



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

TEMA

Modelo estratégico de Michael Porter en las microempresas textiles de confección de ropa deportiva en la ciudad de Riobamba

AUTOR

Myriam Cecilia Sampedro Redrobán

TUTOR

Econ. Mauricio Zurita Vaca Mg. Sc.

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

PRESENTACIÓN

En la actualidad la competencia entre empresas es muy marcada y se requiere dar valor agregado a los productos para generar ventajas competitivas, además es importante analizar los mercados para conocer los gustos y preferencias de los consumidores ya que son ellos quienes crean una cultura de ventas, también es necesario conocer como la microempresa se encuentra posicionada con respecto a dicha competencia.

El reto más importante que tiene una microempresa es caminar a la par de la tecnología, la formación de su recurso humano, innovación de productos y la búsqueda de nuevos mercados.

Para lograr la supervivencia en un mercado globalizado las microempresas requieren la aplicación de estrategias para aumentar la rentabilidad y competitividad.

El Modelo de Michael Porter es una herramienta importante para analizar cualquier tipo de empresa permitiendo la formulación de estrategias más eficientes. Este modelo incluye rivalidad entre competidores, ingreso potencial de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
1. TEMA	1
2. OBJETIVOS	1
2.1 Objetivo general.....	1
2.2 Objetivos específicos	1
3. FUNDAMENTACIÓN.....	1
4. CONTENIDO	2
4.1 Fuerzas competitivas.....	2
4.2 Estrategias	5
4.3 Ventaja competitiva	8
4.4 Competitividad.....	8
5. OPERATIVIDAD.....	9
5.1 Diagnóstico y situación actual del sector micro empresarial de la industria textil.....	9
5.2 Macroentorno.....	9
5.3 Microentorno	11
5.4 Estrategias Competitivas.....	18
Bibliografía y Linkografía	21

1. TEMA

Modelo estratégico de Michael Porter en las microempresas textiles de confección de ropa deportiva de la ciudad de Riobamba.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Aplicar el Modelo Estratégico de Porter para mejorar los niveles de competitividad del sector Micro empresarial de la industria textil de confección de ropa deportiva a través de la formulación de estrategias.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar las cinco fuerzas de Porter como base para el desarrollo de estrategias de competitividad.
- Diseñar estrategias de competitividad que permitan colocar al sector micro empresarial de la industria textil de confección de ropa deportiva en una posición competitiva.

3. FUNDAMENTACIÓN

La rentabilidad de las microempresas se ve afectada por un incremento de la competencia desde pequeños talleres hasta fábricas dedicadas a la confección de ropa deportiva, lo cual ha afectado de una u otra manera en su desarrollo económico.

Hay poco interés de los microempresarios en ingresar a nuevos mercados principalmente por no contar con los conocimientos y recursos económicos necesarios, ya que los ingresos que obtienen de su actividad son muy pequeños o iguales a sus egresos.

Los microempresarios deben considerar que vivimos en un entorno cambiante que presenta nuevos retos a las empresas, donde la innovación, el uso de la tecnología y la aplicación de estrategias son factores importantes que brindan nuevas oportunidades

para penetrar en otros mercados y a la vez llegar de forma eficaz a los clientes tanto actuales como potenciales.

4. CONTENIDO

4.1 Fuerzas competitivas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado en 1979 por Michael Porter, estratega y profesor de Harvard Business School, este modelo se utiliza para identificar y analizar las fuerzas que afectan a un sector de la industria. Según este modelo las empresas deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los competidores potenciales, la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado y el poder de negociación conferida a sus clientes y proveedores.

Gráfico N.1
Fuerzas competitivas



Fuente: Porter

Elaborado por: Myriam Sampedro

Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos una amenaza indirecta, debido a su poder de negociación. Es el juego combinado de estas 5 fuerzas competitivas lo que determina el potencial del beneficio de un mercado producto. Las fuerzas dominantes que determinan el clima competitivo varían de un mercado a otro.

