

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “Análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC - CREATIVA EP para la planificación de estrategias comerciales.”

Trabajo de titulación previa la obtención del  
Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing

AUTOR: Paspuel Guacha Edwin Daniel

TUTORA: Msc. Bastidas Jeaneth

Tulcán, 2021


## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Paspuel Guacha Edwin Daniel con el número de cédula 04050099411 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC - CREATIVA EP para la planificación de estrategias comerciales.”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f...  Firmado electrónicamente por:  
**JEANETH LUCIA  
BASTIDAS  
GUERRON**

Jeaneth Lucía Bastidas Guerrón

f...  Firmado electrónicamente por:  
**EDWIN MARCELO  
CAHUASQUI  
CEVALLOS**

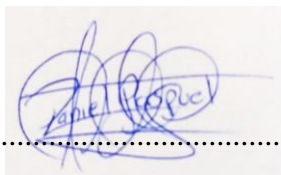
Msc. Marcelo Cahuasquí

Tulcán, 22 de marzo del 2021

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Paspuel Guacha Edwin Daniel con cédula de identidad número 0450099411 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



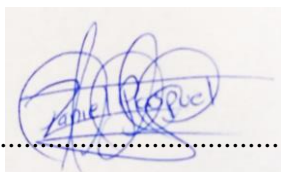
f.....

Paspuel Guacha Edwin Daniel

Tulcán, marzo del 2021

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Paspuel Guacha Edwin Daniel declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC - CREATIVA EP para la planificación de estrategias comerciales.” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....

Paspuel Guacha Edwin Daniel

Tulcán, Marzo del 2021

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios, por ser mi guía y fortaleza.

A mis padres José Paspuel y Cruz Guacha por todo el apoyo brindado y por el inmenso amor que me han dado.

A mis pedacitos de cielo, mis hijas Valentina y Abigail por ser la motivación para seguir adelante.

A mis hermanos Wilman, Aracelly, Anderson, Paola y Stiven, por su apoyo incondicional y por estar siempre cuando más los necesité.

A mis amigos del aula, que durante todos estos años compartieron conmigo momentos de alegría y tristeza.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la salud, la vida y la fortaleza para poder seguir adelante.

A mis padres, hermanos, esposa, a mis hijas por apoyarme en cada momento de mi vida y de mi etapa estudiantil

A mi querida Universidad, a mi carrera Administración de Empresas y Marketing por haberme permitido estudiar en sus aulas.

A la Msc. Jeaneth Bastidas, por ayudarme constantemente en el desarrollo de este trabajo de investigación.

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE ANEXOS .....	11
RESUMEN .....	12
ABSTRACT .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
I. PROBLEMA .....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.4.1. Objetivo General .....	17
1.4.2. Objetivos Específicos .....	17
1.4.3. Preguntas de Investigación .....	18
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	19
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	19
2.2. MARCO TEÓRICO .....	20
2.2.1. Ventaja Competitiva .....	20
2.2.2. Estrategia Comercial .....	20
2.2.3. Estrategias: Ofensiva y Defensiva .....	21
2.2.4. Las Cinco Fuerzas de Porter .....	22
2.2.5. Estrategias Genéricas .....	24
2.2.6. Las 7 estrategias de Marketing de Philip Kotler .....	24
2.2.7. 5Ps del Marketing .....	26
2.2.8. Cadena de Valor .....	27
III. METODOLOGÍA .....	29
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	29
3.1.1. Enfoque .....	29
3.1.2. Tipos de Investigación .....	29
3.2. HIPÓTESIS .....	30
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	30

3.4.	MÉTODOS A UTILIZAR.....	38
3.4.1.	Métodos.....	38
3.4.2.	Técnicas para recolectar datos.....	38
3.4.3.	Instrumentos de Investigación.....	39
3.5.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	39
3.5.1.	Población y Muestra.....	39
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	42
4.1.	Resultados.....	42
4.2.	Discusión .....	62
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1.	Conclusiones.....	74
5.2.	Recomendaciones .....	75
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
VII.	ANEXOS .....	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género .....	42
Figura 2. Utilidad de servicios/productos .....	43
Figura 3. Incentivos .....	44
Figura 4. Percepción .....	45
Figura 5. Valor diferencial.....	46
Figura 6. Modernidad tecnológica.....	47
Figura 7. Calidad de productos y servicios.....	48
Figura 8. Uso de servicios .....	49
Figura 9. Frecuencia de uso .....	50
Figura 10. Recomendación de servicios .....	51
Figura 11. Aceptación de precios .....	52
Figura 12. Plaza .....	53
Figura 13. Publicidad.....	54
Figura 14. Profesionalismo.....	55
Figura 15. Beneficios del producto y servicios .....	56
Figura 16. Cadena de Valor EMPRESA UPEC – CREATIVA EP .....	68
Figura 17. Relación Ventajas Competitivas y Estrategias Comerciales.....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	31
Tabla 2. Estudiantes UPEC matriculados período académico Octubre 2018 - Febrero 2019..	40
Tabla 3. Muestra.....	41
Tabla 4. FODA UPEC - CREATIVA EP.....	57
Tabla 5. Matriz de Impacto Cruzado.....	59
Tabla 6. Relación Ventajas Competitivas y Estrategias Comerciales.....	72

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada estudiantes UPEC.....	79
Anexo 2. Ficha de Observación Productos y Servicios UPEC - CREATIVA EP .....	82
Anexo 3. Resumen de la Observación.....	84
Anexo 4. Entrevista a la EMPRESA UPEC - CREATIVA EP.....	85
Anexo 5. Fotografías .....	91

## RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo principal analizar las ventajas competitivas de la empresa UPEC – CREATIVA EP para la planificación de estrategias comerciales, con el propósito de determinar la capacidad que tiene la empresa para crear valor hacia los clientes, para poder plantear posibles estrategias que permitan a la empresa obtener una posición competitiva superior en el mercado y frente a posibles competidores.

El enfoque cuantitativo se utilizó para establecer la relación causal que existe entre una variable y otra, se aplicó encuestas, entrevistas y observaciones para la recolección de datos, se aplicó estadísticos para interpretar, analizar, evaluar e inferir la información de las a las ventajas competitivas para generar estrategias comerciales en la empresa UPEC– CREATIVA EP, todo esto a fin de analizar la importancia de dichas ventajas en una empresa para hacer frente a las amenazas competitivas e implementar nuevas estrategias que le permitan mantener un nivel de rentabilidad superior. El análisis de las ventajas competitivas de la UPEC – CREATIVA EP muestra que estas ventajas son más fuertes cuando crean valor para los clientes, por tanto es importante que se establezcan estrategias comerciales que ayuden a aumentar la satisfacción de los clientes y fortalecer las relaciones con ellos, a través de la investigación se puede evidenciar que las Ventajas competitivas más relevantes que posee la empresa UPEC - CREATIVA EP se basan principalmente en las funcionalidades y beneficios de sus productos y servicios, la infraestructura, el estatus de la marca, la atención que brinda al cliente, el precio y la tecnología que utiliza.

**PALABRAS CLAVE:** Ventaja Competitiva, Estrategia, Valor

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to analyze the competitive advantages of the UPEC - CREATIVA EP company for the planning of commercial strategies, all this is done with the purpose of determining the capacity of the company to create value for customers, in order to propose possible strategies that allow the company to obtain a superior competitive position in the market and against possible competitors.

The quantitative approach was used to establish exactly the causal relationship that exists between one variable and another, in addition, statistical data collection techniques typical of this approach were used, through the application of surveys and interviews, it was possible to obtain information relevant environment to competitive advantages for the application of commercial strategies in the company UPEC - CREATIVA EP, all this in order to analyze the importance of said advantages in a company to face competitive threats and implement new strategies that allow it to maintain a higher profitability level.

The analysis of the competitive advantages of UPEC - CREATIVA EP shows that these advantages are stronger when they create value for customers, therefore it is important that commercial strategies are established that help increase customer satisfaction and strengthen relationships with them. , Through research it can be shown that the most relevant competitive advantages that UPEC - CREATIVA EP has are based mainly on the functionalities and benefits of its products and services, the infrastructure, the status of the brand, the service it provides the customer, the price and the technology used.

**KEY WORDS:** Competitive Advantage, Strategy, Value

## INTRODUCCIÓN

La competitividad es la característica que determina el éxito o el fracaso de una empresa, para ello es necesario que las empresas desarrollen una ventaja competitiva que sea única y sostenible que les permita sobresalir ante sus competidores. El concepto fue desarrollado por Michael Porter en 1980, quien es considerado el padre de la estrategia corporativa.

A través de este trabajo de investigación se proporciona un análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC – CREATIVA EP para poder planificar estrategias comerciales que le permitan a la empresa mejorar resultados (ventas, rentabilidad, clientes) y superar a posibles competidores.

Este documento está constituido por cuatro capítulos, en el primero se describe el problema al que se enfrenta la empresa UPEC – CREATIVA EP por su reciente creación y escaso conocimiento de la ciudadanía hacia esta, en el segundo capítulo se evidencian antecedentes que sirvieron como punto de partida y referencia de esta investigación, además de teorías importantes sobre ventaja competitiva: las cinco fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico mediante el cual se analizará el nivel de competencia de la empresa en estudio para maximizar recursos y superar a la competencia, estrategias genéricas, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas y las 7 estrategias de marketing de Philip Kotler, que son métodos que deben aplicarse en todas las áreas de la compañía con el fin de no deteriorar las expectativas propias del cliente. Posteriormente, se detallan los métodos utilizados durante el proceso de levantamiento de la información, en donde se utiliza un enfoque cuali – cuantitativo, además se utilizaron distintos tipos de investigaciones: exploratoria, descriptiva, bibliográfica, explicativa, y como último punto se exponen los resultados y discusión, donde se hace el respectivo análisis de las Estrategias Genéricas de Porter: liderazgo en bajo costo, diferenciación y enfoque, todo esto en relación con la empresa UPEC – CREATIVA EP, en donde se logró constatar que el uso de las tecnologías por parte de esta empresa, se considera como un atributo de ventaja competitiva, al igual que el talento humano nacional e internacional que posee.

## I. PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sevilla (2017) encontró que una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

El motivo de la existencia de las ventajas competitivas es que las empresas busquen siempre contar con éstas y en caso de que ya las tengan deben reforzarlas constantemente y aprovecharlas y por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

A nivel mundial, Ecuador ha mejorado significativamente en el ranking de competitividad, pasando del puesto 97 en el 2017 al puesto 86 en 2019, pero el problema aún está latente, estas estructuras de competitividad nos dicen cuáles son los aspectos que el Ecuador debe pulir y trabajar más para incrementar el valor de la ventaja competitiva, esta metodología agrupa doce pilares fundamentales: Instituciones, Infraestructuras, TIC, Estabilidad Macroeconómica, Salud, Educación, Mercado de Productos, Mercado de trabajo; Sistema financiero; Tamaño de mercado; Dinamismo de negocios y Capacidad de innovación. (Cabanilla, 2019)

Actualmente, los países, las empresas y demás deben dar muestra de una alta capacidad competitiva para proyectar al mundo productos y servicios que sean altamente valorados, las ventajas competitivas en las empresas deben ser adaptadas y aplicadas de acuerdo a los cambios del mercado que cada vez son más exigentes.

En la provincia del Carchi, la empresa pública UPEC – CREATIVA EP provee bienes y servicios, que generan soluciones creativas, innovadoras y confiables, basadas en la investigación y el conocimiento. Es una empresa creada por la UPEC, el 6 de julio de 2017, para la gestión de sectores estratégicos, prestación de bienes y servicios públicos y el desarrollo de otras actividades económica, esta empresa fue creada y tiene como objetivo principal la administración y gestión logística, operativa y comercial de bienes y servicios, consultoría especializada y productos de proyectos de investigación; adquisiciones; ejecución de obras y prestación de servicios; administración de los bienes inmuebles y muebles y de las diferentes operaciones comerciales y de negocios que supongan una relación y vinculación de base comercial con entes públicos o privados externos a la Universidad y con la propia Universidad. Esta empresa posee un amplio despliegue de productos y servicios en favor de la comunidad, sin embargo su reciente creación y el escaso conocimiento de la ciudadanía y de otras empresas

hacia esta ha limitado sus acciones, a través de un análisis de la situación actual de la empresa se logró evidenciar los problemas que impiden que la UPEC – CREATIVA EP sobresalga ante sus competidores.

Limitado capital de trabajo, falta de personal técnico que contribuya al desarrollo de proyectos, no se cuenta con un plan de marketing, no cuentan con infraestructura propia, inexistencia de un sistema de gestión de calidad, no contar con instrumentos de gestión que hagan efectivas las operaciones, son parte de las debilidades que tiene esta empresa como lo manifiesta su propio Gerente Ing. Carlos Revelo Valenzuela, estas debilidades sumadas a la inestabilidad económica del país y el cambio en la legislación que regula a las empresas públicas, podrían afectar a la generación de nuevos negocios, imposibilitando a la empresa buscar otros mercados que permitan diversificar sus inversiones y poner en marcha todas las ventajas competitivas que la UPEC – CREATIVA EP tiene a su favor.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo inciden las ventajas competitivas en los servicios que brinda la empresa UPEC – CREATIVA EP, para la planificación de estrategias comerciales en la ciudad de Tulcán?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Es importante recordar que la ventaja competitiva se refiere a los factores que diferencian a una organización en el mercado, estos son el precio, producto único, capacidad de producción, acceso a las materias primas, tecnología y otros factores que son difíciles para los competidores de igualar, la ventaja competitiva es importante porque le permite a la empresa hacer frente a las amenazas competitivas y mantenerse firme en el mercado.

La realización de esta investigación tiene como fin, analizar las ventajas competitivas que posee la empresa UPEC – CREATIVA EP y la importancia que estas tienen en la planificación de estrategias comerciales, todo esto se hace con el fin de determinar la capacidad que tiene la empresa para crear valor hacia los clientes, ya que una empresa con ventajas competitivas ofrece productos superiores a las ofertas de la competencia y le ofrece a los clientes ventajas estratégicas que los competidores no pueden igualar.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi al mantener una planta de docentes especializados en diferentes temas podrían ofertar servicios de capacitaciones en todo nivel; brindar asesoramiento a distintas instituciones del públicas y privadas, realizar trabajos de planificación



operativa y estratégica; realizar presupuestos a empresas privadas y presupuestos participativos para instituciones públicas; realizar planes de ordenamiento territorial; entre otros.

A partir de dichos servicios, y mediante la planificación de estrategias comerciales se pueden generar nuevos planes, programas y proyectos empresariales que impulsen el talento humano que posee la Universidad y la empresa, además de ofertar bienes y servicios de calidad que se diferencien de la competencia y aporten un valor único para cada cliente, pero sobre todo buscar aliados externos sería fuente sustancial de ingresos que garanticen el mantenimiento de la empresa a largo plazo en el mercado.

La Upec podría empezar a prestar el servicio de investigación a empresas privadas y públicas en diferentes áreas utilizando los laboratorios de investigación con los que cuenta el campus universitario, realizando estudios en los laboratorios, esto permitiría que la empresa UPEC – CREATIVA EP brinde sus servicios con un costo mucho más bajo que la competencia, por eso es necesario utilizar al máximo su infraestructura instalada, a través de sus dos fincas en el cantón San Pedro de Huaca la finca “San Francisco” y el cantón Mira la finca “Alfonso Tadeo” puede producir productos dirigidos al consumo de la población de Tulcán, lo cual ayudaría mucho a potenciar a la localidad; también a través de la ganadería, y en la cría de especies menores lograría obtener ingresos por la venta de estos.

Además, con esta investigación se pretende, surjan otros temas de estudios para poder ayudar a todas las empresas comerciales que presenten similares dificultades o inconvenientes y que deseen tener una mejora continua en cuanto al manejo y aplicación de las ventajas competitivas.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar las ventajas competitivas de la empresa UPEC – CREATIVA EP para la planificación de estrategias comerciales

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el uso y aplicabilidad que hace la empresa UPEC – CREATIVA EP de las ventajas competitivas que posee.
- Establecer las estrategias comerciales de la empresa UPEC – CREATIVA EP para que esta cumpla con todas las metas y objetivos
- Verificar la Incidencia que tienen las ventajas competitivas sobre los servicios que brinda la empresa UPEC – CREATIVA EP

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

Con base en los aspectos enunciados anteriormente surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo identifico las ventajas competitivas de la empresa UPEC – CREATIVA EP para la planificación de estrategias comerciales?

¿Cuáles son las estrategias comerciales de la empresa UPEC – CREATIVA EP?

¿Qué incidencia tienen las ventajas competitivas de la empresa UPEC – CREATIVA EP en la prestación de servicios y oferta de productos?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el 2015, Vasco menciona que su investigación: “LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMERCIAL ARTE BAÑO DEL CANTÓN AMBATO” muestra escenarios competitivos, en donde la satisfacción del cliente está garantizada por la calidad de los productos, pero lo que obliga a la empresa a realizar cambios en las estrategias de venta e imagen de la empresa. Al no contar con una planificación estratégica la empresa comercial “ARTE BAÑO” no tiene claro el rumbo del cómo aplicar sus estrategias competitivas en base a sus ventajas, igualmente el poco comprometimiento de sus trabajadores en las actividades de la empresa son factores que no permiten alcanzar el liderazgo del sector.

En este trabajo de investigación se enfatizan los beneficios que tienen las ventajas competitivas en la empresa y cada una de sus áreas, además se hace alusión de que al no aplicar éstas, la empresa perdería la oportunidad de crecer económicamente y no lograría posicionarse en el mercado ante sus competidores.

Salazar (2016) a través de su investigación: “VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS HOTELES DE EMPRESA FAMILIAR EN EL EJE CAFETERO DE COLOMBIA” aborda la competitividad desde dos perspectivas analíticas: cuantitativa y cualitativa. Desde lo cualitativo se comprende el significado que los Gerentes le dan a las empresas de familia del sector hotelero le otorgan a la competitividad. Desde lo cuantitativo, se describen las variables que explican el objeto de estudio y la vez, las relaciones que viabilizan el desarrollo de la competitividad de las organizaciones. Se reconoce desde los resultados de la investigación, que las empresas más productivas y competitivas, están ligadas a una mejor calidad de vida profesional, la intervención laboral, los manuales del mercado económico, la creatividad, la competencia individual y los modos y prácticas gerenciales, generando colectivamente entre estas, la competitividad. (p.8)

Cabe destacar que en esta investigación se hace referencia a que la competitividad es una condición relacional determinada por la productividad, explicado de otra forma, productividad y competitividad forman parte del desarrollo de una empresa y contribuyen en el posicionamiento de la misma, además se añade que actualmente la competitividad como estrategia de desarrollo, se ha logrado fortalecer a través de la tecnología, a pesar de que existen inconvenientes que entorpecen la posibilidad de que las empresas sean más competitivas, por ejemplo, infraestructura, calidad del servicio y de capacitación.

