Evidencia de entrevistas y encuestas virtuales.**

Anexo 15 Entrevista a experto y líder de microempresa, Ing. Mariana Chéquer.



Anexo 16 Entrevista a líder de microempresa, Javier Carchi.



Anexo 17 Entrevista a líder de microempresa, Ing. Jorge Luis y Esposa.



## Anexo 18 Entrevista virtual a experto, Ing. Pedro Xavier Moreira Valenzuela.



## Entrevistas realizadas a los líderes de las cuatro microempresas intervenidas.

## Anexo 19 Entrevista a experto, Ing. Pedro Xavier Moreira Valenzuela.

