

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**



**TESIS**

**LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y EL  
POSICIONAMIENTO DE LA FABRICA DE CHOCOLATE  
Y COCOA KOTOSH DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO 2017.**

**Para Optar El Grado Académico De :  
Licenciada en Administración de Empresas**

**TESISTA:**

Bach. DÁVILA OCHOA, Ingrid Sabrina.

**ASESOR:**

Lic. LINARES BERAÚN, Giovanni William

**HUÁNUCO-PERÚ  
2018**

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 9:00 horas del día 25 del mes de Julio del año 2018, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sánchez

(Presidente)

Mtra. Vicky Ortega Buleje

(Secretaria)

Lic. Miguel Antonio Ingunza Nesterenko

(Vocal)

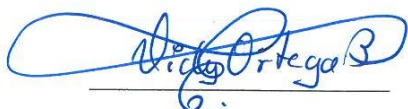
Nombrados mediante la Resolución N° 1112-2018-D-FCEMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: **"LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER Y EL POSICIONAMIENTO DE LA FÁBRICA DE CHOCOLATE Y COCOA KOTOSH DE LA CIUDAD DE HUÁNUCO 2017"**, presentado por el (la) Bachiller DAVILA OCHOA, **Ingrid Sabrina**; para optar el título Profesional de **Lic. Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) aprobada con el calificativo cuantitativo de 13 (Trece) y cualitativo de suficiente (Art.45).

Siendo las 10:00 horas del día 25 del mes de Julio del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Jorge Luis López Sánchez  
PRESIDENTE (A)



Mtra. Vicky Ortega Buleje  
SECRETARIO (A)



Lic. Miguel A. Ingunza Nesterenko  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A mis seres queridos, por haber confiado en mí para poder concluir la Carrera  
Profesional de Administración de Empresas.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a la UNIVERSIDAD DE HUANUCO y a la Facultad de Ciencias Empresariales, por haber permitido compartir durante cinco años su logística, la experiencia de sus profesionales, su infraestructura, y todo lo que ha hecho posible para concluir mi carrera profesional de administración.

A mi asesor de tesis, por haber acompañado en el desarrollo de la Investigación, su aporte fue fundamental para poder trabajar bajo los estándares que establece la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad.

A los propietarios de la Empresa Chocolate Kotosh, por habernos permitido trabajar con la información en su empresa, determinando aspectos fundamentales para el entendimiento de las características de cada variable.

A los trabajadores de la Empresa y a los clientes quienes han permitido corroborar la opinión del empresario con los hallazgos durante la investigación.

## ÍNDICE

|                     |      |
|---------------------|------|
| DEDICATORIA.....    | iii  |
| AGRADECIMIENTO..... | iv   |
| RESUMEN .....       | vii  |
| ABSTRACT .....      | viii |
| INTRODUCCIÓN .....  | ix   |

## CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 1.1. Descripción del Problema .....          | 9  |
| 1.2. Formulación del Problema .....          | 11 |
| 1.2.1. Problema General .....                | 11 |
| 1.2.2. Problema Especifico .....             | 11 |
| 1.3. Objetivo General.....                   | 11 |
| 1.4. Objetivo Específicos .....              | 11 |
| 1.5. Justificación de la Investigación ..... | 12 |
| 1.6. Limitaciones de la Investigación .....  | 13 |
| 1.7. Viabilidad de la Investigación .....    | 13 |

## CAPITULO II MARCO TEORICO

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 2. Marco Teórico .....                     | 14 |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación..... | 14 |
| I. Internacionales .....                   | 14 |
| II. Nacionales.....                        | 16 |
| III. Locales.....                          | 19 |
| 2.2. Bases Teóricas .....                  | 21 |
| 2.3. Definiciones Conceptuales .....       | 43 |
| 2.4. Sistema de Hipótesis .....            | 45 |
| 2.4.1. Hipótesis General .....             | 45 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicos.....          | 45 |
| 2.5. Sistema de Variables .....            | 46 |
| 2.5.1. Variable Independiente .....        | 46 |
| 2.5.2. Variable Dependiente .....          | 46 |
| 2.6. Operacionalización de Variables ..... | 47 |