Amenaza de los nuevos competidores

Los competidores potenciales con posibilidades de entrar al mercado constituyen una amenaza que la empresa debe limitar y contra la cual debe protegerse, para lo cual debe crear barreras de entrada.

Los competidores potenciales pueden identificarse como:

- Empresas externas al mercado producto que podrían fácilmente superar las barreras de entrada.
- Empresas para las cuales la empresa representaría una clara sinergia.
- Empresas para las cuales la entrada es la conclusión lógica de su estrategia.
- Clientes o proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

Las posibles barreras de entrada son:

- Economías de escala
- Protecciones legales obtenidas a través de patentes
- Diferenciación del producto e imagen de marca
- Requisitos de capital
- Costos de cambio
- Acceso a los canales de distribución
- Los efectos de experiencia, la ventaja de costos

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos pueden desempeñar una misma función para el mismo grupo de clientes, pero se basan en diferentes tecnologías, tales productos constituyen una amenaza permanente, porque la sustitución siempre es posible. Cuanto más atractiva es la relación precio-rendimiento del producto sustituto, más fuerte será la limitación al aumento de precios de la industria. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Poder de negociación de los clientes

Los clientes asumen un poder de negociación frente a sus proveedores ya que pueden influir en la rentabilidad potencial de una empresa al forzarla al recortar los precios, demandar servicios más extensos, mejores facilidades de crédito o incluso posicionar a un competidor frente a otro.

El grado de influencia depende de un cierto número de condiciones:

- El grupo de clientes está concentrado y compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor (grandes distribuidoras y grandes centros de compra)
- Los productos comprados son estándares o indiferenciados. Los clientes siempre podrán encontrar un proveedor alternativo.
- Los clientes cuentan con una información completa sobre la demanda, los precios del mercado real e incluso los costos del proveedor.
- Los clientes representan una amenaza real a la integración retroactiva en la cadena de suministro, y por lo tanto constituyen competidores potenciales peligrosos. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente.

Las condiciones que aseguran un poder elevado a los proveedores se describen a continuación:

- El proveedor se encuentra en una posición de monopolio
- El grupo proveedor está dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la cual le vende.
- El proveedor no se enfrenta a productos susceptibles de sustituir los productos que proporciona.

- El grupo proveedor representa un ingreso importante de la economía del comprador.
- El proveedor ha diferenciado sus productos.
- El grupo proveedor constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Identificación de los competidores

El modelo de las cinco fuerzas es útil para explorar el panorama competitivo global del mercado de referencia, pero no permite identificar a los competidores más peligrosos, sino a aquellos que presentan una muestra de producto o de tecnología, ya que estos son los competidores más visibles.

Se pueden identificar cuatro tipos de competidores:

1. Competidores directos: Empresas que tienen un alto puntaje tanto en términos de necesidades de mercado como en plataforma tecnológica.
2. Competidores potenciales: Representados por empresas con alto puntaje en términos de plataforma tecnológica pero que actualmente no satisfacen las mismas necesidades del mercado.
3. Competidores sustitutos: Satisfacen las mismas necesidades del mercado que la empresa central pero con distintos tipos de recursos y/o tecnologías.
4. Los competidores durmientes: Que constituyen actualmente una amenaza baja, ya que sus objetivos y tecnologías son diferentes. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

4.2 Estrategias

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr un fin propuesto.

Las estrategias definen los métodos generales a utilizar para:

- Lograr los objetivos establecidos
- Obtener el mejor resultado posible de los recursos disponibles

- Potenciar al máximo posible el activo humano y conseguir su compromiso en la consecución de los objetivos.
- Colocarse con ventaja frente a la competencia en tres áreas de gestión fundamentales, como mercado, producto y distribución.
- Captación y mantenimiento de clientes (Sciarroni, Rico, & Stern, Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades, 2009)

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden ser utilizadas en forma individual o en conjunto para garantizar una posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores, estas estrategias son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Liderazgo en costos

Aquí la empresa se esfuerza por lograr los menores costos de producción y distribución. Los costes bajos le permiten poner unos precios inferiores a los de los competidores y obtener una mayor cuota de mercado. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008)

El líder del mercado es la empresa que tiene una posición dominante y es reconocida por todos sus competidores, existe la necesidad de vender más que los otros competidores

Diferenciación

La empresa se concentra en crear una línea de productos y un programa de marketing muy diferenciado, de forma que dé la imagen de ser líder de esta clase en la industria. (Kotler & Armstrong, Principios de Marketing, 2008).

