



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA
APLICADO A INNOVAQUIM CÍA. LTDA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
de Licenciadas en Administración de Empresas**

Autoras:

Daniela Alexandra Bonilla Maldonado; Milena Larissa Rojas
Machuca.

Director:

Xavier Esteban Ortega Vásquez.

Cuenca – Ecuador

Año

2023

DEDICATORIA

Daniela Bonilla

Dedico la redacción de este trabajo a mi familia ya que me han guiado en el camino de la vida, me han enseñado a ser responsable, perseverante y comprometida a alcanzar mis metas.

Milena Rojas

Dedico este trabajo a mi familia que me ha apoyado continuamente en el desarrollo de mi carrera y me ha impulsado a mejorar continuamente de manera personal y profesional, teniendo como base mis principios y valores.

AGRADECIMIENTO

Daniela Bonilla

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a aquellas personas que contribuyeron en mis estudios universitarios.

En primer lugar, a mi compañera de tesis por su dedicación y trabajo en equipo. A mis profesores por compartir sus conocimientos. A Xavier Ortega, por su guía y apoyo incondicional. A Chavi por su orientación y liderazgo durante el proceso.

A mi familia y a la universidad por el apoyo en mi desarrollo personal y profesional.

Milena Rojas

Agradezco a mi compañera de tesis por su colaboración, apoyo y esfuerzo en la redacción de este trabajo. A Xavier

Ortega por compartir su conocimiento en el área y su apoyo en la redacción de este trabajo. A Chavi Arteaga por su motivación y ayuda en todo el proceso. De igual manera a todas las personas que me han impulsado en distintos ámbitos, a mi familia, amigos y novio.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Índice de Anexos.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Ventaja competitiva e importancia.....	2
1.2. Diferenciación.....	3
1.3. Creación de valor, cadena de valor y orquestación estratégica.....	3
1.4. FODA y desagregación empresarial.....	5
1.5. Estructura organizacional y entorno micro.....	5
1.6. Entorno macro, factores críticos, PESTEL y 5 fuerzas de Porter.....	6
CAPÍTULO 2.....	9
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	9
2.1. Antecedentes de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.....	9
2.2. FODA de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.....	10
2.2.1. Fortalezas.....	10
2.2.2. Oportunidades.....	11
2.2.3. Debilidades.....	11
2.2.4. Amenazas.....	11
2.3. Desagregación empresarial de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.....	12

2.3.1. Objetivos de áreas funcionales	12
2.3.2. Políticas.....	12
2.3.2.1.Área de Producción	12
2.3.2.2.Área de Gerencia	13
2.3.2.3.Área de Finanzas y Contabilidad.....	13
2.3.2.4.Área de Investigación y Desarrollo (I+D).....	14
2.3.2.5.Área de Marketing y ventas.....	15
2.3.3. Estrategias y procedimientos por área funcional	15
2.4. Misión, Visión y valores de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.	18
2.5. Estructura organizacional de la empresa	19
2.6. Entorno micro de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.	21
CAPÍTULO 3	23
3. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR INDUSTRIAL	23
3.1. Factores críticos	23
3.2. Cadena de valor del Sector Químico Industrial.....	24
3.3. FODA del sector químico industrial.....	24
3.3.1. Fortalezas	24
3.3.2. Oportunidades.....	25
3.3.3. Debilidades	25
3.3.4. Amenazas.....	25
3.4. Las 5 fuerzas de Porter.....	26
3.4.1. Poder de negociación de los clientes	26
3.4.2. Poder de negociación de los proveedores	26
3.4.3. Potencial ingreso de nuevos competidores	27
3.4.4. Amenaza de productos sustitutos.....	28
3.4.5. Rivalidad entre empresas	28

3.5. ENTORNO MACRO PESTEL	28
CAPÍTULO 4	34
4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	34
4.1. Establecer objetivo de la investigación, metodología y muestra	34
4.2. Recolección de datos	34
4.2.1. Entrevista a profundidad.....	35
4.2.2. Grupo Focal	37
4.3. Resultados.....	39
CAPÍTULO 5	41
5. PROPUESTA DE MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO	41
5.1. Innovación	42
5.2. Calidad.....	43
5.3. Posicionamiento.....	44
5.4. Efectividad.....	45
5.5. Diferenciación.....	46
5.6. Servicio	47
5.7. Modelo de empresa.....	48
CONCLUSIÓN	50
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	53
ANEXOS.....	55

Índice de tablas

INTRODUCCIÓN.....	1
Tabla 1.....	10
Marcas propias de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.....	10
Tabla 2.....	15
Estrategias y procedimientos de áreas funcionales de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.....	15
Tabla 3.....	21
Competidores de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.....	21

Índice de figuras

Figura 1.....	12
Objetivos de áreas funcionales de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.	12
Figura 2.....	19
Organigrama de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.	19
Figura 3.....	20
Organigrama propuesto para la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.	20
Figura 4.....	24
Cadena de valor del Sector Químico Industrial	24
Figura 5.....	29
PIB trimestral según BCE	29
Figura 6.....	30
Riesgo país según el BCE	30
Figura 7.....	41
Representación del Modelo de Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo para INNOVAQUIM CÍA. LTDA.	41

Índice de Anexos

ANEXOS	55
Cuestionario para entrevista a profundidad y grupo focal.....	55

RESUMEN

El objetivo planteado en la investigación consistió en proponer un modelo de ventaja competitiva aplicado a la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA. Para ello es importante tomar como base la ventaja competitiva que consiste en la capacidad de agregar valor; esto permite a una empresa sobreponerse con respecto a sus competidores. La metodología que se utilizó fue una investigación de tipo cualitativa por medio de una entrevista a profundidad y un grupo focal. Con respecto a los hallazgos se determinaron 7 parámetros para la creación del modelo de ventaja competitiva, en cada uno se plantearon estrategias en torno a elementos que el sector considera que generan ventaja competitiva; estos son logística, servicio al cliente, investigación y desarrollo de productos, y calidad. Como conclusión, se ha planteado un modelo para potenciar el enfoque de diferenciación que posee la empresa por medio de estrategias en puntos claves para el sector.

Palabras clave: calidad, diferenciación, innovación, modelo de empresa, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The objective set forth in the research consisted of proposing a competitive advantage model applied to the company INNOVAQUIM CÍA. LTDA. For this, it is important to take as a basis the competitive advantage, which consists of the ability to add value. This allows a company to outperform its competitors. The methodology used was qualitative research through an in-depth interview and a focus group. Regarding the findings, 7 parameters were determined for the creation of the competitive advantage model. Strategies were proposed for each parameter around elements that the industry considers to generate competitive advantage. These include logistics, customer service, research and development of products, and quality. In conclusion, a model has been proposed to enhance the differentiation approach that the company possesses through strategies in key points for the industry.

Keywords: business model, competitive advantage, differentiation, innovation, quality.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un Modelo de Ventaja Competitiva aplicado a INNOVAQUIM CÍA. LTDA, debido a ello en el primer capítulo se presenta el marco teórico en el que se encuentran conceptos bases para aportar conocimiento sobre el tema, importancia y las herramientas utilizadas para abordarlo, entre los conceptos más importantes se abarcan: ventaja competitiva, diferenciación y creación de valor. En el capítulo dos se da una introducción acerca de la empresa por medio de misión, visión y valores, estructura organizacional y un análisis situacional en el que constan herramientas como el FODA y desagregación empresarial, pues es importante conocer el funcionamiento de la empresa y el entorno micro para generar estrategias con respecto a factores específicos de la empresa como recursos, alcance y determinantes.

En el tercer capítulo se aborda el sector químico de la industria alimenticia por medio de factores críticos, cadena de valor, FODA, 5 fuerzas de Porter y análisis PESTEL con el fin de tener un conocimiento de aquellos factores que tienen gran relevancia para las empresas del sector ya que ayudan a determinar la influencia que tienen en competidores y la empresa, además de proporcionar información sobre el funcionamiento del sector y así determinar estrategias que puedan tener impacto positivo en estos factores. En el cuarto capítulo, se abarca la investigación de mercado con el fin de conocer qué estrategias y medidas ayudan a la competitividad y posicionamiento en el sector, se realiza una investigación de tipo cualitativa mediante una entrevista a profundidad y un grupo focal, cuenta con el análisis de datos y los resultados obtenidos ya que así se recolecta y analiza información relevante del sector químico. En el último capítulo se presentan las estrategias para cada uno de los factores con el fin de desarrollar el Modelo de Ventaja Competitiva Sostenible en el tiempo: innovación, calidad, posicionamiento, efectividad, diferenciación, servicio y modelo de empresa pues el determinar estrategias en cada uno de los parámetros permite tener en claro el funcionamiento que podrá tener la empresa para conseguir ventaja competitiva. Tras ello, se presentan las conclusiones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se va a analizar la base teórica que abarca temas como ventaja competitiva e importancia de la misma, diferenciación, creación de valor, cadena de valor, orquestación estratégica, análisis FODA, desagregación empresarial, estructura organizacional, entorno micro y macro, factores críticos, análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter. Este análisis es relevante para el desarrollo posterior de las herramientas ya que permitirá la resolución de las preguntas de investigación.

1.1. Ventaja competitiva e importancia

Según Kotler y Armstrong (2012) la ventaja competitiva se puede definir como la preeminencia que posee una empresa sobre sus competidores y esta es adquirida al ofrecer mayor valor a los consumidores. Uno de los principales autores de este tema es Michael Porter quien establece que existen tres estrategias para alcanzar una ventaja competitiva, éstas son liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. El contar con una ventaja competitiva demuestra que una empresa cuenta con una habilidad, rendimiento superior, así como con una estrategia que genere valor en la compañía de la cual carecen los competidores (Munizo, 2014). Esta ventaja puede generarse por medio de precios más bajos o la inclusión de mayores beneficios, de la misma manera se puede crear por medio de diferenciación. (Porter, 1987)

Además, el lograr una ventaja competitiva permite que las empresas mejoren en factores como innovación constante de procesos y de bienes por medio de la tecnología, eficiencia, así como en estrategias competitivas. Es importante tomar en consideración que, para formular la estrategia de ventaja competitiva, es indispensable relacionar a la empresa con su medio ambiente. (García, et. al., 2008)

Según Peñaloza (2005) la importancia de la ventaja competitiva radica en la necesidad de consolidarse como una empresa sostenible en el tiempo que pueda perdurar en el mercado cambiante por medio de una administración efectiva, así como un uso adecuado de los recursos tanto internos y externos. Es importante que las empresas sean capaces de conocer sus fortalezas con la finalidad de identificar las cualidades superiores que poseen. Estas cualidades, posteriormente se podrán utilizar para la ventaja competitiva y permitirán generar mayor valor teniendo en cuenta la estructura, peculiaridades y condiciones del mercado en el que se

desenvuelven. Además, el contar con una ventaja competitiva permite que una empresa sea ágil con estrategias novedosas, evolucione, se adapte en el mercado en el que se desenvuelve y sobreviva en los entornos que cada vez resultan más cambiantes y volátiles (Ghasemi & Yaghmaei, 2015). La ventaja competitiva permite que las organizaciones aseguren una posición favorable dentro del mercado, pero deben tener en cuenta siempre el factor de la innovación con el fin de generar valor en los clientes. (Potjanajaruwit, 2018)

1.2. Diferenciación

Según Yaghmaei (2015) la diferenciación se basa en la mejora de capacidades o habilidades de la empresa y suele ser mayor si es única dentro del mercado, se logra a través de estrategias que conduzcan a una capacidad de competitividad grande. Esta superioridad permite que las empresas generen mayor utilidad. Para llevar a cabo una estrategia de diferenciación una organización tiene que ser capaz de invertir recursos en el área de investigación y desarrollo con el fin de desarrollar productos y servicios que ofrezcan un valor exclusivo respecto a lo ofrecido por la competencia.

Según Ramaswami et al. (2006) la diferenciación se puede ver reflejada en distintos factores de la empresa como colaboraciones, diferenciación de productos o servicios, enfoques de mercado y liderazgo en la cadena de suministros. Es decir, la ventaja competitiva se puede crear en todos los nodos de la empresa, puede surgir de cualquier departamento o factor influyente en ella; pero debe fundamentarse en estrategias que le permitan crear una diferenciación en el mercado. Por añadidura, la diferenciación se genera cuando los consumidores perciben un valor superior del producto o servicio ofertado frente al resto. Esta diferenciación suele ser complicada con el fin de que los competidores no lo imiten o también puede ser costosa para no ser replicada. Este valor puede ser mayor ya que los productos o servicios se perciben como superiores por factores como innovación, calidad o calidad superior. Es importante destacar que cuando los consumidores ya se encuentran satisfechos con su elección es muy difícil que en un futuro lo cambien por otro.

