



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE “MANABÍ”  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

“Estrategias competitivas empleada en la empresa EYCO S.A de la ciudad de Manta para disminuir los efectos de la pandemia sosteniendo su rentabilidad.”

**Autora:**

Joseline Monserrate Valencia González

**Tutor:**

Ing. Lexandra Tatiana Macías Ugalde, MBA

**Facultad de Ciencias Administrativas , Contables y Comercio  
Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Manta - Manabí - Ecuador

2023

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO: PAT-04-F-010</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO  BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>	<b>REVISIÓN: 1</b> Página II de 56

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, **CERTIFICO:**

Haber dirigido y revisado el trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **Joseline Monserrate Valencia González**, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2022-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“Estrategias competitivas empleada en la empresa EYCO S.A de la ciudad de Manta para disminuir los efectos de la pandemia sosteniendo su rentabilidad.”**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 12 de enero de 2023.

Lo certifico,

**Ing. Lexandra Macías Ugalde, MBA.**  
**Docente Tutora**  
**Área: Contabilidad y Auditoría**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Joseline Monserrate Valencia González con cédula de identidad 131151491-1, declaro que el proyecto de investigación **“Estrategias competitivas empleada en la empresa EYCO S.A de la ciudad de Manta para disminuir los efectos de la pandemia sosteniendo su rentabilidad,** ha sido investigado y argumentado con los criterios correspondientes, los mismo que son de responsabilidad y autenticidad de esta autora.

Atentamente

---

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de proyecto de investigación, presentado por la señorita Joseline Monserrate Valencia González; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de “Manabí”.

**Con el tema “Estrategias competitivas empleada en la empresa EYCO S.A de la ciudad de Manta para disminuir los efectos de la pandemia sosteniendo su rentabilidad”**

Por constancia firma:

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

---

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de investigación se lo dedico a todas aquellas personas que han estado presente durante estos 5 años de carrera, principalmente a mi gran pilar mis padres Ignacio Valencia y Maritza González por su apoyo incondicional y darme la oportunidad de cumplir todas mis metas, mis hermanas Jahaira y Soraida, y mi pareja Anthony Rodríguez, que siempre han estado apoyándome ante cualquier adversidad durante todo este proceso.

*Joseline Valencia González*

## **RECONOCIMIENTO**

Agradezco a la vida y a mis padres, de poder cumplir cada uno de mis sueños, brindándome su mano y apoyo incondicional en cada instante , agradezco a mis compañeros que han sido parte de este proceso académico , a mis suegros que me han sido mi guía , y a cada uno de los docentes que con su paciencia y enseñanzas han permitido motivarnos y culminar de la mejor manera este proceso académico.

*Joseline Valencia González*

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DE LA TESIS .....	IV
DEDICATORIA .....	V
RECONOCIMIENTO .....	VI
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	- 1 -
CAPITULO I .....	- 6 -
1. MARCO TEÓRICO.....	- 6 -
1.1 Fundamentación Teórica.....	- 6 -
1.2 La estrategia.....	- 6 -
1.2.1 La estrategia y su asociación al entorno .....	- 6 -
1.2.2 Tipos de estrategias .....	- 7 -
1.2.3 Estrategias competitivas .....	- 9 -
1.3 Variable independiente .....	- 13 -
1.4 Variable dependiente .....	- 13 -
1.5 Costeo de implementación y aplicación de plan de acción estratégicos-	13
-	
CAPITULO II .....	- 16 -
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	- 16 -
2.1 Metodología.....	- 16 -
2.2 Modalidad de la investigación .....	- 16 -
2.3 Tipo de investigación .....	- 17 -
2.4 Población y muestra.....	- 17 -
2.5 Técnicas e instrumentos .....	- 17 -

2.6 Análisis e interpretación de resultados .....	- 18 -
2.7 Análisis FODA de la empresa EYCO.S.A.....	- 19 -
CAPITULO III .....	- 25 -
3. PROPUESTA .....	- 25 -
3.1 Tema.....	- 25 -
3.2 Justificación .....	- 25 -
3.3 Objetivo .....	- 25 -
3.4 Desarrollo de la propuesta .....	- 26 -
3.5 Plan de acción “Estrategia competitiva basada en liderazgo de productos y costos, innovación y control de calidad” .....	- 28 -
3.6 Plan de acción estratégico .....	30
3.7 Cronograma valorado .....	34
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38
ANEXOS .....	42

## ÌNDICE DE TABLAS

Tabla1: Cuadro sinóptico descriptivo de conceptos sobre estrategia-----	2
Tabla 2. Matriz de seguimiento-----	15
Tabla 3: Población y muestra-----	17
Tabla 4: Presentación de la empresa-----	18
Tabla 5 Matriz FODA de la empresa-----	19
Tabla 6. Resultados de la entrevista-----	21
Tabla 7. Plan de acción estratégico-----	28
Tabla 8: Cronograma valorado-----	32

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Tipos de estrategias-----	10
Imagen 2. Estrategia basada en la fórmula de Porter-----	11
Imagen 3: Circulo de estrategias competitivas-----	14
Imagen 4. Secuencia de la estrategia de gestión de costos-----	15
Imagen 5: Fases de aplicación de la propuesta-----	25
Imagen 6: Pirámide de desarrollo de la propuesta-----	26
Imagen 7: Estrategias competitivas aplicadas al plan de acción-----	27

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico1: Análisis de números de trabajadores en la empresa EYCO.S. A-----	22
Gráfico 2. Análisis de trabajadores por años. -----	22
Gráfico 3. Inversiones totales en equipamiento y mejoras-----	23

## RESUMEN

Las estrategias competitivas, asumen un rol importante dentro de las empresas. Estas logran conseguir un estándar de calidad y posicionamiento en el mercado, si son bien aplicadas. Asimismo, los planes de acción estratégicos son inversiones que consolidan las utilidades de un negocio. Este proyecto tiene como objetivo analizar las estrategias competitivas aplicadas por la empresa EYCO.SA para la disminución de efectos producidos por la pandemia. La metodología aplicada empleó los métodos de análisis y síntesis, histórico-lógico, asimismo el método no probabilístico, ya que permite seleccionar la muestra por conveniencia y facilita la interrelación con el individuo seleccionado. La investigación es de carácter descriptiva, utilizando la técnica de la observación, visita in situs, aplicación de cuestionario mediante entrevista. Los resultados obtenidos fueron positivos ya que se analizaron las respuestas obtenidas, lo cual refleja un crecimiento de la empresa, después de la pandemia, por medidas y estrategias tomadas, lo que conllevó a continuar en el mercado y seguir manteniendo las actividades propias del negocio.

**Palabras claves: estrategias competitivas, mercado, plan de acción, empresas**

## **ABSTRACT**

Competitive strategies assume an important role within companies. These manage to achieve a standard of quality and positioning in the market, if they are well applied. Likewise, strategic action plans are investments that consolidate the profits of a business. The objective of this project is to analyze the competitive strategies applied by the company EYCO.SA to reduce the effects produced by the pandemic. The applied methodology used the methods of analysis and synthesis, historical-logical, as well as the non-probabilistic method, since it allows selecting the sample for convenience and facilitates the interrelation with the selected individual. The research is descriptive, using the technique of observation, on-site visit, questionnaire application by interview. The results obtained were positive since the answers obtained were analyzed, which reflects the growth of the company, after the pandemic, due to measures and strategies taken, which led to continuing in the market and continuing to maintain the activities of the business.

**Keywords:** competitive strategies, market, action plan, companie.

## INTRODUCCIÓN

La economía mundial vive momentos de cambio caracterizadas por procesos como: la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otros, los cuales han modificado los patrones de producción de todo el mundo, generando un notable incremento de las corrientes de comercio e inversión, contexto dentro del cual se encuentran inmersas la mayoría de las organizaciones, lo que obligan a los gerentes o directivos de las empresas a revisar sus estrategias competitivas para lograr ocupar un lugar en los mercados globales (Quero, 2008).

El autor Mercy & Gladys, (2008) hace mención a Porter (1986) sobre el concepto de estrategia competitiva, que ha evolucionado a lo largo del tiempo.