En el 2017, Campos en su investigación: “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL DESARROLLO EXPORTADOR DE LAS MYPE TEXTILES EN EL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR, 2017”, encontró que como empresas es necesario conocer las ventajas y las estrategias competitivas que se deben desarrollar para colocar los productos en mercados externos que son muy exigentes; de nada sirve producir buenos productos con excelente calidad cuando no sabemos colocarlos o venderlos en mercados externos, cuando nuestro personal no está preparado para atender demandas y preferencias de mercados externos o cuando no conocemos como trabajan los mercados de destino de nuestros productos.

En este proyecto se evidencia que existen algunas situaciones en que las empresas, a pesar de tener buena infraestructura, excelentes materiales, mano de obra, buenos productos y servicios, no logran mantenerse en el tiempo y mucho menos tienen la capacidad de exportar, todo esto se debe a que no emplean todos los medios y recursos necesarios para fortalecer a sus empresas, además no se conoce el tema de desarrollar ventajas competitivas o de poner en práctica estrategias de posicionamiento, en conclusión, todo esto nos da la idea de que existe una real necesidad de que las empresas conozcan sus oportunidades, ventajas y potencialidades para relacionarlas y dirigir las a que se transformen en ventajas competitivas, para que pueden consolidarse en los mercados internos y externos.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Ventaja Competitiva**

Porter (citada en Torreblanca, 2017) afirma que la ventaja competitiva es aquel valor diferencial que posee una empresa respecto a otras empresas competidoras, que le hace única, le permite mantener el impacto en el tiempo al ser netamente superior a la competencia y es aplicable a varias situaciones de mercado, rentable para la empresa y costeable para el cliente.

Las ventajas competitivas diferencian a una empresa de otra, les ayudan además, a hacer frente a amenazas competitivas y es más fuerte cuando logra crear valor para los clientes, además genera ingresos continuos y permite mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, la estrategia de una empresa puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

### **2.2.2. Estrategia Comercial**

La estrategia comercial es el conjunto de acciones o planes que se realizan para alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. El método más efectivo en una estrategia comercial es lograr la

diferenciación y enfocarla en un segmento determinado. De esta manera, puedes ganarle a tu competencia y posicionarte en el mercado como una empresa que es diferente del resto, ya sea por tener un servicio de calidad, por un producto innovador, por imagen, etc. (DestinoNegocio, 2015)

### **2.2.3. Estrategias: Ofensiva y Defensiva**

#### **Estrategia Ofensiva**

“Las estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva, mediante actuaciones agresivas contra los rivales como forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas.”(Navas y Guerras, 1.996)

Según Thompson y Strickland (1.994) la ventaja competitiva se adquiere con el uso de una estrategia ofensiva creativa, que no pueda ser contrarrestada por los rivales. Dichos autores formulan algunas maneras básicas para montar estrategias ofensivas, destacando como más importantes:

#### **Ataques a los puntos fuertes de los competidores.**

Todos los ataques a los puntos fuertes de los competidores, pueden incluir iniciativas en uno o varios frentes: costos, publicidad comparada, nuevos productos o características que atraigan a los clientes de los rivales etc., una de las estrategias ofensivas más poderosas, es retar a los rivales con un producto igualmente bueno o mejor, con un precio más bajo, es decir, retar a los rivales precio contra precio, modelo contra modelo, táctica de promoción contra táctica de promoción, y área geográfica contra área geográfica, anulando la ventaja del rival, aunque siempre dependiendo de cuanto cueste la ofensiva en comparación con sus beneficios.

#### **Ataque a los puntos débiles de los competidores.**

En estas actuaciones la empresa decide atacar en los puntos más vulnerables y con mayor posibilidad de éxito, es decir en los puntos débiles, siempre que la empresa retadora tenga ventajas en las áreas donde los rivales sean más débiles.

#### **Ataque simultaneo en muchos frentes.**

Dicha opción consiste en lanzar una gran ofensiva competitiva, incluyendo varias iniciativas con el fin de desorientar y desequilibrar al rival, distraendo su atención y forzándolo a canalizar sus recursos para proteger todo sus frentes de manera simultánea. Las ofensivas simultaneas tienen su mejor oportunidad de éxito, cuando un retador dado sus recursos superiores, puede superar a sus competidores gastando más que ellos el tiempo necesario para ser líder, y obtener una ventaja competitiva.

## **Estrategia Defensiva**

La estrategia defensiva no contribuye a aumentar la ventaja competitiva de la empresa, pero si a fortalecerla y conservarla a través de varias formas de protección, las mas importantes según Porter son:

### **Prácticas de bloqueo de caminos, a los retadores:**

- Adoptar acuerdos o firmar contratos de exclusividad con canales y proveedores, para que así no puedan recurrir a ellos.
- Llenar brechas, así como ampliar las líneas de productos de la compañía, para ocupar brechas y nichos vacantes que pudieran tomar los retadores.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Mantener precios bajos en los productos o servicios, aproximándose o haciéndoles similares a los de los competidores, así como hacer importantes descuentos por volúmenes de pedido, facilidades en la financiación, condiciones de entrega etc. Desalentando a los competidores.
- Comprar reservas de recursos naturales, anticipándose a las necesidades presentes etc.

### **Prácticas disuasorias a través de señales contraofensivas fuertes, en caso de ataque:**

- Anunciar compromisos de defender cuotas de mercado con contundencia.
- Anunciar incrementos de capacidad de producción adecuados, para mantener los incrementos de demanda que puedan producirse.
- Comprometer a la empresa públicamente de igualar o mejorar precios u otros, ofrecidos por los competidores.
- Dar a través de contraofensivas, imagen de defensor fuerte y tenaz.
- Reducir el atractivo de los beneficios que obtendrían los retadores al lanzar una ofensiva a través de estrategias de política de precios a la baja a corto y medio plazo etc.

#### **2.2.4. Las Cinco Fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos. Analizan un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la

competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. (Diccionario de Marketing, 2016)

Este modelo de gestión ayuda a cada empresa a determinar cuál es el verdadero poder competitivo que tiene frente al mercado y sus competidores, además facilitan el desarrollo de estrategias de negocio y son las siguientes:

#### **Poder de negociación del cliente**

Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.

#### **Poder de negociación del proveedor**

Es obvio que necesitamos a nuestros proveedores y que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

#### **Amenaza de nuevos competidores**

En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos productos o servicios que no son exactamente igual al tuyo, pero pueden verse como una alternativa factible en la decisión de compra.

La amenaza de los productos sustitutos es generalmente mayor cuando el producto o servicio que ofrecemos no tiene un valor añadido y puede ser confundido o puede ser intercambiado por otros productos de categorías diferentes.

#### **Rivalidad entre los competidores**

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores que se nos ocurra viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de ésta en la generación de beneficios.

Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas.

En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio.

### **2.2.5. Estrategias Genéricas**

Peiro (2019) encontró 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. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado.

#### **Liderazgo global en costos**

Herrero (2018a) afirma: “Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto”

Dicho en otras palabras para que una empresa obtenga una ventaja en costos, debe tener costos inferiores a los de su competencia, en un producto o servicio semejante en características y calidad.

#### **Diferenciación**

Herrero (2018b) admite que “liderar en diferenciación implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más”.

#### **Enfoque o Segmentación de Mercado**

Herrero (2018c) muestra que el enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

### **2.2.6. Las 7 estrategias de Marketing de Philip Kotler**

Garibay (2018) encontró que para Philip Kotler el concepto de marketing es sencillo: la mercadotecnia se define como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica necesidades insatisfechas y deseos. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado y su potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía sirven mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados.

Vega (2017) considera necesarias estas estrategias para estos nuevos escenarios que se presentan día a día, pues han sido probadas en distintos ámbitos y han sido tomados como modelos de negocio a seguir y son las siguientes:

#### **Estrategia de bajos costes**

No consiste en reducir costos, sino en que la estrategia se aplique en todas las áreas de la compañía, con el fin de no deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene. Para ejecutarlo



se debe de ser ingenioso y ser creativo, además de aprovechar lo máximo posible todas las ventajas que puede brindar en su conjunto un modelo de negocio exitoso.

### **Crear una experiencia única para el consumidor**

Esta segunda estrategia busca conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única y diferente, esto logrará que el cliente esté dispuesto a pagar más dinero por un producto o servicio similar al de la competencia.

### **Reinventar nuestro modelo de negocio**

En ocasiones, nos empeñemos en mejorar el producto o servicio que se ofrecerá, añadiéndole características, funcionalidades, sabores o texturas y sin embargo no alcanzan para cumplir con los objetivos pretendidos. Es ahí cuando Kotler recomienda en detenernos a reflexionar, y tratar de reinventar el modelo de negocio tomando en cuenta en hacer las cosas distintas.

### **Ofrecer calidad máxima en el producto**

Como se sabe, el objetivo de cualquier departamento de marketing es en dejar una huella de nuestra marca en la mente del consumidor, pero este destino muchas veces tiene diferentes cambios. Uno de ellos es asociar nuestra marca a una imagen de calidad, de tal forma que, con sólo pensarla, el cliente no necesite que le aportemos más información al respecto.

### **Centrarse en nichos de mercado**

Si se trata de ofrecer un mismo producto a todo el mundo, estaremos garantizando que nadie lo compre, porque es obvio que no tienen los mismos gustos, preferencias o necesidades. Una forma de garantizar el éxito es centrarnos en nichos de mercado, sin embargo, vemos como muchas empresas en la actualidad aún no se han enterado que este planteamiento existe y tratan de venderle a todo el mundo, consiguiendo no venderle a nadie.

### **Ser innovador**

Esta es la palabra clave para muchas empresas, ya que la han asumido como una de las ventas competitivas. Si el cliente percibe que nuestra marca está en continuo lanzamiento de productos que suponen un paso adelante, lo asocia, y la refuerza contra la competencia, y esto no supone que se hable sólo de productos de tecnologías, uno que es aplicable a cualquier sector y a cualquier tipo de empresa.

### **Ser el mejor diseño**

Esta estrategia se basa en los clientes dependientes de los dispositivos y elementos que estén bien diseñados. Es una realidad y hay que aprovecharla, pues existe todo un mercado para los productos con diseño.

### **2.2.7. 5Ps del Marketing**

Este tipo de estrategia es una herramienta que surge mediante la combinación de cinco instrumentos básicos que se fusionan con el único fin de lograr objetivos y metas en el mercado. Caferra (2019) considera que esta combinación de herramientas permiten llegar al mercado que se busca obteniendo liderazgo frente a posibles competidores y dichas herramientas se resumen en las 5Ps del Marketing:

#### **Producto**

El producto se trata principalmente de un bien físico o servicio que se ofrece al mercado, Entre sus funciones en el marketing están:

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios y/o ideas
- Mantenimiento, modificación o abandono de producto
- Marca e imagen
- Envase y etiquetado

#### **Precio**

El precio se define como el costo de los productos o servicios al público, es considerado también como el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o satisfacción. Entre sus características principales se encuentran:

- Se fija más a corto plazo
- Por el precio, la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia
- Es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes

#### **Plaza**

La plaza hace referencia al lugar en donde se oferta el producto o servicio, se utiliza la plaza para lograr que el producto llegue al cliente, además se distinguen cuatro elementos en la política de distribución:

- Canales de distribución
- Planificación de la distribución
- Distribución física
- Comercialización

## **Promoción**

La promoción se basa principalmente en la publicidad que se hace para llamar la atención de los clientes y del mercado para vender el producto o servicio, a través de la publicidad se hace alusión a todas las bondades y beneficios de adquirir el bien o servicio, a través de la promoción se busca principalmente:

- Comunicar las características del producto
- Comunicar los beneficios del producto
- Que se recuerde o se compre la marca/producto

## **Persona**

Hace referencia al seguimiento que se brinda a los clientes después de la adquisición del producto o uso de un servicio, lo que se pretende con esta estrategia es que exista una posible recompra por parte de los consumidores, a través de esto se procura:

- Mantener al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías para conseguir su fidelidad a la marca, empresa, producto, servicio, etc.
- Que el cliente repita la acción de compra y motive a terceros

### **2.2.8. Cadena de Valor**

Peiró (2010) encontró que la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.

El origen de este concepto surge en 1985 cuando el profesor Michael E. Porter de la Universidad de Harvard introdujo el análisis de la cadena de valor en su libro «Competitive Advantage». Para ello se sirvió del análisis utilizado previamente por McKinsey & Co. Porter ahondó más en el análisis con el objetivo de mejorar la rentabilidad de las empresas.

En la cadena de valor se pueden diferenciar dos tipos de actividades:

1) Las actividades primarias: Un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador.

Se distinguen cinco actividades primarias:

Logística interna: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

Operaciones (producción): Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.

Logística externa: Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

Marketing y ventas: Actividades con las que se publicita el producto para darlo a conocer.

Servicio: de post-venta o mantenimiento, las actividades de las que se encarga están destinadas a mantener, realzar el valor del producto y aplicar garantías.

2) Las actividades de apoyo: Son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos, por ejemplo. Se distinguen las siguientes:

Infraestructura de la organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Generadores de costes y valor.

Compras: Es todo aquello cuyo objetivo es abastecer y almacenar materias primas o materiales para producir.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque**

En esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual se detalla a continuación:

##### **Enfoque Cuantitativo**

Según Hernández Sampieri (2010) cuando hablamos de una investigación cuantitativa damos por aludido al ámbito estadístico, es en esto en lo que se fundamenta dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado.

Otra de las características del enfoque cuantitativo es que se emplean experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo.

Por medio del enfoque cuantitativo, se logró obtener respuestas de la población encuestada a preguntas específicas, a través de la recolección y análisis de datos se dio respuesta a las preguntas de investigación y se estableció con exactitud los patrones de comportamiento de la población encuestada.

##### **3.1.2. Tipos de Investigación**

##### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria es la que se realiza para conocer el contexto sobre un tema que es objeto de estudio. Su objetivo es encontrar todas las pruebas relacionadas con el fenómeno del que no se tiene ningún conocimiento y aumentar la posibilidad de realizar una investigación completa. (Semerena, 2019)

Por medio de esta investigación se obtuvo un primer acercamiento al problema de estudio, fue la fase inicial de este proyecto que estimuló el desarrollo de tendencias investigativas en torno al tema de investigación.

##### **Investigación Descriptiva**

Martínez (2018) encontró que la investigación descriptiva o método descriptivo de investigación es el procedimiento usado en ciencia para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar. Al contrario que el método analítico, no describe por qué ocurre un fenómeno, sino que se limita a observar lo que ocurre sin buscar una explicación.

Por medio de esta investigación se describió la realidad de la situaciones, eventos personas, con respecto a la empresa UPEC – CREATIVA EP, especificando sus características más relevantes y concretas.

### **Investigación Correlacional**

Kalla (2019) menciona que “un estudio correlacional determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable”.

La utilidad de este tipo de investigación fue importante en el desarrollo de este trabajo, a través de esta se pudo determinar el grado de relación existente entre las dos variables de estudio: ventaja competitiva y estrategias comerciales, con el fin de establecer si existe una interacción entre sí.

### **Investigación Bibliográfica**

Para (Rodríguez, 2013) “La investigación bibliográfica es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada.”

La investigación bibliográfica consistió en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema de estudio, y se logró seleccionar fuentes de información para la construcción de conocimientos con respecto a las ventajas competitivas y estrategias comerciales de la empresa UPEC – CREATIVA EP.

## **3.2. HIPÓTESIS**

Las ventajas competitivas inciden en la planificación de estrategias comerciales de la empresa UPEC – CREATIVA EP

## **3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **VARIABLES**

**Variable Independiente.** - Ventaja competitiva

**Variable Dependiente.** - Estrategias comerciales

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

Idea a Defender	Variables	Descripción de la variable	Dimensión	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Fuente
Las ventajas competitivas inciden en la planificación de estrategias comerciales de la empresa UPEC – CREATIVA EP	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>Ventaja competitiva</b></p>	La ventaja competitiva es aquel valor diferencial que posee una empresa respecto a otras empresas competidoras, que le hace única	5 fuerzas de Porter	Poder de negociación del cliente	Numero clientes	¿Quién o Quiénes son sus principales clientes?	Entrevista	Gerente
					Demanda	¿Cómo es la demanda de productos y servicios por parte de los clientes? ¿Tienen demanda internacional?	Entrevista	Gerente
					Oferta	¿Qué servicios ofrece esta empresa?	Entrevista	Gerente
					Nivel de adaptación	¿Los productos y servicios se adaptan a los cambios en el mercado y a las necesidades del cliente?	Entrevista	Gerente
					Número de proveedores	¿Cuántos proveedores tiene aproximadamente la empresa? ¿Quién o Quiénes son sus principales proveedores?	Entrevista	Gerente
				Poder de negociación del proveedor	Nivel Cumplimiento	¿Cómo es la disponibilidad de los insumos?, ¿Se entregan a tiempo y en buenas condiciones?	Entrevista	Gerente
					Capacidad Comunicación	¿Mantiene una buena comunicación con los proveedores?	Entrevista	Gerente
					Amenaza de productos sustitutos	Inversión en Publicidad	¿Ante la amenaza de productos sustitutos en el mercado, aumenta la inversión en marketing y publicidad?	Entrevista

					Nivel de diferenciación	¿Cuál es el posicionamiento del producto? ¿Se diferencia de los productos de la competencia?	Entrevista	Gerente
					Precio	¿Cree Ud. que los precios de sus productos y servicios están al alcance de los clientes?	Entrevista	Gerente
				Amenaza de nuevos competidores	Nivel Competencia	¿Visualiza ud posibles nuevos competidores durante los próximos cinco años?	Entrevista	Gerente
					Upselling (índice de aumento de ventas)	¿Qué estrategias utiliza para mantener la fidelización de los clientes?	Entrevista	Gerente
					Nivel Calidad	¿Cuál es la propuesta de valor de sus productos y servicios?	Entrevista	Gerente
					Índice de competitividad	¿Qué ventajas competitivas posee la empresa?	Entrevista	Gerente
				Rivalidad entre los competidores	Número de competidores	¿Quiénes son los principales competidores directos de la empresa? ¿Conoce usted las ventajas competitivas de sus competidores?	Entrevista	Gerente
					Nivel de crecimiento del mercado	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantenerse competitiva en el mercado?	Entrevista	Clientes
					Calidad de Liderazgo	¿Su empresa cuenta con misión, visión, objetivos, metas y valores definidos?	Entrevista	Clientes