1.3. Creación de valor, cadena de valor y orquestación estratégica

La creación de valor se define como un proceso en el que se construye, captura y entrega valor, este concepto se relaciona con la generación de utilidad o ganancia que es el fin de toda organización. Cabe destacar que este es un proceso cambiante y dinámico que no se puede valorar con exactitud. El contar con un proceso de creación de valor es fundamental dentro de una organización para la supervivencia de la misma en el entorno; las organizaciones deben

buscar constantemente maximizar la creación de valor, por ello es útil el uso de la herramienta conocida como cadena de valor. (Mejía & Sánchez, 2015)

La cadena de valor consiste en un instrumento muy utilizado en el ámbito empresarial debido a que se describe el conjunto de actividades realizadas por una empresa con el fin de ofrecer cierto producto o servicio, permite identificar las actividades que generan valor. Cabe destacar que una cadena de valor genérica contiene actividades primarias, actividades de apoyo o de soporte y el margen. (Quintero y Sánchez, 2006)

Las actividades primarias se encuentran relacionadas directamente con el desarrollo, la producción y la entrega del producto o servicio; contiene logística interna, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio al cliente. En el caso de las actividades de apoyo no se encuentran relacionadas directamente con la producción, sin embargo, son fundamentales para que las actividades primarias se lleven a cabo de manera adecuada; se encuentran compuestas por infraestructura de la empresa, gestión de talento humano, desarrollo de tecnología y compras. Por último, se encuentra el margen que consiste en la diferencia resultante del valor y costo total que la empresa realiza con la finalidad de realizar las actividades primarias. (Quintero y Sánchez, 2006)

Otro punto importante en la actualidad para crear valor es la orquestación estratégica, según Ruelas y Sull (2006) la orquestación se define como la manera en la que una empresa forma y coordina varios nodos de manera innovadora con el fin de aprovechar oportunidades. Estos nodos pueden ser individuos, unidades de negocios o empresas que controlan recursos importantes que se juntan como bloques para crear la red, esta no debe ser estática sino dinámica ya que tiene que estar preparada al momento de tomar nuevas oportunidades. Ruelas y Sull también indican que los nodos de esta red deben formar combinaciones nuevas para satisfacer necesidades emergentes y la demanda de los clientes. Aquel nodo que identifica la oportunidad es el principal ya que coordina y junta a los otros nodos, este se denomina nodo orquestador.

De igual manera, Ruelas y Sull (2006) al tratar el tema de orquestación han identificado dos aspectos centrales. Como primer punto se encuentra el enfoque egocéntrico el cual se refiere a la incorporación de los nodos en la red, de manera que los ejecutivos puedan aprovechar toda una gran variedad de oportunidades que se es posible tomar al contar con una red. Es decir, que existirán oportunidades ilimitadas para la creación de valor siempre y cuando exista cooperación entre los nodos y todos ellos obtengan beneficios. Como segundo aspecto

para la orquestación exitosa es necesario que se supere la paradoja de la complejidad; esto quiere decir que se debe orquestar la red de forma que para los clientes parezca simple, pero que para los competidores se muestre compleja con el fin de que resulte difícil de imitarla. Para que se genere la orquestación existen cuatro condiciones vinculadas al entorno externo que pueden generar oportunidades, estas son los cambios tecnológicos, regulatorios, demográficos y macroeconómicos.

1.4. FODA y desagregación empresarial

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer las condiciones reales de acción de una empresa, para esto se debe realizar un diagnóstico y evaluación de cuatro factores fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de aportar en el proceso de planeación estratégica y determinar estrategias en base a este diagnóstico. Los pasos para la elaboración de un FODA comienzan por recopilar la información de la empresa y sus departamentos, tras esto establecer y enlistar todas las fortalezas, así como las debilidades encontradas internamente, finalmente se procede a enlistar los factores externos en los que destacan las oportunidades con las que puede contar la empresa y las amenazas que puedan afectar a la organización según su entorno. Es una herramienta que permite identificar puntos claves desde distintas perspectivas, esto genera más información para tomar decisiones de manera más consciente y acertada. (Ramírez, 2002)

La desagregación empresarial es una manera de disociar una serie de distintas actividades, procedimientos, así como metas para cada una de las áreas de la empresa. Para la elaboración de la desagregación empresarial es importante conocer las áreas funcionales con las que cuenta la organización. Por añadidura, esta permite que una empresa se centre en las áreas en las que cuenta con fortalezas con el fin de generar una mejora en el ámbito competitivo; además puede ayudar a reducir los costos y generar una mejora en la eficiencia. Para realizar el proceso de desagregación empresarial se comienza con el establecimiento de varios objetivos para las diversas áreas de la empresa, tras esto se instauran una serie de políticas para cada una de las áreas en base a los objetivos planteados, además se fijan una serie de estrategias para alcanzar los objetivos y finalmente se procede a redactar los procedimientos a realizar para alcanzar las estrategias de las diversas áreas funcionales. (Ortega, 2021)

1.5. Estructura organizacional y entorno micro

La estructura organizacional se refiere a la forma en la que una empresa se encuentra diseñada con el fin de alcanzar sus metas, también posibilita que se dividan las distintas áreas

de una empresa y puestos para desarrollar de manera eficiente las actividades con el fin de lograr los objetivos, es importante desarrollarla de manera que exista un flujo de comunicación productivo. Esta estructura se debe realizar determinando en cada puesto de trabajo las distintas tareas que debe realizar el individuo y quién es el responsable de los resultados de aquellas tareas, así como las relaciones y comunicaciones entre los miembros del equipo. Hay varias maneras de realizar una representación de una estructura organizacional, entre ellas se encuentra la jerárquica con niveles de autoridad claramente establecidos, la estructura funcional es aquella en la que se agrupa al capital de trabajo según su función, la estructura matricial es una estructura en la que se combinan los elementos de la estructura jerárquica y la funcional, la estructura de red lo que busca es relacionar individuos así como los grupos de manera flexible y colaborativa. La elección de una estructura va a depender de varios factores, tipo de empresa, tamaño, entre otros. (Ulloa et al., 2019)

El entorno micro consiste en las fuerzas cercanas a la organización que tienen influencia y afectan directamente a la organización, entre ellos se encuentran los clientes, competidores, proveedores y los distribuidores. En el caso de los clientes son los más importantes ya que son los consumidores de los productos, los proveedores son organizaciones que ofrecen insumos o materias primas, los competidores son organizaciones que ofrecen productos similares o alternativas entre las que pueden escoger los consumidores y los distribuidores son los encargados de repartir los productos terminados. Cabe destacar que los factores son particulares y específicos para cada organización, además influyen en la capacidad con la que cuenta una empresa para competir y progresar dentro del mercado. (Píndiche, & Ionita, 2013)

1.6. Entorno macro, factores críticos, PESTEL y 5 fuerzas de Porter

El entorno macro es aquel que guía a las empresas a estar vinculadas con las necesidades de la sociedad, entre los elementos que lo componen están el comportamiento y comercio del consumidor, la competencia, el gobierno, entre otros. Existen varios factores relacionados que se deben conocer dependiendo del ambiente de la empresa, pero es necesario saber que siempre evolucionan de manera distinta y ocasionan diferentes consecuencias. (Píndiche, & Ionita, 2013)

Los factores críticos son aquellas características indispensables que definen la situación de un sector, por añadidura, permiten identificar los factores clave que influyen en el funcionamiento de las empresas dentro de la industria. Además, aportan información valiosa para el cumplimiento de objetivos, la determinación de los factores se escoge por juicio

subjetivo. Este estudio es solo un punto de partida para enfocarse en partes valiosas del sector en el que se encuentra una organización. (Romero et al., 2009)

Según Aguilar (2006) las 5 fuerzas de Porter es una metodología creada por Michael Porter que permite realizar un análisis de la industria con el objetivo de diagnosticar aspectos que componen el entorno. Estos factores que forman parte de la evaluación ayudan a determinar la competitividad y a contar con un punto de vista estratégico, de igual manera es importante para establecer cuáles son las fuerzas competitivas que operan en cada industria y así conocer en qué puntos existen más cambios.

La primera fuerza es el ingreso potencial de nuevos competidores en el que se refleja el deseo de empresas para ingresar al mercado, sin embargo, existen barreras creadas por los competidores que determinan si un mercado es atractivo; la primera barrera son las economías de escala en la que se tratan las condiciones de costos en cada proceso del sector. La segunda es la diferenciación del producto en la que se basa la lealtad del cliente, cabe destacar que esta es una barrera costosa y lenta ya que se deben buscar alternativas para superar los productos existentes, la tercera son los requisitos de capital que se refiere a los recursos financieros necesarios para competir. Como cuarta barrera se encuentran los costos cambiantes que se refieren a aquellos que varían por mejoras en el producto y personal o por condiciones de procesos y proveedores, otra barrera es el acceso a los canales de distribución en la que se debe asegurar la distribución del producto implementando ofertas atractivas para los comerciantes, la sexta barrera son las desventajas de costos independientemente de la escala esto quiere decir que no se pueden igualar costos con empresas ya constituidas sin importar el tamaño, por último, están las políticas gubernamentales que pueden limitar e impedir el ingreso por medio de licencias o permisos. (Aguilar, 2006)

La segunda fuerza es la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, esta se basa en las estrategias principales de las empresas competidoras y la intensidad con la que utilizan sus recursos para superar a la competencia. La rivalidad suele ser mayor cuando existen muchos competidores, los costos son elevados, hay falta de diferenciación, existe mucha diversidad y oportunidades. La tercera fuerza es la presión de productos sustitutos, estos son aquellos que pueden imponer un límite a los precios de los bienes ya que hace que el cliente siempre compare factores como calidad, precio y desempeño.

La cuarta fuerza es el poder de negociación que ejercen los proveedores, esta fuerza puede ser fuerte o débil de acuerdo a las condiciones del mercado y la importancia del producto

que ofrecen. Por último, la quinta fuerza es el poder de negociación que ejercen los clientes o compradores, los consumidores cuentan con un gran poder cuando existen productos sustitutos ya que exigen mayor calidad, servicio superior y precios más bajos. También elevan su fuerza cuando están bien informados sobre costos y productos ofrecidos por proveedores, o cuando en el mercado no existen productos claramente diferenciados. (Ramirez, et. al., 2012).

Según Amador (2022) el análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a una organización a describir el contexto en el que se encuentra la empresa, se realiza al analizar factores del ambiente macro que sean de importancia para ésta. El análisis PESTEL, favorece el proceso de toma de decisiones ya que se toman en cuenta varios factores que generan impacto en el sector en el que se encuentra la empresa. Para la elaboración de esta herramienta en primer lugar se busca información y se analiza el factor político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que rodea al sector con la finalidad de conocer los factores que influyen y afectan al mismo.

Existen seis factores importantes, se comienza con los factores políticos que son aquellos que ayudan a determinar cómo influye el gobierno en el sector, se basa en estudiar las políticas y leyes que establece el estado y que a su vez afectan al desempeño del sector. Como segundo punto están los factores económicos que se analizan de manera macro, los que se suelen considerar son el PIB, tasas de desempleo y la inflación. Después de esto se encuentran los factores sociales que suelen ser temas culturales, creencias y hábitos. (Kotler, 2013, citado en Amador, 2022).

Como cuarto punto están los factores tecnológicos, estos son muy importantes ya que determinan el grado de innovación y benefician a empresas que conocen cómo utilizarlos, aquellos que no los aprovechan pueden verse afectados ya que para el mercado pueden quedar obsoletas. Después vienen los factores ecológicos o ambientales, todos los cambios sociales o gubernamentales acerca de la protección del medioambiente mediante leyes de energía, emisión de gases, reducción de residuos, etc. Por último, se encuentran los factores legales, es decir todas las leyes que las empresas deben cumplir, estas pueden beneficiar o perjudicar y determinar el funcionamiento de varios sectores. (Kotler, 2013, citado en Amador, 2022).

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se presenta información sobre el entorno micro de la empresa INNOVAQUIM CIA. LTDA, en el que se establecen los antecedentes empresariales, un análisis FODA, desagregación empresarial por cada una de las áreas funcionales, misión, visión y valores, estructura organizacional y entorno micro. Con esto se podrá generar un análisis en el que será posible determinar puntos claves para la generación del modelo de ventaja competitiva centrado en los recursos y necesidades de la empresa.

2.1. Antecedentes de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Según INNOVAQUIM CIA. LTDA. (2023) la empresa es cuencana y familiar, se enfoca en la producción y distribución de materias primas para el sector alimenticio, así como sector aditivos mediante un mercado business to business (B2B). INNOVAQUIM CÍA. LTDA. Cuenta con instalaciones propias ubicadas en el Polígono Industrial Chauyallacu, Cantón Tarqui, Cuenca-Ecuador.

La empresa tiene presencia en el mercado desde el 21 de marzo del 2003 y cuenta con un lema muy definido: “Su éxito es nuestro ingrediente...” Esta frase define a la empresa en sí misma, ya que ponen mucho cuidado en los productos que ofrece, con una asistencia técnica personalizada para sus clientes y con una dedicación importante con la finalidad de ofrecer soluciones técnicas a las empresas que pertenecen a la industria alimenticia mediante sus productos. Si bien la empresa no ofrece productos directamente a los consumidores, la existencia se justifica por responder a las necesidades de otras empresas tanto en materias primas como en soluciones específicas de productos intermedios.

La empresa cuenta con marcas propias que se encuentran detalladas en la tabla 1 que se presenta a continuación:

Tabla 1

Marcas propias de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Marcas propias	
InnovaQuim	materias primas genéricas o commodities.
InnovaSweet	edulcorantes de alta intensidad.
InnovaSalts	mezclas de sales minerales.
InnovaFlavor	amplia gama de saborizantes.
InnovaMix	mezclas de materias primas como minerales o composiciones funcionales.
InnovAroma	extractos macerados, infusiones, entre otros.