*En un primer momento se presentó el modelo planteado por Porter, el cual se constituye en el paradigma base de este tipo de estrategia, en este modelo el autor establece las llamadas estrategias genéricas, en las cuales las empresas pueden conseguir ventajas competitivas mediante los costos bajos o el liderazgo en costos, es decir, participar en el mercado con una ventaja en costos que sea atractiva a los clientes; la diferenciación, a través de la incorporación de atributos tangibles o intangibles, los cuales permiten que el producto sea percibido por los clientes como único; y mediante la estrategia de alta segmentación, enfocándose en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico.*

La evolución que se ha venido generando en el concepto de estrategia competitiva desde la formulación hecha por Porter hasta los nuevos paradigmas establecidos hoy día en los cuales se han venido incorporando diferentes elementos, modifica la manera de definir, explicar y más aún aplicar el modelo de competitividad, sobre todo si se tiene certeza de la existencia e interrelación de múltiples factores propios de un entorno dinámico, cambiante y turbulento que cada vez más condicionan y configuran una nueva forma de conducirse en el mundo empresarial (Mercy & Gladys, 2008).

En el mundo actual de los negocios, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde existe gran rivalidad competitiva entre las empresas. Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al fundar una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento real y alcanzable de lo contrario la empresa no podrá llevarla a cabo (Monge, 2010).

Autores consultados presentan conceptos sobre estrategias, y hace referencia a la importancia de los principales objetivos, recursos, perspectivas para una organización o empresa.

**Tabla1: Cuadro sinóptico descriptivo de conceptos sobre estrategia.**

Autor	Año	Concepto
Johnson, G. y Scholes, K. (1993): "Exploring Corporate Strategy. Text and cases". Prentice Hall Internacional, tercera edición.	1993	La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas
Andrews, R. (1977): "El concepto de estrategia de la empresa". Editorial Eunsa, España.	1977	Define la estrategia como "el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere se
Hatten, K. y Hatten, M. (1987): "Strategic groups, assets and mobility barriers and contestability". Strategic	1987	La estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización, los cuales son formulados por medio del proceso de Dirección Estratégica y es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por

Management Journal, vol. 8, n. 4, pp. 329-342.		los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan
Hambrick, D. (1981): "Environment, strategy and power within top management Teams". Administrative Science Quarterly, vol. 26, pp. 255.	1981	Desde esta perspectiva la estrategia ha de ser inferida de la conducta de la organización

*Fuente: Johnson, G. y Scholes, K. (1993); Andrews, R. (1977); Hatten, K. y Hatten, M. (1987); Hambrick, D. (1981):*

Las empresas de todo tipo han buscado estrategias para sostener sus ofertas y estar al mismo nivel que la competencia. En tiempos de pandemia, los negocios se han reinventado y han buscado alternativas que permitan la entrada significativa de divisas, asimismo el incremento de utilidades, y la innovación en sus servicios.

Para esta investigación se tomó como referencia la empresa EYCO S.A, dedicada a la exportación de pescados y Mariscos con servicios de frío y mantenimiento. Esta empresa nace en el año 2006, con el objetivo de distribuir sus productos mediante la exportación de pescados y mariscos, con un servicio de calidad, superando las expectativas del cliente. Sin embargo, al llegar la pandemia, la empresa se vio en condiciones de buscar alternativas que fortalecieran las exportaciones y el proceso de producción de los productos. Si bien es cierto con la llegada del COVID-19, la reducción de personal y el cierre parcial de las actividades de la empresa, fueron una de las medidas que se optaron, siendo un problema para la continuidad en la producción y el manejo de exportaciones importantes.

La empresa EYCO.SA, formula nuevas estrategias competitivas con el fin de estar a la altura de los negocios dedicados a la misma actividad, sin embargo, observo que no fue suficiente esa decisión, en el momento histórico que se estaba viviendo.

Llevar a cabo estrategias en un negocio es de suma importancia, ya que estas tienen como fin alcanzar los objetivos propuestos, estas permiten a contribuir con la mejora continua y al incremento de utilidades, sin descuidar que a su vez protege el modelo del negocio y asegura la continuidad de las operaciones.

En base a la información que se va a adquirir durante la investigación servirá para dar a conocer cuáles fueron sus métodos empleados, y que factores han sido influyentes para que se hayan llevado a cabo. Durante la recopilación de información se analizarán si las estrategias tomadas por los comerciantes alcanzaron los objetivos en el negocio, y aportaron una mejora continua o un incremento en su rentabilidad.

Partiendo del contexto y planteamiento del problema se formula la pregunta de investigación: ¿Cómo fortalecer la comercialización y distribución de los productos de la empresa EYCO.SA en vías de desarrollo económico de manera sustentable y sostenible?

**El objeto de estudio es:**

Estrategias competitivas

**El campo de acción es**

Empresa EYCO S.A

El *objetivo general* de esta investigación es ***Analizar las estrategias competitivas aplicadas por le empresa EYCO.SA para la disminución de efectos producidos por la pandemia.***

Seguido de esto, los objetivos específicos que son el hilo conductor para que se logre el entendimiento de la investigación son: *Revisar la bibliografía sobre estrategias competitivas en tiempos de pandemia para la reactivación económica de una empresa.* Seguidos de este, *Definir las estrategias competitivas aplicadas por la empresa en estudio y su efecto positivo en tiempos de crisis pandémica,* y finalmente, *Proponer un plan de acción estratégico para el incremento de las ventas en la empresa EYCO.S.A.*

Se aplicaron los métodos de análisis y síntesis, histórico-lógico, asimismo el método no probabilístico, ya que permite seleccionar la muestra por conveniencia y facilita la interrelación con el individuo seleccionado. La investigación es de carácter descriptiva, utilizando la técnica de la observación, visita in situs, aplicación de cuestionario mediante encuesta. Los resultados obtenidos mediante la metodología y técnicas aplicadas ayudaron a entender la importancia de la reinención de estrategias competitivas en tiempos de crisis económica, social, de salud que ha vivido el mundo, y más aún en el contexto del territorio nacional, específicamente en la ciudad de Manta.

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO.**

#### **1.1 Fundamentación Teórica.**

#### **1.2 La estrategia**

La estrategia surge también en una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan, pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos (Rafael, 2013). Para comprender su evolución histórica es necesario entender que la estrategia es el resultado de tres paradigmas, el militar, matemático – científico y el económico – gerencial (Perez, 2014).

##### **1.2.1 La estrategia y su asociación al entorno**

Para Serna, (2009) en su artículo sobre pensamientos y enfoques estratégicos, comenta que en otro contexto, la evolución conceptual del término estrategia y su apéndice de lo estratégico también es el resultado del entorno.

Serna hace mención también que otros autores identifican cuatro estilos para el desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Estos estilos han tenido sus debilidades como también sus fortalezas, se definen así:

- El estilo neutro, donde la estrategia era simplemente ajustarse al entorno (finales de los años cincuenta y sesenta).
- El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).
- El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1990).
- El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000).

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior (Burke, 2010).

### **1.2.2 Tipos de estrategias**

Actualmente, el sector productivo ha centrado sus actuaciones en la necesidad de cambiar, influenciado por las exigencias de un ambiente cada vez más competitivo. La globalización y las transformaciones tecnológicas crean nuevas expectativas en el público consumidor, y preocupa a las empresas que deben recurrir a una constante renovación de sus acciones para ser o seguir siendo competitivas (Robbins, 2000). Así, en un escenario cada vez más competitivo, las empresas deben desarrollar estrategias que les permitan “mantener una posición duradera, una posición sostenible en el mercado” (Luciano & José, 1995).

Según Aída, Roberta, & José, (2015) menciona en su artículo sobre “Estrategias empresariales”, a los autores Zaccarelli y Fischmann (1994) donde definen su identificación sobre “estrategias”, lo que resultó en la lista de clasificación que se muestra a continuación:

- Estrategia de oportunidad: acciones obtenidas en condiciones favorables logradas por la empresa en un determinado período.
- Estrategia de desinversión: determina el cierre parcial (concentración en actividades más importantes; sustitución de productos o de servicios) o total de las actividades (cuando existen rendimientos decrecientes; fin de ciclo de vida de un producto).
- Estrategia de ensayo: tiene como objetivo conseguir una posición ambiciosa en el mercado para la empresa a largo plazo. Todos los planes elaborados por la organización siempre convergen en esta estrategia.