				Actividades Primarias	Nivel de desempeño Logístico interno	Accesibilidad y organización de los espacios internos	Entrevista	Clientes
					Nivel operatividad	Mobiliario	Entrevista	Clientes
						Señalización de seguridad	Observación	Clientes
					Nivel de desempeño de logística externa	Accesibilidad y organización de los espacios externos	Observación	Clientes
			Cadena de valor		Marketing y ventas	El prestador del servicio mantiene el contacto visual y la comunicación verbal y/o no verbal con el cliente	Observación	Clientes
					Calidad Servicio	Es ágil, simple y eficiente en la prestación del servicio	Observación	Clientes
						El prestador del servicio proporciona atención a las situaciones de conflicto entre los clientes	Observación	Clientes
						El prestador del servicio promueve un espacio para que los clientes manifiesten sus quejas o sugerencias	Observación	Clientes
						Demuestra su profesionalidad	Observación	Clientes
						Transmite una imagen de confianza	Observación	Clientes
				Actividades de apoyo	Calidad infraestructura	Infraestructura adecuada Iluminación Orden	Observación	Clientes

						Limpieza	Observación	Clientes
						Servicios higiénicos	Observación	Clientes
					Calidad recursos humanos	El personal está altamente capacitado	Observación	Clientes
					Capacidad Tecnológica, investigación y desarrollo	El servicio es innovador	Observación	Clientes
					Compras	El prestador del servicio reconoce los intereses e iniciativas de los clientes	Observación	Clientes
						El prestador del servicio interviene para responder a las necesidades y/o pedidos del cliente	Observación	Clientes
				Liderazgo en costos	Costos	¿Para Ud, los costos de sus productos son inferiores o superiores a los de la competencia?	Entrevista	Gerente
				Diferenciación de productos	Nivel diferenciación	¿Cuáles son los atributos de sus productos y servicios que los hacen únicos para los clientes?	Entrevista	Gerente
				Segmentación de mercado	Nivel Enfoque	¿Cuál es su segmento de mercado?	Entrevista	Gerente
				Ataques a los puntos fuertes de los competidores.	Resultados de Publicidad Comparada	¿Ha realizado o realiza publicidad comparada? ¿Por qué?	Entrevista	Gerente
				Ataque a los puntos débiles de los competidores.	Alcance Segmentos descuidados	¿Su empresa llega a todos los segmentos de mercado de la misma manera?	Entrevista	Gerente
	<b>Variable Dependiente</b>							
	<b>Estrategias Comerciales</b>	La estrategia comercial es el conjunto de acciones o planes que se realizan para alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.	<b>Estrategias Genéricas</b>					
			<b>Estrategias Ofensivas</b>					

			<b>Estrategias Defensivas</b>  <b>7 estrategias de Marketing de Philip Kotler</b>	Ataque simultaneo en muchos frentes	Nivel Cross selling	¿En su empresa existe la venta de productos o servicios complementarios?	Entrevista	Gerente
				Prácticas de bloqueo de caminos, a los retadores	Nivel de Exclusividad	¿Tiene algún contrato de exclusividad con algún proveedor o cliente?	Entrevista	Gerente
				Practicas disuasorias	Capacidad de producción	¿Cuál es su capacidad de producción?	Entrevista	Gerente
				Estrategia de bajos costes	Presupuesto	¿La empresa ajusta el presupuesto de acuerdo a sus necesidades?	Entrevista	Gerente
				Experiencia única para el consumidor	Nivel Satisfacción	¿Es útil el uso de servicios/productos que le brinda la empresa CREATIVE UPEC – EP?	Encuesta	Clientes
						¿Le han brindado algún tipo de incentivo por su compra o uso de servicios?	Encuesta	Clientes
				Reinventar el modelo de negocio	Número Fortalezas Número Oportunidades Número Debilidades Número Amenazas	¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?	Entrevista	Gerente
				Calidad máxima en el producto	Grado Percepción	¿Cómo fue la experiencia de compra del producto o uso del servicio?	Encuesta	Clientes
						¿Ha notado algún valor diferencial o valor añadido en los productos y servicios de la empresa con respecto a otras?	Encuesta	Clientes

				Nichos de mercado	Número Generaciones	¿En la empresa existe algún sistema de información que permita tomar y procesar las necesidades y opiniones de los consumidores de acuerdo a su edad, gustos y preferencias?	Entrevista	Gerente
				Innovación	Grado de nivel Tecnología	¿La empresa tiene modernidad tecnológica?	Encuesta	Clientes
				Diseño	Inversión	¿Realmente la inversión en el diseño de sus productos, garantiza la adquisición por parte del consumidor final?	Entrevista	Gerente
			<b>5P del Marketing</b>	Marketing Producto	Calidad Producto	¿Cómo es la calidad de los productos y servicios que le brinda la empresa CREATIVE UPEC – EP ?	Encuesta	Clientes
		¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le motivarían a hacer uso de los servicios que brinda la empresa CREATIVE UPEC – EP?				Encuesta	Clientes	
		¿Con que frecuencia hace usos de los servicios que le brinda la empresa?		Encuesta	Clientes			
		¿Alguna vez ha recomendado los servicios de la empresa?		Encuesta	Clientes			
				Marketing Precio	Precio	¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que los de las compañías de competencia?	Encuesta	Clientes

				Marketing Plaza	Número Canales de distribución	¿Dónde le gustaría poder contratar y/o utilizar este servicio?	Encuesta	Clientes
				Marketing Promoción	Numero Estrategias Publicitarias Números de Relaciones Públicas	¿A través de que medio o medios le gustaría recibir publicidad sobre el servicio?	Encuesta	Clientes
				Marketing Personas	Número Clientes y Colaboradores	¿Los productos y servicios se manejan con profesionalismo? ¿Se le informa previamente de los beneficios del producto o servicio?	Encuesta Encuesta	Clientes Clientes

### **3.4. MÉTODOS A UTILIZAR**

#### **3.4.1. Métodos**

##### **Método deductivo**

“El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios”. (Significados.com., 2019)

Este método es eficaz para analizar las ventajas competitivas y su importancia desde una perspectiva global a nivel de todas las empresas para posteriormente hacer un contraste con la empresa protagonista en esta investigación.

#### **3.4.2. Técnicas para recolectar datos**

##### **3.4.2.1. Encuesta**

**Encuesta personal:** Consiste en realizar el cuestionario cara a cara, debe existir una interacción entre encuestador y encuestado, normalmente el encuestador toma nota de las respuestas aunque en ocasiones solo entrega el cuestionario y es el encuestado quien lo llena. Se basó en una serie de preguntas que se aplicó a los estudiantes de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de las diferentes carreras, con la finalidad de conocer las opiniones, conocimiento acerca de las variables de estudio que son la ventaja competitiva y las estrategias comerciales.

##### **3.4.2.2. Entrevista**

Esta fue formal y estructurada al representante de la UPEC – CREATIVA EP, donde se realizaron diferentes preguntas y el entrevistado se sujetó únicamente a lo que se le está cuestionando. Esta se aplicó con la finalidad de conocer los principales productos y servicios de la empresa, convirtiéndose en una valiosa fuente de información para la realización del proyecto de investigación.

##### **3.4.2.3. Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo este proceso investigativo; para ello se utilizó un tipo de observación científica ya que se sabe qué es lo que se desea observar y para qué se quiere hacerlo, en este caso se observó la interacción que tienen los clientes de la empresa (estudiantes) hacia la utilización de los servicios que brinda dicha empresa.

### **3.4.3. Instrumentos de Investigación**

#### **3.4.3.1. Cuestionario (Encuesta):**

Este instrumento se realizó para los estudiantes de las diferentes carreras de la UPEC, se utilizaron preguntas cerradas, de elección única y escala de Likert

#### **3.4.3.2. Guía de Preguntas (Entrevista):**

Este instrumento utilizó preguntas concretas, claras y precisas dirigidas hacia el gerente de la empresa UPEC – CREATIVA EP.

#### **3.4.3.3. Ficha de observación**

Este instrumento se utilizó para observar el ambiente físico y atención al cliente en los servicios que brinda la UPEC – CREATIVA EP.

### **3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

#### **3.5.1. Población y Muestra**

##### **Población**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.114)

Para esta investigación se tomó como referente a todos los estudiantes de las diferentes carreras de la UPEC

**Tabla 2.** Estudiantes UPEC matriculados período académico Octubre 2018 - Febrero 2019

CARRERA	GÉNERO		
	MASCULINO	FEMENINO	LGBTI
<b>Administración de Empresas</b>	161	289	6
<b>Comercio Exterior</b>	123	246	5
<b>Logística</b>	134	164	4
<b>Administración Pública</b>	137	269	3
<b>Agropecuaria</b>	157	141	2
<b>Turismo</b>	76	155	3
<b>Alimentos</b>	110	234	7
<b>Informática</b>	216	72	1
<b>Enfermería</b>	72	207	4
<b>Total</b>	1186	1777	35

**Fuente:** UPEC (2019)

### Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “ es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (p.38)

En la presente investigación se aplicó un muestreo probabilístico. Se comprende que aquí todos los sujetos o elementos de la población pueden pasar a formar parte de la muestra, pues tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Con el tamaño de la población en este caso de los estudiantes de la UPEC se realizará un cálculo determinado para saber cuál es el valor significativo de la muestra, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{No^2z^2}{(N - 1)E^2 + o^2z^2}$$

Dónde:

N = tamaño de la población = 2998 estudiantes de la UPEC

$o^2$  = Varianza de la población, cuyo valor es constante y equivale a 0.5.



$z$  = nivel de confianza deseado que para esta investigación será 95%, equivalente a 1,96

$E$  = Nivel de error dispuesto a cometer, para este caso 0,05

$$n = \frac{No^2z^2}{(N - 1)E^2 + o^2z^2}$$

$$n = \frac{2998(0,5)^2(1,96)^2}{(2998 - 1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{2998(0,25)(3,8416)}{(2997)(0,0025) + (0,25)(3,8416)}$$

$$n = \frac{2879,2792}{7,4925 + 0,9604}$$

$$n = \frac{2879,2792}{8,4529}$$

$$n = 341$$

A través de la fórmula se arroja un resultado de 341 encuestas a realizar, posteriormente se asigna porcentajes para cada carrera dependiendo del número de estudiantes

**Tabla 3.** Muestra

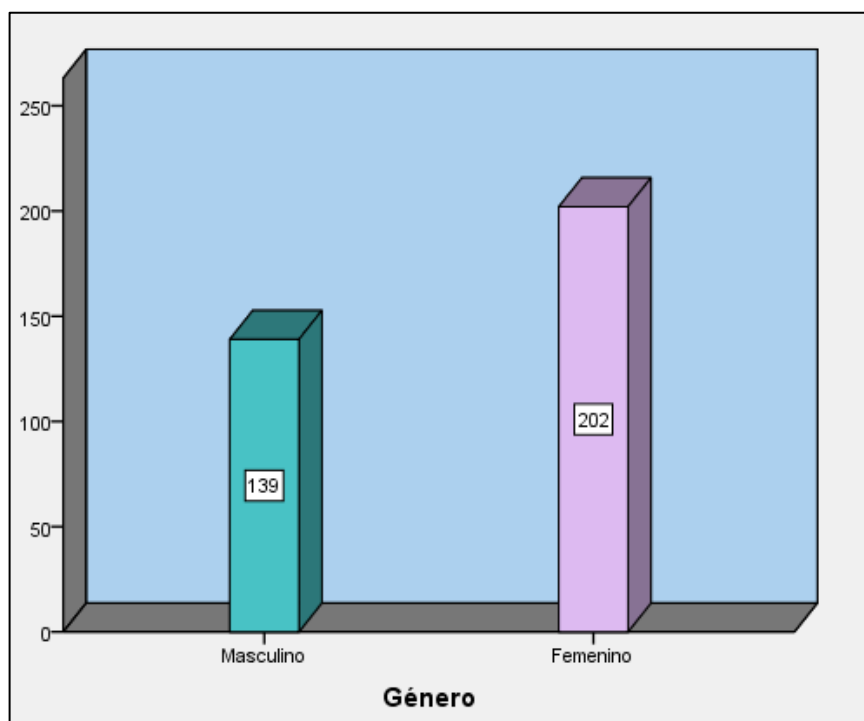
CARRERA	Número de Estudiantes	Porcentaje para encuestas	Número de Encuestas
Administración de Empresas	456	15,21%	52
Comercio Exterior	374	12,48%	43
Logística	302	10,07%	34
Administración Pública	409	13,64%	46
Agropecuaria	300	10%	34
Turismo	234	7,81%	27
Alimentos	351	11,71%	40
Informática	289	9,64%	33
Enfermería	283	9,44%	32
<b>Total</b>	<b>2998</b>	<b>100%</b>	<b>341</b>

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

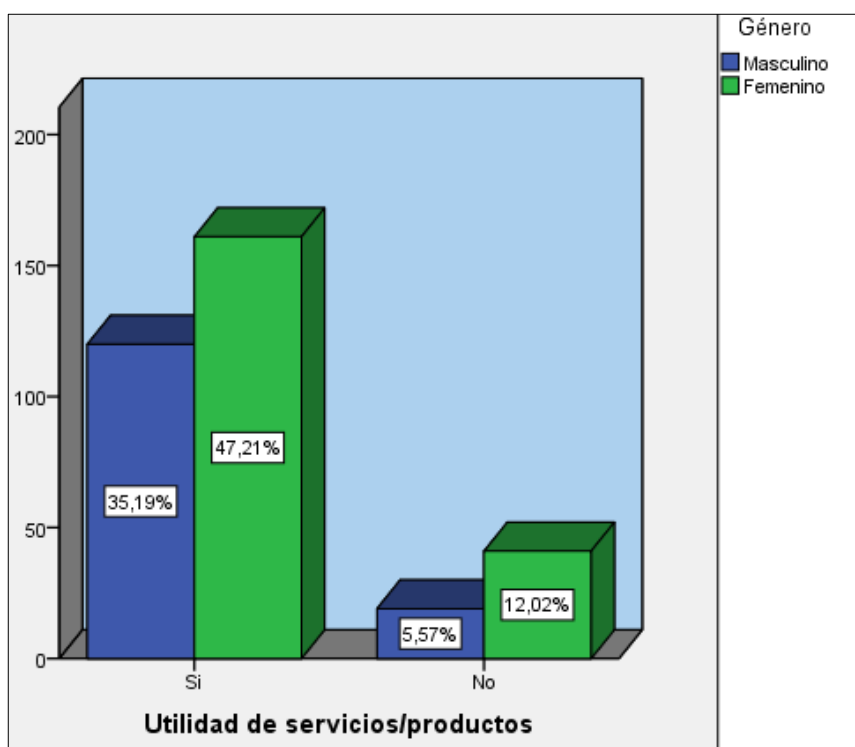
##### 1. Género



*Figura 1.* Género

La figura 1 destaca que de las 341 personas encuestadas, la mayor parte corresponde al género femenino, con un total de 202 mujeres, esto se debe a que en la comunidad universitaria existe un mayor porcentaje de estudiantes mujeres matriculadas que bordea el 59,27% con respecto a los hombres. (Jefatura de Admisión y Registro UPEC, 2019)

## 2. ¿Es útil el uso de servicios/productos que le brinda la empresa UPEC -CREATIVA EP?



**Figura 2.** Utilidad de servicios/productos

Thompson (2019) encontró que hoy en día, la gran mayoría de personas se encuentran ante una amplia variedad de productos y servicios que pretenden satisfacer una determinada necesidad, ya sea, ofertando el precio más bajo del mercado o la mejor calidad.

Gran parte de los clientes toman sus decisiones de compra en base a sus percepciones acerca del valor que proporcionan los distintos productos o servicios y la utilidad que estos generan.

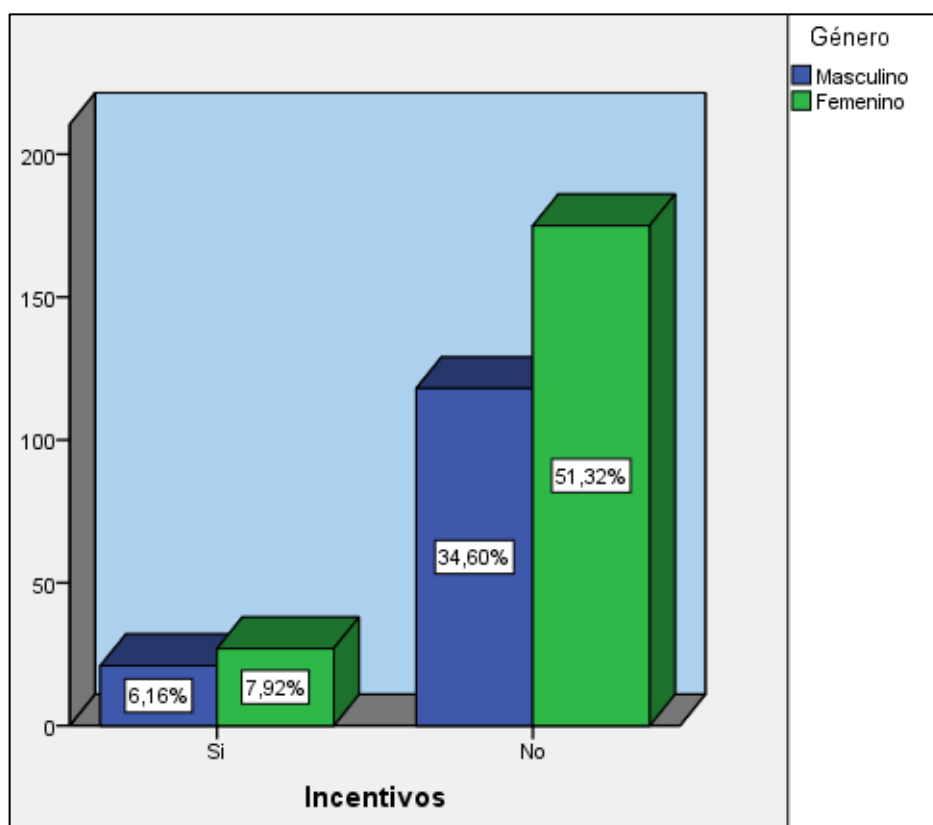
Los servicios y productos que brinda la empresa UPEC - CREATIVA EP son de gran utilidad en la comunidad Universitaria, estos tienen gran acogida por parte de los estudiantes, tanto de hombres como mujeres, a través del gráfico se puede evidenciar que el 35,19% de los hombres y el 47,21% de las mujeres responden positivamente a la pregunta, dando como porcentaje acumulado que el 82,4% de los estudiantes están satisfechos con los productos y servicios debido a la calidad de los mismos, adicionalmente se puede notar que el 5,57% de los hombres y el 12,02% de mujeres contestan en forma negativa la pregunta argumentando la existencia de fallas en los productos y la mala atención en los servicios.