Nota: en la tabla se encuentran las marcas con las que cuenta la empresa y una descripción de lo que se realiza en cada una de ellas.

Fuente: Basado en (INNOVAQUIM CÍA LTDA., 2023)

Es importante destacar que cada una de las marcas representa una línea de negocio con productos propios con la finalidad de resolver necesidades puntuales de otras empresas de alimentos y bebidas.

2.2. FODA de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

2.2.1. Fortalezas

- Acuerdos comerciales con proveedores.
- Marca registrada.
- Variedad de productos.
- Materia prima y productos de alta calidad.
- Atención al cliente rápida y eficaz.
- Amplio conocimiento de procesos productivos y materia prima.
- Capacidad de adaptación de productos.
- Stock local.
- Productos para distintos tipos de industrias.

2.2.2. Oportunidades

- Mercado amplio para expansión.
- Nuevos emprendimientos que actuarían como clientes.
- Nuevo segmento de mercado.
- Necesidades insatisfechas o que no han sido atendidas de la mejor manera.
- Alta demanda en ciertos productos.
- Nuevos acuerdos con proveedores.

2.2.3. Debilidades

- Integración vertical.
- Carencia de fidelidad en cuanto a commodities.
- Carencia de publicidad.
- Costos de inversión altos para nuevos proyectos.
- Cartera de clientes reducida.
- Segmento de clientes limitado.
- Ausencia en redes sociales.
- Poca presencia en el mercado.

2.2.4. Amenazas

- Clientes que cambien de área de negocio.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Trámites y permisos con tiempos muy largos.
- Disminución de la demanda.
- Nueva pandemia.
- Paros nacionales.
- Legislaciones y políticas gubernamentales.

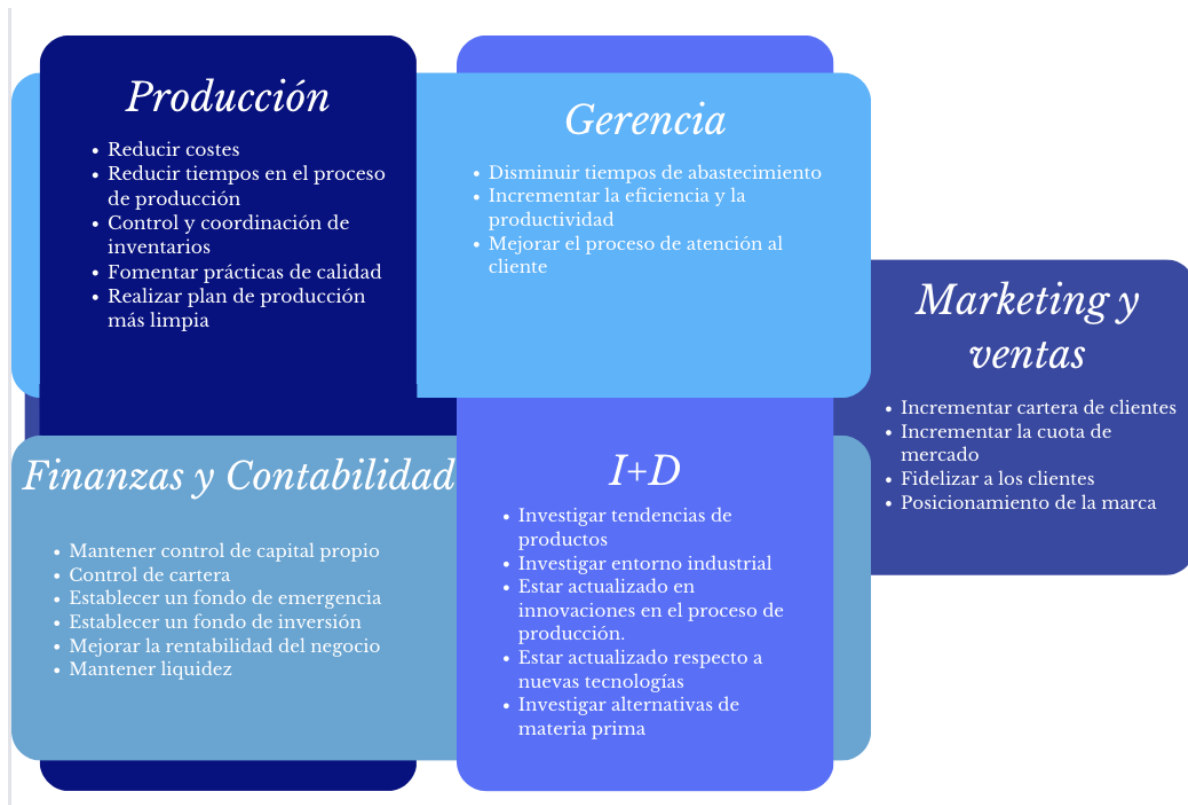
2.3. Desagregación empresarial de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

2.3.1. Objetivos de áreas funcionales

En la figura 1 que se encuentra a continuación, se presentan los objetivos planteados para cada una de las áreas funcionales de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Figura 1

Objetivos de áreas funcionales de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.



Nota: en la figura se presentan las áreas funcionales con las que cuenta la empresa y en base a ello se establecieron objetivos para cada área funcional.

2.3.2. Políticas

A continuación, se presentan las distintas políticas planteadas de acuerdo a los objetivos establecidos anteriormente por área funcional.

2.3.2.1. Área de Producción

- **Reducir costes**
 - No sobrepasar los rangos de costes establecidos.
 - Control y gestión de los costes cada 6 meses.

- **Reducir tiempos en el proceso de producción**
 - Control de tiempos y movimientos cada 6 meses.
 - Supervisión en cada proceso de producción.
- **Control y coordinación de inventarios**
 - Ingresar correctamente los productos en el software.
 - Revisión mensual de inventarios.
- **Fomentar prácticas de calidad**
 - Control de procesos de producción cada seis meses.
 - Control de productos luego de cada producción.
- **Realizar plan de producción más limpia**
 - Cumplir el reglamento de prácticas ambientales.
 - Analizar los desperdicios anualmente.

2.3.2.2. Área de Gerencia

- **Disminuir tiempos de abastecimiento**
 - Control de inventarios mensualmente.
 - Manejarse en base a los tiempos de abastecimiento previamente establecidos.
- **Incrementar la eficiencia y la productividad**
 - Controlar y evaluar con KPI's anualmente.
 - Evaluar el rendimiento de los trabajadores anualmente.
- **Mejorar el proceso de atención al cliente**
 - Evaluación de atención al cliente cada 6 meses.
 - Acatar normas básicas de atención al cliente.

2.3.2.3. Área de Finanzas y Contabilidad

- **Mantener control de capital propio**
 - Revisar y controlar los ratios financieras antes de invertir.
 - Controlar el nivel de capital cada 6 meses.
- **Control de cartera**

- Mantener el balance de cuentas por cobrar.
- Elaborar reportes para identificar los cobros.
- **Establecer un fondo de emergencia**
 - Establecer el 5% de ingresos al fondo de emergencia.
 - Controlar el valor anualmente.
- **Establecer un fondo de inversión**
 - Establecer el 3% de ingresos al fondo de inversión.
 - Si llega al valor límite destinar a otros rubros.
- **Mejorar la rentabilidad del negocio**
 - Revisar índices semestralmente.
 - Control de ingresos y egresos.
- **Mantener liquidez**
 - Revisar prueba ácida cada 2 meses.
 - Mantener un control de la liquidez corriente mensualmente.

2.3.2.4. Área de Investigación y Desarrollo (I+D)

- **Investigar tendencias de productos**
 - Realizar investigaciones acerca de nuevos productos anualmente.
 - Comunicar las alternativas de productos a la gerencia.
- **Investigar entorno industrial**
 - Hacer un estudio del entorno cada 3 años.
 - Identificar los productos estrella de la competencia anualmente.
- **Estar actualizado en innovaciones en el proceso de producción**
 - Investigar acerca de las últimas tendencias en innovaciones para procesos de producción cada año.
 - Identificar procesos que podrían mejorarse por medio de innovaciones cada dos años.
- **Estar actualizado respecto a nuevas tecnologías**

- Actualización de softwares anualmente.
- Investigar sobre novedades en tecnología cada 2 años.
- **Investigar alternativas de materia prima**
 - Investigar alternativas de nuevos proveedores cada año.
 - Identificar si existen nuevas alternativas de materias primas cada año.

2.3.2.5. Área de Marketing y ventas

- **Incrementar cartera de clientes**
 - Visitar nuevas empresas cada 6 meses.
 - Investigar periódicamente nuevos consumidores.
- **Incrementar la cuota de mercado**
 - Identificar posibles clientes cada 6 meses.
 - Identificar necesidades que surgen en el mercado cada año.
- **Fidelizar a los clientes**
 - Mantener una base de datos actualizada de los clientes.
 - Comunicarse periódicamente para compartir información de productos.
- **Posicionamiento de la marca**
 - Mantenerse fieles a los principios de la empresa.
 - Revisar la información que se envía a los clientes.

2.3.3. Estrategias y procedimientos por área funcional

A continuación, en la tabla 2, se desarrolla una tabla que cuenta con las estrategias y sus respectivos procedimientos para cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 2

Estrategias y procedimientos de áreas funcionales de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Área	Estrategia	Procedimiento
Producción	<p>Identificar las materias primas que cuenten con una calidad superior y menor coste.</p>	<p>Realizar una investigación de posibles proveedores y evaluar los factores de calidad y costos en comparación con los proveedores actuales.</p>
	<p>Mantener un control de calidad acerca de los productos tras el proceso de producción.</p>	<p>Se hará una revisión de calidad respecto a una muestra de la producción terminada.</p>
	<p>Utilizar un software de inventarios para mantener un control de los mismos en el área de producción.</p>	<p>Ingresar al software de inventarios valores de materia prima, productos en proceso y productos terminados cada que varíen los valores.</p>
	<p>Mantenimiento de maquinaria constantemente para contar con una producción más efectiva.</p>	<p>Revisión y limpieza de maquinaria después de cada producción,</p>
	<p>Reducir los desperdicios así como los desechos luego de cada producción.</p>	<p>Identificar partes del proceso que puedan disminuir desperdicios y desechos.</p>
	<p>Hacer un estudio de tiempos y pasos en el proceso de producción.</p>	<p>Anotar los tiempos de cada paso de la producción con el fin de identificar aquellos que puedan disminuirse.</p>
	<p>Mantener organizada y en orden la planta de producción.</p>	<p>Determinar lugares de organización para las materias primas, herramientas e insumos.</p>
	<p>Mantener actualizados los permisos y certificaciones.</p>	<p>Contar con alertas para conocer en qué fechas se deben actualizar los permisos y certificaciones.</p>
	<p>Capacitaciones al personal de producción anualmente.</p>	<p>Organizar programas de capacitación en temas determinados necesarios a lo largo del año.</p>
	Gerencia	<p>Control de los inventarios continuamente.</p>
<p>Tener un proceso de abastecimiento establecido.</p>		<p>Identificar tiempos de abastecimiento y los pasos a seguir para que no existan problemas de almacenamiento o de falta de materia prima.</p>
<p>Identificar el proceso de atención al cliente y mejorarlo constantemente.</p>		<p>Determinar pasos esenciales para la atención al cliente dependiendo de la situación para brindar la mejor atención desde el conocimiento de cada área,</p>
<p>Tener mayor contacto con proveedores y clientes.</p>		<p>Identificar el mejor canal de comunicación con clientes por medio de encuesta.</p>

Finanzas

Controlar el software de contabilidad.

Analizar inversiones.

Identificar oportunidades de negocio con proveedores con mejores beneficios.

Recortar gastos innecesarios.

Reuniones mensuales con el contador externo.

Mantener el flujo de caja positivo por medio de control de ingresos y egresos.

Identificar nuevas oportunidades de innovación.

Conseguir la información necesaria para evaluar las oportunidades.

Realizar pruebas de materia prima.

Desarrollar nuevos productos.

Investigar posibles necesidades de las empresas.

Realizar innovaciones tecnológicas y mantenerse actualizado de las mismas.

Revisión de las cuentas y transacciones regularmente.

Identificar oportunidades de inversión y evaluar todos los factores necesarios para tomar una decisión.

Iniciar conversaciones con otros proveedores para identificar si existen mayores beneficios.

Identificar gastos que no aporten en la empresa o que podrían recortarse en porcentaje.

Identificar temas importantes a tratar y hacer una revisión general para mantener bajo control la contabilidad.

Hacer una revisión del flujo de caja y determinar si se pueden disminuir los egresos.

Investigar nuevos sectores del mercado que tengan necesidades insatisfechas y determinar su viabilidad.

Identificar factores importantes para determinar la viabilidad de oportunidades e investigar acerca estos factores y oportunidades.

Buscar más alternativas de materia prima y evaluar respecto a distintos factores.

Después de identificar las necesidades, buscar alternativas de productos que podrían satisfacerlas y desarrollar nuevos productos.

Identificar puntos importantes para los sectores en los que los clientes se encuentran para satisfacer necesidades.

Identificar innovaciones tecnológicas que ayuden a optimizar las operaciones de la empresa y determinar su viabilidad.