Esta estrategia hace énfasis en la consecución de alguna diferencia significativa en el producto, la cual debe ser importante y deseada por el comprador. La diferenciación

tiene como efecto la fidelización de los clientes, esto se produce porque los productos tienen determinadas características que los consumidores valoran.

Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados. (Aranda, 2004).

Para que la diferenciación se mantenga durante el tiempo las empresas deben constantemente desarrollar nuevas habilidades que alimenten la capacidad innovadora.

La diferenciación produce una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se basa en la innovación de productos, superioridad técnica, calidad y fiabilidad de productos, servicio integral a los clientes y capacidades competitivas únicas. (Sciarroni, Rico, & Stern, Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades, 2009).

Enfoque

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho, concentración o como señalan Hill y Jones (1995), descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y mediano plazo. (Aranda, 2004)

Una estrategia competitiva busca una posición favorable en un sector determinado. Para Michael Porter una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (competidores directos, competidores potenciales, productos sustitutos y la capacidad de negociación de proveedores y clientes). (Sciarroni, Rico, & Stern, Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades, 2009)

4.3 Ventaja competitiva

Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos, estas características o atributos pueden ser de diferente tipo y relacionarse con:

- a) El producto en sí mismo
- b) Los servicios necesarios o añadidos que acompañan
- c) Los modos de producción, distribución o venta, propios del producto o la empresa

Cuando existe esta superioridad es relativa y se define en relación con el competidor que esté mejor posicionado en el mercado del producto o segmento (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

4.4 Competitividad

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad tiene una relación directa con el desempeño de rentabilidad en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios (Sciarroni, Rico, & Stern, Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades, 2009).

Competitividad es la capacidad que tienen las empresas para aprovechar en forma eficiente sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.

5. OPERATIVIDAD

5.1 Diagnóstico y situación actual del sector micro empresarial de la industria textil

Al realizar el diagnóstico de las microempresas textiles se determinó que el género de los microempresarios en su mayoría son mujeres, la edad promedio está entre 40 y 45 años, el nivel de instrucción es el bachillerato y solo una pequeña porción de los encuestados tiene educación superior.

El número de empleados no superan los 10, al igual sus ingresos son inferiores a \$100000 lo que constituye característica propia de la microempresa.

La mayor parte del capital está invertido en máquinas y materia prima, pero los microempresarios quieren acceder a un microcrédito para incrementar el número de máquinas y materia prima. Uno de los puntos débiles es que no se invierte en capacitación, publicidad, software, estudios de mercado.

5.2 Macroentorno

- **Mercado**

Las microempresas de la industria textil confección de ropa deportiva en la ciudad de Riobamba se encuentran ubicadas en las diferentes parroquias urbanas, actualmente se cuenta con 52 microempresas.

El 59,62% de las microempresas textiles tiene más de 15 años de funcionamiento y el 46,15% pertenece a la cámara de artesanos, un 11,54 % a la asociación de modistas.

El 46,15% de los microempresarios comercializan sus productos a nivel local y nacional, sus principales clientes son docentes y estudiantes de las instituciones educativas en un 51,92 %, y empleados de las instituciones públicas en un 26,92 %.

Las microempresas textiles de confección de ropa deportiva de la ciudad de Riobamba tienen varios competidores locales como Jimmy Sport, la Casa del deportista, almacén Sacha que ofrecen productos similares, la competencia nacional de la fábrica FAME y a

nivel internacional los productos colombianos, peruanos e incluso chinos, cuyos productos tienen precios iguales o inferiores a los producidos en la ciudad.