Entre los servicios y productos más utilizados por parte de los estudiantes se encuentran los siguientes: el servicio de venta de uniformes, la administración de los parqueaderos universitarios de la UPEC, servicios de bar cafetería, servicio de transporte urbano y recorridos

fuera de la ciudad de Tulcán en vehículos destinados para este fin, islas de fotocopiado. (UPEC - CREATIVA EP , 2019)

Para UPEC-CREATIVA EP es prioridad la ampliación de los servicios universitarios existentes en la UPEC, identificados de la demanda, siendo necesarios por su naturaleza, para toda la comunidad universitaria, y que sirven de apoyo a la docencia, investigación, gestión de la universidad y al desarrollo social y cultural de su comunidad.

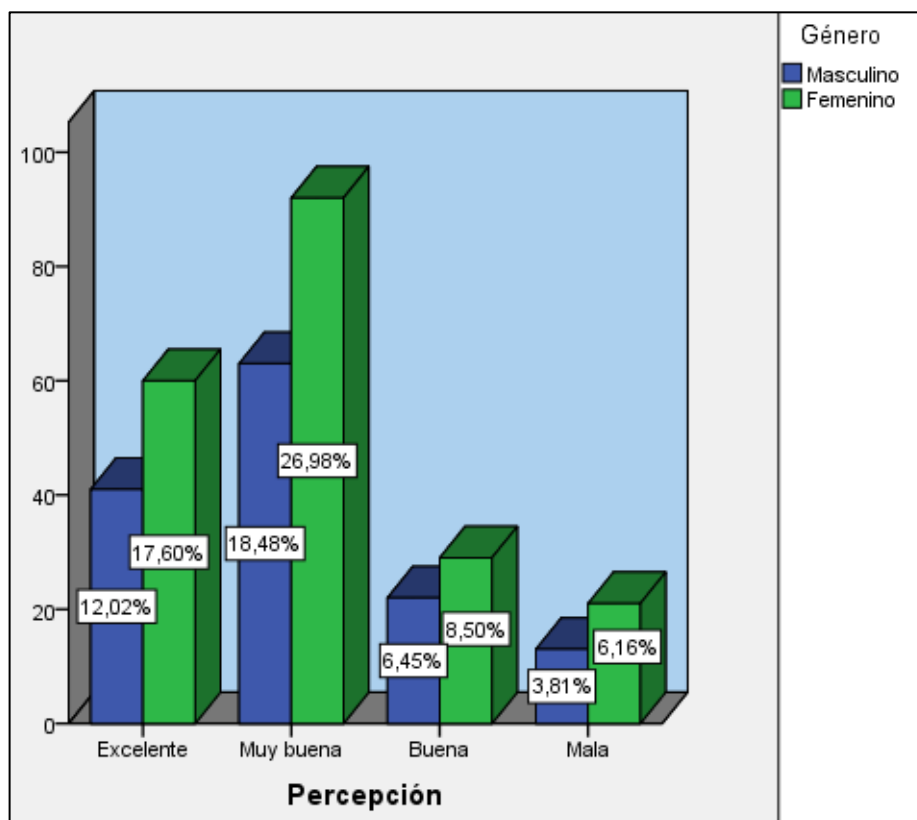
### 3. ¿Le han brindado algún tipo de incentivo por su compra o uso de servicios?



*Figura 3.* Incentivos

“Dar incentivos a los clientes funciona como un valor extra, una especie de recompensa por consumir de manera frecuente con una misma marca o empresa” (Círculo Marketing, 2015), a través de esta pregunta se buscó determinar si los encuestados han recibido o no, algún tipo de incentivo o promociones por su compra, los resultados de la investigación arrojan que el 34,60% de los hombres y el 51,32% de las mujeres no han recibido ningún tipo de incentivo por parte de la empresa y tan solo el 6,16% de los hombres y el 7,92% de mujeres los han recibido en forma de promociones por compra o uso de los servicios.

#### 4. ¿Cómo fue la experiencia de compra del producto o uso del servicio?

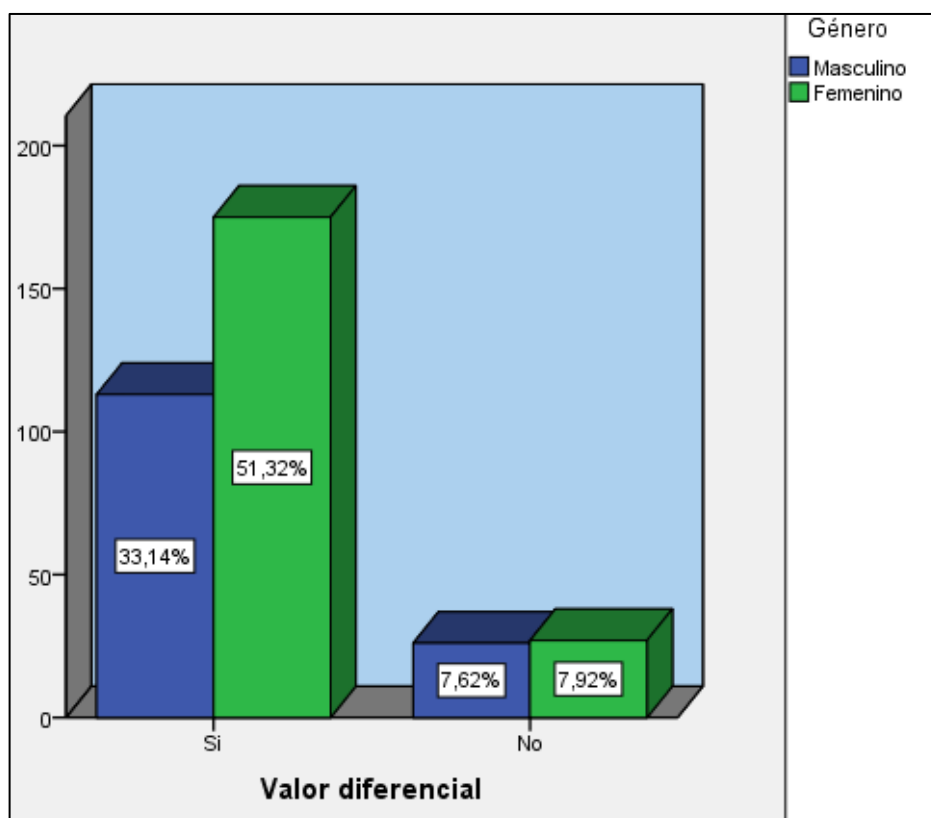


*Figura 4.* Percepción

La experiencia de compra se relaciona mucho con percepciones y sentimientos, por eso es muy importante asegurarse de que el proceso de compra o uso de los servicios sea lo más sencillo y no se convierta en una pesadilla para el cliente, “en ocasiones esa experiencia puede ser buena, regular o mala, pero es decisión de la empresa determinar si emprenderá acciones para mejorarla” (QuestionPro, 2020)

En la figura 4, se puede observar que el 12,02% de hombres y el 17,60% de mujeres afirman que su experiencia de compra y el uso de los servicios en la UPEC – CREATIVA EP ha sido excelente, además si sumamos los porcentajes de hombres y mujeres en la segunda opción, se puede evidenciar que el 45,46% tuvieron una muy buena experiencia, seguido de la tercera opción, con un porcentaje de 6,45% y 8,50% para hombres y mujeres respectivamente, para la última opción se obtiene que el 3,81% de los hombres y el 6,16% de mujeres, afirman que su experiencia de compra no resultó como ellos esperaban.

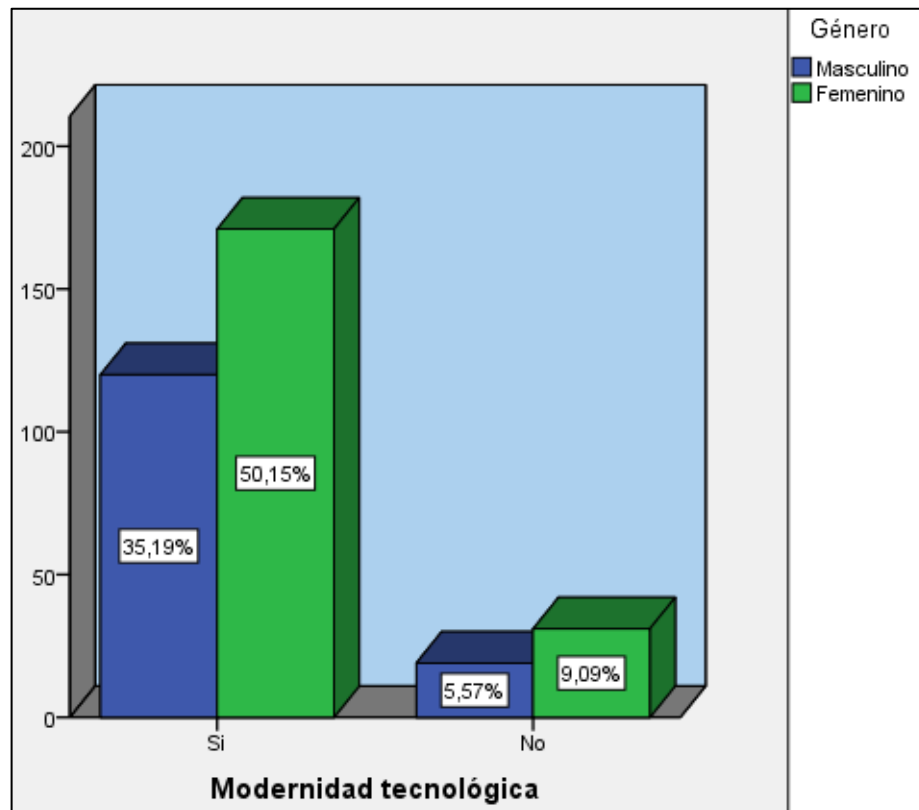
**5. ¿Ha notado algún valor diferencial o valor añadido en los productos y servicios de la empresa con respecto a otras?**



**Figura 5.** Valor diferencial

González (2020) dice que “el Valor Diferencial es aquel atributo o conjunto de atributos que forma parte de un producto o servicio y que lo hace claramente distinto a sus competidores”, actualmente las empresas se enfocan en diferenciarse de su competencia para ganar espacio en el mercado, y la empresa UPEC - CREATIVA EP no es la excepción, a través de la figura 5, se logra evidenciar que gran parte de los encuestados en su mayoría mujeres con un porcentaje de 51,32% han notado un valor diferencial en los productos y servicios de la empresa y el 33,14% de los hombres también lo han notado, sin embargo, al sumar los porcentajes de hombres y mujeres en la respuesta negativa, se puede constatar que el 15,54% de los estudiantes encuestados manifiestan que no han observado un valor diferencial que represente un beneficio distinto a los que brindan los competidores.

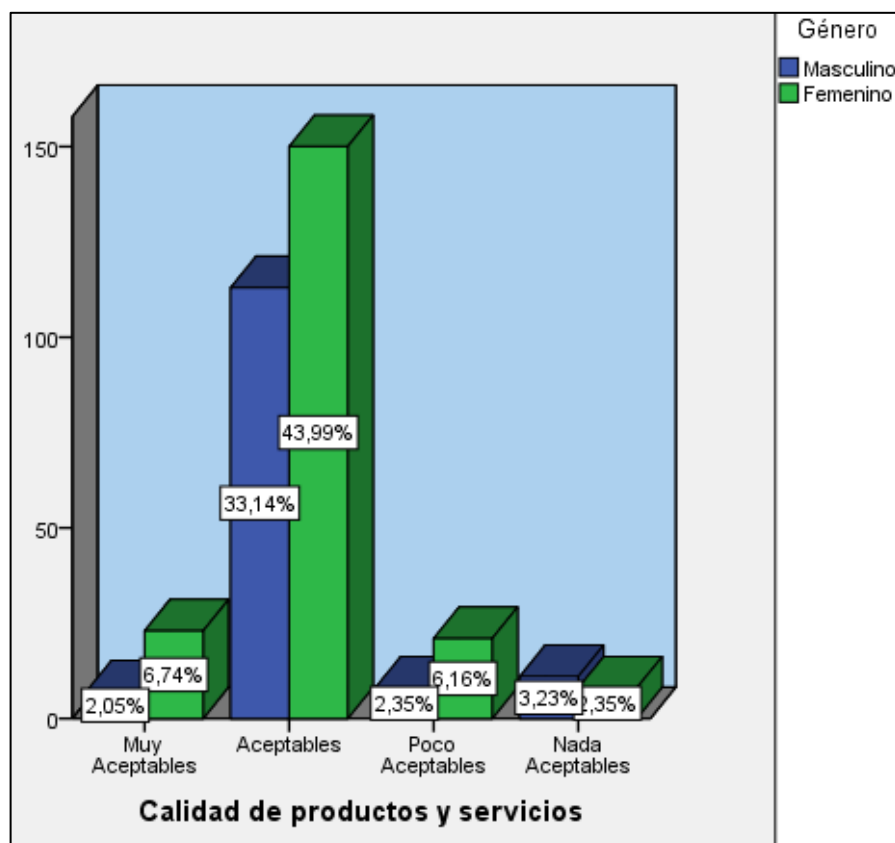
## 6. ¿La empresa tiene modernidad tecnológica?



**Figura 6.** Modernidad tecnológica

La modernidad tecnológica juega un papel importante dentro de todas las empresas, día a día surgen nuevos avances tecnológicos, nuevas técnicas para realizar ventas y compras mediante redes sociales, y todo esto está cambiando el mundo en el que vivimos, de ahí la importancia de que las empresas se adapten a dichos cambios para ofrecer la mayor facilidad de compra para los clientes, por esta razón se preguntó a los estudiantes, si la empresa UPEC - CREATIVA EP, tienen modernidad tecnológica, dando como resultado lo siguiente: el 35,19% de hombres y el 50,15% de mujeres afirman que la empresa si posee modernidad tecnológica y que la adaptan en la venta de productos y en sus servicios, mientras que, el 5,57% de los hombres y el 9,09% de mujeres manifiestan que no han observado nuevas tecnologías en la empresa.

## 7. ¿Cómo es la calidad de los productos y servicios que le brinda la empresa UPEC - CREATIVA EP?



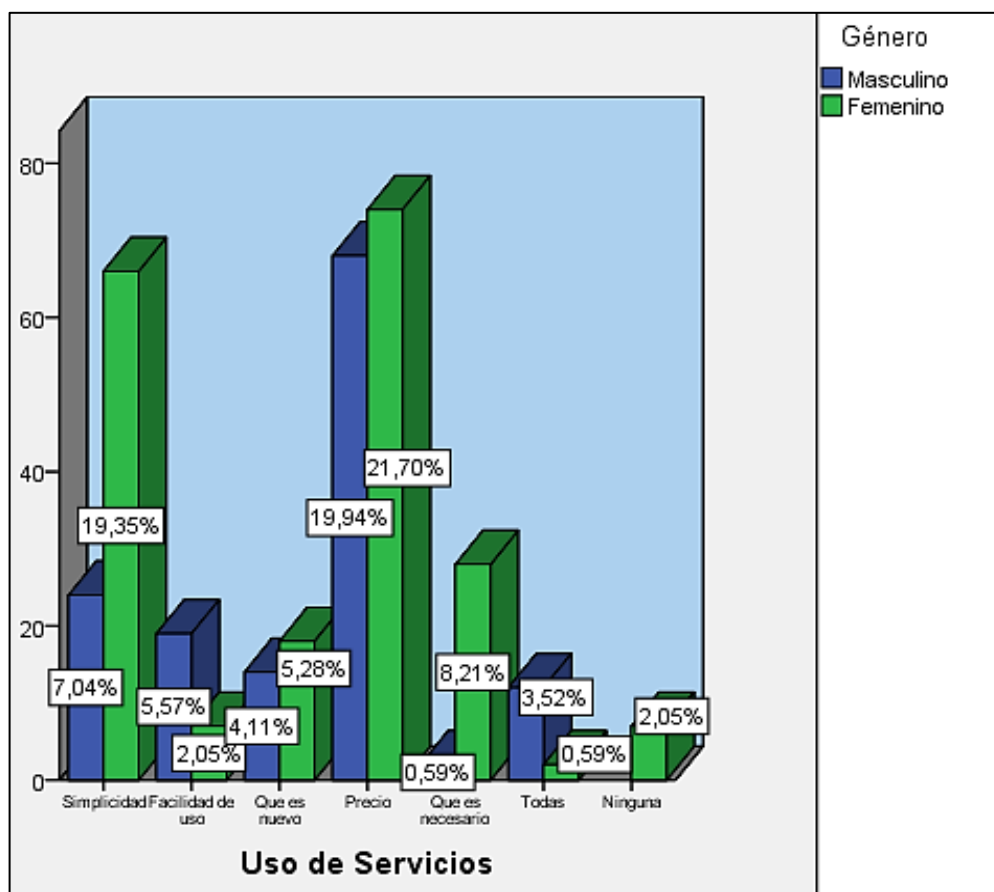
**Figura 7.** Calidad de productos y servicios

La calidad de los productos es de una importancia tremenda en el mundo de los negocios, digamos que es el pilar fundamental donde se unirán todos los demás. Es el que garantiza la satisfacción del cliente y hace que se perciba la marca distanciándose del resto de la competencia. (Castro & González, 2017)

A través de la figura 7 se puede apreciar que los servicios brindados por la empresa pública UPEC - CREATIVA EP son de gran calidad, en la primera opción, para el 2,05% de hombres y 6,74% de mujeres los productos y servicios que ofrece la empresa maneja una calidad muy aceptable, al sumar los porcentajes de la segunda opción, es decir tanto hombres y mujeres, obtenemos que el 77,13% dicen que la calidad es aceptable, sin embargo, en la tercera opción, el 2,35% de hombres y el 6,16% de las mujeres afirman que la calidad de los productos y servicios es poco aceptable, y en la última opción tenemos los porcentajes de 3,23% de hombres y 2,35% de mujeres que opinan que los productos y servicios de la empresa no son de calidad, porque en algunas ocasiones adquirieron productos con fallas y recibieron mala atención en los servicios.