Investigación y Desarrollo

Marketing y Ventas	Comunicarse con posibles clientes para brindar información de productos.	Investigar empresas que puedan interesarse en nuestros productos y comunicarse vía mail o celular.
	Analizar necesidades nuevas del mercado.	Investigar el mercado e identificar posibles necesidades que se presenten.
	Estudiar los productos de la competencia.	Identificar productos parecidos de la competencia y estudiar las diferencias para saber si sacar los nuevos productos al mercado.
	Facilitar proceso de compra.	Identificar pasos en el proceso de compra que sean largos y optimizarlos.
	Personalizar las interacciones.	Interactuar con el cliente utilizando el nombre, identificar productos que compre y hacer sugerencias.
	Publicitar la marca aludiendo a su calidad y las necesidades que satisface.	Identificar características importantes y que sean propias de la marca.

Nota: en la tabla se presentan los procedimientos para alcanzar las estrategias pertenecientes a las áreas funcionales.

2.4. Misión, Visión y valores de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Misión de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Nuestra misión es proporcionar una amplia gama de productos, ingredientes y soluciones específicas desarrolladas para empresas de la industria alimenticia con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. (INNOVAQUIM CÍA. LTDA., 2023)

Visión INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Ser una empresa líder en ingredientes y aditivos para la industria alimenticia, destacándonos por la innovación y eficiencia, siendo aliados estratégicos de nuestros clientes. (INNOVAQUIM CÍA. LTDA., 2023)

Valores INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

La empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA. no cuenta con valores establecidos formalmente, por lo que se propusieron una serie de valores que van acorde a la empresa y sus actividades.

Ética: Nuestras actividades se basan en la ética para brindar los mejores productos comprometiéndonos con la higiene y prácticas responsables con el medioambiente.

Responsabilidad: Ponemos mucho énfasis en la responsabilidad que tenemos en la vida de nuestros clientes por lo que buscamos brindar y desarrollar productos que beneficien a cada uno de ellos.

Calidad: En todo nuestro proceso de producción nos enfocamos en la calidad desde la materia prima hasta el producto terminado.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es esencial ya que ayuda a tener varias perspectivas y cumplir objetivos de manera eficaz y rápida.

Impacto ambiental: Al ser una empresa manufacturera buscamos disminuir progresivamente este impacto ambiental por medio de innovación y tecnología.

Tecnología: La tecnología es esencial en la empresa para mejorar la productividad y calidad de los productos.

Respeto: La base de nuestra empresa es el respeto hacia clientes, proveedores y colaboradores a través de un proceso de calidad.

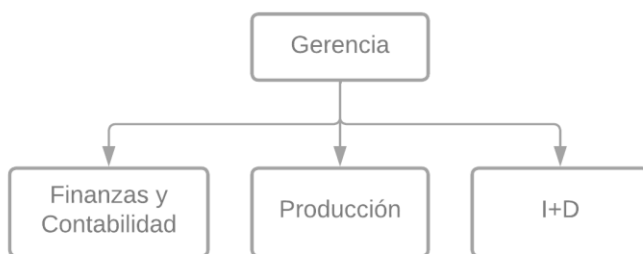
Innovación: La innovación es imprescindible en todo el proceso para mejorar el servicio y ser la mejor opción en el mercado.

2.5. Estructura organizacional de la empresa

Respecto a la estructura organizacional, como se puede observar en la figura 2 esta es sencilla y cuenta con cuatro áreas funcionales que se tomaron en cuenta para la desagregación organizacional realizada previamente.

Figura 2

Organigrama de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.



Nota: en la figura se presenta el organigrama de la empresa

En primer lugar, se encuentra el área de la Gerencia que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar al personal de la empresa, además establece los objetivos organizacionales en el largo plazo. En INNOVAQUIM CÍA. LTDA., la gerencia también se encarga del proceso

de contratación, de búsqueda de nuevos clientes, así como del protocolo de atención prestada a los mismos.

En segundo lugar, el área de Finanzas y Contabilidad, se encarga de administrar los recursos financieros de la empresa. Por añadidura, en la parte financiera lo que se busca es conseguir los fondos necesarios para los diversos proyectos que se presentan en la empresa y mantener un control del flujo de caja. En el caso de la contabilidad se registran y seleccionan las diversas cuentas con las que INNOVAQUIM CÍA. LTDA. trabaja.

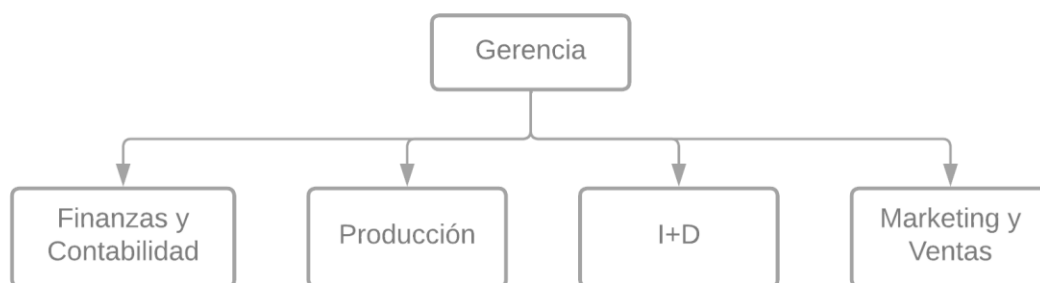
En tercer lugar, el área de Producción de INNOVAQUIM CÍA. LTDA. es el que se ocupa del proceso de transformación de las materias primas con las que cuenta la empresa en productos terminados. Además, se encarga de llevar un control acerca de los inventarios de materia prima. El área de producción busca ofrecer calidad en los productos y realizarlos de manera eficiente según las necesidades de los clientes.

En cuarto lugar, se encuentra el área de Investigación y Desarrollo de la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA. que se ocupa sobre la investigación de nuevas técnicas, productos, entre otros y permite que, con base en información técnica, así como de la parte científica se realice un desarrollo de nuevas tecnologías con la finalidad de conseguir productos o procesos novedosos y actualizados (INNOVAQUIM. CÍA. LTDA., 2022).

A continuación, se propone un organigrama como figura 3 con la finalidad de agregar un área funcional dentro de la organización.

Figura 3

Organigrama propuesto para la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.



Nota: en la figura se presenta el organigrama propuesto para la empresa

En el organigrama propuesto, se ha añadido el área de Marketing y Ventas que busca identificar oportunidades de negocio, se encarga de investigación de mercado, además trabaja

en incrementar la cartera de clientes y la cuota de mercado. Busca fidelizar a los clientes y que la marca se dé a conocer dentro del mercado.

2.6. Entorno micro de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

En el caso de los clientes, son los destinatarios de los productos y servicios ofertados por INNOVAQUIM CÍA. LTDA. La empresa realiza y comercializa productos de calidad para satisfacer necesidades y brindar soluciones técnicas y tecnológicas a empresas que pertenecen a la industria alimenticia. (INNOVAQUIM. CÍA. LTDA., 2023).

Respecto a los competidores, el mercado de aditivos para alimentos es bastante amplio e incluso se encuentra clasificado por el manual de procedimiento del Codex Alimentarius que es la base de las regulaciones de la Comunidad Europea (CE) y Estados Unidos (USA). El manual clasifica los aditivos en las siguientes categorías: colorantes, conservantes, antioxidantes, emulgentes, fundentes, espesantes, gelificantes, estabilizadores, potenciadores del gusto, acidulantes, correctores de acidez Ph, antiaglomerantes, almidones modificados, edulcorantes, gasificantes, antiespumantes, agentes de cobertura (y lubricantes), mejoradores de harinas, modificadores de textura (endurecedores), humectantes, secuestrantes, enzimas, agentes de volúmen, gases propulsores y de envasado (Multon, 2000). Dentro de cada clase de esta clasificación existe una variedad muy amplia de productos. Por ello es muy difícil que una empresa cuente con una cartera con todos los productos. Además, pueden existir productos similares y al mismo tiempo muy diferenciados. (INNOVAQUIM. CÍA. LTDA., 2023).

A continuación, se encuentra la tabla 3 que contiene algunos competidores de la empresa, con productos que se comercializan y la marca de los mismos.

Tabla 3

Competidores de INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO	MARCA
INNOVAQUIM	Ubicación: Cuenca	Ácido cítrico	RZBC
	Tamaño: mediana	Citrato de sodio InnovaSweet sucralosa SM Stevia DM	RZBC INNOVAQUIM INNOVAQUIM
Resiquim	Ubicación: Guayaquil	Ácido cítrico	TTCA
	Tamaño: grande	Citrato de sodio	TTCA
Brentag	Ubicación: Guayaquil	Ácido cítrico	RZBC
	Tamaño: grande	Citrato de sodio	RZBC
Quimasa S.A	Ubicación: Quito	Ácido cítrico	RZBC
	Tamaño: grande	Citrato de sodio Sucralosa	RZBC Kambo
Top Trading	Ubicación: Quito	Ácido cítrico	TTCA
	Tamaño: mediana	Sucralosa Stevia	Genérica Genérica

Nota: en la tabla se presentan los competidores de INNOVAQUIM, así como sus características principales.

Fuente: Basado en (INNOVAQUIM CÍA LTDA., 2023)

INNOVAQUIM CÍA. LTDA cuenta con proveedores que suministran los productos o materias primas que serán ofertados por la empresa a sus clientes o empleados como materias primas dentro del proceso de producción en la empresa. En el caso de la empresa, cuenta con varios proveedores calificados, que realizan las entregas a tiempo y que ofrecen precios justos con productos de calidad. (INNOVAQUIM. CÍA. LTDA., 2023).

Es importante establecer que la empresa no cuenta con distribuidores ya que INNOVAQUIM CÍA. LTDA. es el encargado de distribuir a sus consumidores sus productos terminados. (INNOVAQUIM. CÍA. LTDA., 2023).

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR INDUSTRIAL

En el presente capítulo, se va a realizar un análisis y desarrollo del sector industrial por medio de los factores críticos, cadena de valor, análisis FODA del sector, 5 Fuerzas de Porter y análisis PESTEL. Esto se realiza para contar con una visión y conocimiento del funcionamiento del sector debido a que es importante conocer los factores que resaltan en el sector y mejoran su competitividad.

3.1. Factores críticos

Los factores críticos para el sector químico industrial son los siguientes: crecimiento, servicio, calidad del sector, regulación del sector, precio e inversión. Posteriormente, se analizará cada uno de ellos.

Crecimiento: se puede observar un comportamiento estable debido a que este sector está relacionado con la manufactura, la misma que no ha presentado crecimiento en Ecuador durante los últimos años.

Servicio: muy pocas empresas acompañan la venta de sus productos con un servicio de venta que en este caso se encontraría relacionado con la información referente a la aplicación, restricciones, métodos de empleo, entre otros de las diferentes materias primas para la industria de alimentos. En general en este sector la importancia radica en realizar la venta, generalmente no se acompaña con un servicio de venta ni de postventa.

Calidad: en su mayoría se trata de commodities, es decir que los productos cumplen ciertos estándares de calidad; por lo tanto, no existe una diferenciación marcada, debido a esto los clientes se fijan más en el precio del producto.

Regulación: en el sector existe una lista de materiales que están controlados actualmente por el Ministerio de Gobierno. En esta lista se encuentran los productos precursores o materias primas que se emplean en la fabricación de sustancias psicotrópicas y drogas.

Precio: debido a que un elevado porcentaje son productos importados, por lo tanto, sujetos a variaciones propias del comercio exterior. Por ejemplo, la influencia de la Pandemia del Covid19 que trajo como una de las consecuencias una crisis en los precios de alquiler de contenedores por lo que los precios tuvieron una tendencia fuerte a subir. Otra influencia importante en el precio es que puede darse un aumento imprevisto en la demanda y al no existir

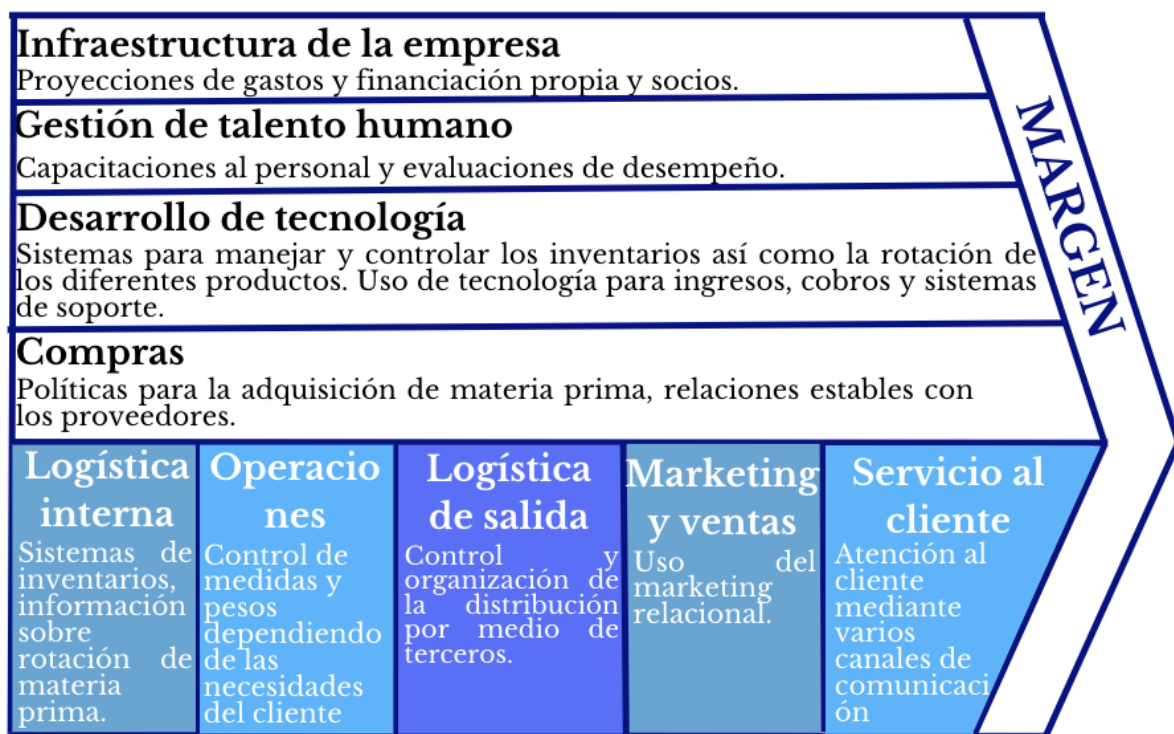
una oferta adecuada, también puede provocar una subida en el precio. Esta situación normalmente se tiende a estabilizar por reacciones propias del mercado, por ejemplo, un aumento de las importaciones que permita cubrir adecuadamente la demanda.