- Estrategia de adaptación: se refiere al seguimiento y la continua adaptación de la empresa a los cambios en el entorno empresarial.
  - Estrategia de diferenciación producto-mercado: se refiere a la diferenciación ante la competencia (sector de mercado, producto, forma de actuación), pretendiendo obtener un sector de competencia más fácil.
- Estrategia de diferenciación funcional: acciones que pretenden aumentar la eficiencia o eficacia de las operaciones internas de la organización, diferenciando a la empresa de la competencia.
- Estrategia de innovación: acciones proactivas orientadas a la presentación de nuevos productos o servicios que provoquen cambios impactantes en el entorno empresarial.
- Estrategia de evolución: se refiere a las acciones resultantes del seguimiento del medio empresarial o estudios y anticipaciones cuyo objetivo es acompañar las evoluciones percibidas para actuar eficazmente en el mercado.
- Estrategia de reacción: se refiere al seguimiento exhaustivo de la competencia, a fin de anular o compensar las estrategias adoptadas por ésta.
- Estrategia de engaño: cuando la empresa busca despistar a la competencia en algo que está desarrollando o cuando anuncia importantes decisiones que puedan inhibir a sus competidores.
- Estrategia de cooperación: cuando la empresa se une a otras empresas del mismo sector o afín con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente a otras del mismo ramo (formación de clúster).
- Estrategia de agresividad: cuando la empresa hace uso de medidas ilegales para perjudicar a los competidores o beneficiarse de alguna situación.
- Estrategia de autoprotección: consiste en la búsqueda de protectores externos, tales como el gobierno, para cierto segmento o sector industrial.

Menciona además Zaccarelli y Fischmann (1994) que la estrategia de una empresa puede ser el resultado de varias estrategias. Sin embargo, se debe precisar que al ejecutar una estrategia se está innovando, y estas forman parte de

un mismo proceso para el negocio. Queda claro también que estrategia e innovación no son independientes, sino que forman parte de un mismo proceso para aportar una dinámica particular de negocios.

### **1.2.3 Estrategias competitivas**

Una estrategia de competitividad es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado. El objetivo de una estrategia competitiva es desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Una serie de características que la diferencien de la competencia y que le permitan conseguir una posición ventajosa en el mercado y obtener mayor rentabilidad. Así, la empresa será capaz de dejar atrás a los rivales de la industria y de sentar las bases para un futuro empresarial próspero donde la atracción y retención de clientes no sean un problema (Pérez, [www.obsbusiness.school/blog/](http://www.obsbusiness.school/blog/), 2021). La estrategia competitiva es uno de los aspectos más importantes de una empresa, porque determina cuál es la propuesta de valor que la empresa ofrecerá al mercado para obtener una ventaja competitiva (Quiroa, 2020).

Quiroa (2020) comenta que los tipos de estrategias competitivas basadas en los competidores que una empresa puede aplicar para obtener una posición ganadora son:

## Imagen 1: Tipos de estrategias

### **Líder de bajo costo**

Por un lado, las empresas que compiten como líderes de bajo costo, lo que buscan es tener la más alta participación de mercado al lograr establecer los precios más bajos del **mercado**.

### **Líder de diferenciación**

Luego el líder de diferenciación se caracteriza por generar **productos** y programas de marketing que se vuelven únicos dentro de un mercado. Esto les confiere el liderazgo por diferenciación dentro de un mercado o industria particular.

### **Líder de enfoque**

Por su parte, esta estrategia se apoya en reconocer un **segmento** o unos pocos segmentos que una empresa espera atender, esto le permite enfocar mejor sus esfuerzos para servir mejor a ese o esos grupos de clientes, en lugar de pretender abarcar todo el mercado.

### **Liderazgo de producto**

Las empresas que escogen competir con la estrategia de liderazgo de producto se especializan en crear productos y servicios que resultan totalmente superiores en relación con los otros competidores, lo que hace que vayan a la vanguardia en innovación y desempeño.

### **Excelencia operativa**

De la misma forma, estas son las empresas cuya entrega de valor se fundamenta en dar un valor superior tanto en el precio, la calidad y el servicio que entrega al mercado. Ofrece productos que son confiables, a un buen precio y que los obtienen de forma cómoda.

*Fuente: Definiciones de estrategias competitivas (Quiroa M. , 2020)*

Estrategias basadas en Porter

Imagen 2. Estrategia basada en la fórmula de Porter



*Fuente: Contexto en el cual se formula la estrategia. Estrategia competitiva. Michael E. Porter.*

La imagen 2 muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etcétera. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave, y de otro personal que debe implementar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito (Jauregui, 2015).

En la siguiente imagen (3) se muestra el círculo de estrategias competitivas y objetivos según las dimensiones que lo rodean.

Imagen 3: Círculo de estrategias competitivas



*Fuente: Estrategia competitiva. Michael E. Porter*

El Círculo de la Estrategia Competitiva es un medio para articular los aspectos claves de la estrategia competitiva de una empresa en una sola página. En el centro del círculo están los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos. Bajo cada encabezado en el círculo, un enunciado sucinto de las políticas clave de operación en dicha área funcional deben definirse como consecuencia de las operaciones de la empresa. Dependiendo de la naturaleza del negocio, la dirección puede ser más o menos específica al articular estas políticas clave de operación; una vez que estén especificadas, se puede utilizar el concepto de estrategia para dirigir el comportamiento general de la empresa. Al igual que una rueda, los rayos (políticas) deben radiar del centro y reflejar los objetivos. Además, deben estar conectados entre sí o la rueda no girará (Jauregui, 2015).

### 1.3 **Variable independiente:** Estrategias competitivas

### 1.4 **Variable dependiente:** Disminuir los efectos de la pandemia sosteniendo la rentabilidad

## 1.5 **Costeo de implementación y aplicación de plan de acción estratégicos**

Actualmente, la competitividad constituye una de las metas que deben proponerse los directivos empresariales, permanentemente. Ello les exige una búsqueda constante de nuevas estrategias encaminadas a alcanzar ventajas competitivas, entre las que se destacan el liderazgo en costos y la diferenciación de productos respecto a la competencia (Blanco, 2017)

Según (Ortiz, 2018) menciona que si la empresa quiere mantener su capacidad competitiva debe realizar actividades que permitan enfrentar los cambios frecuentes, lo cual se alcanzará mediante las acciones de investigación y desarrollo, diseño, producción, marketing y distribución de productos, así como el servicio posventa al cliente, pues ésta es una actividad esencial para las empresas cuya estrategia competitiva consiste en mantener fielmente a los clientes.

Menciona Reynaga, (2015) que las categorías de costos más comunes que deben ser identificados en los proyectos, son:

- Costos directos. Pueden identificarse fácilmente con el producto, servicio, proceso o departamento; por ejemplo, la mano de obra, los materiales, el equipo, entre otros. Estos son destinados completamente al desarrollo de cada actividad en específico, por tanto, el proyecto deberá generar flujos de efectivo suficientes para cubrirlos eventualmente.
- Costos indirectos. No pueden identificarse o cuantificarse plenamente con una actividad en específico. Sin embargo, también constituyen salidas de efectivo; por tanto, la organización o dueño del proyecto deberá considerarlos.
- Costos indirectos de administración y generales. Son los costos de la organización que no están asociados directamente con algún proyecto en particular. Están presentes durante toda la vida del proyecto; por ejemplo, los costos de organización

para todos los proyectos y productos, como publicidad, contabilidad y alta administración, los cuales se ubican por encima del nivel del proyecto.

- Costos semivariables. Son aquellos que tienen un componente fijo y un elemento variable, sufren alteraciones importantes cuando se presentan determinados cambios en el volumen de producción o venta.

Existe una amplia variedad de métodos que permite realizar esa actividad. Cada procedimiento posee ciertas ventajas y desventajas con respecto al resto; algunos poseen un amplio soporte estadístico y matemático, mientras que otros se orientan en estudios técnicos o de ingeniería.

Porter (1980) hace referencia y señala tres estrategias para realizar mejor gestión que otras empresas del sector, relacionadas directamente con la gestión estratégica de costos:

- Liderazgo en costos, el cual se logra aprovechando al máximo las economías de escala y minimizando los costos.

- Diferenciación del producto o servicio, en este caso el producto o servicio debe presentar características que lo hagan percibir en el mercado como único.

Segmentación de la demanda, a través de líneas de productos, zonas comerciales, agrupamiento de clientes, etcétera.

Imagen 4. Secuencia de la estrategia de gestión de costos.



*Nota: Elaborado a partir de teorías de autores como Porter (1980)*

Estas variables se pueden graficar mediante una matriz que se muestra a continuación:

**Tabla 2. Matriz de seguimiento**

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Empresa</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Liderazgo en costos</b>
		Enfoque en un mercado objetivo	Segmento en costos bajos
	<b>Segmentación única</b>	<b>Productos únicos percibidos por cliente</b>	<b>Posicionamiento de bajo costo</b>
		Ventaja estratégica	

*Nota: Elaboración propia basada en teorías de autores*

Esta matriz revela el seguimiento de Porter, cuando existen dificultades de líder de costos y cuando se deben diferenciar. Se puede correr riesgos de quedar sin efectividad la estrategia. Esto se produce cuando a empresa no cuenta con un plan de negocios o de acción bien definido. Elegir bien la estrategia que se aplicará en un plan, primero hay que definir que se quiere lograr, a corto mediano o largo plazo, contar con el personal que pondrá en práctica el plan, y analizar bien el mercado competitivo. Es preciso que la empresa decida si quiere aplicarlo o no, y el tiempo que conlleva su intervención. No existe un valor o costo representativo en aplicar un plan de acción, solo son honorarios que se deben abonar a los especialistas, y determinar el contexto donde se desarrolla.