**8. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le motivarían a hacer uso de los servicios que brinda la empresa UPEC – CREATIVA EP?**



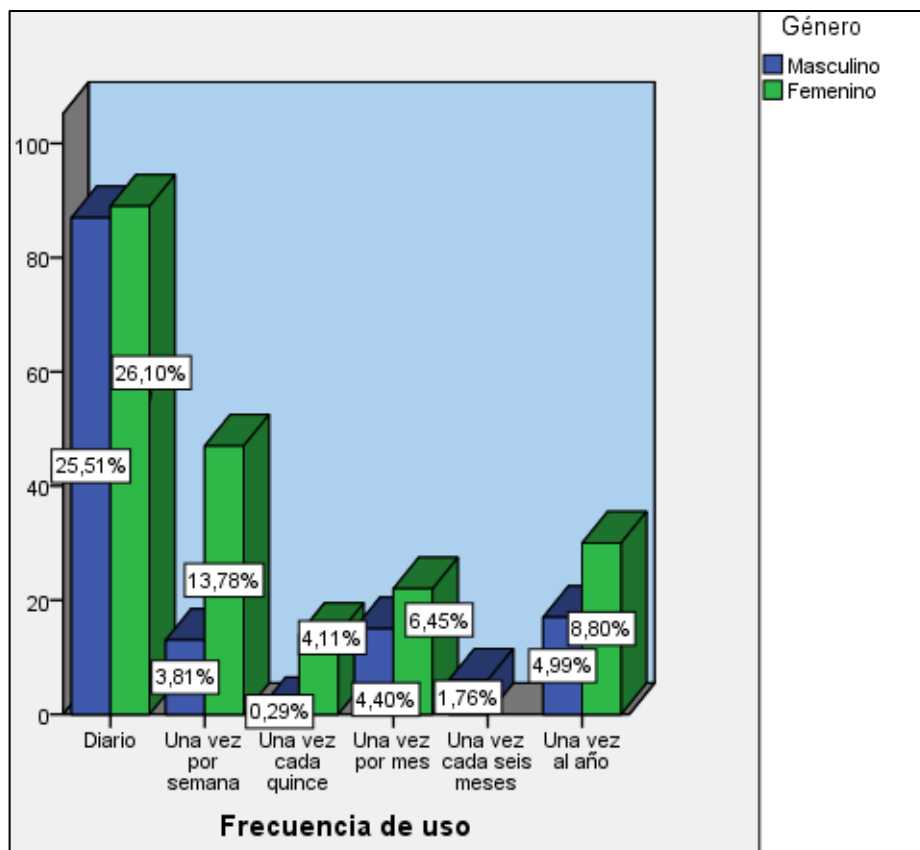
**Figura 8.** Uso de servicios

En el acto de compra influyen una gran cantidad de factores, el consumidor se enfrenta a múltiples motivaciones a la hora de elegir un producto o un servicio.

A través de la figura 8, se puede apreciar que el precio influye mucho en la decisión de compra de los estudiantes, con un porcentaje equivalente al 19,94% para el género masculino y 21,70% para el género femenino, sumando esto nos da un total de 41,64% de encuestados que manifiestan tener muy en cuenta el precio al hacer uso de los servicios o al adquirir un producto de la empresa UPEC - CREATIVA EP, seguido a esto, la simplicidad es otro de los factores más relevantes que son tomados en cuenta por los estudiantes al momento de elegir un producto o un servicio, con un porcentaje de 7,04% para hombres y 19,35% para mujeres. Es preciso conocer las necesidades, deseos o motivaciones que influyen en el proceso de compra, si la empresa conoce bien a su público objetivo podrá ofrecerle lo que él espera, sobre todo si se tiene claros los factores que más influencia tienen en la compra o el uso de los servicios, mediante esta respuesta, se tiene indicios de qué aspectos se deben mejorar en los productos ya

comercializados, en este caso el precio debe ser ajustado correctamente a las necesidades de los clientes al igual que la simplicidad.

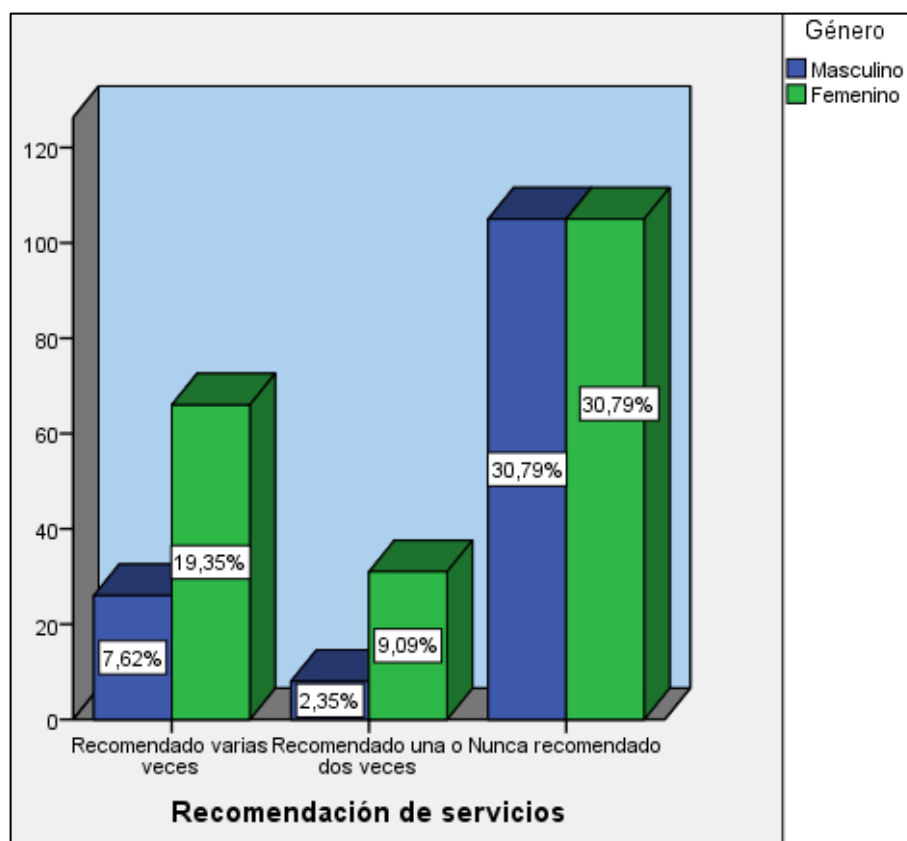
**9. ¿Con que frecuencia hace usos de los servicios que le brinda la empresa?**



**Figura 9.** Frecuencia de uso

Los estudiantes permanecen más de 8 horas en la Universidad y hacen uso frecuente de los servicios que presta la empresa UPEC CREATIVA – EP, esto se puede evidenciar en la figura 9, donde se observa que más de la mitad de los estudiantes con un porcentaje equivalente a 25,51% para hombres y 26,10% para mujeres, hacen uso diario de los servicios, entre ellos el servicio de fotocopiado, bar, bus intecantonal, venta de libros, uniformes entre otros, la mayoría de estudiantes que hacen uso de los servicios de la empresa una vez por semana, son en su mayoría mujeres con un porcentaje de 13,78%, además cabe notar que existe un porcentaje de 4,99% de hombres y 8,80% de mujeres que solo utiliza los servicios de la empresa una vez al año, debido a que compran productos en otros lugares o hacen uso de servicio de otras empresas similares.

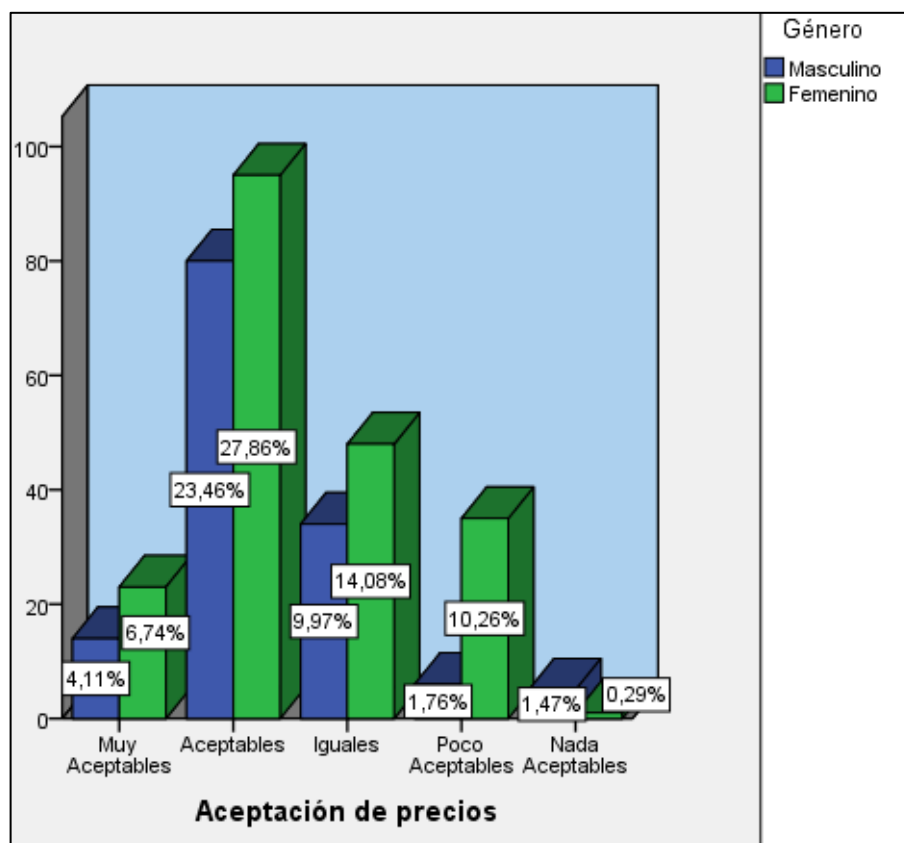
## 10. ¿Alguna vez ha recomendado los servicios de la empresa?



**Figura 10.** Recomendación de servicios

Un cliente satisfecho, un comentario positivo, mencionar los beneficios del producto o servicio, son factores importantes que de una u otra forma son estrategias de publicidad, por eso es necesario mantener contentos a los clientes, para que ellos mismo se encarguen de recomendar a sus amistades, familiares y conocidos hacer uso de los servicios de la empresa o motivar la compra de un producto, a través de la figura 10 se puede constatar que en el caso de la empresa UPEC - CREATIVA EP, sus clientes en un 30,79% tanto para hombres y mujeres, jamás han recomendado el uso de servicios o compra de productos de la empresa, sin embargo, hay que destacar que existe un porcentaje considerable de 19,35% de mujeres que han recomendado los productos y servicios en varias ocasiones, las mujeres con un porcentaje equivalente a 9,09% y un mínimo porcentaje de hombres con el 2,35% han recomendado el uso de servicios y la compra de productos al menos una o dos veces a familiares y amigos.

**11. ¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que los de las compañías de competencia?**

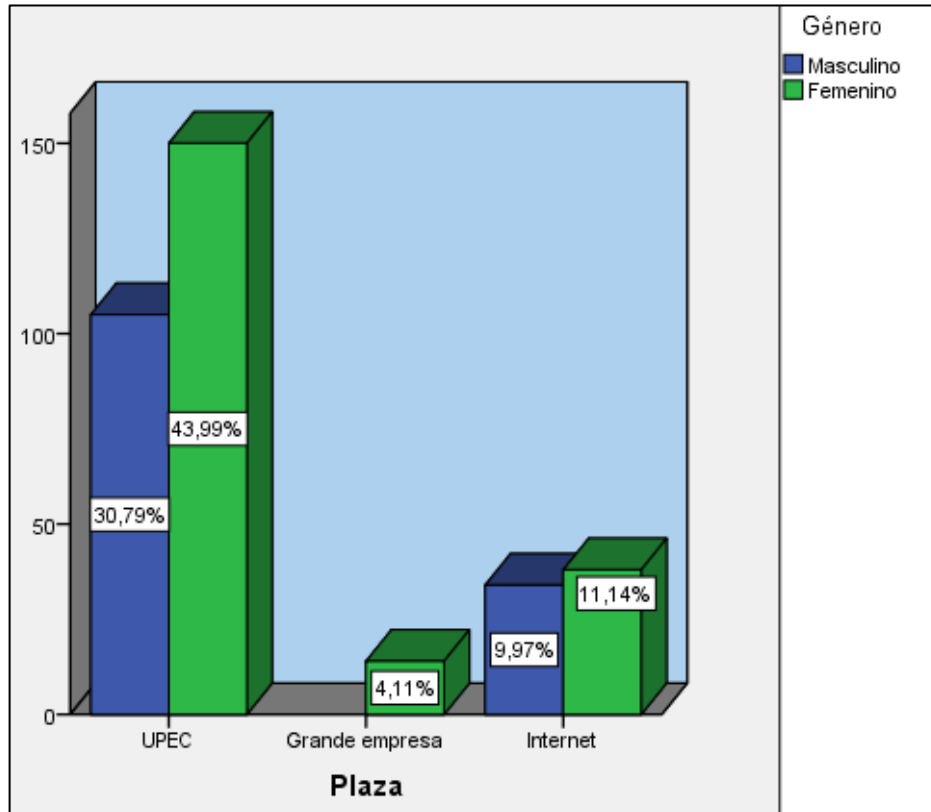


**Figura 11.** Aceptación de precios

Los precios de los productos y servicios son más aceptables que los de compañías similares a la UPEC - CREATIVA EP, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se puede apreciar en la figura 11 que los estudiantes con un porcentaje de 6,74% de mujeres y 4,11% de hombres están de acuerdo con los precios que maneja la empresa y opinan que son muy aceptables con respecto al resto de negocios que se dedican a brindar los mismos servicios, mientras que el 23,46% de hombres y 27,86% de mujeres piensan que los precios de la empresa son aceptables en comparación con los de la competencia, en la tercera opción se evidencia que el 9,97% de hombres y el 14,08% de mujeres piensan que los precios de la UPEC-CREATIVA EP no tienen ninguna diferencia con los precios de las empresas competidoras, ahora bien, si sumamos los porcentajes de la cuarta opción, tenemos como resultado que alrededor del 12% de los estudiantes, en mayor parte mujeres piensan que los precios establecidos por la empresa son poco aceptables en relación a los de sus competidores, y por último existe un mínimo porcentaje de hombres y mujeres equivalente a 1,47% y 0,29%

respectivamente que consideran que los precios de los productos y servicios de la empresa no tienen nada de aceptabilidad en contraste con la competencia

## 12. ¿Dónde le gustaría poder contratar y/o utilizar este servicio?



*Figura 12.* Plaza

La localización del punto de venta o los canales por los cuáles se realiza la venta, es una decisión de gran importancia para el negocio, como se mira en el gráfico de barras se puede evidenciar que un porcentaje de 43,99% de mujeres y 30,79% de hombres, prefieren contratar estos servicios dentro de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, que en otras partes como son en grandes empresas o por internet, todo esto debido a la cercanía de los servicios y de los productos al consumidor, un mínimo porcentaje conformado solo por mujeres equivalente al 4,11% prefieren encontrar los productos y servicios en una grande empresa, es decir autónoma e independiente de la UPEC, en la tercera opción se puede demostrar que el 11,14% de las mujeres prefieren contratar servicios y comprar productos a través de internet, al igual que los hombres con un porcentaje de 9,97%.

### 13. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir publicidad sobre el servicio?



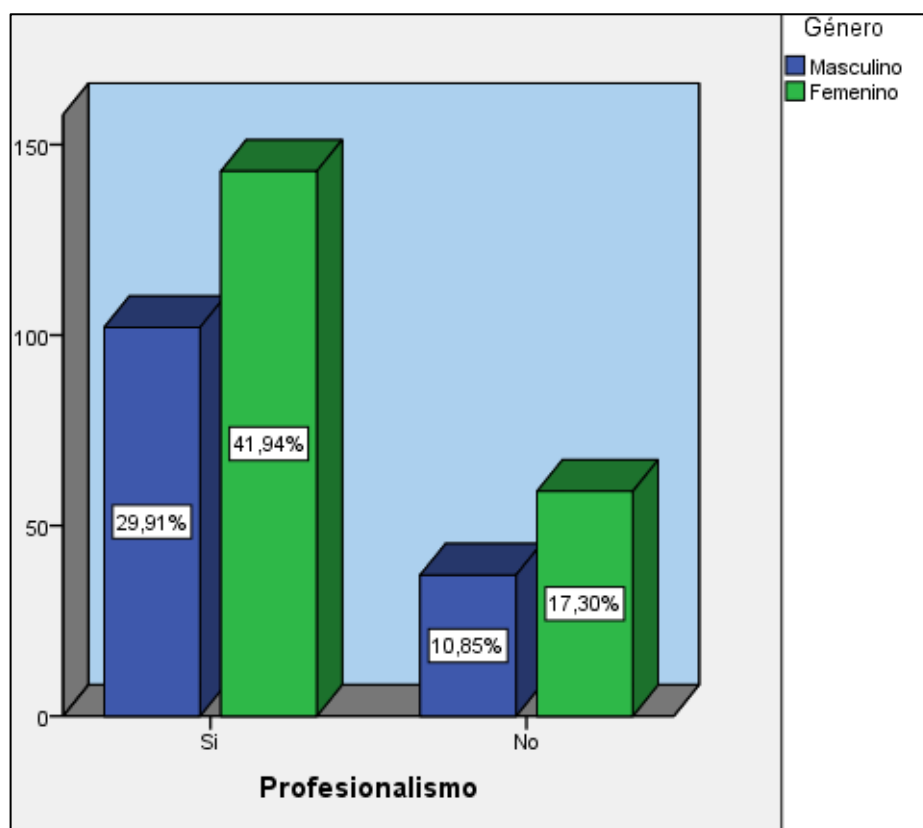
**Figura 13.** Publicidad

La publicidad en Internet ha incorporado nuevas plataformas y oportunidades de negocio para las empresas y marcas, es una excelente herramienta para poder ofertar productos y servicios dentro y fuera de la localidad, la importancia de la publicidad en redes sociales radica en que se ha convertido en un medio clave para vender.

Gañán (2019) encontró que “el 80% de los profesionales de marketing consideran las redes sociales como una fuente importante de oportunidades de venta”.

La figura 13 destaca que la mayor parte de encuestados manifiestan su preferencia de recibir información y publicidad acerca de los productos y servicios de la UPEC CREATIVA – EP a través de la internet, con un porcentaje equivalente de 56,30% para mujeres y 38,12% para hombres, que sumado corresponde al 94,42% del total de encuestados, adicionalmente tan solo el 2,64% de hombres y el 2,93% de mujeres manifiestan su deseo de recibir información a través de vallas publicitarias.,

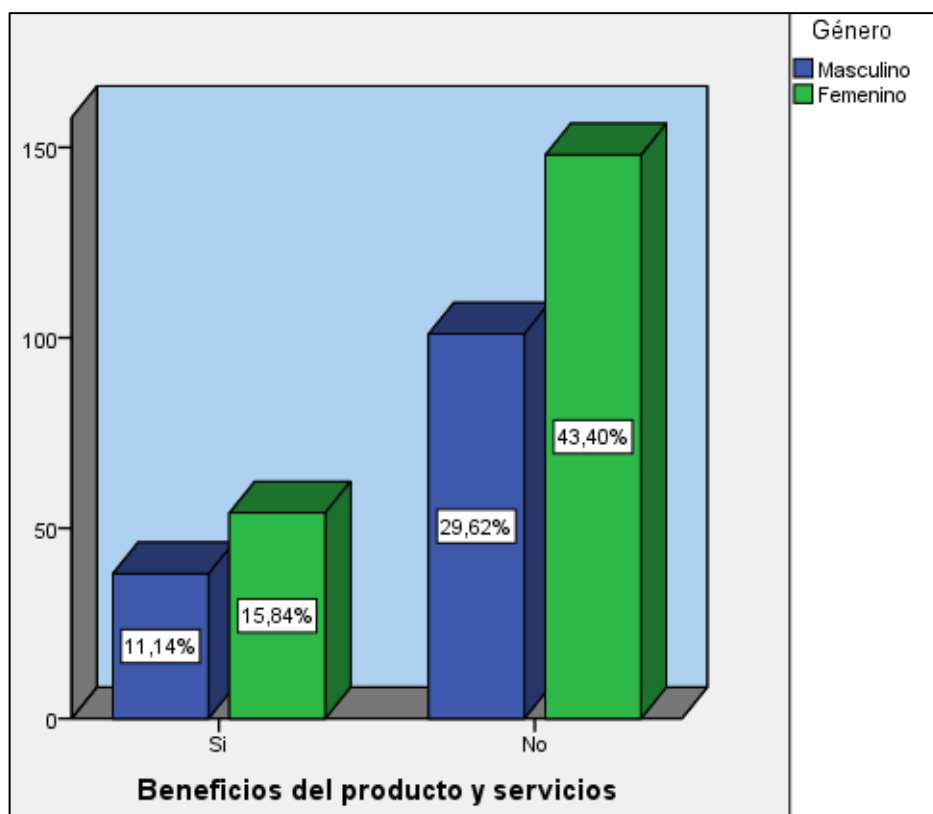
#### 14. ¿Los productos y servicios se manejan con profesionalismo?