La materia prima utilizada por los microempresarios para la confección se compra en el mercado local y nacional, la comercialización de los productos confeccionados se lo hace tanto en el mercado local (Distribuidora del Río, Ecuatex, Neimatex) como nacional, tienen dificultades para comercializar en el mercado regional ya que sus volúmenes de producción son pequeños y generalmente lo hacen solo bajo pedido.

Por la gran cantidad de microempresas dedicadas a la confección de ropa disminuye la posibilidad de generar utilidades. Las microempresas necesitan productos altamente diferenciados para posicionarse en el mercado y mejorar su competitividad.

En cuanto a los hábitos de compra y consumo, los productos se ofrecen en los locales destinados para esta actividad, se los encuentra también en los mercados, la frecuencia de adquisición de los productos se da principalmente en los meses de Agosto, Septiembre, Diciembre y Abril.

- **Entorno Demográfico**

Riobamba tiene una población total de 225741 habitantes de los cuales 64253 están en edades comprendidas entre 0 y 14 años, 143419 corresponden a edades de 15 a 65 años (Censo de Población y Vivienda, 2010).

La tasa de crecimiento anual es de -0,6 % , la densidad de la población es de 266 hab/km².

Hay 73773 estudiantes, existen 4275 docentes en la ciudad de Riobamba (Ministerio de Educación)

- **Entorno Económico**

De los datos proporcionados por el INEC se obtuvo la siguiente distribución de gastos en consumo y bienes:

Gráfico N.1

Distribución de gastos de consumo de los hogares por finalidad de gasto



Fuente: INEC

Elaborado por: Myriam Sampedro

Según el gráfico anterior los gastos de consumo de los ecuatorianos se destinan para prendas de vestir y calzado en un 7,8 % de sus ingresos.

- **Entorno Sociocultural**

Los valores y las creencias son generadores de oportunidades de negocios, las características que se han podido identificar en este entorno son: Aumento en la influencia de la moda en la vida de las personas, incremento de la preocupación por el arreglo personal, incremento en la influencia de los medios en cuanto a consumo y preferencias de los consumidores, mayor acceso a la información.

5.3 Microentorno

- **Fuerzas competitivas**

Para realizar el análisis del sector utilizando las Cinco Fuerzas de Porter se consideró un código de calificación: Inexistente (0), Bajo (1), Medio Bajo (2), Equilibrio (3), Medio Alto (4) y Alto (5). (Rivera, Gómez, & Méndez, 2010).

Cuadro N.2

Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO BAJO	EQUILIBRIO	MEIO ALTO	ALTO
		0	1	2	3	4	5
1	Competidores numerosos					1	
2	Crecimiento de la industria			1			
3	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes						1
4	Aumento de la capacidad en grandes incrementos		1				
5	Competidores diversos					1	
6	Importantes intereses estratégicos		1				
SUMA			2	1	0	2	1
PESO RELATIVO		0	0,07	0,07	0	0,27	0,17
TOTAL		57%					
VALOR MÁXIMO		30					
CUANTIFICACIÓN DE LA RIVALIDAD		57%					
EN ESCALA DE 6		2,83					
EFECTO FUERZA		EQUILIBRIO					

Elaborado por: Myriam Sampedro

La competencia entre microempresas de un mismo sector en este caso la confección de ropa deportiva, determina el nivel de rentabilidad y la situación global de competitividad. Mientras mayor sea el número de competidores mayor es la probabilidad de realizar acciones estratégicas, si los competidores están en igualdad de condiciones es difícil que una de las microempresas, lideren el mercado. Como se observa en el cuadro anterior la rivalidad entre empresas competidoras está equilibrada. No existe un enfoque de diferenciación lo que conlleva a que los consumidores puedan elegir uno u otro producto basándose en el precio o calidad, razón por la cual algunas microempresas pueden disminuir sus precios con la finalidad de incrementar las ventas, generando un bajo crecimiento de la industria, la competencia tratará de buscar una mayor participación en el mercado, pero esto generará una disminución de la rentabilidad en todo el sector de confección de ropa deportiva.