Inversión: se debe conocer que en este sector existen materias primas de diversos precios y que para la importación se encuentran exigencias de cantidades mínimas. Las empresas al contar con una amplia cartera de productos, deberán contar con una alta inversión, baja rentabilidad por amplia competencia y un alto riesgo al no tener un retorno de la inversión adecuada.

3.2. Cadena de valor del Sector Químico Industrial

Figura 4

Cadena de valor del Sector Químico Industrial



Nota: en la figura se presenta la representación gráfica de la cadena de valor del sector químico industrial

3.3. FODA del sector químico industrial

3.3.1. Fortalezas

- Conocimiento de los procesos

- Diversificación del sector
- Sector dinámico a nivel nacional
- Capacidad de diversificar carteras de productos
- Amplios niveles de desarrollo de productos
- Sector industrial desarrollado en varios factores
- Beneficios en reglamentaciones gubernamentales de materia prima
- Penetración en distintos mercados
- Alta innovación y tecnología

3.3.2. Oportunidades

- Penetración en nuevos mercados
- Amplia oferta de materia prima
- El mercado de los alimentos siempre se encontrará en crecimiento
- Colaboración estratégica entre empresas del sector
- Nuevos reglamentos y normas gubernamentales que beneficien al sector

3.3.3. Debilidades

- Se maneja por medio de experiencia
- Falta de estructura estratégica
- Elevada dependencia de otros sectores
- Restricciones en ciertas materias primas y/o sujetas a control
- No existe un control internacional de los precios de materias primas
- La rentabilidad del sector es relativamente baja, implica consigo que ante la fluctuación de los precios puede llegar a ser incluso negativa
- Las materias primas tienen fecha de caducidad

3.3.4. Amenazas

- Aparición de nuevos competidores
- Fluctuación en precios de materia prima, especialmente en los commodities
- Elevación de los precios de fletes marítimos

- Regulaciones gubernamentales que frenen o afecten al sector

3.4. Las 5 fuerzas de Porter

3.4.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes del sector químico industrial son empresas del área industrial y conocen los productos que necesitan adquirir. Estas empresas a su vez tienen varios proveedores para escoger y lo que buscan principalmente es calidad de productos terminados, precio adecuado, un buen servicio y entrega a tiempo con el fin de no causar estancamiento en la producción. La fidelidad que se logra con los clientes en el sector se debe a la entrega oportuna; esto lleva a que los proveedores compitan para captar la atención de los clientes. Es importante destacar que los clientes que forman parte del sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen dentro del mercado una serie de opciones a elegir.

En el sector es indispensable calidad en los productos y respuesta rápida a los pedidos de las empresas. Si es que no se encuentra esto es probable que los clientes vayan en búsqueda de una empresa que cuente con la capacidad de cumplir con estos parámetros.

Volumen de los clientes

A las empresas del sector les interesa vender gran cantidad de productos y a su vez contar con una amplia cartera de clientes.

Costes cambiantes de las empresas

Este punto se debe a diferentes causas, entre ellas se encuentra la variación del salario mínimo vital para los trabajadores.

Diferencias de producto

Estas diferencias se generan y aprecian más en productos de tipo especializados que en los commodities que se generan, sin embargo, existen ambos en el sector.

3.4.2. Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a los proveedores se ofrecen los mismos productos y se elige al que cuenta con productos de calidad a un menor precio. Cabe destacar que el precio se negocia, pero finalmente lo establece el proveedor. Es importante destacar que hay un amplio suministro de proveedores que ofrecen las materias primas necesarias para la industria. El poder de negociación puede ser de dos tipos: fuerte o débil.

Costes cambiantes de proveedores

Cuando existe escasez de materia prima, los proveedores tienen un poder de negociación fuerte y elevado, sin embargo, cuando hay abundancia de proveedores con materias primas los precios disminuyen. Al no existir un control, las materias primas siempre fluctúan sus precios.

Importancia del volumen de proveedor

Es importante establecer que a todo proveedor le interesa vender cantidad, también se debe considerar que cuando se realizan importaciones los costos de almacenaje y nacionalización se pueden repartir de manera que cuenten con una influencia menor a un mayor volumen.

3.4.3. Potencial ingreso de nuevos competidores

Cabe destacar que siempre existirá la posibilidad que ingrese un nuevo competidor, sin embargo, en esta área el mercado se encuentra bastante saturado.

Economías de Escala

Cuando existen mayores niveles de volumen los costos van a disminuir, por ello es importante que las empresas conozcan la demanda de ciertos productos y materias primas para ofrecer a los clientes que necesitan de los mismos.

Diferenciación del producto

En el caso de las empresas que ofrecen productos químicos para la industria alimenticia, existe una diferenciación del producto ya que las empresas desarrollan sus fórmulas y establecen los precios de acuerdo a la calidad del producto.

Requisitos de capital

Sin duda, la inversión que se requiere para poner en marcha una empresa de productos químicos industriales es significativa y elevada ya que se necesita invertir en maquinaria que resulta costosa, obtener permisos sanitarios e invertir en investigación y desarrollo de productos.

Costos Cambiantes

Los costos son cambiantes y fluctúan dependiendo de la escasez o abundancia de las materias primas por lo que se puede establecer que existe una fluctuación de precios.

Políticas gubernamentales

Es posible establecer que existen varias políticas gubernamentales para las organizaciones privadas para realizar regulaciones que fomenten buenas prácticas de este tipo

de productos. Entre algunas regulaciones, se encuentra: el tema medioambiental que ha adquirido fortaleza y relevancia en los últimos años, lo que se busca es que se reduzca el nivel de contaminación, desperdicios y desechos del área industrial. Por otra parte, se encuentran las políticas y registros sanitarios en las que se controla y se colocan multas por el incumplimiento de éstas, las regulaciones de este tipo de políticas tienen varias exigencias en las que las empresas tienen la obligación de cumplir e invertir grandes cantidades de dinero para que sigan funcionando.

3.4.4. Amenaza de productos sustitutos

No existen productos sustitutos debido a que los productos se manejan desde el punto de vista químico para empleo en formulaciones específicas.

3.4.5. Rivalidad entre empresas

Es importante destacar que existe un respeto entre las empresas, generalmente las empresas grandes manejan la política de dar valor a la propia empresa y a sus productos; en el sector no es muy común que se realicen prácticas de desprestigio. La rivalidad en el sentido adecuado de la palabra obliga a ser más competitivos y mejorar en varios aspectos. Hoy en día, existen varias empresas que realizan productos químicos para el sector industrial, por ello es importante establecer acciones estratégicas con la finalidad de que se genere un desenvolvimiento adecuado de la empresa en el sector. A pesar de que existen varias empresas, cada una posee sus características y formulaciones de productos.

Crecimiento de la industria

Se observa que, en los últimos años, la producción manufacturera se ha mantenido estable, llama la atención que no presenta un crecimiento sostenido por año.

Diversidad de competidores

Existe una competencia fuerte por realizar la venta y ubicar el producto. Esta elevada rivalidad involucra una utilidad con márgenes reducidos.

Identidad de marca

Generalmente, las empresas grandes tienden a comprar una marca determinada de materia prima debido a que cuentan con su propio sistema de certificación de calidad.

3.5. ENTORNO MACRO PESTEL

A continuación, se presenta la investigación PESTEL del sector químico industrial al que pertenece la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

Político

En cuanto a lo político, se ha demostrado la inestabilidad del gobierno en el último año y por medio de las votaciones se presencia menor poder para la presidencia del país al no tener apoyo ni concordancia con funcionarios. Con todo esto existe un ambiente en el que se ha visto como posibilidad la muerte cruzada pero realmente su fuerza política es baja, al no tener ayuda o apoyo de los funcionarios, no se puede tener un plan político. (Medina, 2023)

Otra parte importante en lo político es la percepción de la población sobre el rumbo que tiene el país, según Pérez (2023) en una encuesta realizada a más de 700 personas por la multinacional IPSOS se determinó que el 65% de los ciudadanos cree que el país está yendo en el rumbo equivocado y se encuentran insatisfechos con el entorno político.

Estas problemáticas afectan en el funcionamiento del sector al contar con un gobierno inestable y desequilibrado que no soluciona problemáticas de los distintos sectores, crea insatisfacción en la población que realizan movilizaciones causando a su vez afecciones respecto al orden natural de trabajo en las distintas empresas.

Económico

En el eje económico se puede rescatar que la deuda pública bajó del 74% a 69% del producto interno bruto, estos indicadores demuestran una gran diferencia con respecto a años anteriores en los que esta aumentaba, también dará lugar a inversiones en sectores de importancia como el de salud. Se ha visto un crecimiento de la economía gracias a la reactivación del país en el 2021 y 2022, en el 2023 se espera un aumento del PIB entre el 2,5% y 3,1% que supera a la media regional, también se ha determinado que la inflación ecuatoriana en el año 2023 va a ser de las más bajas en Latinoamérica y llegará al 2,4%. (La Hora, 2023)

Figura 5

PIB trimestral según BCE



Nota: la figura muestra el PIB del año 2019 hasta 2022 por trimestre.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)

Según Forbes (2023) la tasa de desempleo en Ecuador disminuyó en 0,9 puntos es decir que la tasa es de 3,2% al finalizar el año 2022. En cuanto a la pobreza bajó 2,5 puntos, es decir que la tasa es del 25,2%, sin embargo, esto depende del área territorial ya que en las zonas rurales se encuentra al 41%. En el año 2022 la inversión extranjera fue muy cambiante en los tres periodos, específicamente hubo una gran caída en el último trimestre que llegó a ser 51.302.500,00 dólares si se compara con el segundo trimestre se ve una gran diferencia ya que en este el valor fue de 675.807.600,00 dólares. (Banco Central del Ecuador, 2023)

Otro indicador importante es el riesgo país que ha aumentado en los últimos años de manera impresionante, esto ha puesto a Ecuador como el tercer país con el riesgo país más alto en Latinoamérica. Según Primicias (2023) este aumento podría aumentar el interés en deudas externas a 22% que es un aumento elevado si se compara a la tasa promedio que paga actualmente, la cual es 4%.

Figura 6

Riesgo país según el BCE



Nota: La figura muestra la evolución del riesgo país en los últimos años.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)

Los distintos indicadores afectan a la industria de manera directa, en cuanto a la disminución de la deuda, el aumento del PIB y la tasa de inflación se puede decir que esto ayudará a la economía del país y con esto aumentarán niveles de consumo en todos los sectores. La disminución en la tasa de desempleo significa un aumento en los niveles de adquisición al igual que la disminución de la pobreza. En cuanto al riesgo país se puede visualizar su impacto en las inversiones extranjeras que han disminuido en el último periodo del 2022, esto merma la posibilidad de oportunidades para aumentar el capital de las empresas de los sectores y así incrementar el tamaño.

Social

En los últimos años Ecuador ha experimentado una crisis social que crece en las zonas rurales que carecen de recursos para satisfacer necesidades básicas como salud, educación y alimentación, esto ha provocado la migración a otros países generando menor consumo. También la inconformidad de estos grupos ha generado protestas y paros nacionales que han afectado a la economía y a las diferentes industrias del país en sus operaciones. Otro tema en el que existe inconformidad es la inseguridad del país que ha desacelerado el crecimiento y la inversión en el país ya que la delincuencia y el crimen organizado se han incrementado en niveles preocupantes por lo que se han destinado más recursos a combatir estos problemas y con esto también se desvía la atención de temas como la educación y salud. (Mora, 2022)

Según la revista Primicias (2023) el Banco Central del Ecuador ha identificado que el consumo de los hogares es del 65% del PIB aproximadamente ya que ascendió a 11.807 millones de dólares entre julio y septiembre de 2022. Esto se debe al corte de restricciones y

medidas por la pandemia y la recuperación de la economía, además del aumento en los créditos de consumo.