**Figura 14.** Profesionalismo

La figura 14 deja ver que en la primera opción existe un porcentaje, en su mayoría mujeres equivalente al 41,94% y por debajo de este los hombres con un 29,91% que consideran que los productos y servicios ofertados por la UPEC-CREATIVA EP son manejados con total profesionalismo, es decir que la empresa sabe lo que vende y conoce bien el servicio que presta, además de estar preparados para manejar situaciones complejas con cada tipo de cliente, sin embargo al sumar los porcentajes de la opción No, tenemos que el 28,15% de los estudiantes concuerdan en que la forma de vender los productos y prestar los servicios no es la adecuada y no existe nada de profesionalismo.

### 15. ¿Se le informa previamente de los beneficios del producto o servicio?



**Figura 15.** Beneficios del producto y servicios

En la figura 15 se puede apreciar que la mayoría de los encuestados con un porcentaje de 43,40% de mujeres y 29,62% de hombres coinciden en que no se les informa de los beneficios que tiene la compra de productos o el uso de servicios de la empresa UPEC – CREATIVA EP, dicho esto y existiendo tanta competencia allá afuera, es necesario que la empresa se conecte con el consumidor y trate de comunicar las características que hacen diferente al producto de los demás competidores, además deben ser bien explicadas, definidas y coherentes, por otra parte el 15,84% de las estudiantes mujeres y el 11,14% de los estudiantes de género masculino afirman que en el proceso de compra y uso de servicios si se les ha informado las ventajas y características de los productos y servicios que oferta la empresa.



Una vez tabulado interpretado y analizado los factores externos e internos de la empresa pública se ha generado una matriz FODA, desde la perspectiva de la investigación con la cual se generará estrategias

**Tabla 4.** FODA UPEC - CREATIVA EP

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios Interinstitucionales</li> <li>• Organismos y Entidades de cooperación en el apoyo de proyectos</li> <li>• Escasa oferta de productos y servicios en segmentos descuidados por la competencia</li> <li>• Mercado en crecimiento</li> <li>• Posibilidad de ofertar productos y servicios internacionalmente</li> <li>• Establecimiento de alianzas para entrar en nuevos mercados</li> <li>• Ubicación de la empresa en un sector fronterizo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del país</li> <li>• Oferta de bienes y servicios similares por parte de otras empresas</li> <li>• Constante aumento de precio de insumos</li> <li>• Posicionamiento de grandes compañías en el mercado</li> <li>• Aumento en los costos de financiamiento</li> <li>• Competencia desleal</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación a las necesidades y exigencias de los clientes</li> <li>• Apoyo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi</li> <li>• Talento humano nacional e internacional</li> <li>• Facilidad de llegar a los clientes</li> <li>• Recursos humanos calificados y con experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener infraestructura propia</li> <li>• No existe un sistema de gestión de calidad</li> <li>• No contar con un plan de marketing</li> <li>• Promoción ineficiente de productos y servicios</li> <li>• Ineficiente programa de fidelización de clientes</li> </ul>

A través de esta herramienta estratégica de análisis se logró determinar cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa, para poder obtener un diagnóstico claro que permita en un futuro que la empresa tome decisiones en base a sus fortalezas y oportunidades, teniendo siempre en cuenta sus debilidades y amenazas para mejorarlas y sacar provecho de estas. La Empresa UPEC – CREATIVA EP tiene como principal fortaleza el apoyo por parte de la UPEC y además cuenta con un excelente grupo de docentes calificados y prestos a solucionar los problemas de los clientes que así lo requieran, entre sus debilidades encontramos que la empresa no posee infraestructura propia donde pueda ofertar sus productos y servicios, además no cuenta con un plan de marketing que permita mejorar su capacidad de ofertar sus productos y servicios a través de la publicidad.

Con respecto a las oportunidades una de las principales ventajas que tiene la empresa es que tiene convenios interinstitucionales y además coopera con entidades públicas y privadas que permiten el establecimiento de nuevas alianzas para entrar en nuevos mercados, sin embargo existen un sin fin de amenazas y una de las principales es la inestabilidad económica que sufre el país, esto afecta negativamente el progreso de la empresa al igual que el aumento significativo de nuevos competidores en el mercado

**Tabla 5.** Matriz de Impacto Cruzado

<b>FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación a las necesidades y exigencias de los clientes</li> <li>• Apoyo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi</li> <li>• Talento humano nacional e internacional</li> <li>• Facilidad de llegar a los clientes</li> <li>• Recursos humanos calificados y con experiencia</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Fortalezas + Oportunidades)</b> Ataque a los puntos débiles de los competidores Publicidad Comparada Retar a los rivales con un producto igualmente bueno o mejor, con un precio más bajo Llegar a Segmentos descuidados por parte de la competencia

---

Ampliar líneas de productos

Contratos de exclusividad con proveedores

Incrementar nuevos clientes ( Incentivos por primera compra (obsequios, bonos), desarrollar catálogo de productos

---

**DEBILIDADES**

- No tener infraestructura propia
- No existe un sistema de gestión de calidad
- No contar con un plan de marketing
- Promoción ineficiente de productos y servicios
- Ineficaz programa de fidelización de clientes

**ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN (Oportunidades + Debilidades)**

Elaboración de un plan de marketing

Incremento en el control de calidad (Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad)

Se debe proyectar la marca de la empresa y la importancia que se da a los clientes, Cuidar los detalles: limpieza, mantenimiento, orden y accesibilidad. Especialmente destinar áreas cómodas para el tránsito de clientes

Debe existir señalización externa, un buen anuncio que atraiga la atención de forma inmediata.

Ubicación de carteles, displays o pizarras, para que sea accesible para el cliente conocer mejor la empresa, saber cómo pueden adquirir sus servicios/productos.

Adicionar Mensajes Centrales distribuidos por toda la empresa, en los que se logren destacar las ofertas, productos principales y la marca.

**ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (Amenazas + Debilidades)**

Alianzas estratégicas

Despedir a los clientes con un obsequio sorpresa para que regresen.

Conocer la opinión de los clientes, se deben hacer preguntas acerca de cómo le pareció la atención.

Evaluar el clima laboral de la empresa ayudará que el personal mejore su productividad y bienestar

Reconocer y apreciar el esfuerzo de los colaboradores de la empresa puede ser tan sencillo como darles una tarde libre para estar con su familia o entregarles un almuerzo gratis, esas pequeñas acciones harán la diferencia.

Promover el trabajo en equipo

A través de la matriz de impacto cruzado se puede determinar las posibles interdependencias entre cada una de los factores internos y externos de la empresa, por medio de esta matriz podemos obtener estrategias ofensivas, las cuáles tratan de obtener una ventaja competitiva mediante estrategias agresivas hacia los competidores, una de las más importantes en el caso de la empresa UPEC – CREATIVA EP es la publicidad comparada, es decir se pretende comparar la oferta de la empresa con la de su competencia, resaltando las características que hacen único y diferente a su producto o servicio, en cuanto a las estrategias defensivas, según Ávila (2016) a pesar de que no contribuyen a aumentar la ventaja competitiva de la empresa, ayudan a fortalecerla y conservarla, una de las más importantes de la empresa UPEC – CREATIVA EP es ampliar la línea de productos y servicios además de mejorar los existentes, en cuanto a las estrategias de reorientación son aquellas que suelen aplicarse a partir de las debilidades internas de la empresa, como ejemplo de este tipo de estrategias en la UPEC – CREATIVA EP lo principal es proyectar la imagen de la empresa hacia los clientes cuidando pequeños detalles que van desde la limpieza hasta la puntualidad de cada uno de los miembros de la empresa, y como último punto tenemos las estrategias de supervivencia tienen como misión mantener la posición competitiva de la empresa en el mercado, la UPEC – CREATIVA EP posee varias estrategias de supervivencia entre las que se destaca generar alianzas estratégicas para de esta manera llegar a cada uno de los segmentos de mercado.

## 4.2. Discusión

La presente investigación hace énfasis en un análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC CREATIVA –EP para la planificación de estrategias comerciales.

La ventaja competitiva surge cuando una empresa cuenta con mejor posición que la competencia, y se relaciona estrictamente con metas estratégicas: la misión, visión y objetivos, de igual manera con el análisis interno y externo de la empresa.

Al hablar sobre las ventajas competitivas, hay que tener en cuenta que son varios factores que debemos considerar para llegar a obtener esta ventaja, existen algunas consideraciones teóricas, como la de Porter que mediante su modelo estratégico: Las 5 fuerzas de Porter, busca analizar un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. (Diccionario de Marketing, 2016)

Las cinco fuerzas se dividen en: Rivalidad entre las empresas, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de los nuevos competidores entrantes y Amenaza de productos sustitutos.

Otra de las herramientas estratégicas para analizar las actividades de una empresa, es la cadena de valor, Peiró (2020) encontró que es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

En la cadena de valor se pueden diferenciar dos tipos de actividades:

- Las actividades primarias: Un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador.
- Las actividades de apoyo: Son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos, por ejemplo.

En 1980, Porter describió la estrategia comercial como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, estas acciones eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión, además identificó tres estrategias genéricas que permitirían a largo plazo a una empresa crear una posición defendible ante sus competidores: El liderazgo en Costos, La Diferenciación y el Enfoque.

Adicionalmente para diseñar estrategias de marketing, disponemos de cinco instrumentos básicos, que se han de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos. Esto se resume en las denominadas cinco P's: Producto, Precio, Plaza, Promoción y Personas

Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto, además para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial

El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes.

El caso de la empresa UPEC CREATIVA –EP, es muy ilustrativo al respecto, ya que se evidencia que existe una diferencia sustancial en cuánto a los costos frente a los competidores que son otras entidades públicas que brindan servicios parecidos, pero no existen otras empresas públicas que brinden los mismos servicios a nivel nacional, además, se hace notable su diferenciación al ofertar productos y servicios con diseños altamente estructurados, y de alta calidad como lo manifiesta su gerente Ing. Carlos Revelo, esto en el caso de uniformes, ya que existen empresas pequeñas que se dedican a la confección de uniformes con el logotipo de la UPEC, como Sofos y Confecciones Andy que de igual manera que la UPEC CREATIVA – EP brindan estos productos, sin embargo, los precios de estas pequeñas empresas tienen un costo más elevado que los de la UPEC CREATIVA – EP. Sin embargo, para el servicio de guardería otras instituciones similares, prestan el mismo servicio con un costo menor al de la empresa pública, pero hay que tener en cuenta que en infraestructura la empresa obtiene mayor ventaja al poseer: aulas lúdicas apropiadas para su edad, baterías sanitarias infantiles y sobre todo seguridad con circuito de cámaras y vigilancia privada.

Porter hace referencia a que la diferenciación se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores, la UPEC CREATIVA – EP, tiene a su favor la marca, como cualidad única, la marca es la percepción que tiene un consumidor cuando escucha o piensa en el nombre, servicio o producto de la empresa, la marca UPEC es en la actualidad una marca sólida, y es la pieza fundamental en la comunicación de marketing de la empresa, es una marca que llega a los consumidores, especialmente a los estudiantes que diariamente la ostentan en sus uniformes, gorras, mandiles y demás productos que tienen la marca, esa buena imagen que se asocia a la

marca se traslada a los productos y estos se venden mejor, la UPEC CREATIVA – EP tiene una gran ventaja con respecto a esto, ya que por lo general en cada uno de los productos y servicios ofertados se transmite la marca que logra generar una vinculación emocional con el cliente.

Al hablar del enfoque Porter dice que esta estrategia se basa principalmente en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, la empresa puede centrarse en un grupo concreto de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos. La UPEC CREATIVA – EP no tiene un segmento en específico, en realidad sus productos y servicios están dirigidos a todo el público en general, es decir para niños, jóvenes y adultos.

Por medio de las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter se puede hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a la competencia, según Porter, a través de las cinco fuerzas se hace un completo análisis de la empresa, con el único fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. La amenaza de la entrada de los nuevos competidores, es una de las fuerzas para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado, la UPEC CREATIVA – EP, no visibiliza posibles competidores en los próximos años, ya que es una empresa que cuenta con el respaldo de la UPEC y además ofrece una amplia gama de productos y servicios a favor de toda la comunidad en general, Porter además recalca que analizar el poder de negociación de los proveedores permite saber cuánta influencia ejercen los mismos sobre los productos, y mejorar las condiciones sobre los mismos, contrastando esta información con la UPEC CREATIVA – EP se puede concretar que la empresa mantiene una buena relación con los proveedores y que los busca internamente cuando se trata de servicios en consultorías y capacitaciones, y cuando es necesario se busca proveedores externos siempre y cuando se cumplan con términos de referencia establecidos entre ambas partes y estableciendo los pagos y consignaciones a tiempo. Ahora bien, Porter dice que el poder de negociación de los clientes es uno de los poderes más importantes, puesto que de ellos depende la mejora de la oferta y la demanda, la UPEC CREATIVA – EP tiene una ventaja importante que es la marca y el apoyo de la UPEC, sus productos están diferenciados para cada edad,

La amenaza de entrada de productos sustitutos es otra de las cinco fuerzas que menciona Porter, esto es la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a sustituir a los nuestros, la UPEC CREATIVA – EP no tiene competidores potenciales, pero existen pequeñas empresas que ofrecen servicios similares como la fabricación de uniformes, transporte, copiadoras y guarderías. El Valor añadido que posee la empresa en sus productos es



el poder que tiene su marca, no es fácil sustituir los productos y servicios que brinda la empresa UPEC CREATIVA – EP pero tampoco es imposible, la empresa ante la amenaza de productos sustitutos aumenta la inversión en marketing y publicidad, especialmente en redes sociales. La rivalidad entre competidores es otra de las fuerzas de Porter, La rivalidad va en aumento, a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad, para la empresa UPEC CREATIVA no existen competidores potenciales directos, pero existen entidades públicas como Municipios, y microempresas que ofertan productos y servicios similares a la empresa, además una de las ventajas que posee esta empresa es el apoyo que tiene de la UPEC, esto se considera como una fuerte barrera para los posibles rivales y competidores.

Una de las principales oportunidades que tiene la UPEC CREATIVA – EP es la alianza estratégica con instituciones del sector público y privado, Pérez (2019) dice que “las alianzas estratégicas entre empresas pueden llevar al máximo el potencial de un negocio” y la UPEC CREATIVA hace uso efectivo de estas alianzas, sin embargo es importante saber escoger los socios ideales, Innovation Factory Institute (2014) hace referencia a que para poder llevar a cabo una alianza estratégica con éxito no sólo es necesaria la predisposición de cada una de las partes hacia la construcción de valor compartido, sino que también es necesario tener una visión clara del cliente a quien el valor creado va dirigido, la UPEC CREATIVA – EP ha logrado establecer convenios y alianzas con instituciones de prestigio, entre ellas: Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Megabooks, Compañía de Transporte Escolar e Institucional sin Fronteras COSINFRON S.A., Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses Cristóbal Colón Porter otorga un papel importante a las tecnologías en el desarrollo de una empresa, que también puede considerarse otro atributo de ventaja competitiva y hace referencia especial a las tecnologías de la comunicación que se puede aplicar en cualquier tipo de negocio, y establecen un excelente aporte a la estrategia competitiva, la empresa UPEC-CREATIVA, a través de plataformas digitales hace uso de este tipo de tecnologías en donde los usuarios y clientes pueden interactuar de una manera más cercana con la empresa, ante tal condición se logrará mayor fidelización, mediante las redes sociales, como Facebook, en donde hacen publicidad de sus productos y servicios

**Adicionalmente en esta discusión se muestran las respuestas a las preguntas de investigación:**

## **¿Cómo identifico las ventajas competitivas de la empresa UPEC CREATIVA –EP para la planificación de estrategias comerciales?**

Palacio (citada en Diaz, 2013) afirma que “la ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de la empresa para implementar estrategias que le permitan ampliar o conservar de forma duradera una posición sostenible en el mercado”.

Hay que tener en cuenta que identificar una ventaja competitiva toma su tiempo, y varía de acuerdo a la empresa, cambios en el mercado, sin embargo existen muchos caminos para llegar a estas más rápido, para esto existen una serie de opciones que aportan a esa identificación, en esta investigación se utilizó principalmente la matriz FODA y las fuerzas competitivas de Porter para determinar de una manera más fácil las ventajas con las que cuenta la empresa UPEC CREATIVA – EP

“Identificar a los competidores, estudiar su perfil, investigar sus estrategias y, especialmente, averiguar sus fortalezas y debilidades constituyen una información útil para la diferenciación de la empresa y el fortalecimiento de su ventaja competitiva en el mercado” (Del Olmo Arriaga, 2019)

Conocer las fortalezas y limitaciones que tiene la UPEC – CREATIVA EP permite medir el desempeño y la situación general en la que se encuentra la empresa, su adaptación al cambio, las excelentes relaciones que maneja con los distintos proveedores son puntos esenciales y de alta relevancia al momento de competir con la empresa, sin embargo de la misma manera existen debilidades como el limitado capital de trabajo y el no contar con una infraestructura propia que les permita desenvolverse de mejor manera en el mercado, para este tipo de limitaciones se debe buscar y poner en práctica estrategias que permitan no solo mejorar estos aspectos sino eliminarlos totalmente de la empresa, como podemos observar en la tabla N 4.