## **CAPITULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO**

#### **2.1 Metodología**

La investigación emplea métodos teóricos que dan sustento al Trabajo presente. Se trabajó con el método de análisis y síntesis. El método de análisis consiste en descubrir las causas que originan los fenómenos desde su observación. Mientras que la síntesis devuelve el proceso y busca demostrar que tales causas, efectivamente, originan los fenómenos que queremos explicar y otros (Betancur, 2017). También se empleó el método histórico -lógico, que según el Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, (1997) IPLC, estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes. Los razonamientos analógicos no son siempre válidos. El método histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales (Torres-Miranda, 2020).

Se empleo el método descriptivo el cual efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad (Alban, Arguello, & Molina, 2020). Se requiere de una exploración para llevar a cabo una descripción del fenómeno en estudio.

#### **2.2 Modalidad de la investigación**

La investigación es de tipo descriptiva no experimental, lo cual no se aplica ningún experimento para comprobar resultados.

### 2.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es Teórica, Cualitativa, ya que se utilizan datos no cuantificables, los resultados son extrapolables, no obstante, son el punto de partida de la cuantitativa. Asimismo, la parte documental procura recopilar datos de importancia para su debida transformación.

### 2.4 Población y muestra

Se trabajo con la empresa EYCO S.A., siendo la población y muestra de la investigación. Para esto se realizó una entrevista al administrador de la empresa, para conocer y analizar la información recopilada.

**Tabla 3: Población y muestra**

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>Empresa</b>	EYCO S.A.
<b>Cargo</b>	Administrador
<b>Total:</b>	1

*Nota: elaboración propia, partiendo de los datos obtenidos en la entrevista*

La empresa EYCO S.A, es empaedora de pescado EYCO S.A. Dedicada a la Exportación de pescados y Mariscos. Servicios de Frío y Mantenimiento. Esta empresa está en el mercado desde el año 2006, mantiene su actividad, y es reconocida por su calidad del servicio.

### 2.5 Técnicas e instrumentos

La técnica que se empleó fue la de la observación, visita in situs y a entrevista. El instrumento utilizado fue un cuestionario de preguntas abiertas para poder obtener información sobre las estrategias competitivas aplicadas por la empresa en tiempo de pandemia, y como logró mantenerse durante la crisis. Se aplicò la matriz

FODA, para profundizar en aquella información importante de la empresa y conseguir datos claves para la investigación.

## 2.6 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados que se muestran a continuación fueron obtenidos mediante la entrevista realizada al administrador de la empresa EYCO S.A.

**Tabla 4: Presentación de la empresa.**

<b>Nombre de la empresa</b>	<p>EYCO S.A.</p> 
<b>Actividad comercial</b>	Empacadora de pescado EYCO S.A. Dedicada a la Exportación de pescados y Mariscos. Servicios de Frío y Mantenimiento
<b>Dirección</b>	Calle 14 entre Ave. 27 y 28
<b>Ciudad</b>	Manta
<b>Provincia</b>	Manabí

*Nota: Datos de la empresa EYCO.S. A*

Misión: Ofrecer productos de aptos para el consumo, comercialización y producción a nivel nacional e internacional con altos estándares de calidad, innovación con seguridad.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, por sus productos y servicios, siendo sostenible y sustentable para brindar una oferta única a los clientes.

## 2.7 Análisis FODA de la empresa EYCO.S. A

La matriz FODA, como instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Humberto, 2007)

**Tabla 5 Matriz FODA de la empresa**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p style="text-align: center;">Productos de calidad Clientes fieles Especializados en el producto a exportar</p>	<p style="text-align: center;">Infraestructura reducida Promoción de la marca Variedad de productos limitada</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p style="text-align: center;">Adaptación a cambios del entorno Posibilidad de competir con otras empresas Crecimiento del mercado</p>	<p style="text-align: center;">Nuevos competidores Cambio de políticas externas Estrategias competitivas agresivas</p>

*Nota: Elaboración basado en la matriz FODA para análisis de factores de la empresa*

La matriz FORA-DAFO, muestra aquellos factores con elementos significativos para tomar decisiones y replantear las estrategias. No obstante, el mercado

mundial de exportadores de mariscos va en crecimiento y eso hace que la empresa mejora los procesos de producción y aplica estrategias diferenciadoras para lograr mejor fluidez en sus negocios.

**Tabla 6. Resultados de la entrevista**

<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	¿Cuántos años tiene de antigüedad la empresa?	12 años
2	¿Cuánto trabajadores tenía la empresa antes, durante y después de la pandemia?	La empresa contaba con 80 trabajadores antes de la pandemia. Durante la pandemia se afectó el personal, y se trabajó con la mitad (40) para los procesos de producción. Actualmente se logró contratar más persona llegando a 160 trabajadores distribuidos en varias áreas.
3	¿Qué tipos de estrategias competitivas aplicó la empresa antes de la pandemia?	La empresa ha mantenido la estrategia según la competencia, de aplicar medidas de seguridad biológica, sistemas de calidad, y control de procesos en las áreas de producción. Para esto se hace auditorías internas y se controlan en todo momento al personal, para que los productos y el servicio que se brinda, sea lo más eficiente posible.
4	¿Cómo se sostuvo la empresa durante la crisis de pandemia?	Durante la pandemia, la empresa tomó la medida de presidir de la mitad del personal, y se analizó la posibilidad de introducir maquinarias que aportaran al proceso de distribución y empaqueo de los productos. También la publicidad de los productos y la información de nuestros servicios.

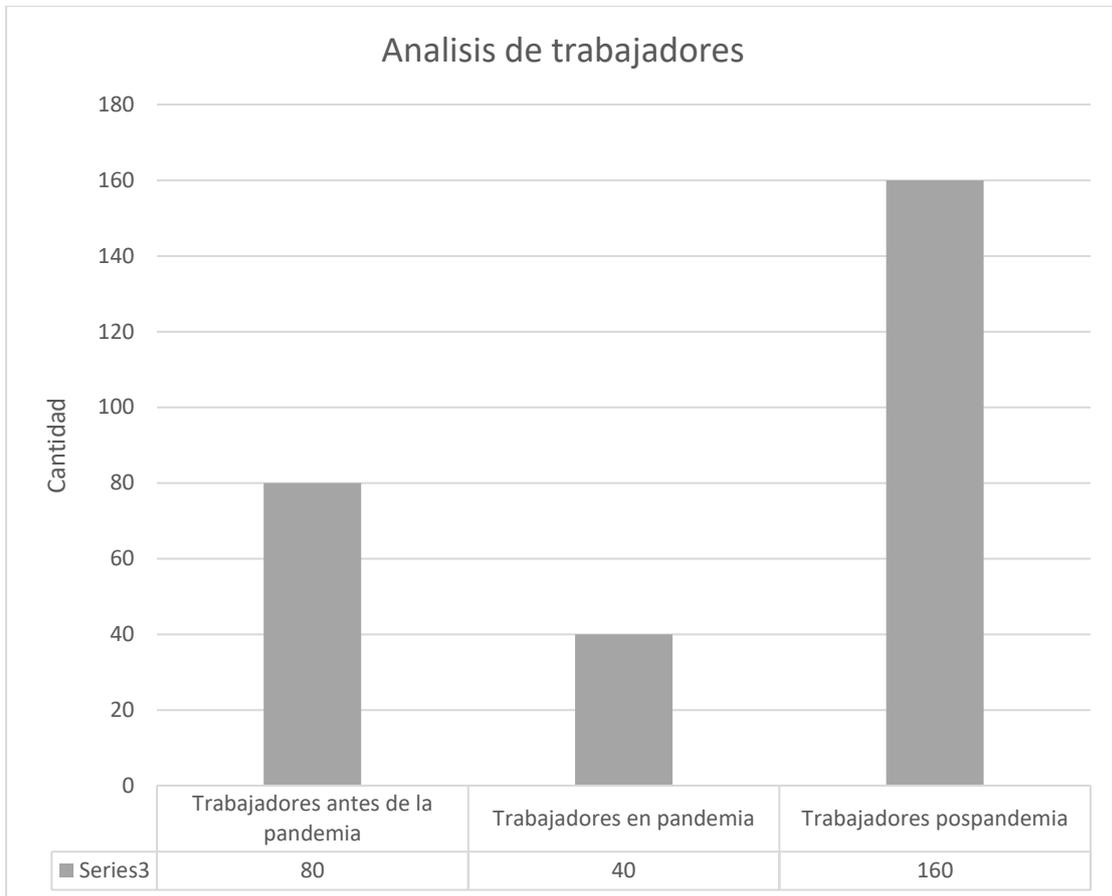
5	¿Qué tipo de estrategias aplica la empresa actualmente?	Las estrategias que se aplican actualmente son: estrategia de mejora continua, controles de procesos y procedimientos en áreas de producción, aseguramiento de calidad, cadena de distribución con tiempos de espera más reducidos, exportaciones con más flujo por la comunicación e información de nuestros servicios.
6	¿La aplicación de estrategias le implica algún costo a la empresa?	La aplicación de estrategias competitivas no genera un costo significativo a la empresa, se maneja de manera interna y se capacita al personal que atiende esta actividad. El costo es el tiempo que se le dedica a crear la estrategia, y se da un incentivo a la persona que plantea la estrategia.
7	¿La empresa realizó alguna inversión después de la pandemia?	Si, se invirtió más de \$30.000 dólares en maquinarias nuevas que mejoran los procesos de producción en clasificación de camarones por tallas y costos.
8	¿Le gustaría contar con un plan estratégico para elevar las ventas en su empresa?	Si, todo lo que favorezca a la empresa es bienvenido, siempre es una inversión en sistemas, planes que se consideran no un gasto, si no un crecimiento para el negocio.