La problemática de las protestas afecta en la productividad de las empresas ya que imposibilita las operaciones diarias tales como la ausencia de personal debido a cierres viales o imposibilidad de transporte de materias primas o productos, esto causa grandes pérdidas en el sector al no cumplir con entregas previamente previstas. En el caso de la inseguridad se puede decir que afecta directamente en las inversiones en el sector ya que es un riesgo para los inversionistas por temas de robos. Por último, el nivel de consumo aumentó en este año por lo que se beneficia el sector alimenticio al obtener mayores ingresos de los hogares ecuatorianos.

Tecnológico

Actualmente la innovación tecnológica es muy importante ya que mejora la productividad y crea ventajas competitivas. Sin embargo, la renovación tecnológica generalmente no es un proceso que se corresponda con períodos cortos de tiempo debido al costo elevado de adquisición de equipos (Tejada, et. al., 2019).

En Ecuador, la importación de maquinaria para uso industrial no se encuentra afectada por aranceles, pero sí por el valor del IVA y FODINFA. Además, en el país el sector no cuenta con un desarrollo tecnológico importante, es por esto que en el sector de materias primas químicas casi en su totalidad no existe una producción significativa por lo que en su mayor parte resultan en productos importados.

Ecológico

Actualmente en Ecuador existe la ley de prevención y control de la contaminación ambiental en la que se prohíbe contaminar agua y suelos, en especial por medio de botar desechos tanto sólidos, líquidos o gaseosos de procedencia industrial. En el país, esto se encuentra bajo control del Ministerio del Ambiente mediante una clasificación de bajo impacto, mediano y alto impacto; mediante certificados, registros o licencias ambientales (Reglamento al Código Orgánico del Ambiente, 2019).

En el caso ambiental, en el sector es importante contar con un sistema de almacenaje que permita una buena conservación de los productos y por lo tanto minimizar los impactos ambientales por derrames y deterioro de embalajes lo que implica un manejo adecuado en almacenes y depósitos.

Legal

Las leyes laborales vigentes y los decretos relacionados dificultan el despido, siendo en el Ecuador los costos de despidos y finiquitos bastante elevados. En la parte legal también se involucra la parte de reglamentaciones tributarias en las que se ve la oportunidad el ser calificado como microempresa y ser sujeto de diferimiento de ciertas obligaciones de pago como son: Impuesto a la Renta declaraciones de IVA, pagos al Seguro Social. (Servicio de Rentas Internas, 2023)

En general, en el sector las empresas tienen una alta presencia como empresas jurídicas, tanto compañías limitadas como sociedades anónimas; últimamente también han aparecido figuras bajo SAS (Sociedad Anónima Simplificada). Al ser personas jurídicas están bajo el control del SRI (Sistema de Rentas Internas) y la Superintendencia de Compañías.

CAPÍTULO 4

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se abarca la investigación de mercado que contiene temas como establecimiento de objetivo de la investigación y muestra, recolección de datos, análisis de datos y los resultados encontrados tras la investigación. Esto es relevante para obtener los datos que posteriormente permitirán la redacción del modelo de ventaja competitiva.

4.1. Establecer objetivo de la investigación, metodología y muestra

El objetivo general planteado para la presente investigación consistió en proponer un modelo de ventaja competitiva aplicado a INNOVAQUIM CÍA. LTDA. En el caso de la metodología, se utilizó un enfoque cualitativo mediante un grupo focal conformado por personal de la parte de ventas y/o técnico de la industria alimenticia y química, y una entrevista a profundidad al Gerente Técnico de INNOVAQUIM CÍA. LTDA. Según el propósito fue una investigación aplicada debido a que el objetivo consistió en encontrar estrategias que pudiesen ser empleadas en el abordaje de un problema específico. Según el nivel de profundización fue investigación exploratoria ya que no se ha realizado anteriormente en la empresa. Según el tiempo en el que se realizó esta investigación consistió en una investigación transversal porque fue realizada en un periodo de tiempo específico. El levantamiento de datos fue de tipo aplicado a una muestra no probabilística conformada por 5 individuos puesto que los sujetos no dependían de la probabilidad sino de las características de la investigación. Para la recolección de datos se utilizó un grupo focal y una entrevista a profundidad; el procesamiento de los datos se realizó utilizando la herramienta Microsoft Word y, por último, los resultados fueron presentados mediante un informe final abarcando los aspectos con mayor relevancia de acuerdo a la investigación.

4.2. Recolección de datos

En este apartado, se realizó un cuestionario que contaba con 7 factores clasificados en innovación, calidad, posicionamiento, efectividad, diferenciación, servicio y modelo de empresa identificando partes esenciales en las empresas de la actualidad para la creación de ventaja competitiva. Estos factores fueron basados en los desarrollos acerca de los siguientes autores: Michael Porter con el tema de competitividad, Philip Kotler con respecto a diferenciación así como posicionamiento, los autores Garry Hamel y Rodrigo Varela con el

apartado de innovación, con el tema de modelo de empresa se ha tomado como referencia a Abel Dereck, con respecto a la calidad se ha basado en el milagro japonés, en cuanto a la efectividad se ha tomado como base el Six sigma y en el caso del factor de servicio, se basó en el autor Dan Ariely.

Cabe destacar que el cuestionario fue el mismo para la entrevista, así como para el grupo focal, contó con una serie de 21 preguntas seleccionadas en diversos temas con la finalidad de que resulte adecuada para la presente investigación. Posteriormente se recolectaron los datos en la herramienta Microsoft Word sobre la entrevista a profundidad realizada al Gerente técnico de INNOVAQUIM CÍA. LTDA. y al grupo focal conformado por personal de ventas y/o técnico pertenecientes a empresas de la industria alimenticia de empresas alrededor del país.

4.2.1. Entrevista a profundidad

Según la información recolectada en cada parámetro se ha logrado obtener los siguientes datos acerca de la entrevista a profundidad:

Innovación

El sector alimenticio de aditivos tiene un nivel bajo de innovación ya que la mayoría de empresas se han enfocado en la importación de productos. Elaborarlos ha sido una decisión que abarca varios conflictos en aspectos como tecnología, investigación, mercado, volumen y costos; los cuales son impedimentos para la producción de ellos. Sin embargo, aquellos que han emprendido en la producción de aditivos han definido dos aspectos en los que se decide innovar, desarrollo de productos y tecnología, sobre todo en el primer aspecto ya que se han buscado maneras de satisfacer las necesidades y brindar soluciones mediante creación de productos.

Calidad

La calidad es parte fundamental de los productos ya que se deben cumplir especificaciones para que al cliente le sirvan los productos y se sienta satisfecho de que se está entregando lo que él pide. Otro punto fundamental es desarrollar la confianza en clientes para el desarrollo de productos específicamente para un objetivo o proceso importante para el cliente con el fin de hacerlo con los requerimientos necesarios.

Posicionamiento

El posicionamiento se determina por la realidad que el cliente recibe del vendedor y esta depende de aspectos como disponibilidad de productos, precios y calidad, tiempo de entrega y

financiamiento. El último aspecto es de gran importancia ya que las empresas clientes del sector no recuperan el dinero que se invierte en la producción de manera inmediata por lo que espera que exista la opción de pagos a crédito. Un factor importante también es la ubicación ya que da una gran ventaja por el tiempo de entrega y facilidad de transporte que a veces es fundamental para los clientes que necesitan producir de manera inmediata. Todos estos factores sirven para calificar proveedores y dar posicionamiento a las distintas empresas.

Efectividad

La efectividad en el sector se puede analizar desde el punto de vista de los productos que cumplan con las características establecidas, plazos de pago, tiempos de producción y entrega y que las empresas cuenten con los productos en las presentaciones de las cantidades requeridas. Lo importante es que dentro de las empresas se realicen estandarizaciones y especializaciones de procedimientos y tareas con el fin de efectivizarlos.

Diferenciación

Al ser un sector muy amplio, la diferenciación se genera en la manera en la que las empresas se presentan y realizan su oferta. Las organizaciones que han apostado por elaborar sus propios productos buscan que sus artículos sean reconocidos por la marca. En el caso de los commodities el factor de diferenciación se encuentra en contar con precios competitivos. Por añadidura, este sector no cuenta con un gran nivel de diferenciación puesto que las ventas son puntuales y generalmente existe una barrera en la que los vendedores no van más allá para ver qué más se le puede ofrecer al cliente

Servicio

Otro de los factores importantes en el sector es el servicio, en el sector de productos químicos existen varios clientes por lo que hay productos especializados para las industrias debido a esto los vendedores tienen que abordar de diferente manera dependiendo del sector. En el caso de la industria alimenticia los clientes exigen precio y calidad por lo que las empresas deben tratar de construir marcas que impacten en el mercado. Además, en este ámbito destaca el servicio técnico, es decir, la capacitación o la información que pueda adjuntarse para la aplicación del producto en las empresas ya que necesitan que un ingeniero químico les asesore. En general, se puede establecer que el sector se centra en ubicar los productos y la venta en sí.

Modelo de empresa

Respecto al modelo de empresa, se destaca que cada empresa es un mundo y tiene su manera de proceder. Puede que en la oferta algunas empresas se presenten diferente y otras imiten a las demás, pero generalmente todas se diferencian. En el caso de los commodities se tienen que comercializar con las marcas debido a las certificaciones y hojas técnicas que contienen. Además, el abanico de clientes puede enfocarse en tamaños como pequeños, medianos o grandes por lo que en la manera de operar existirán diferencias dependiendo del enfoque.

4.2.2. Grupo Focal

Con respecto al grupo focal los aspectos más relevantes acerca de cada uno de los factores fueron los siguientes:

Innovación

Respecto a la innovación en el sector, se da en las empresas en diversas áreas; entre ellas en el área de investigación y desarrollo, tecnología, procesos y logística. Las empresas han innovado en la implementación de sistemas de software y esto ha permitido que el capital humano cuente con mayor compromiso, mejor servicio al cliente y los procesos se gestionan de manera más rápida. En ciertas empresas, la innovación se encuentra en la adaptación hacia las necesidades de los clientes, mientras que en otras la innovación se encuentra en desarrollar productos que ofrezcan soluciones a las empresas y dar un mejor uso de materiales.

Calidad

En cuanto a la calidad en el sector, ésta permite generar un posicionamiento en el mercado y sobre todo confianza en los clientes sobre los productos y servicios que las empresas están ofertando ya que se ofrecen certificaciones con los productos. Por añadidura, la calidad permite que se cree un lazo de fidelización, por ello, las empresas cuentan con estrategias como dar seguimiento a sus clientes y contar con un servicio posventa para mantener una buena comunicación. Además, el contar con calidad es vital ya que es parte de los procesos y operaciones, si no se cuenta con la misma la cadena de valor se verá afectada. Cabe destacar que la calidad va a percibir el cliente por medio de las certificaciones correspondientes por lo que los productos tienen que contar con estándares e inspección de la parte físico-química.

Posicionamiento

El posicionamiento en el sector se genera por ubicación geográfica, flexibilidad respecto a los tiempos de entrega, precio con el cual se comercializan los productos, calidad, seguridad y seguimiento hacia los clientes. Sin duda, en el sector se compite por los precios y es un factor que ayuda en el posicionamiento con la finalidad de abarcar un mayor número de clientes. Además, es importante que se trabaje con seriedad ya que es importante la percepción con la que cuentan los clientes hacia las empresas; un buen posicionamiento generalmente conlleva un buen reconocimiento. El contar con un buen posicionamiento se debe al capital humano, la calidad de los productos ofrecidos, flexibilidad en acuerdos de pago, entre otros.

Efectividad

En el sector el factor de la efectividad se basa en conocer lo que necesita el cliente y sus requerimientos. Uno de los pilares en los que se basa este factor es en el servicio al cliente y contar con un equipo sólido de trabajo que se enfoque en comunicación interna y externa, tanto al momento de la venta como en el servicio post-venta. El capital humano en la parte de ventas es imprescindible en esto ya que existe una relación directa del cliente con el vendedor, esta es la relación primordial de la empresa; además es un eslabón que es necesario capacitar y mejorar continuamente. Otro aspecto importante es el tema de la entrega como agilidad en los tiempos, facilidad de entrega por localización y stock suficiente. Para que exista un cumplimiento de estos tres aspectos es necesario que se capacite en cada uno de los nodos de la cadena y que exista un proceso de inducción adecuado a la empresa.

Diferenciación

La diferenciación en el sector es importante ya que permite establecer un sello en cada una de las empresas. Cada organización cuenta con sus estrategias y se suele dar en la parte de calidad y de producción. Las empresas pertenecientes al sector se han enfocado en buscar nuevas líneas de productos y tendencias en mercados internacionales, además innovar de acuerdo a las nuevas necesidades y requerimientos del mercado. Otro punto importante en el que existe diferenciación es en el servicio al cliente, tanto al ayudar con consultas y requerimientos como al momento de atender pedidos y proporcionar ayuda técnica. En el tema principal que existe diferenciación es en la logística y en las entregas para brindar un servicio de calidad de manera ágil y satisfacer las necesidades de los clientes rápidamente.