- **Ingreso potencial de nuevos competidores**

Cuadro N.3

Ingreso potencial de nuevos competidores

INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO BAJO	EQUILIBRIO	MEIO ALTO	ALTO
		0	1	2	3	4	5
1	Economías de escala	1					
2	Diferenciación del producto		1				
3	Requisitos de capital		1				
4	Costos cambiantes		1				
5	Accesos a los canales de distribución		1				
6	Desventajas de costos			1			
7	Política Gubernamental	1					
SUMA		2	4	1	0	0	0
PESO RELATIVO		0,02	0,10	0,05	0,10	0	0
TOTAL		14%					
VALOR MÁXIMO		42					
CUANTIFICACIÓN NUEVOS COMPETIDORES		38%					
EN ESCALA DE 7		0,071					
EFECTO FUERZA		BAJO					

Elaborado por: Myriam Sampedro

El ingreso de nuevos competidores al mercado está dado por ciertas barreras de entrada como la diferenciación del producto, requisitos de capital necesarios para financiar la producción, gastos de inversión y operativos, así como demora en los trámites para la creación e instalación de la microempresa.

En el cuadro anterior se observa que el ingreso potencial de nuevos competidores es Bajo.

Muchas de la microempresas existentes ya cuentan con experiencia en este campo, y no muestran signos reaccionarios a los posibles competidores. Como este efecto fuerza es bajo podría ser una oportunidad para las microempresas existentes.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Cuadro N.4
Productos sustitutos

	PRODUCTOS SUSTITUTOS	INEXISTENTE	BAJO	MEDIO BAJO	EQUILIBRIO	MEIO ALTO	ALTO
		0	1	2	3	4	5
1	Disponibilidad de sustitutos						1
2	Precio relativo entre el producto ofrecido y el producto sustituto				1		
3	Percepción del cliente por tipo de producto entregado						1
4	Costos cambiantes para el cliente					1	
SUMA		0	0	0	1	1	2
PESO RELATIVO		0	0	0	0,13	0,17	0,42
TOTAL		71%					
VALOR MÁXIMO		24					

CUANTIFICACIÓN SUSTITUTOS	71%
EN ESCALA DE 4	3,54
EFECTO FUERZA	MEDIO ALTO

Elaborado por: Myriam Sampedro

Un producto sustituto constituye una amenaza en el mercado ya que puede alterar la oferta y la demanda sobre todo si los precios son más bajos y el producto es de buena calidad, en el cuadro anterior la fuerza de productos sustitutos es medio alto. Esto determina que el cliente constantemente estará comparando calidad, precio y desempeño, frente a los costos cambiantes.

- **Poder de negociación de los compradores**

Cuadro N.5
Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO BAJO	EQUILIBRIO	MEIO ALTO	ALTO
		0	1	2	3	4	5
1	Concentración del cliente						1
2	Volumen de compras				1		
3	Diferenciación				1		
4	Información acerca del proveedor				1		
5	Identificación de la marca			1			
6	Productos sustitutos			1			
SUMA		0	0	2	3	0	1
PESO RELATIVO		0	0	0,11	0,25	0	0,14
TOTAL		50%					
VALOR MÁXIMO		36					