Nota: Entrevista realizada al administrador de la empresa.

En la entrevista realizada al administrador, se pudo observar que, si han aplicado medidas y estrategias competitivas, según la naturaleza de la empresa. El administrador posee conocimientos sobre la aplicación de estrategias, y se puede observar en el siguiente gráfico como incrementó el número de trabajadores, a

pesar de tener una inversión en maquinarias durante la crisis económica por el COVID-19.

Gráfico1: Análisis de números de trabajadores en la empresa EYCO S.A.

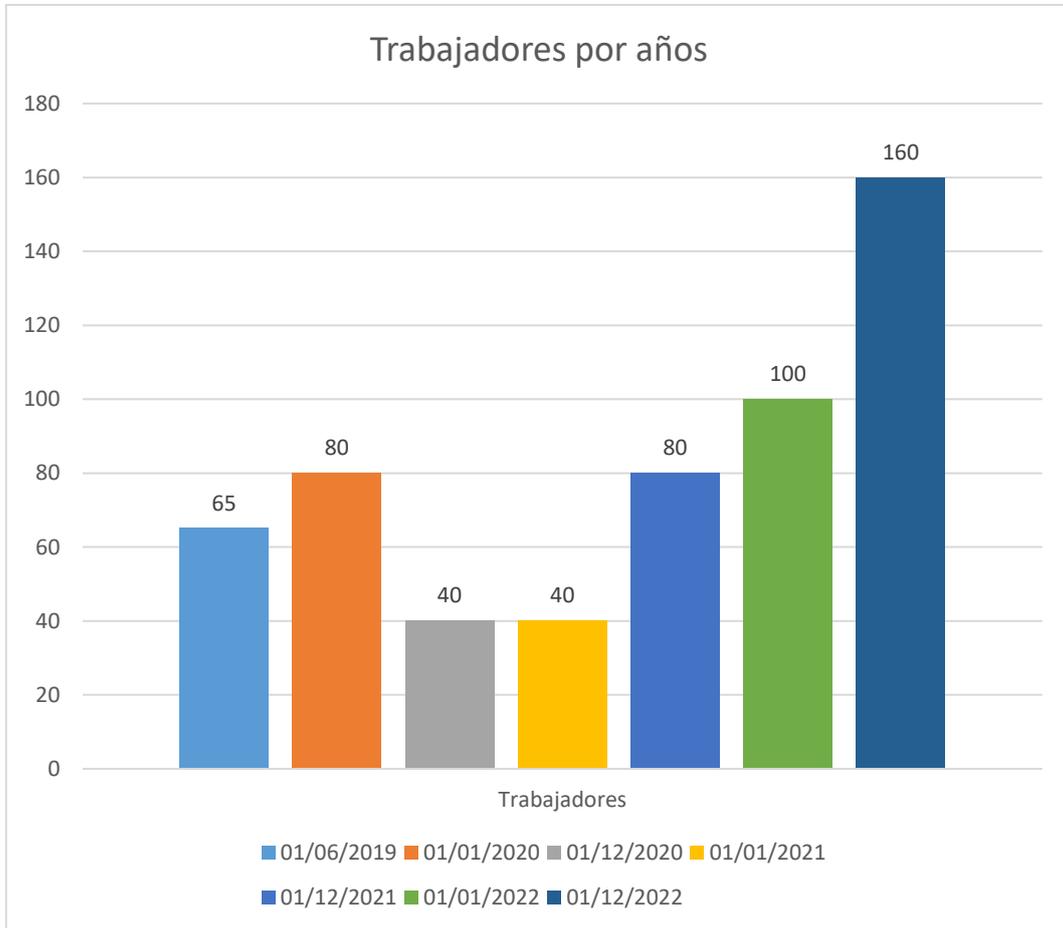


Nota: Datos obtenidos basada en los resultados obtenidos de la entrevista aplicada.

El gráfico muestra la cantidad de trabajadores que tenía la empresa antes de la pandemia. Luego se ve un descenso de cantidad de personas que trabajaban en el negocio, por medidas tomadas, para poder aliviar la crisis. Y finalmente el incremento de trabajadores luego de la apertura de los mercados.

En el segundo gráfico se puede observar el incremento de trabajadores por años, tomando como referencia desde el 2019, 2020, 2021, 2022.

Gráfico 2. Análisis de trabajadores por años



Nota: Datos sobre la cantidad de trabajadores por años, basado en entrevista realizada al administrador.

El gráfico 2 muestra la variación de la cantidad de trabajadores por años. Esto implicó a la empresa un momento de crisis en la mano de obra por el personal faltante, no obstante, el negocio siguió produciendo y aprovechó el tiempo en invertir en maquinarias y mejorar las condiciones de la infraestructura.

El gráfico 3 muestra el total de inversiones por años, tomando en cuenta desde el año 2019 al 2022.

Gráfico 3. Inversiones totales en equipamiento y mejoras



Nota: Se muestran los valores de inversión por años en la empresa.

Se observa una variación de inversión en la empresa EYCO.S.A, siendo la más alta en el 2021, a pesar que fue una desembolso en medio de una crisis, la empresa lo vio como estrategia para mejorar las condiciones de producción.

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1 Tema**

Plan de acción sobre estrategias competitivas para la empresa EYCO.S.A.

#### **3.2 Justificación**

La investigación referente al plan de acción, logra conocer los tipos de estrategias que se pueden aplicar en planes de acción, dónde un objetivo debe ser claro, conciso y medible. Es importante iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr con él ni en cuanto tiempo. Por otra parte, la implementación de las estrategias debe mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción. Con todos estos elementos se procede a la ejecución del plan de acción, por lo que cada responsable ya sabe las tareas que debe llevar a cabo para cumplir las estrategias planteadas y lograr el objetivo final del plan de acción. Para la implementación del plan se requiere de la realización de un diagnóstico sobre las capacidades en los diferentes niveles que proporcione valiosos insumos para la ejecución de las componentes y líneas de acción contenidas en el plan de acción para operativizar el trabajo en sinergias.

#### **3.3 Objetivo**

Aplicar un plan de acción de estrategias competitivas basadas en liderazgo, innovación y control de calidad.

##### **Objetivos específicos**

Planificar las actividades del plan de acción de estrategias y su aplicación en la empresa.

Aplicar el plan de acción de estrategias, seguimiento y el control de actividades.

Evaluar la acciones y resultados del plan de acción aplicado en la empresa EYCO S.A.

## **Alcance**

La propuesta alcanza a la empresa EYCO S.A. , involucrando desde los operadores de máquinas, obreros y áreas administrativas, con el fin de que todo el TT.HH se empodere del proceso.