Servicio

Como se conoce, siempre van a existir deficiencias en el servicio, las empresas deben tratar de corregirlas; sin embargo, un problema que existe en este sector es la variación de precios en las materias primas, así como de disponibilidad de las mismas. Entre los problemas o errores principales que se encontraron en el grupo focal fueron temas de variación de precios por factores externos, fallos en la logística por problemas con el sistema, abastecimiento y factores externos; por último, en la comunicación a lo largo de la cadena. Por ello, las empresas del sector se enfocan en la comunicación, coordinación y efectividad para brindar lo mejor a sus clientes.

Modelo de empresa

El último factor a tomar en cuenta es el modelo de empresa. Sin duda, para crear un modelo de negocio es importante tomar en cuenta la expansión, disponibilidad de recursos y conocer qué es lo que se quiere realizar. En el sector no existe un modelo guía ya que cada empresa es un mundo y se desarrolla en base a ello. Se diferencian por sus estrategias, pero al ser la mayor parte empresas importadoras compiten en base a los precios de las materias primas, la manera de vender, certificaciones y en la calidad de los productos ofrecidos.

4.3. Resultados

Con respecto a los resultados, se decidió resaltar lo más relevante de la entrevista a profundidad y de las respuestas del grupo focal, por lo que se pueden establecer los siguientes resultados respecto a cada uno de los parámetros:

Innovación

La mayor parte de integrantes de la investigación concuerda que las empresas han innovado en áreas como investigación y desarrollo, tecnología, procesos y logística. Además, se destaca que la innovación se encuentra en la adaptación hacia las necesidades de los clientes, importar y en desarrollar productos que ofrezcan soluciones de las empresas.

Calidad

Con respecto a las respuestas, los integrantes de la investigación concuerdan que la calidad es fundamental para generar confianza y fidelización en los clientes, lo que conlleva a establecer un posicionamiento en el mercado. La calidad es percibida por el cliente a través de las certificaciones correspondientes y se destaca la importancia de contar con la inspección de los componentes físico-químicos.

Posicionamiento

Con respecto al posicionamiento, los integrantes concuerdan que éste se genera sobre todo por el precio, calidad y los tiempos de entrega; seguido por la ubicación geográfica, seguridad y seguimiento hacia los clientes. Se destaca la importancia de la percepción que tienen los clientes y que un buen posicionamiento conlleva un buen reconocimiento. Además, se establece que el capital humano y la flexibilidad en los acuerdos de pago son importantes para obtener un buen posicionamiento.

Efectividad

En cuanto a la efectividad, los integrantes mencionan que esta se basa en conocer lo que necesita el cliente y sus requerimientos. El servicio al cliente y el contar con un equipo de trabajo que se enfoque en comunicación interna y externa en el momento de la venta en el servicio postventa es fundamental. Se destaca la importancia de capacitar y mejorar continuamente al personal y que exista un proceso de inducción adecuado a la empresa con el fin de que los procesos resulten más efectivos.

Diferenciación

En el tema de diferenciación, los participantes concluyeron que es importante establecer un sello en cada una de las empresas y que esto se logra a través de estrategias en la calidad y producción, la búsqueda de nuevas líneas de productos y tendencias de mercados internacionales, así como el servicio al cliente y en la logística de entregas con la finalidad de brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes rápidamente.

Servicio

Respecto al servicio, los participantes de la investigación destacaron que siempre existirán deficiencias. Se mencionan problemas como la variación de precios en los productos ofertados y la disponibilidad de los mismos, fallas en la logística y problemas de comunicación a lo largo de la cadena productiva. Por ello, se enfatiza la importancia de la comunicación, coordinación y efectividad para brindar lo mejor a los clientes.

Modelo de empresa

De acuerdo al modelo de empresa, los integrantes de la investigación destacaron que en el sector no existe un modelo guía ya que cada empresa es un mundo y se desarrolla en base a las necesidades de sus clientes. Uno de los participantes estableció que el modelo de empresa se desarrolla tomando en cuenta aspectos como la misión, metas, capacidad de expansión, disponibilidad de recursos y contar con una planificación de lo que se busca realizar.

CAPÍTULO 5

5. PROPUESTA DE MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO

Introducción

En este capítulo se presenta la propuesta del Modelo de Ventaja Competitiva respecto a cada uno de los 7 parámetros: innovación, calidad, posicionamiento, efectividad, diferenciación, servicio y modelo de empresa. Determinados en base a autores y teorías mencionadas de acuerdo a cada parámetro: Garry Hamel y Rodrigo Varela, teoría del milagro japonés, Philip Kotler, Six Sigma, Dan Ariely y Abel Dereck; ya que han demostrado la importancia de poseer estrategias en cada uno de los parámetros para la creación de un modelo de empresa sostenible en el tiempo. El objetivo del presente capítulo es proponer estrategias con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa por medio del desarrollo de ventajas competitivas de acuerdo a cada uno de los parámetros; estableciendo así un modelo de negocio que perdure en el tiempo.

Figura 7

Representación del Modelo de Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo para INNOVAQUIM CÍA. LTDA.



Nota: La figura muestra las variables que componen el Modelo de Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo para la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA.

5.1. Innovación

Con respecto al factor de innovación, se puede establecer que INNOVAQUIM CÍA. LTDA. sin duda, es una empresa que se ha enfocado en la innovación por medio de la producción de materias primas y esto ha marcado diferencia en el sector ya que el enfoque principal es de importaciones. Esto ha generado innovación en el desarrollo de nuevos productos y formulaciones para satisfacer las necesidades emergentes de sus clientes y el mercado, siendo una de las pocas empresas que pueden cumplir con los requerimientos con respecto a la fabricación de las materias primas ofertadas. Por añadidura, INNOVAQUIM CÍA. LTDA. se enfoca en la investigación con el fin de innovar en procesos, tecnología y producción.

Tras comparar el desenvolvimiento de la empresa con respecto al sector de productos químicos; se puede observar que en la innovación es un punto de enfoque fuerte en la empresa. Debido a ello se plantean una serie de estrategias que la empresa pueda implementar con la finalidad de fortalecer más la innovación.

- Establecer como actividad primordial la investigación de nuevos sectores del mercado que se encuentren insatisfechos y realizar estudios de viabilidad.

- Adquirir e implementar dentro de la empresa sistemas de logística y operacionales con la finalidad de contar con mayor productividad y eficiencia por medio de la innovación en tecnologías.
- Otra estrategia es implementar un software que conecte todas las áreas de la empresa para innovar en la comunicación y procesos de gestión para crear un mayor nivel de compromiso por parte del capital humano al agilizar procesos.
- Se puede adquirir un software que permita conocer si los vendedores han visitado a los clientes y que se cuente con las retroalimentaciones de las reuniones realizadas con el fin de conocer en qué aspectos se puede mejorar e innovar en la organización, control y servicio al cliente.

5.2. Calidad

El factor de calidad es un pilar fundamental para INNOVAQUIM CÍA. LTDA. por lo que es uno de los valores principales con los que cuenta. La empresa maneja las certificaciones de calidad tanto de las materias primas importadas como de las elaboradas por parte de la organización debido a que en el mercado en el que se encuentra es necesario para respaldar la calidad de los productos. Otro punto importante es el control de calidad en todos los eslabones de la cadena de valor, INNOVAQUIM CÍA. LTDA. presta atención a cada parte del proceso hasta la entrega del producto ya que la empresa se ve reflejada en la imagen del producto, por lo que se cuida la parte del empaquetado, etiquetado y trazabilidad del mismo. Por añadidura, la empresa recopila información del uso que le van a dar al producto con la finalidad de tomar ciertas especificaciones que aseguran que la calidad sea la correcta para el proceso que seguirán las materias primas posterior a su venta.

Tras lo establecido con anterioridad, la empresa cuenta con prácticas y procedimientos para asegurar la calidad, sin embargo, se pueden implementar las siguientes propuestas:

- Una estrategia imprescindible para la calidad es el tema de talento humano y capacitación de personal con la finalidad de brindar un producto de calidad respecto a los lineamientos del mercado.
- Elaborar un manual de procedimientos en el que consten medidas, lineamientos de seguridad, descripción de procesos, establecimiento de responsabilidades, entre otros.

- Generar una percepción de calidad por medio de un seguimiento acerca de los productos en el que se mantenga una comunicación post venta para conocer la opinión y sugerencias.
- Contratar personal especializado en la industria y aplicación de técnicas de calidad elaboración de productos.
- Modificar y estandarizar los procedimientos con el fin de obtener la certificación ISO 9001.
- Optar por prácticas como la TS 16949 la cual tiene como objetivo la prevención de errores y la reducción de desechos en el proceso de producción.

5.3. Posicionamiento

En el tema del posicionamiento, en INNOVAQUIM CÍA. LTDA. la efectividad en el tiempo y la facilidad de entrega de los productos son factores importantes en el mercado para establecer la posición en el mercado de la empresa. Otro factor influyente en el posicionamiento es el precio de los productos ya que a las empresas lo que les interesa es un buen precio y productos de calidad. La empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA., cuenta con posicionamiento debido a las marcas registradas para sus diversas líneas de productos, esto permite que los clientes identifiquen las mismas. Otro factor que es imprescindible para el sector con el fin de conseguir posicionamiento es la disponibilidad de productos por lo que para INNOVAQUIM CÍA. LTDA. genera una ventaja frente a los competidores.

Debido a ello, a continuación, se plantean estrategias con respecto al factor de posicionamiento:

- Crear una identidad a la marca por medio de la comunicación de sus valores fundamentales.
- Contratar vendedores que promuevan la imagen de la empresa de manera correcta y acorde a los valores, así como los principios de ella.
- Desarrollar una plataforma e-commerce que contenga detalles importantes de la empresa, que sea fácil de usar y accesible para contar con presencia en línea y captar un mayor número de clientes para la empresa

- Generar publicidad por medio de LinkedIn con el fin de captar la atención de clientes potenciales, de igual manera, establecerse en motores de búsqueda que suelen ser utilizados por este tipo de segmentos.

5.4. Efectividad

Con respecto al factor de efectividad, INNOVAQUIM CÍA. LTDA. se enfoca en brindar un servicio post venta efectivo con el fin de mantener una relación comercial con cada uno de sus clientes. Además, el contar con un transporte de confianza que sea efectivo, que cumpla con los lineamientos de entrega es otro punto importante para la empresa en el mercado. Por añadidura, la efectividad se aplica en los procesos internos de operaciones.

Tras lo planteado se puede establecer que la empresa cuenta con efectividad en varios procesos, sin embargo, se pueden implementar las siguientes propuestas:

- Contar con un vendedor que conozca toda la información necesaria para brindar un servicio de calidad y efectivo en caso de que existan consultas por parte de los clientes.
- Capacitar al personal en las cualidades necesarias para realizar las actividades en los distintos procesos de manera efectiva.
- Implementar un sistema de control de recursos y evaluar indicadores para conocer el manejo correcto de los mismos.
- Crear un espacio seguro con canales de comunicación para directivos y administración con el fin de mejorar la comunicación y receptividad de la empresa.
- Crear una cultura de pertenencia por medio de incentivos a los colaboradores.
- Promoción de los valores de la empresa con el fin de generar compromiso por parte de los empleados para el cumplimiento de los objetivos.
- Crear un manual de funciones con el fin de tener una base al momento de repartir actividades para cada puesto de trabajo para tener un mayor grado de eficiencia.

- Establecer un flujo de comunicación activo en el que existan canales funcionales para todas las partes de la empresa con el fin de conseguir conectividad y mayor productividad.
- Implementar sistemas tecnológicos que mejoren la organización en temas de administración y gestión de todas las actividades operacionales de la empresa.

5.5. Diferenciación

Con respecto al factor de diferenciación, INNOVAQUIM CÍA. LTDA. es una empresa que comercializa materias primas y también realiza productos intermedios o semielaborados para que otras empresas los utilicen en su producción y esto la diferencia del resto ya que en el sector la mayoría de empresas importan los productos. Además, la empresa ofrece un servicio pre-venta, por medio de la entrega de muestras de los productos que comercializa y un servicio adicional de cómo dosificar y utilizar los productos en las formulaciones de las empresas. Por añadidura, la empresa se ha enfocado en crear familias de productos, cada familia tiene su nombre propio; por lo que se busca que los productos se identifiquen con los nombres.

Tras lo establecido previamente, se observa que la empresa se diferencia respecto a la competencia y se han propuesto una serie de estrategias basadas en el factor de diferenciación:

- Por medio de correos electrónicos proporcionar información a clientes acerca de los productos y soluciones para mejorar la comprensión, satisfacción y uso de los mismos.
- Buscar canales de transporte más ágiles alrededor del país con la finalidad de disminuir los tiempos de entrega de productos.
- Realizar investigaciones acerca de tendencias con el fin de anticiparse a las necesidades emergentes.
- Establecer una política de garantía en la que se especifique que si existe algún inconveniente con el producto se reemplace.
- Establecer un modelo de producción sostenible en el que se implementen prácticas de producción sostenible y responsabilidad social con la finalidad de atraer a clientes que buscan productos amigables con el medio ambiente y a su vez son socialmente responsables.