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. Metodología de la Investigación.....</b>                                | <b>48</b> |
| <b>3.1. Tipo de Investigación.....</b>                                        | <b>48</b> |
| <b>3.1.1. Enfoque .....</b>                                                   | <b>48</b> |
| <b>3.1.2. Alcance o Nivel .....</b>                                           | <b>49</b> |
| <b>3.1.3. Diseño.....</b>                                                     | <b>49</b> |
| <b>3.2. Población y Muestra .....</b>                                         | <b>50</b> |
| <b>3.2.1. Muestra.....</b>                                                    | <b>50</b> |
| <b>3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....</b>             | <b>52</b> |
| <b>3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información .....</b> | <b>52</b> |

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS**

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. Presentación de Resultados.....</b>                                       | <b>53</b> |
| <b>4.1. Respecto a las estrategias genéricas de la empresa .....</b>            | <b>54</b> |
| <b>4.2. Respecto al Posicionamiento de la empresa de Chocolate Kotosh .....</b> | <b>59</b> |
| <b>4.3. Contrastación De Hipótesis.....</b>                                     | <b>74</b> |
| <b>5. Discusión de Resultados .....</b>                                         | <b>79</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                                       | <b>84</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                                                    | <b>86</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                         | <b>87</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                             | <b>88</b> |

## **RESUMEN**

La empresa de chocolate Kotosh, es huanuqueña. Con más de 20 años en el mercado ofreciendo este producto. El interés de la investigación fue conocer como las estrategias genéricas que aplica están relacionados con los resultados de posicionamiento. En ese contexto se ha diseñado una metodología descriptiva para poder obtener información en dos ámbitos específicos, en la empresa y clientes. Los resultados que hemos obtenidos permiten corroborar lo que menciona los antecedentes, y las teorías.

La empresa cuenta con algunas ventajas que le permiten producir a menor costo sus chocolates, como por ejemplo no pagan renta por sus instalaciones, cuentan con proveedores específicos. Así mismo, cuentan con todos los permisos sanitarios que especifica la norma, y ha impulsado además innovación en gestión empresarial que ha permitido monitorear adecuadamente su actividad productiva. Así mismo, el enfoque fue fundamental porque con el nombre se orientó a que los consumidores se identifiquen con la ciudad.

Las tablas muestran que el motivo de consumo de los chocolates se da en diferentes momentos, siendo las fiestas de fin de año las más recurrentes, sin embargo, ello no impide que haya otras ocasiones, como por ejemplo cumpleaños o festividades. En ese contexto, el 92% de clientes ha manifestado que el chocolate es un producto importante en sus mesas. De igual forma podemos observar que la marca se ha posicionado en clientes con capacidad económica y educación superior. Demostrando que hay una estrecha relación entre las variables de estudio, estrategias genéricas y posicionamiento en la empresa de chocolate Kotosh.

## **ABSTRACT**

The chocolate company Kotosh, is huanuqueña. With more than 20 years in the market offering this product. The interest of the research was to know how the generic strategies applied are related to the results and positioning. In this context, a descriptive methodology has been designed to obtain information in two specific areas, in the company and clients. The results we have obtained allow us to corroborate what is mentioned in the background, and the theories.

The company has some advantages that allow it to produce its chocolates at a lower cost, such as, for example, they do not pay rent for their facilities, they have specific suppliers. Likewise, they have all the health permits specified in the standard, and they have also promoted innovation in business management that has allowed them to adequately monitor their productive activity.

Likewise, the focus was fundamental because the name was aimed at consumers identifying with the city. The tables show that the reason for consumption of chocolates occurs at different times, with end-of-year holidays being the most recurrent, however, this does not prevent other occasions, such as birthdays or festivities. In this context, 92% of customers said that chocolate is an important product in their tables. In the same way we can observe that the brand has positioned itself in clients with economic capacity and higher education. Proving that there is a close relationship between the variables of study, generic strategies and positioning in the Kotosh chocolate company.

## INTRODUCCIÓN

La Empresa de Chocolate Kotosh, es una empresa huanuqueña constituida en abril del 1997. Dedicada a la fabricación de chocolates para taza, esta empresa se ha convertido en una empresa reconocida en la ciudad de Huánuco a partir de que el nombre representa la cultura local. La investigación hecha, tuvo como finalidad establecer la relación en dos variables importantes, el primero de ellos estrategias genéricas de Michael Porter, y el segundo posicionamiento de la marca en el mercado.

La relevancia de la investigación está en la generación de conocimiento que validen los principales postulados teóricos que explican las características esperadas de las variables en contextos diferentes. Las limitaciones para su redacción fueron superadas gracias al esfuerzo y voluntad del formulador. La tesis se ha elaborado tomando en cuenta los estándares establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Empresarial.