Ahora bien, conociendo la matriz FODA que posee la empresa UPEC CREATIVA – EP, mediante el método de Matriz de impacto cruzado se proponen posibles estrategias que pueden ayudar a la empresa a sobresalir más en el mercado.

### **Estrategias Ofensivas**

- Ataque a los puntos débiles de los competidores
- Publicidad comparada
- Retar a los rivales con un producto igualmente bueno o mejor, con un precio más bajo
- Llegar a Segmentos descuidados por parte de la competencia

### **Estrategias Defensivas**

- Mejorar el control de inventario y el sistema de logística para reducir los tiempos de espera
- Negociar contratos de largo plazo con consumidores potenciales
- Mejorar canales de distribución
- Mantener precios bajos
- Publicidad que refuerce los beneficios de los productos y servicios
- Aumentar cobertura de garantías
- Ampliar líneas de productos
- Contratos de exclusividad con proveedores
- Incrementar nuevos clientes (Incentivos por primera compra (obsequios, bonos), desarrollar catálogo de productos)

### **Estrategias de Reorientación**

- Elaboración de un plan de marketing
- Incremento en el control de calidad (Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad)
- Se debe proyectar la marca de la empresa y la importancia que se da a los clientes, Cuidar los detalles: limpieza, mantenimiento, orden y accesibilidad. Especialmente destinar áreas cómodas para el tránsito de clientes
- Debe existir señalización externa, un buen anuncio que atraiga la atención de forma inmediata.
- Ubicación de carteles, displays o pizarras, para que sea accesible para el cliente conocer mejor la empresa, saber cómo pueden adquirir sus servicios/productos.
- Adicionar Mensajes Centrales distribuidos por toda la empresa, en los que se logren destacar las ofertas, productos principales y la marca.

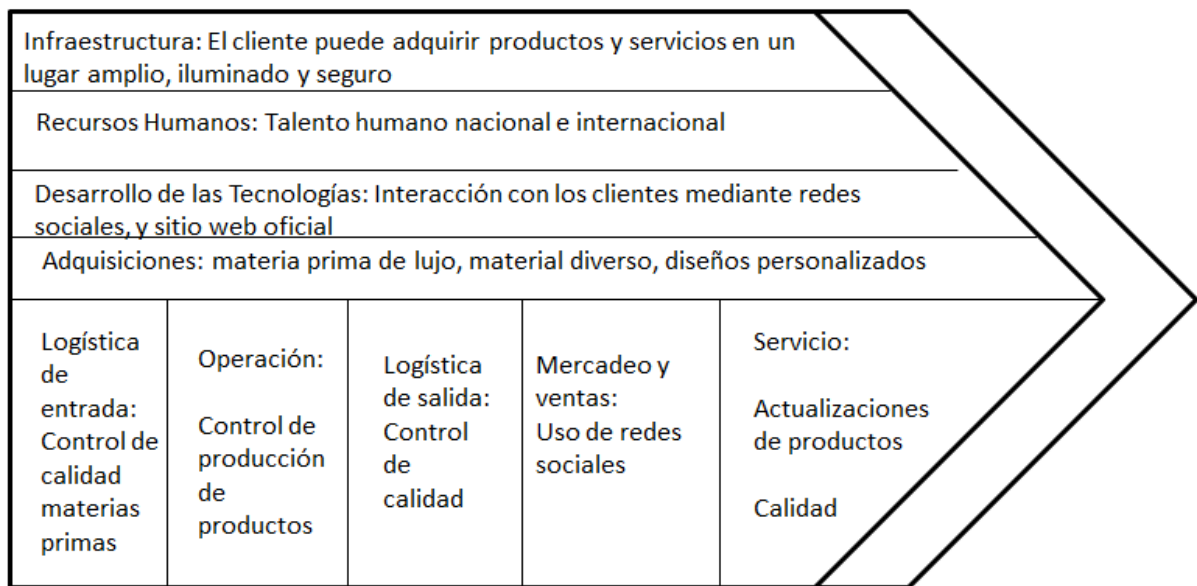
### **Estrategias de Supervivencia**

- Despedir a los clientes con un obsequio sorpresa para que regresen.
- Conocer la opinión de los clientes, se deben hacer preguntas acerca de cómo le pareció la atención.
- Evaluar el clima laboral de la empresa ayudará que el personal mejore su productividad y bienestar

- Reconocer y apreciar el esfuerzo de los colaboradores de la empresa puede ser tan sencillo como darles una tarde libre para estar con su familia o entregarles un almuerzo gratis, esas pequeñas acciones harán la diferencia.
- Promover el trabajo en equipo

### ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa UPEC CREATIVA - EP?

A través de la Cadena de Valor de Porter se logra identificar cuáles son las ventajas competitivas con mayor relevancia en la empresa.



**Figura 16.** Cadena de Valor EMPRESA UPEC – CREATIVA EP

Las Ventajas competitivas que posee la empresa UPEC - CREATIVA EP las podemos evidenciar principalmente en las funcionalidades y beneficios de sus productos y servicios, la infraestructura, el estatus de la marca, la atención que brinda al cliente, el precio y la tecnología que utiliza, todo esto con el fin de brindar una mejor experiencia de compra del cliente, a través del análisis de estas ventajas competitivas se hace más fácil el establecimiento de estrategias comerciales que ayuden a la empresa a abrirse paso entre los competidores.

La UPEC - CREATIVA EP sin duda posee ventajas competitivas, tres de ellas y las más importantes son: la primera, la infraestructura que les brinda la UPEC y el apoyo por parte de los miembros de la Universidad, la segunda el talento humano ya que posee personas de nacionalidad extranjera que provee nuevos conocimientos y habilidades y por último la calidad en sus productos y servicios.

## **¿Qué incidencia tienen las ventajas competitivas de la empresa UPEC – CREATIVA EP en la prestación de servicios y oferta de productos?**

Alan (2016) encontró que “para que un negocio pueda vender, crecer y destacarse no basta con lanzar tu producto, mejorar el precio y pretender que lo compren solo por ser más barato que el de la competencia”.

Castro (2018) dice que una ventaja competitiva permite a una empresa ofertar bienes o servicios de igual valor que la competencia a un precio más bajo y más deseable ante los consumidores, es decir incide positivamente en la venta de productos y oferta de servicios.

La UPEC – CREATIVA EP trata de proveer servicios y productos con soluciones creativas como su nombre hace referencia, está constituida por personal altamente capacitado y mantiene alianzas y relaciones con otras instituciones en busca de un mejor desarrollo económico y social, esta empresa hace un uso efectivo de las instalaciones que le brinda la Universidad y utiliza la Marca para fidelizar clientes y llamar la atención, además es una excelente ventaja, ya que esta empresa es la única que oferta productos exclusivos con la marca de la Universidad.

En definitiva las ventajas competitivas más relevantes que posee la UPEC - CREATIVA EP, son la infraestructura que le brinda la UPEC, el excelente talento humano que posee y la calidad de sus productos y servicios estos factores brindan un gran conjunto de beneficios económicos, organizacionales y laborales, ahora bien tomando en cuenta dicha afirmación, a través de esta investigación se propone estrategias comerciales que pueden ayudar a la empresa UPEC - CREATIVA EP a ganar mayor espacio en el mercado.

A continuación, se presentan estrategias para las ventajas competitivas más relevantes que posee la empresa:

### **Infraestructura**

- Se debe proyectar la marca de la empresa y la importancia que se da a los clientes, Cuidar los detalles: limpieza, olores, mantenimiento, orden y accesibilidad. Especialmente destinar áreas cómodas para el tránsito de clientes
- Debe existir señalización externa, un buen anuncio que atraiga la atención de forma inmediata.
- Ubicación de carteles, displays o pizarras, según sea el caso, para que sea accesible para el cliente conocer mejor la empresa, saber qué ofrece y cómo pueden adquirir sus servicios/productos.

- Adicionar Mensajes Centrales distribuidos por toda la empresa, en los que se logren destacar las ofertas, productos principales y la marca.

### **Talento Humano**

- Alianzas estratégicas
- Despedir a los clientes con un obsequio sorpresa para que regresen.
- Conocer la opinión de los clientes, se deben hacer preguntas acerca de cómo le pareció la atención.
- Evaluar el clima laboral de la empresa ayudará que el personal mejore su productividad y bienestar
- Reconocer y apreciar el esfuerzo de los colaboradores de la empresa puede ser tan sencillo como darles una tarde libre para estar con su familia o entregarles un almuerzo gratis, esas pequeñas acciones harán la diferencia.
- Promover el trabajo en equipo

### **Calidad**

Conocedores de que la empresa no posee un sistema que les permita regular y medir la calidad en sus productos y servicios, a través de esta investigación se sugiere la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad como estrategia comercial, que servirá para ejecutar acciones o planes que permitan alcanzar objetivos como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. Sin clientes no podemos obtener ganancias, son indispensables para el negocio. Para hacer efectivo el SGC es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Conformar un Departamento de Calidad, el cuál será el encargado de la implementación de este sistema, dicho departamento debe contar con un Director de calidad y su respectivo comité, quienes deben conocer a la perfección las normas ISO 9000 referentes a calidad y gestión de calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización.

### **Funciones del Comité de Calidad**

Este Comité se encarga de:

- Proponer y revisar las Políticas y los Objetivos Generales de la Calidad de la empresa
- Realizar el seguimiento de la eficacia de los procedimientos con respecto a la calidad de la empresa
- Coordinación y seguimiento del Programa de Calidad

- Propiciar un ambiente de trabajo y responsabilidad con el mantenimiento del Modelo de Gestión por parte de toda la Organización.
- Verificar que los productos y servicios de la empresa cuenten con todas las garantías de calidad necesarias

### ¿Cuáles son los resultados de lograr una satisfactoria calidad de los productos?

**Mejor imagen de la marca:** Los clientes asociarán el producto con su calidad, lo que al final produce lealtad y compromiso una vez que perciben el interés de la empresa en conocer y satisfacer sus necesidades. Atender a la calidad forma parte de la estrategia comunicacional del producto.

**Alta competitividad:** En la medida que el negocio se orienta a lograr un determinado objetivo en cuanto a la calidad de sus productos se proyectará como un importante competidor dentro del sector donde funciona.

**Innovación:** La escucha atenta del cliente ayudará a estar un paso delante de la competencia, ofreciendo nuevos productos que sigan las tendencias del mercado y llenen las expectativas del consumidor.

**Mejor rentabilidad:** Solo sobreviven los negocios que logran equilibrar su rentabilidad añadiéndole a sus productos la calidad adecuada para obtener la mejor relación precio/valor.

Además conociendo las ventas competitivas que tiene esta empresa, se pueden establecer de mejor manera estrategias que permitan sobresalir en el mercado, y le ayudarán a la empresa a crear productos y servicios con las mejores posibilidades de obtener beneficios, para ello se plantean las siguientes estrategias en base al análisis realizado:

**Optimizar el desarrollo de productos:** es decir, buscar alternativas para seguir innovando y no quedarse estancados en un mismo lugar

**Precios óptimos:** es una de las más importantes estrategias, Porter y Kotler lo recalcan varias veces en sus escritos, establecer precios adecuados es sinónimo de atraer nuevos clientes y mantener a los que ya están fieles a la empresa.

**Distribución efectiva:** una vez que se conozcan bien las necesidades de los clientes, hay que tener en cuenta la forma en que se va a llegar a estos con los productos ya que no es lo mismo llegar a los jóvenes a través de redes sociales que a los adultos a través de publicaciones en los periódicos, hay que considerar esto como un punto muy importante.

**Impacto Organizacional:** hay que generar publicidad que haga conocer a la empresa, generar una marca que se identifique con los clientes y sus necesidades, crear un ambiente pleno, seguro y eficaz dentro de la empresa.

Todo esto sumado a la infraestructura y talento humano que posee la empresa dará como fruto una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permitirá obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

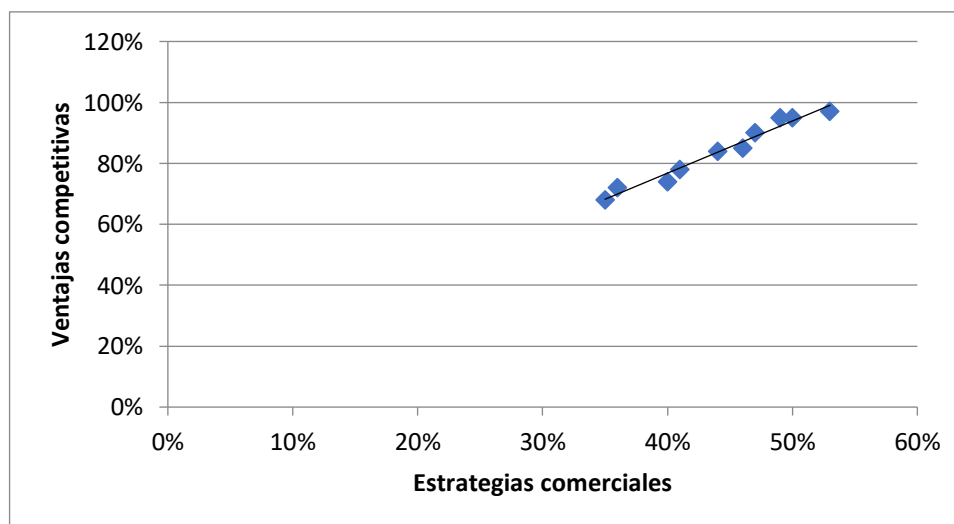
### **Coefficiente de Correlación de Pearson**

Para comprobar si existe o no una relación directa entre las variables de estudio de esta investigación se hizo uso del Coeficiente de Correlación de Pearson, en donde el eje X representa el porcentaje de empresas que tenían conocimiento y hacen uso de sus ventajas competitivas y el eje Y representa las empresas que hacen uso de estrategias comerciales entre los años 2010 y 2019

**Tabla 6.** Relación Ventajas Competitivas y Estrategias Comerciales

Año	Ventajas Competitivas	Estrategias comerciales
2010	35%	68%
2011	36%	72%
2012	40%	74%
2013	41%	78%
2014	44%	84%
2015	46%	85%
2016	47%	90%
2017	49%	95%
2018	50%	95%
2019	53%	97%

Coefficiente de Correlación de Pearson= 0,98



**Figura 17.** Relación Ventajas Competitivas y Estrategias Comerciales



Se puede observar que existe una correlación positiva, es decir que se indica una dependencia total entre las dos variables de estudio, que da a entender que cuando una de las variables aumenta la otra lo hace igualmente en proporción constante, es decir cuando existe un mayor conocimiento de ventajas competitivas en la empresa mayor será la aplicación de estrategias comerciales en relación a la otra variable. Por tanto, se acepta la hipótesis.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- Una vez realizado el análisis de las ventajas competitivas que tiene la empresa pública UPEC CREATIVA EP se logra evidenciar que éstas, influyen de manera directa y significativa en el desarrollo de la empresa, y sobre todo que influyen mucho en la decisión de compra por parte de los clientes y usuarios.
- La empresa debe hacer uso de sus fortalezas y oportunidades por lo que es necesario la implementación de estrategias que permitan una mayor difusión de la misma a través de redes sociales y demás medios de comunicación , para llegar de una forma eficaz a los clientes
- Las Ventajas competitivas que posee la empresa UPEC - CREATIVA EP las podemos evidenciar principalmente en las funcionalidades y beneficios de sus productos y servicios, la infraestructura, el estatus de la marca, la atención que brinda al cliente, el precio y la tecnología que utiliza
- La variedad de los productos y servicios que posee la UPEC CREATIVA – EP ha logrado que los compradores tengan más diversidad al momento de realizar sus compras lo cual ha favorecido a la empresa para conservar a sus clientes.
- El servicio de atención al cliente que brinda la empresa UPEC CREATIVA - EP está completamente ligado a la competitividad, es decir al contar la empresa con una buena infraestructura ayudará a atender cualquier petición de los clientes y conocer sus opiniones de una manera efectiva.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa la implementación de un foro de sugerencias y de esta forma se pueda hacer las gestiones necesarias para aprovechar la infraestructura, creando ventajas competitivas dentro de la provincia del Carchi y así conjuntamente poder resolver problemas de la misma mejorando el desarrollo.
- Se recomienda a la empresa UPEC CREATIVA - EP hacer uso efectivo de las alianzas estratégicas que tiene, así mismo los convenios que mantiene con empresas e instituciones a nivel local y nacional, para optimizar estrategias que permitan llegar de una manera más eficiente a los clientes.
- Diseñar una planificación estratégica apropiada para la actividad económica de la empresa con el objetivo de aprovechar las ventajas competitivas que ayude a incrementar la rentabilidad de la empresa UPEC CREATIVA – EP.
- Implementar un Sistema De Gestión de Calidad que le permita a la UPEC CREATIVA – EP planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad.
- Elaborar estrategias competitivas que ayuden a la empresa UPEC CREATIVA – EP a aprovechar sus fortalezas y oportunidades.
- Se recomienda a la gerencia que se impartan a sus empleados capacitaciones sobre la buena atención al cliente para de esa manera continuar conservado la fidelidad de sus compradores
- Se deberá capacitar al personal administrativo y gerencia sobre el conocimiento de las ventajas competitivas para que de esta manera la empresa pueda aplicarlas en cada sector, y se puedan beneficiar a un futuro de un aumento en la rentabilidad, de igual manera se recomienda la capacitación en cuánto atención al cliente para la fidelización de los mismos.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 5fuerzasdeporter*. (s.f.). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/las-3-estrategias-genericas-michael-porter/>
- AulaFacil. (s.f.). Obtenido de <https://www.aulafacil.com/cursos/estrategia/empresarial-basico/las-cinco-fuerzas-de-porter-rivalidad-entre-competidores-establecidos-120767>
- Cabanilla, G. (9 de Marzo de 2019). *Extra.ec*. Obtenido de <https://www.extra.ec/opinion/columnas-ecuador-en-el-ranking-de-competitividad-KN2681369>
- Castro, & González. (2017). Obtenido de <https://blog.castroygonzalez.es/la-calidad-de-los-productos-y-su-importancia/>
- Círculo Marketing. (2015). Obtenido de <https://www.circulomarketingla.com/incentivos-para-tus-clientes/>
- Del Olmo Arriaga, J. L. (2019). Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/ventajas-competitivas-empresa/>
- DestinoNegocio. (2015). Obtenido de <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/consejos---para-aplicar-una-estrategia-comercial/>
- Deusto. (Noviembre de 2014). Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>
- Dialnet*. (s.f.). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=70300>
- Diccionario de Marketing. (9 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Diccionario de Marketing. (2016). Obtenido de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Didriksson, D. A. (s.f.). *redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/373/37303304.pdf>
- EDENRED. (s.f.). Obtenido de <https://www.edenred.es/blog/estrategia-de-liderazgo-en-costes-ventajas-e-inconvenientes/>
- Elizabeth, V. I. (mayo de 2015). *repo.uta.edu.ec*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17498/1/T3264ig.pdf>
- Emred. (s.f.). Obtenido de <https://www.emred.com/recomendar-producto-y-personalizar-contenidos/>
- Entrepreneur*. (2019). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294206>

facil, a. (s.f.). Obtenido de <https://www.aulafacil.com/cursos/estrategia/empresarial-basico/las-cinco-fuerzas-de-porter-amenaza-de-entrada-de-nuevos-competidores-l20766>

FranciscoTorreblanca. (14 de 07 de 2017). *franciscotorreblanca*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/como-definir-la-ventaja-competitiva/>

GestioPolis. (s.f.). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

Jaen, I. (s.f.). *Podcast*. Obtenido de <https://ignaciojaen.es/las-fuerzas-de-porte-amenaza-de-los-productos-sustitutivos/>

Jefatura de Admisión y Registro UPEC. (2019). Obtenido de <http://www.upec.edu.ec/images/stories/Estudiantes%20matriculados/Octubre%202018%20-%20Febrero%202019.pdf>

Medina, M. I. (s.f.). *Eumed.net*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)

Nascimento, A. V. (2016). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=190980>

Negocios, E. E. (may de 16 de 2016). *buenos negocios*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/poder-negociacion-compradores-5-factores-n2475>

Pickters, S. (11 de 04 de 2015). *Psyma*. Obtenido de <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

QuestionPro. (2020). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/experiencia-del-cliente-que-es/>

*revistalideres*. (30 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/central-empresa-conecta-sociedad-universidades.html>

Salazar, O. (2016). *ridum.umanizales*. Obtenido de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2802/PROYECTO%20DE%20GRADO%20%28Oscar%20Salazar%20Garcia%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Semerena, Y. (2019). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>

Significados.com. (10 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.significados.com/metodo-deductivo/>

Street, W. (s.f.). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

UPEC - CREATIVA EP . (2019). Obtenido de <https://www.upec-creativa.com/>

Vega, K. (1 de Junio de 2017). *mercadeonegro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/las-7-estrategias-marketing-siglo-xxi-philip-kotler/>

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta aplicada estudiantes UPEC



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
MARKETING**



**Tema:** “Análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC CREATIVA –EP para la planificación de estrategias comerciales.”