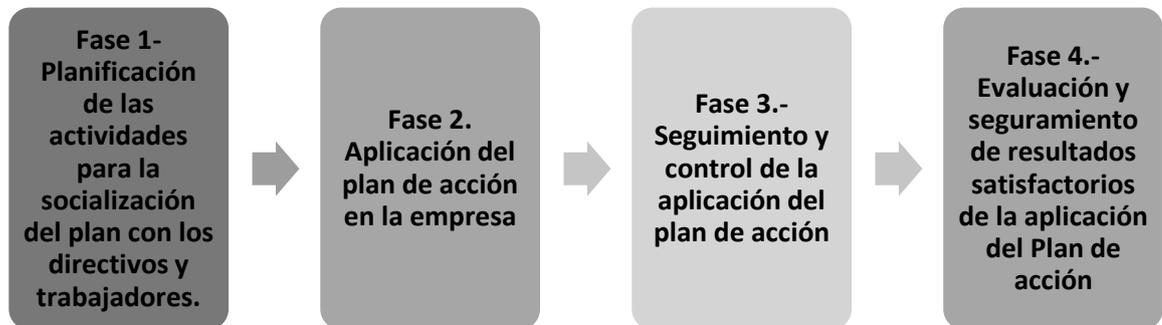
### **3.4 Desarrollo de la propuesta**

El estudio se enfoca en la relación de la empresa con su contexto dinámico. En este escenario, la empresa implementa estrategias y crea ventajas competitivas que logre un mejor desempeño del talento humano en sus diferentes áreas. Para esto se emplean recurso como el humano, económico, tecnológico, utilizando las capacidades del entorno empresarial y del negocio.

La dinámica va a depender de las acciones que se tomen sobre la aplicación del plan de acción, teniendo en cuenta clientes, proveedores, trabajadores, entre otros factores. La formulación de las estrategias planteadas se relaciona entre sí, y el proceso avanza de manera significativa según la metodología aplicada. El apoyo de las partes involucradas es fundamental para que se lleve a cabo con éxito la propuesta, y se muestren resultados satisfactorios.

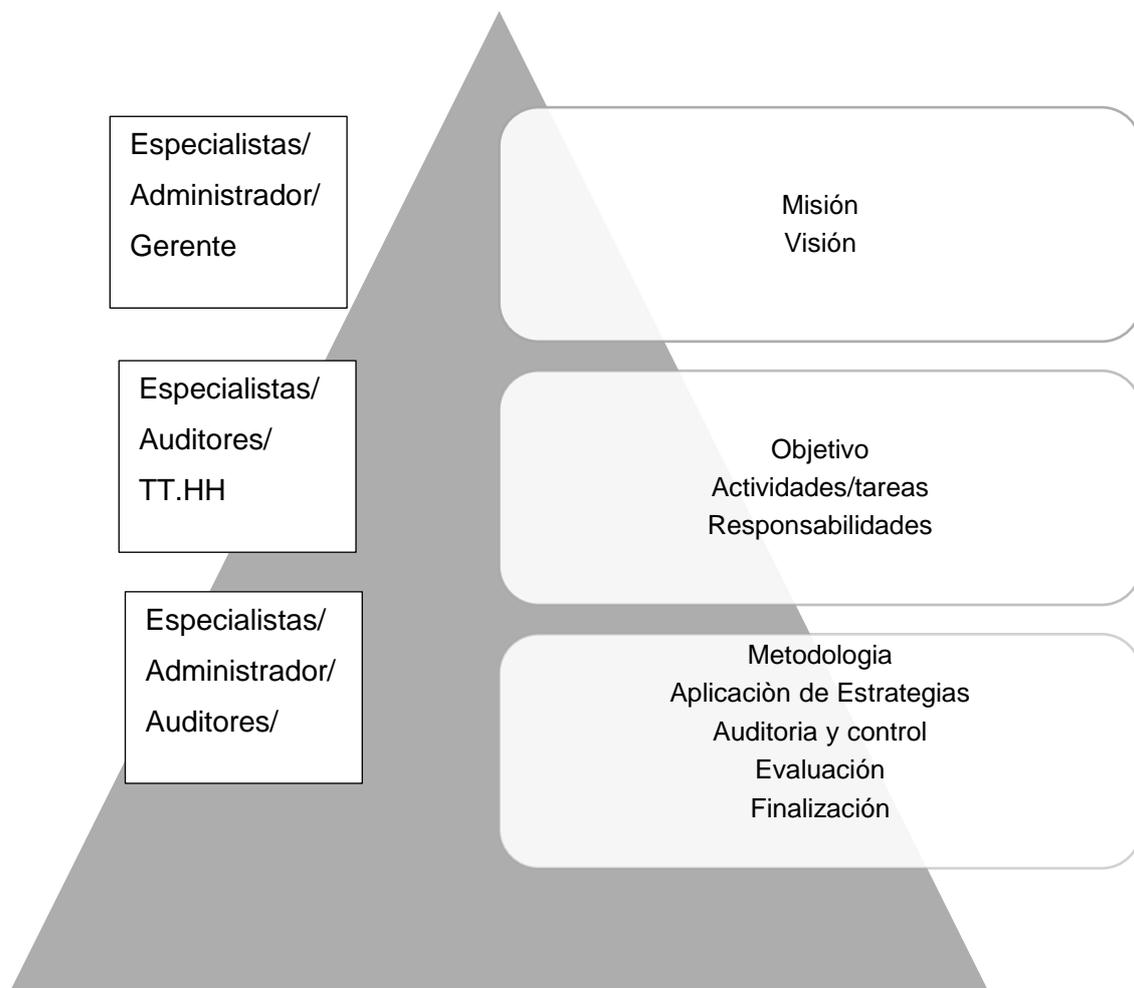
La propuesta cuenta con 4 fases, donde cada una de ellas aportará significativamente a tomar decisiones durante el proceso de aplicación. Estas cuatro fases cuentan con objetivos bien detallados, actividades a desarrollar, responsables que emitirán, controlarán y auditarán todo momento de la intervención del plan. Asimismo, cuenta con el tiempo estimado, costo de aplicación y resultados esperados.

Imagen 5: Fases de aplicación de la propuesta



*Nota: Elaboración propia*

Imagen 6: Pirámide de desarrollo de la propuesta



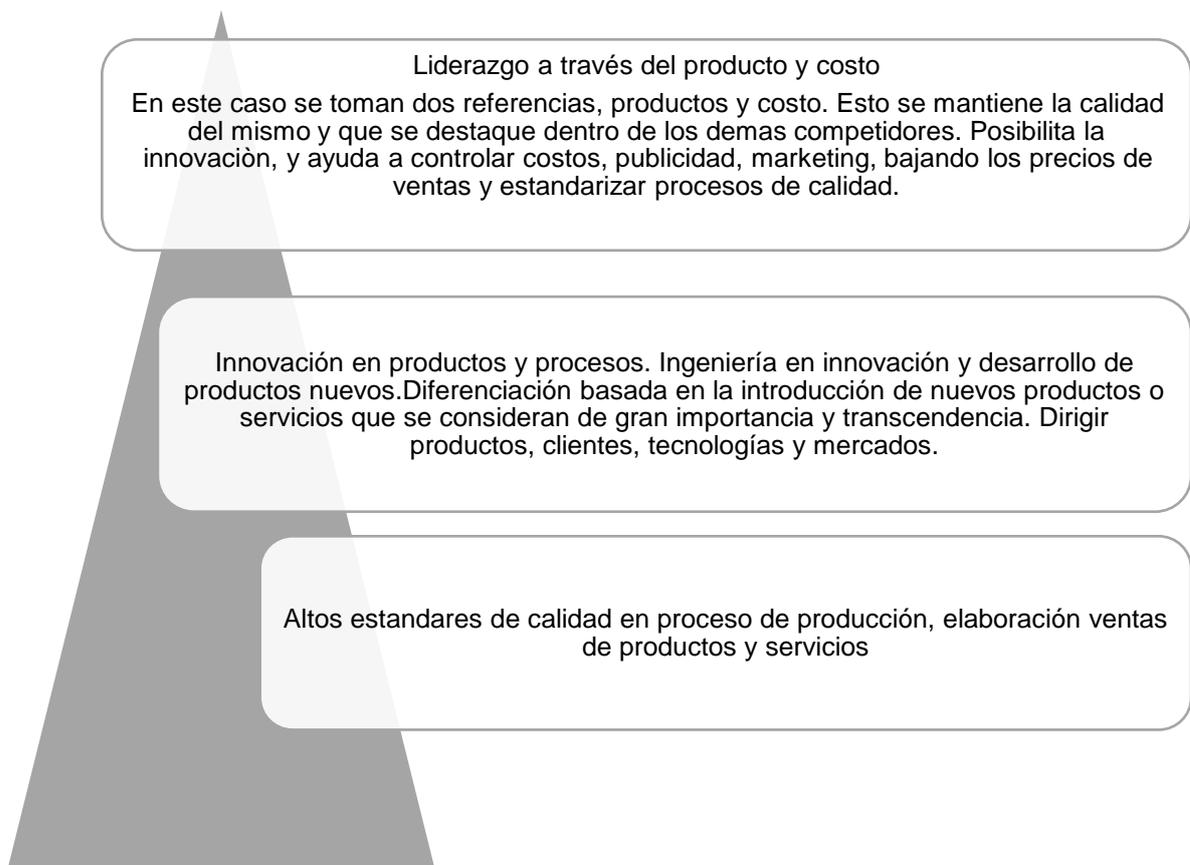
*Nota: Elaboración propia, partiendo de las teorías expuestas en el marco referencial*

### 3.5 Plan de acción “Estrategia competitiva basada en liderazgo de productos y costos, innovación y control de calidad”

El plan de acción muestra varios indicadores que permiten consolidar la información y seguir cada paso en el momento establecido.