CUANTIFICACIÓN DE NEGOCIACIÓN COMPRADORES	PODER DE	50%
EN ESCALA DE 6		2,5
EFECTO FUERZA		EQUILIBRIO

Elaborado por: Myriam Sampedro

En esta fuerza existe un equilibrio por lo tanto la balanza de negociación no se inclina ni a favor ni en contra del cliente, es decir que el cliente no podrá ejercer influencia en cuanto al precio y calidad. El perfil de los consumidores es similar y buscan satisfacer las necesidades, pueden obtener sus productos ya sea con un proveedor o con otro, ya que poseen información sobre los costos y precios de los productos que se ofrecen los proveedores.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Cuadro N.6
Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		INEXISTENTE	BAJO	MEDIO BAJO	EQUILIBRIO	MEIO ALTO	ALTO
		0	1	2	3	4	5
1	Concentración de proveedores			1			
2	Importancia del volumen para los proveedores			1			
3	Diferenciación de insumos			1			
4	Costos de cambio			1			
5	Disponibilidad de insumos sustitutos						1
6	Impacto de los insumos						1
SUMA		0	0	4	0	0	2
PESO RELATIVO		0	0	0,22	0	0	0,28
TOTAL		50%					
VALOR MÁXIMO		36					

CUANTIFICACIÓN PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	50%
EN ESCALA DE 6	2,5
EFFECTO FUERZA	EQUILIBRIO

Elaborado por: Myriam Sampedro

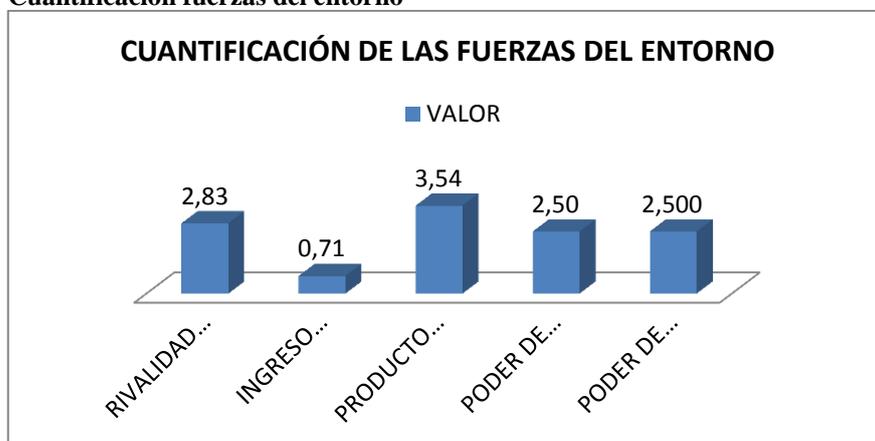
El poder de negociación de los proveedores está equilibrado, es decir que ningún proveedor posee una ventaja importante sobre el otro, es así que se establece una paridad competitiva. Mientras menor sea el número de proveedores mayor será su poder de negociación. La similitud entre precios, condiciones de compra hacen que las empresas competidoras puedan cambiar rápidamente y sin aumentos de costos de proveedor. Lo que se convierte en una oportunidad del entorno.

Cuadro N.7
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

ITEM	VALOR
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	2,83
INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	0,71
PRODUCTOS SUSTITUTOS	3,54
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	2,50
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	2,50

Elaborado por: Myriam Sampedro

Gráfico N.2
Cuantificación fuerzas del entorno



Elaborado por: Myriam Sampedro

Al analizar los datos obtenidos en función de la situación competitiva de las microempresas estudiadas, tomando como fundamento teórico las cinco fuerzas competitivas de Porter se puede concluir que las fuerzas más significativas son los productos sustitutos (71%) y la rivalidad entre competidores que existen actualmente en el mercado (57%). Los productos sustitutos constituyen una amenaza porque siempre será posible la sustitución. Mientras que la rivalidad entre competidores existentes constituye una oportunidad de mejorar el producto.

En forma general se observa que la situación competitiva de las microempresas de la industria textil no se desenvuelve en un entorno agresivo, por lo que no existen rendimientos inferiores al costo de capital.

Toda empresa está influenciada por las cinco fuerzas de Porter y es importante saber controlarlas para tener éxito en el mercado.