**Objetivo:** Recopilar información referente al conocimiento y aceptación de los servicios que oferta la empresa CREATIVE UPEC – EP.

#### Instrucciones

- Los datos de esta investigación son confidenciales y serán utilizados para realizar un análisis para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa CREATIVE UPEC - EP
- Lea detenidamente las preguntas
- Marque con una x la respuesta
- Le agradezco por su colaboración

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

##### Genero

Masculino

Femenino

LGTBI

1. **¿Es útil el uso de servicios/productos que le brinda la empresa UPEC -CREATIVA EP?**

Si

No

2. **¿Le han brindado algún tipo de incentivo por su compra o uso de servicios?**

Si

No

3. **¿Cómo fue la experiencia de compra del producto o uso del servicio?**

Excelente

Muy buena

Buena

Mala

**4. ¿Ha notado algún valor diferencial o valor añadido en los productos y servicios de la empresa con respecto a otras?**

Si

No

**5. ¿La empresa tiene modernidad tecnológica?**

Si

No

**6. ¿Cómo es la calidad de los productos y servicios que le brinda la empresa UPEC – CREATIVA EP?**

Muy aceptables

Aceptables

Poco aceptables

Nada aceptables

**7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le motivarían a hacer uso de los servicios que brinda la empresa UPEC – CREATIVA EP?**

Simplicidad

Facilidad de uso

Que es nuevo

Precio

Que es necesario

Todas

Ninguna

**8. ¿Con que frecuencia hace usos de los servicios que le brinda la empresa?**

Diario

Una vez por semana

Una vez cada quince

Una vez por mes

Una vez cada 6 meses

Una vez al año

**9. ¿Alguna vez ha recomendado los servicios de la empresa?**

Han recomendado varia veces

Han recomendado una o dos veces



No, Nunca he recomendado

**10. ¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que los de las compañías de competencia?**

Muy aceptables

Aceptables

Iguales

Poco aceptables

Nada aceptables

**11. ¿Dónde le gustaría poder contratar y/o utilizar este servicio?**

UPEC

Grande empresa

Internet

**12. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir publicidad sobre el servicio?**

Anuncios en periódicos y revistas

Correo ordinario

Vallas publicitarias

Televisión

Radio

Internet

**13. ¿Los productos y servicios se manejan con profesionalismo?**

Si

No

**14. ¿Se le informa previamente de los beneficios del producto o servicio?**

Si

No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 2.** Ficha de Observación Productos y Servicios UPEC - CREATIVA EP

<b>I. DATOS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS OFERTADO POR LA UPEC CREATIVA - EP</b>							
<b>Nombre del servicio y/o producto:</b>							
<b>II. DATOS DE LA APLICACIÓN DE LA FICHA</b>							
<b>Datos del observador</b>							
<b>Nombres y apellidos</b>					<b>Fecha</b>		
<b>CI</b>	<b>Teléfono</b>			<b>Edad</b>			
<b>Marcar con un "x", según corresponda teniendo en cuenta que 4 es el puntaje máximo</b>							
<b>III. AMBIENTES FÍSICOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Observaciones</b>	
1	Infraestructura adecuada						
2	Iluminación						
3	Orden						
4	Limpieza						
5	Servicios higiénicos						
6	Accesibilidad y organización de los espacios externos						
7	Accesibilidad y organización de los espacios internos						
8	Señalización de seguridad						
10	Mobiliario						
<b>IV. ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Observaciones</b>	
11	El prestador del servicio mantiene el contacto visual y la comunicación verbal y/o no verbal con el cliente						
12	El prestador del servicio promueve la expresión de los sentimientos e intereses de los clientes brindando apoyo afectivo.						
13	El prestador del servicio reconoce los intereses e iniciativas de los clientes						
14	El prestador del servicio interviene para responder a las necesidades y/o pedidos del cliente						
15	El prestador del servicio proporciona atención a las situaciones de conflicto entre los clientes						

16	El prestador del servicio promueve un espacio para que los clientes manifiesten sus quejas o sugerencias					
17	Transmite una imagen de confianza					
18	Demuestra su profesionalidad					
19	Es ágil, simple y eficiente en la prestación del servicio					

**¿Sucedio algo en el transcurso de la observación en el servicio prestado por la UPEC CREATIVA - EP? Por favor, describa.**

### **Anexo 3. Resumen de la Observación**

#### **Resumen de la Observación**

Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de observación, para lo cual se observó diferentes aspectos de las instalaciones donde se ofertan los productos y servicios por parte de la empresa UPEC CREATIVA – EP.

Se observó que existe una infraestructura adecuada y moderna para que los clientes se sientan bien al momento de hacer uso del servicio o al comprar productos, la iluminación, orden, limpieza y servicios higiénicos se mantienen de una forma adecuada, la accesibilidad y disponibilidad a espacios internos y externos fluye con normalidad, la empresa cuenta en sus instalaciones con la debida señalización de seguridad, es decir cuenta con letreros informativos de entrada, salida, salida de emergencia y puntos de encuentro en caso de desastres naturales, En cuanto a la atención del cliente, se observó que el prestador de servicio si mantiene el contacto visual con el cliente, la comunicación verbal es muy productiva, y se promueve la expresión de los sentimientos e intereses de los clientes, además se pudo constatar que se responde a las necesidades de los clientes, por otra parte con respecto a las situaciones de conflicto existe poco interés frente a estas situaciones cuando se producen entre clientes, se observó también que no existen espacios para que los clientes manifiesten sus quejas o sugerencias, sin embargo el prestador del servicio logra transmitir una imagen de confianza y demuestra su profesionalidad, agilidad y eficiencia a la hora de prestar el servicio o vender el producto.

## **Anexo 4.** Entrevista a la EMPRESA UPEC - CREATIVA EP

### **Entrevista**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y MARKETING**



“Análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC CREATIVA –EP para la planificación de estrategias comerciales.”

### **PRESENTACIÓN**

Buenos días, Como parte de mi tesis en la facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, estoy realizando una investigación acerca de las ventajas competitivas de la empresa UPEC CREATIVA –EP. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración

### **INICIO**

1. Nombre de la Empresa:
2. Nombre del Entrevistado:
3. Cargo del Entrevistado:
4. Año en que inició operaciones:

#### **I. FUERZAS DE PORTER**

#### **ETAPA 1: CLIENTES**

#### **5. ¿Quién o Quiénes son sus principales clientes?**

Nuestros principales clientes son la población en general lo que es en la provincia del Carchi pero ya nos estamos enfocando para ya salir de la misma dando capacitaciones y consultorías y también han tenido servicios a nivel internacional tenido congresos lo que es con España lo cual ellos han hecho los pagos para que se efectúen en el Ecuador.

**6. ¿Cómo es la demanda de productos y servicios por parte de los clientes?**

En la provincia del Carchi en la parte que es capacitaciones se a echo un tabú se podría decir qué la gente tiene la creencia de que todo debe ser gratuito, las capacitaciones ya se realizan desde hace 2 años, este año se ha tenido capacitaciones de corta duración estamos hablando hasta 120 horas y de larga duración hasta de 6 meses

**7. ¿Tienen demanda internacional?**

Estamos empezando, pero en nuestra idea es sacar lo que es la capacitación a nivel virtual y eso podría ser a nivel en cualquier lado que necesiten nuestro servicio.

**8. ¿Qué servicios ofrece esta empresa?**

Tenemos lo que es capacitación como indique tenemos los servicios de consultoría y dentro de la consultoría a cualquier índole puede ser en la parte civil, arquitectura, contabilidad, administración, turismo en lo que los pongan estamos en la capacidad de adaptar las consultorías según las necesidades de los clientes.

**9. ¿Los productos y servicios se adaptan a los cambios en el mercado y a las necesidades del cliente?**

En parte económica los cursos como estamos en una zona fronteriza el valor acá son referenciales un curso que normalmente valen 200 dólares \$150 aquí vale \$60

**ETAPA 2: PROVEEDORES**

**10. ¿Cuántos proveedores tiene aproximadamente la empresa?**

**11. ¿Quién o Quiénes son sus principales proveedores?**

Ponte lo que se trata de docentes nosotros buscamos en la necesidad y la parte de capacitación de acuerdo a lo que tenemos para contratar según los cursos que se abran o según el convenio con las entidades que necesiten en la parte de otros proveedores de los otros servicios ahí sí con la parte de lo que es bodega.

**12. ¿Cómo es la disponibilidad de los insumos?**

Ya ahorita que nosotros tenemos internamente lo que es el almacén universitario zonas que se ven o sino bajo pedido.

**13. ¿Se entregan a tiempo y en buenas condiciones?**

Si por que como es con compras públicas tampoco podemos comprar cualquier cosa o que nos entreguen cualquier cosa debemos tener cumplimiento con los términos de referencia según como sea la compra.

**14. ¿Mantiene una buena comunicación con los proveedores?**

Si porque tenemos algunos pagos que son a consignación tenemos que estar al par para poder salir.

**ETAPA 3: PRODUCTOS SUSTITUTOS**

**15. ¿Ante la amenaza de productos sustitutos en el mercado, aumenta la inversión en marketing y publicidad?**

Ahorita si estamos haciendo bastante ya que es complicado en la parte del comercio si nos enfocamos en el sector, televisión casi nada lo que estamos ahorita saliendo por medio de redes sociales pero no tenemos muchos que nos de competencia.

**16. ¿Cuál es el posicionamiento del producto?**

Depende de los productos pero al que más sale son las capacitaciones y las consultorías.

**17. ¿Se diferencia de los productos de la competencia?**

Más que los productos es la calidad además tenemos el respaldo de la universidad

**18. ¿Cree Ud. que los precios de sus productos y servicios están al alcance de los clientes?**

Si como le decía donde los clientes por lo menos en la provincia del Carchi y a nivel nacional es uno de los más bajos

**ETAPA 4: NUEVOS COMPETIDORES**

**19. ¿Visualiza ud posibles nuevos competidores durante los próximos cinco años?**

No más bien ellos nos miran como amenaza ya que nosotros tenemos el respaldo de la universidad y es algo que ellos no tienen

**20. ¿Qué estrategias utiliza para mantener la fidelización de los clientes?**

La calidad de los servicios

**21. ¿Cuál es la propuesta de valor de sus productos y servicios?**

La calidad de los servicios y la revisión en el proceso.

**22. ¿Qué ventajas competitivas posee la empresa?**

Como ventaja toda la infraestructura que posee la universidad y el apoyo del mismo.

No tenemos un valor asignado por parte del Estado nosotros tenemos que buscar somos autofinanciamiento tenemos que buscar para que la empresa pueda seguir.

## **ETAPA 5: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

### **23. ¿Quiénes son los principales competidores directos de la empresa?**

Otras entidades públicas que brindan servicios parecidos pero no hay otra empresa pública que brinde los mismo servicios a nivel nacional.

### **24. ¿Conoce usted las ventajas competitivas de sus competidores?**

Más que las ventajas las desventajas y como le repito nosotros tenemos el respaldo de la universidad

### **25. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantenerse competitiva en el mercado?**

Más que todo estamos revisando la parte de la calidad nos basamos en encuestas al finalizar algún producto o algún servicio hacemos encuesta no estamos ,viendo qué falencias hacemos y estamos tratando de cubrir las esa falencias

### **26. ¿Su empresa cuenta con misión, visión, objetivos, metas y valores definidos?**

La empresa si cuenta con todo.

## **II. ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

### **27. ¿Para Ud, los costos de sus productos son inferiores o superiores a los de la competencia?**

Nuestros productos a nivel nacional están en un buen punto.

### **28. ¿Cuáles son los atributos de sus productos y servicios que los hacen únicos para los clientes?**

La calidad de la atención al cliente la oportunidad de que puedan acceder o si no tenemos nosotros buscamos y se los da.

### **29. ¿Cuál es su segmento de mercado?**

A todos y todas las edades y se les da porque tenemos hasta un academia de formación y la capacitación también una academia de forma creativa que se les da clases.



### III. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

**30. ¿Ha realizado o realiza publicidad comparada? ¿Por qué?**

No porque solamente estamos en redes sociales ya que es un medio que diga más en la parte local y a nivel nacional de igual manera hemos lanzado y medio de comunicación está en la mente pero internamente.

**31. ¿Su empresa llega a todos los segmentos de mercado de la misma manera?**

Intentamos porque tenemos la venta de libros ay estamos enfocados a todas las edades tenemos desde niños, jóvenes y adultos capacitaciones de igual manera esta para todas las edades.

**32. ¿En su empresa existe la venta de productos o servicios complementarios?**

Tenemos de todo un poco por ejemplo en el almacén universitario servicio de parqueadero, las islas de copias lo bueno que podemos seguir brindando más servicios.

### IV. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

**33. ¿Tiene algún contrato de exclusividad con algún proveedor o cliente?**

**34. ¿Cuál es su capacidad de producción?**

Lo que se ha pedido se lo ha cumplido si está dentro del tiempo.

### V. ESTRATEGIAS DE MARKETING

**35. ¿La empresa ajusta el presupuesto de acuerdo a sus necesidades?**

Si como le digo no podemos comprar pan para vender pan siempre debe a ver una utilidad.

**36. ¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo del gobierno para el desarrollo científico técnico de la Zona 1 en sectores priorizados para el cambio de la matriz productiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inestabilidad económica del país que podría afectar la generación de negocios.</li><li>• Insuficientes empresas locales que demanden servicios profesionales de la Empresa Pública.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición de los sectores públicos y privados a la asociatividad con empresas públicas.</li> <li>• El sistema de compras públicas favorece a las empresas públicas obtener contratos con el Estado.</li> <li>• Relaciones bilaterales de la UPEC con Instituciones del sector público y privado del Ecuador y los departamentos fronterizos colombianos que favorecen la generación de negocios.</li> <li>• Posibilidades de contribuir al desarrollo económico, social, científico y técnico de la región.</li> <li>• Existencia de nichos de mercado insatisfechos por la falta de oferta de bienes y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente coordinación entre instituciones del sector público de la localidad.</li> <li>• Insuficiente diversificación de la actividad económica en la provincia del Carchi.</li> <li>• Oferta de bienes y servicios similares por empresas con presencia física o virtual.</li> <li>• Cambios en la legislación que regula las empresas públicas.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de ofertar soluciones creativas de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Flexibilidad y agilidad en las operaciones de la Empresa Pública.</li> <li>• Apoyo de la estructura organizacional e infraestructura de la UPEC.</li> <li>• Capacidad de adaptación al cambio.</li> <li>• Excelentes relaciones comerciales con proveedores locales, regionales y nacionales.</li> <li>• Amplia capacidad de asociación con sectores públicos o privados, nacionales o internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado capital de trabajo para el financiamiento de proyectos de inversión.</li> <li>• Falta de personal técnico que contribuya al desarrollo de proyectos.</li> <li>• No se cuenta con un plan de marketing como instrumento de gestión de la Empresa Pública.</li> <li>• No contar con infraestructura propia.</li> <li>• Inexistencia de un sistema de gestión de la calidad.</li> <li>• No contar con instrumentos de gestión que garanticen la efectividad en las operaciones.</li> </ul>

**37. ¿En la empresa existe algún sistema de información que permita tomar y procesar las necesidades y opiniones de los consumidores de acuerdo a su edad, gustos y preferencias?**

No por el momento creo que es una de la deficiencias de la empresa ya que se lleva manualmente solo utilizamos Word, Excel Power Point estamos en proceso de sistematización.

**38. ¿Realmente la inversión en el diseño de sus productos, garantiza la adquisición por parte del consumidor final?**

Debe ser que sí pero no podemos tener a todos gustosos porque no todos los productos que sacas al mercado es para que todos estén contentos pero yo creo que si quiera tenemos asertividad de la mayoría de productos ponte a y capacitaciones que hemos sacado y no hemos tenido gente inscrita pero también ávido otros que están apertura dos o ya sean acabado o los productos que están saliendo.

## Anexo 5. Fotografías

### Observación Productos y Servicios UPEC – CREATIVA EP



**Encuesta realizada a estudiantes de la UPEC**







**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

<b>ABSTRACT- EVALUATION SHEET</b>				
<b>NAME:</b> <u>Edwin Daniel Paspuel Guacha</u>		<b>DATE:</b> 22 de enero de 2021		
<b>TOPIC:</b> Análisis de las ventajas competitivas de la empresa UPEC - CREATIVA EP para la planificación de estrategias comerciales.				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED	<b>TOTAL 9</b>		



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Edwin Daniel Paspuel Guacha

Fecha de recepción del abstract: 22 de enero de 2021

Fecha de entrega del informe: 22 de enero de 2021

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado digitalmente por:  
EDISON PEÑAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc

Coordinador del CIDEN