A continuación, se detallan las estrategias competitivas y su función específica:

Imagen 7: Estrategias competitivas aplicadas al plan de acción.



*Nota: Elaboración basada en teorías y conceptos de autores Porter, Miller, Snow, Kotler.*

Se muestra en la imagen como las estrategias competitivas van de mano unos con otras. Primeramente, el análisis de productos y sus costos de producción, basados en disminuir los costos sin perder la calidad, esto se logra en negociaciones con proveedores, buscar la materia prima necesaria, sin llegar al desperdicio, indagar en nuevos mercados donde brinden una mejor oferta en relación con costos de otros mercados. Esto conlleva a la innovación y desarrollo de productos únicos basándose en la introducción de servicios estandarizados, donde se apliquen nuevas tecnologías. Asimismo, el aseguramiento de la calidad,

y en técnicas de ventas y marketing se consolida la oferta y se ganan nuevos clientes.

### 3.6 Plan de acción estratégico

A continuación, se muestra el plan de acción para aplicar las estrategias competitivas

**Tabla 7. Plan de acción estratégico**

<b>Fases</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Control/ Auditoria</b>	<b>Responsables/ personal de apoyo</b>	<b>Costo por fases</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados</b>
<b>Fase 1- Planificación de las actividades para la socialización del plan con los directivos y trabajadores</b>	Planificar las actividades para la explicación de cómo se aplica el plan de acción estratégico	Revisión de plan de acción detallado con el TT.HH de la empresa y sus directivos Mesa de trabajo para retroalimentar el proceso de aplicación del plan	El control y auditoría de esta primera etapa es realizado por la dirección de TT.HH de la empresa	Especialista/ Administrador, dirección de TT.HH	\$400.00	30 días	El personal de la empresa conoce las acciones para la aplicación del plan de acción estratégico
		Organizar las capacitaciones sobre el cómo se realizará el proceso de aplicación del plan					Fortalecimiento de conocimientos mediante las capacitaciones
		Elaboración de un cronograma de trabajo para el					Organización del tiempo para el desarrollo del trabajo

		desarrollo del plan de acción.					
<b>Fase 2. Aplicación del plan de acción en la empresa</b>	Aplicar el plan de acción estratégico para la mejora continua y aseguramiento de la calidad de la empresa	Diagnóstico situacional de la empresa y las estrategias aplicadas para poder tomar decisiones, y revisar los resultados del diagnóstico para la determinación de la metodología aplicada en estrategias anteriores.	Aseguramiento de la aplicación del diagnóstico y mejora de metodología aplicada. Auditar la sistematización de la aplicación del plan de acción de estrategias	Especialista/ <i>Administrador/Auditor interno de la empresa</i>	\$1500.00	45 días	Datos importantes que ayudan a la toma de decisiones para analizar los resultados y tomar acciones correctivas
		Mejorar la metodología aplicada en estrategias pasadas. Emplear las estrategias descritas en el plan para el mejoramiento de los procesos en la empresa.					Planificar una metodología que permita el entendimiento del plan de acción y las estrategias que se aplican
		Sistematización de los procesos de aplicación de las					Reportes de controles mediante la aplicación de los

		estrategias del plan de acción					procesos y estrategias aplicadas
<b>Fase 3.- Seguimiento y control de la aplicación del plan de acción</b>	Asegurar el cumplimiento de la aplicación del plan de acción	Controles sistemáticos en los momentos de aplicación del plan de acción.	Seguimiento de los controles por parte de la auditoría de la empresa	Especialista/ <i>Auditoría interna de la empresa</i>	\$500.00	30 días	Repostes de controles en momentos de aplicación del plan
		Mejoramiento de la metodología en caso de fallas de aplicación, y retroalimentar cada vez que sea necesario al personal.					Flexibilidad en aquellos métodos durante la aplicación del plan
		Controlar mediante auditorías el seguimiento de la aplicación del plan de acción					Reportes de controles de auditoría interna.
		Presentar un informe del proceso de aplicación y desarrollo del plan de acción					Informe del proceso de aplicación y seguimiento.
<b>Fase 4.- Evaluación y aseguramiento de resultados</b>	Evaluar los resultados de la aplicación del plan de	Desarrollo de una evaluación sobre la aplicación del plan de acción de estrategias.	Desarrollo de la evaluación controlada por el	Especialista/ <i>TT.HH de la empresa.</i>	\$1000.00	21 días	Reporte de aplicación de la evaluación

<b>satisfactorio s de la aplicación del Plan de acción</b>	acción de estrategias en la empresa.	Aplicación de la evaluación para medir los resultados obtenidos y mejorar en caso de que lo hubiera.	especialista y auditores internos de la empresa					Evaluación, información obtenida mediante el proceso. Mejoramiento de métodos evaluativos
		Presentación del informe final de resultados de la aplicación del plan., y recomendaciones finales.						Informe de resultados de la evaluación
		Informe de cierre de ejecución de plan						Informe final de resultado de aplicación del plan, y cierre del proceso de aplicación.

*Nota: Plan de acción de estrategias competitivas para la empresa EYCO.S.A.*

### 3.7 Cronograma valorado

**Tabla 8: Cronograma valorado**

Fases	Días				Valores
1 Planificación de las actividades para la socialización del plan con los directivos y trabajadores.	30				\$400.00
2 aplicación del plan de acción en la empresa		45			\$1500.00
3 seguimiento y control de la aplicación del plan de acción			30		\$500.00
4 evaluación y aseguramiento de resultados satisfactorios de la aplicación del Plan de acción				21	\$1000.00
<b>Total, de días</b>				<b>126 días</b>	
<b>Costo total</b>					<b>\$3.400,00</b>

Para la realización del cronograma valorado, se tomaron en cuenta varios factores de la competencia, y optimizar costos aplicando la estrategia de liderazgo de los costes, estos factores son:

1. Ahorro en tiempo, acortando los momentos de retroalimentación, capacitación, aplicación y evaluación, ya que en mercados competitivos los tiempos superan los 180 días.
2. Costos bajos de inversión de un plan de acción estratégico. Pensando en la filosofía ganar-ganar y poder conquistar espacio en el mercado, se diseña tanto para la empresa como para el especialista un rango aceptable de precio de inversión o adquisición.
3. Facilidades de cambios en algún momento dependiendo del tiempo de trabajo y demás factores internos de la empresa.

Es importante mencionar que el valor total para la adquisición del plan se ha considerado, al equipo de trabajo (dos personas) que pondrá en práctica, también el conocimiento y la experticia en el proceso de socialización, aplicación, ejecución y finalización del plan. Este valor cubrirá los honorarios de los especialistas.

## CONCLUSIONES

Mediante el análisis que se realizó en la empresa EYCO S.A. , por medio de una entrevista al administrador, se concluye que, en la toma de decisiones que aplicó la empresa en momentos de crisis por pandemia fue de manera positiva, ya que aprovecharon el tiempo para realizar mejoras dentro de la empresa en cuanto es infraestructura y equipamiento. La empresa pudo reducir los gastos de salarios por la medida tomada en reducción del personal, medida que les tomó dificultad en aplicar, ya que se vieron afectadas varias familias, no obstante, a medida que se iba recuperando la situación, volvieron a emplear a las personas, y subieron el número de trabajadores.

Estrategias tomadas por la empresa que les ayudó para seguir manteniendo la sostenibilidad fue, la adquisición de una nueva maquinaria clasificadora de camarones que selecciona por talla y costo del producto. Aquí se ve la estrategia de innovación, liderazgo de costo y aseguramiento de la calidad en la empresa.