ANÁLISIS FODA

Cuadro N.8
Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Microempresas consolidadas con más de 15 años de funcionamiento. F2: Experiencia en la fabricación de productos textiles. F3: Ofrecen una variedad de productos F4: Buena relación calidad-precio F5: Poseen un espíritu emprendedor F6: Los tiempos de entrega son siempre los estipulados	O1: Aceptación de sus productos a nivel local y nacional O2: Incremento de la demanda O3: Precio-calidad competitivos O4: Avance acelerado de las TICs O5: Aumento de la población económicamente activa. O6: Competencia sin diferenciación O7: No existen marcas posicionadas en la mente del consumidor.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: No disponen de estrategias de competitividad, marketing y comercialización. D2: Falta de acciones de innovación D3: Poca inversión en capacitación y tecnología D4: No cuentan con registros contables D5: Desconocimiento de procesos para ingresar a nuevos mercados D6: No cuentan con asesoramiento D7: No tienen una marca propia D8: No existe mano de obra calificada D9: No se dispone de suficiente capital de trabajo D10: Capacidad de producción reducida	A1: Existen varias microempresas dedicadas a la confección de ropa deportiva A2: Intereses elevados para los créditos micro empresariales A3: Inexistencia de un programa de incentivos para las microempresas por parte del gobierno A4: Contrabando A5: Competencia con países con bajos costos de mano de obra y producción A6: Competencia de productos sustitutos A7: Políticas Gubernamentales

Elaborado por: Myriam Sampedro

5.4 Estrategias Competitivas

De los datos obtenidos del análisis del sector utilizando el modelo de Porter se concluye que la estrategia competitiva a formularse es la DIFERENCIACIÓN, y los temas estratégicos a tratarse son:

- Entregar un producto a la medida de las necesidades de los clientes.
- Mejorar la eficiencia de la operación.
- Aumentar la rentabilidad

- Lograr las competencias para construir alianzas de participación conjunta

Con respecto a la formulación de estrategias, se pretende encontrar una idea para el negocio, es decir, un modo realista, inteligente y rápido para obtener una ventaja competitiva sostenible.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para atender la necesidad creciente de la microempresa para alinear su actividad a la estrategia, este es un elemento clave para el logro de los objetivos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO

Cuadro N.9
Estrategias de competitividad

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADORES
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o mantener los ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar nuevos clientes o segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar las necesidades de segmentos estratégicos Investigar atributos que los consumidores buscan al escoger un producto 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentajes de ingresos por ventas anuales
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de satisfacción del cliente. Incrementar el número de clientes Potenciar la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar a los clientes Mejorar el servicio al cliente Fortalecimiento de los canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la frecuencia de visitas a los clientes Ofrecer beneficios adicionales Realizar cuestionarios de satisfacción. Utilizar herramientas web 2.0.(redes sociales, blogs) Preparar programas de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas a los clientes Nivel de atención de quejas Clientes nuevos/clientes perdidos
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el volumen de producción en un 10% aumentando la eficiencia en los procesos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la tecnología existente a través de la compra de maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización de tiempos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Número de máquinas No. de productos por tiempo estándar
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Lograr ventajas competitivas que permitirán desplazar a los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación empresarial Formación y capacitación Integración de las microempresas del sector 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la presentación del producto Formar equipos multidisciplinarios y creativos. Promover alianzas de participación conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta interna Número de capacitaciones anuales. Grado de satisfacción entre las microempresas de participación conjunta.

Elaborado por: Myriam Sampedro

Bibliografía y Linkografía

Aranda, M. (2004). iFinanzas. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>

Censo de Población y Vivienda. (2010). INEC. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing (Duodécima ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y operativa del mercado (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.

Ministerio de Educación. (s.f.). Ministerio de Educación. Obtenido de <http://reportes.educacion.gob.ec:8085/reportesPlantilla.aspx?rep=7>

Rivera, H. A., Gómez, H., & Méndez, L. S. (Febrero de 2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas de mercado en pymes. Bogotá.

Sciarroni, R., Rico, R., & Stern, J. (2009). Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades (Primera ed.). Pearson.

Sciarroni, R., Rico, R., & Stern, J. (2009). Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades (Primera ed.). Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.