5.6. Servicio

Con respecto al factor de servicio, se puede establecer que INNOVAQUIM CÍA. LTDA. sin duda, es una empresa que brinda un servicio diferente y completo, en el que se ofrece un servicio técnico con un ingeniero químico con la finalidad de que los clientes puedan utilizar los productos en sus formulaciones sin afecciones a las mismas. Además, la empresa ofrece crédito a los clientes y existe una flexibilidad en el cobro con ciertos debido a la relación que se mantiene. En cuanto a la logística, INNOVAQUIM CÍA. LTDA, tiene una ventaja con respecto a los productos propios ya que está pendiente que los productos lleguen a tiempo y se encarga de que exista disponibilidad de los mismos.

Tras comparar el desenvolvimiento de la empresa con respecto al sector, se puede observar que el servicio es un punto de enfoque fuerte en la empresa. Debido a ello se plantean una serie de estrategias que la empresa pueda implementar con la finalidad de fortalecer más en el aspecto de servicio.

- Brindar servicio técnico en línea por medio de mensajes en la plataforma de e-commerce, con el fin de responder dudas y problemas en cualquier momento, para así generar un proceso de servicio al cliente más eficaz y ágil.
- Realizar una gestión de inventario de aquellos productos que no son elaborados, con el fin de poseer disponibilidad de productos para los clientes y reducir la probabilidad de problemas de logística.
- Tener un sistema que permita realizar un seguimiento sobre el servicio ofrecido por la empresa para conocer en qué puntos se puede mejorar con respecto al servicio.
- Habilitar una línea de call center para que los clientes puedan contactarse para resolver sus dudas y conocer acerca de los productos, así como de los servicios que se ofrecen.
- Implementar un sistema para monitorear los tiempos de entrega para ir generando mejoras constantes en el servicio.
- Contar con un sistema para ofrecer un seguimiento en tiempo real de los pedidos que han realizado los clientes.

- Brindar talleres para que los clientes conozcan procesos en los que se utilizan los productos y datos sobre el tratamiento necesario de los distintos productos.
- Contratar a personal especializado en atención al cliente para brindar un mejor servicio preventa y postventa.
- Implementar como área funcional un área de servicio al cliente para mejorar la comunicación con los compradores.
- Ofrecer un servicio de suscripción a los clientes de la empresa, con ello recibirán una cantidad determinada de acuerdo a sus necesidades de materias primas en un plazo de tiempo establecido por la empresa.

5.7. Modelo de empresa

Con respecto al modelo de empresa, INNOVAQUIM CÍA. LTDA. Se ha destacado por tener un modelo basado en la diferenciación, en la que se ha enfocado en crear estrategias de innovación y posicionamiento para el funcionamiento de la empresa. Una estrategia principal que se puede destacar es que INNOVAQUIM CÍA. LTDA. ha optado por establecer un segmento de mercado en el que se concentra en tener como clientes a empresas grandes; debido a ello se enfoca mayormente en el tamaño de producción por cliente que por poseer una cartera amplia de clientes con tamaños de producción bajos e inconsistentes. Por añadidura, la empresa lo que realiza es adaptarse a las necesidades de los clientes, con la finalidad de crear productos que se puedan implementar en las formulaciones de sus consumidores. Otro punto importante es que la empresa tiene flexibilidad para adaptarse a los requerimientos de las cantidades necesarias solicitadas por los clientes. También ha visto como oportunidad para diferenciarse el crear familias de productos con marcas registradas, para identificarlos y posicionarlos en el mercado.

Tras lo planteado se pueden implementar las siguientes propuestas:

- Desarrollar productos exclusivos que sean difíciles de replicar y que satisfagan necesidades de los clientes.
- Innovar constantemente por medio de tecnologías tanto en producción como administración.

- Implementar un servicio de co-creación donde los clientes pueden trabajar en colaboración con la empresa para desarrollar nuevos productos o soluciones personalizadas.
- Generar inversiones con respecto al fortalecimiento de marca por medio de la construcción de una imagen sólida y atractiva dentro del mercado. Esto se puede generar por medio de participación en eventos que se realicen en el sector, publicidad, presencia en redes sociales y uso de materiales promocionales.
- INNOVAQUIM CÍA. LTDA. podría expandirse y buscar nuevos mercados, regiones o industrias para desarrollar productos con el fin de diversificar la cartera de clientes y disminuir la relación de independencia de clientes específicos.

CONCLUSIÓN

Para el desarrollo de la investigación, la base teórica acerca de la ventaja competitiva es fundamental y consiste en la preeminencia con la que cuenta una empresa frente a sus competidores, generalmente se obtiene cuando los clientes perciben un mayor valor. La ventaja competitiva es importante ya que permite que las empresas se mantengan a lo largo del tiempo con una posición favorable.

Para la creación de la ventaja competitiva es fundamental conocer a la empresa, por lo que, en el análisis situacional de la empresa, se puede establecer que INNOVAQUIM CÍA. LTDA. cuenta con grandes fortalezas que se consideran importantes para la competitividad como la capacidad de adaptación de productos, calidad de materias primas y atención al cliente rápida y eficaz. Por otra parte, entre sus debilidades se identifica una cartera de clientes reducida, no cuenta con perfiles de puestos por competencias y poca presencia en el mercado. En el entorno micro, se encuentra que el sector de aditivos es muy amplio y debido a esto las empresas de este tipo suelen especializarse en comercializar ciertos productos.

Entendiendo que la empresa forma parte del sector industrial alimenticio enfocado en aditivos. En el diagnóstico del sector industrial se identifica que no existe servicio de venta ni postventa, además se maneja por medio de experiencia y cuenta con dependencia de otros sectores. Para complementar, es un sector que se mantiene estable y debido a ello no existe crecimiento, aunque es un sector que se encuentra diversificado y en el que aumenta el número de competidores. Un punto importante para el sector es el control, manejo y sistema de inventario ya que las empresas buscan vender por cantidad. Otra debilidad o amenaza es que no existe control internacional de precios para las materias primas y esto conlleva a que los precios y el proceso de entrega se consideren factores relevantes al momento de elegir un proveedor.

Tras la investigación de mercado se concluye que en el tema de innovación las empresas se centran en áreas como investigación y desarrollo, tecnológico, procesos y logística por medio de la adaptación a las necesidades de los clientes y el desarrollo de productos que ofrezcan soluciones. En el parámetro de calidad es importante generar confianza y de esa manera llegar a la fidelización de los clientes y al posicionamiento. Por otro lado, se identifica que los componentes principales para el posicionamiento son el precio, calidad, tiempos de entrega y servicio al cliente. En cuanto a la efectividad se menciona que se basa en conocer lo que necesita el cliente para mejorar y capacitar al personal de acuerdo a esto, por otra parte, en

diferenciación es importante establecer una marca por medio de la calidad, innovación y adaptación, y servicio al cliente. Por último, es necesario que en el modelo empresarial se tomen en cuenta factores como organización, comunicación y efectividad.

Con base en la investigación, se establecen estrategias para cada uno de los factores en la propuesta de modelo de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Entre ellas destacan que en el factor de innovación INNOVAQUIM CÍA. LTDA. se centra en procesos de administración y operativos, también en investigar nuevos sectores y desarrollar nuevos productos. En la calidad, las estrategias se enfocan en el manejo de los procesos y la capacitación. Con respecto al posicionamiento, se plantea la creación de una marca y promoción de los valores de la empresa. En el caso de la efectividad, se enfoca en capacitación, control y comunicación. Respecto al factor de diferenciación, las estrategias se enfocan en seguir el modelo de empresa que se centra en la adaptación de las necesidades de clientes en temas de innovación, logística y promoción. Para complementar, las estrategias de servicio giran en torno a servicio preventa, postventa y monitoreo de logística. Además, en el modelo de empresa se centra en la diferenciación por lo que el tema principal es la innovación y creación de marca.

RECOMENDACIONES

Tras la investigación realizada, se sugiere a la empresa mejorar la organización y definir las actividades de cada uno de los puestos de trabajo ya que con ello, se definen claramente las responsabilidades, actividades y tareas que cada uno de los miembros del equipo debe realizar con la finalidad de ser más efectivos. Cuando la organización está claramente definida la comunicación dentro de la empresa se mejora, se cuenta con una optimización en cada uno de los procesos y el capital de trabajo puede contar un desarrollo de carrera por lo que tendrá con un mayor nivel de motivación.

Por añadidura, se recomienda la implementación de la propuesta de manera gradual, enfocándose primero en una de sus áreas funcionales con la finalidad de conocer la efectividad para así poder implementar en toda la empresa sin inconvenientes. Para ello es indispensable que se comunique al personal acerca de la implementación del modelo y su funcionamiento, cabe destacar que es importante que se realice un monitoreo y evaluación posterior con el fin de dar a conocer los resultados que ha tenido la implementación del modelo en la organización.

Para complementar, se sugiere que dentro de la empresa se realice una reunión anual para proponer nuevas metas relacionadas con la parte estratégica. Con esto el capital de trabajo puede plantear objetivos a largo plazo con el fin de que la empresa pueda crecer de manera exitosa, también resultaría en un espacio en el que se pueden compartir ideas que involucren a cada uno de los miembros y se motiven a alcanzar lo propuesto. Con el establecimiento de metas, los miembros de la organización pueden alinearse a alcanzar los objetivos.

Finalmente, se considera importante que la empresa INNOVAQUIM CÍA. LTDA. busque ampliar la cartera de clientes debido a que esto, permitirá a la empresa crecer y contar con ventajas con respecto a la parte económica. Además, esto le permitiría a la empresa diversificar el riesgo ya que no dependería de un número limitado de clientes. Si la empresa cuenta con una gran capacidad de atraer nuevos clientes demuestra que la empresa tiene una habilidad de adaptación demostrando una imagen fuerte y positiva de la marca.

REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2006). *MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER*. Monografias. <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Amador, C. (2022). *El análisis PESTEL*. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Ghasemi, I. Yaghmaei, O. (2015). Effects of Competitive Advantage on Companies Superiority in the Global Market <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.57.65>
- García, P., Jiménez, J., & Parra, G. (2008). Competición y ventaja competitiva en los distritos industriales. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120247005.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles Of Marketing* (14.a ed.). PRENTICE HALL/PEARSON. ISBN-13: 978-0-13-216712-3
- Mejía, J. & Sánchez, J. (2015) Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34235376004.pdf>
- Munizo, M. (2014). Improving the competitive advantage through information technology: A case at food and beverage industries in Indonesia. [10.14414/jebav.14.1703002](https://doi.org/10.14414/jebav.14.1703002)
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum empresarial*. <https://www.redalyc.org/pdf/631/63110103.pdf>
- Pîndiche, E., & Ionita, R. (2013) The Influence of Micro and Macro Environment Components on Trade Companies in Romania. http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/23_Pindiche_Ionita-THE_INFLUENCE_OF_MICRO_AND_MACROENVIRONMENT_COMPONENTS_ON_TRADE_COMPANIES_IN_ROMANIA.pdf
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria S.A. ISBN: 0-02-925090
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Scopus*.
- Quintero J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramaswami, S., Srivastava, R., & Bhargava, M. (2008). Market-Based Capabilities and Financial Performance of Firms: Insights into Marketing's Contribution to Firm Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37. 97-116. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0120-2>
- Ruelas, A., & Sull, D. (2006). Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2151832>

Romero, R., Noriega, S., Toledo, C., & Ávila, V. (2009). *FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD*.
<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/340/322>

ANEXOS

Cuestionario para entrevista a profundidad y grupo focal

1. Innovación

- ¿En qué área funcional de su empresa cree que es más influyente la innovación?
- ¿En qué operaciones de la empresa ha innovado en los últimos años?
- ¿Qué tipo de innovación ha tenido mayor impacto en su empresa?

2. Calidad

- ¿Considera que la calidad es un pilar fundamental en el sector? ¿Por qué?
- ¿Qué influencia tiene la calidad en la percepción de los clientes acerca de sus productos terminados?
- ¿Qué estrategias o procedimientos han incrementado la percepción de calidad de sus productos y servicios?

3. Posicionamiento

- ¿Qué atributos considera usted que generan posicionamiento en el sector?
- ¿Cree que en el sector es importante el posicionamiento? ¿De qué manera?
- ¿Cree que el posicionamiento tiene influencia en la decisión de compra de los clientes?

4. Efectividad

- ¿En qué procedimientos es importante la efectividad para el cliente?
- ¿En qué factores cree usted que se basa la efectividad de una empresa?
- ¿De qué manera ha intentado mejorar la efectividad de la organización?

5. Diferenciación

- ¿En qué factores es importante la diferenciación según el sector?
- ¿En qué procedimientos ha implementado estrategias de diferenciación?
- ¿Considera que en el sector las empresas se han enfocado en la diferenciación de productos y servicios? ¿De qué manera?

6. Servicio

- ¿Considera usted que el servicio al cliente en el sector contiene deficiencias? ¿Cuáles?
- ¿Qué actividades del proceso de servicio son fundamentales para agregar mayor valor?
- ¿En qué aspectos se centra el sector al momento de brindar el servicio?

7. Modelo de empresa

- ¿Cree usted que existe un modelo de empresa base del que se guían las empresas en la industria?
- ¿Qué factores son imprescindibles para crear un modelo de empresa en la industria?
- ¿En qué elementos su modelo de negocio presenta deficiencias?