Es importante mencionar que el TT.HH de la empresa es capacitado y cuenta con competencias laborales, asimismo los mandos medios poseen la habilidad de tomar decisiones importantes, y se encuentran disponibles para aceptar propuestas de mejoras como la que se presentó en esta investigación como plan de acción de estrategias competitivas basadas en liderazgo, innovación y calidad.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que los profesionales de auditoría y contabilidad no solo elaboran sistemas o documentos que auditen y controles los costos, sino que también se creen, diseñen y apliquen planes de acciones estratégicos que aporten al desarrollo de un negocio, ya se pequeño, mediano o grande.

Otra recomendación es que se realicen convenios y colaboraciones con empresas de todo tipo en la ciudad de Manta, con la universidad y específicamente con la carrera de Contabilidad y Auditoría, para que así los futuros profesionales puedan realizar sus prácticas y poder tener ese acercamiento con los negocios para adquirir puestos de trabajos, como también ser emprendedores en nuevas empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- Aída, C. J., Roberta, S. C., & José, R. d. (2015). ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS INDUSTRIAS. *Invenio*, vol. 18, núm. 35, 65-84.
- Alban, G. P., Arguello, A. E., & Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*.
- Betancur, S. M. (2017). El método de análisis y síntesis y el descubrimiento de Neptuno. *Estudios de Filosofía*, 30-53.
- Blanco, L. A. (2017). El costeo objetivo en el proceso de planeación. *Cofin vol.11* .
- Burke, E. (2010). *www.inf.utfsm.cl*. Obtenido de Estrategia, organización y negocios:  
<https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- Enríquez, E. (12 de Noviembre de 2019). *IFS Group*. Obtenido de <https://www.ifs-group.ec/post/normativa-vigente-nic>
- Falquez León, E. B., & Paredes Hidalgo, E. (2012). *Diseño de los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercaderías de la Distribuidora AJ*. Guayaquil, Ecuador.: Universidad Politécnica Salesiana.
- GROPPE. (08 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.groppeimprensa.com/manuales-blog/34-los-manuales.html>
- Hernández, H. (2020). *Asesorías*. Obtenido de <https://asesorias.com/empresas/rentabilidad/ratios/>
- Humberto, P. T. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Illescas Carangui, E. E., & Pillajo Marcancela, J. N. (2013). *Diseño de un manual de procedimientos contable y presentación de estados financieros basados en costos ABC y las NIIF/NIC para PYMES en la empresa "Sherinas Cárdenas Factory" en el cantón Gualaceo*. Cuenca, Ecuador.: Universidad Politécnica Salesiana.

- Jauregui, M. (2015). <https://aprendiendoadministracion.com/el-metodo-clasico-para-la-formulacion-de-la-estrategia-de-michael-porter/>. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/el-metodo-clasico-para-la-formulacion-de-la-estrategia-de-michael-porter/>: <https://aprendiendoadministracion.com/el-metodo-clasico-para-la-formulacion-de-la-estrategia-de-michael-porter/>
- Luciano, C., & José, F. (1995). Estudio da competitividade da indústria brasileira. 3.ed. Campinas: Papirus. Brasil: Editora da Universidade Estadual de Campinas.
- Macías Palomino, M. B., & Macías Cruz, M. T. (2017). *Diseño de un manual de procesos contables para la empresa Marespi S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Mejía Jervis, T. (17 de Septiembre de 2021). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tipos-de-manuales/>
- Mercy, N., & Gladys, F. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Monge, E. C. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. *Ciencias Económicas*.
- Omar. (27 de Noviembre de 2020). *Finanzas para emprendedores*. Obtenido de <https://finanzasparaemprendedores.com/finanzas/los-ratios-de-rentabilidad/>
- Ortiz, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos . *Espacios*.
- Perez. (2014). La estrategia como campo de. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 9-31.
- Pérez Porto , J., & Gardey , A. (2013). *Definición*. Obtenido de <https://definicion.de/manual-de-usuario/>
- Pérez, A. (7 de Junio de 2019). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/cuales-son-los-ratios-de-rentabilidad-y-como-podemos-sacarles-partido>
- Pérez, A. (2021). [www.obsbusiness.school/blog/](http://www.obsbusiness.school/blog/). Obtenido de estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento: <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>

- Perez, L. (Octubre de 23 de 2020). *Rockcontent blog*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/proceso-de-compra/>
- Puello Salgado, A. C., & Ureta Montalvan, J. G. (2016). *Diseño de un manual de procedimientos contables para la fundación social cristiana Siloé de la ciudad de Cartagena*. Cartagena, Colombia: Universidad San Buenaventura Seccional Cartagena.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*.
- Quiroa. (2020). *economipedia.com*. Obtenido de [estrategiacompetitiva: https://economipedia.com/definiciones/estrategia-competitiva.html](https://economipedia.com/definiciones/estrategia-competitiva.html)
- Quiroa, M. (30 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-compra.html>
- Rafael, C. S. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Reynaga, R. V. (2015). *LA PLANEACIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS COMO ESTRATEGIA EN LA*. Obtenido de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no64/14a-la\\_planeacion\\_de\\_tiempos\\_y\\_costos\\_como\\_estrategia\\_de\\_un\\_proyecto.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no64/14a-la_planeacion_de_tiempos_y_costos_como_estrategia_de_un_proyecto.pdf)  
f: [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no64/14a-la\\_planeacion\\_de\\_tiempos\\_y\\_costos\\_como\\_estrategia\\_de\\_un\\_proyecto.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no64/14a-la_planeacion_de_tiempos_y_costos_como_estrategia_de_un_proyecto.pdf)
- Robbins. (2000). *Administração. Mudanças Perspectivas*.
- Roldán, P. N. (03 de Enero de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ratios-de-rentabilidad.html>
- Serenty. (16 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.serenty.es/noticias/tan-importante-proceso-compras-empresa/>
- Serna, L. P. (2009). *Pensamientos y enfoques*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/86435724.pdf>:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/86435724.pdf>
- Torres-Miranda, T. (2020). En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- TuDashboard. (30 de Junio de 2020). Obtenido de <https://tudashboard.com/indicadores-de-rentabilidad/>
- Urtasun, X. (03 de Junio de 2019). *Ekon*. Obtenido de <https://www.ekon.es/ratios-rentabilidad-que-son-como-calcularlos/>

Westreicher, G. (02 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de entrevista

<b>Entrevista</b>	Para fortalecer el proceso de investigación de este proyecto Estrategias competitivas empleada en la empresa EYCO S.A de la ciudad de Manta para disminuir los efectos de la pandemia sosteniendo su rentabilidad, se aplica este cuestionario, al administrador de la empresa EYCOS.A, con el objetivo de indagar en la información y datos para llevar a cabo una propuesta que mejore las estrategias de la empresa
<b>No.</b>	<b>Preguntas</b>
1	¿Cuántos años tiene de antigüedad la empresa?
2	¿Cuánto trabajadores tenía la empresa antes, durante y después de la pandemia?
3	¿Qué tipos de estrategias competitivas aplicó la empresa antes de la pandemia?
4	¿Cómo se sostuvo la empresa durante la crisis de pandemia?
5	¿Qué tipo de estrategias aplica la empresa actualmente?
6	¿La aplicación de estrategias le implica algún costo a la empresa?
7	¿La empresa realizó alguna inversión después de la pandemia?
8	¿Le gustaría contar con un plan estratégico para elevar las ventas en su empresa?

Nota: Elaboración Propia

## Anexo 2. Datos de la empresa

# EMPACADORA Y PROCESADORA EYCO. S.A



Empacadora de pescado EYCO S.A  
Dedicada a la Exportación de pescados y Mariscos.  
Servicios de Frío y Mantenimiento.  
Packing machine EYCO S.A  
Dedicated to the export of fish and seafood.  
Cold and Maintenance Services.

📍 Calle 14 entre Ave. 27 y 28 , Centro  
Manta, Manabí  
Ecuador

📞 0999436723

**WhatsApp:** 0999436723

Anexo 3. Publicidad de la empresa



**EYCO S.A.**  
PESCADOS Y MARISCOS

**EMPACADORA Y PROCESADORA**

**EYCO. S.A**

DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE PESCADOS Y MARISCOS

SERVICIOS DE FRÍO Y MANTENIMIENTO

☎ 0999436723

📍 CALLE 14 ENTRE AVE. 27 Y 28 , CENTRO - MANTA

Fuentes: <https://www.aiyellow.com/empacadora-procesadoraeycosa/>