En la primera parte se hace una descripción cualitativa de las condiciones actuales de la empresa, así como, se definen con claridad los objetivos cumplidos en la presente investigación. Así mismo, en el segundo capítulo se ha considerado la fundamentación teórica escrita en textos de reconocidos autores. La tercera parte expresa la fundamentación metodológica, tomando como referencia los postulados de Hernández Sampieri, investigador. Finalmente, los resultados son presentados a través de cuadros y gráficos que son explícitos están en función a la necesidad de la información requerida.

Las conclusiones y recomendaciones, pueden ser usadas como referencia para futuras investigaciones que ahonden el tema.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del Problema**

Las empresas en el mundo han desarrollado sistemas de gestión que orienten sus actividades a la mejora de su rentabilidad, esta tarea no ha sido sencilla puesto que a partir de su experiencia han podido definir teorías que hoy son usadas por la sociedad empresarial en el mundo entero. Michael Porter, el Guru de la competitividad ha postulado la necesidad de identificar esas actividades que mejoran el rendimiento promedio de las empresas. Siendo este contexto, lo que enmarca hoy el estilo de la gerencia en micro, pequeños, medianos y grandes empresas.

Empresas Industriales han demostrado el uso de las estrategias definidas por Porter para poder posicionar sus marcas, como por ejemplo la Coca Cola en el Mundo, Backus en Latinoamérica, Financieras en Europa, Industria de Autos en Italia, Brasil, todos ellos han experimentado con estrategias de costos, diferenciación, enfoque, un mejor posicionamiento en el mercado global. Pensar que estos temas son ajenos a los pequeños negocios, es dar la espalda a una posibilidad que podría impulsar la competitividad de los pequeños negocios en su entorno. En ese sentido Universidades, institutos, y Gobierno han diseñado asistencia de apoyo y cooperación a los empresarios, orientándolos en el uso del análisis interno, externo, para un adecuado planteamiento de

estrategias para un adecuado desarrollo. Huánuco, no es ajena a la dinámica empresarial. Desde los años 90, el aumento de pequeños negocios ha sido vertiginoso. En ese marco, se constituye en el año 1997, la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh a iniciativa del Sr. Raul Roman Abal, como propietario, a 20 años de existencia en el mercado, esta empresa ha podido posicionar su marca en el sentir de los consumidores, en el sentido que estos productos (chocolate o cocoa) se expende constantemente en las bodegas de la ciudad. El crecimiento promedio anual de esta empresa desde el año de referencia es de 10%, por lo que se establece que en el sector su marca es una garantía de posicionamiento. En sus inicios, esta empresa familiar inicio a la producción de chocolates artesanalmente, lo que generaba un alto costo que impedía competir en el mercado, sin embargo, gracias al financiamiento, esta empresa logra adquirir tecnología para la producción a escala y empezar a competir con marcas tradicionales, una estrategia que le ayudo a reducir costos. Así mismo, una de las características de estos productos es que lleva más chocolates que otras marcas, y usa insumos regionales con mayor sabor, ello le permite tener un aroma mucho más significativo, haciendo del producto diferente a los demás, otra estrategia desarrollada en la empresa. Finalmente, el nombre tiene una finalidad, llegar a calar en el sentir de los consumidores con el nombre Kotosh que lo identifica. De esta forma el estudio busca establecer si las estrategias que usa la empresa generan ese posicionamiento que actualmente tiene en el mercado.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera las estrategias genéricas de Porter se relacionan con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017?

### **1.2.2. Problema Especifico**

- ¿De qué manera el liderazgo en costos se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017?
- ¿De qué manera la diferenciación se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017?
- ¿De qué manera el enfoque se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017?

## **1.3. Objetivo General**

Determinar de qué manera las estrategias genéricas de Porter se relacionan con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

## **1.4. Objetivo Específicos**

- Determinar de qué manera el liderazgo en costos se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

- Determinar de qué manera la diferenciación se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017
- Determinar de qué manera el enfoque se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

### **1.5. Justificación de la Investigación**

#### **Practica**

La tesis se desarrolló en un contexto local, tomando en cuenta aspectos de la empresa que requieren ser estudiados como las estrategias que usa y el posicionamiento que tiene en la ciudad de Huánuco.

#### **Teórica**

La tesis cuenta con elementos bibliográficos relevantes que van a permitir fundamentar teóricamente las variables estudiadas, en ese sentido su utilidad complementará los conocimientos postulados en los textos.

#### **Metodológica**

La tesis usó la metodología de la investigación científica, para ello diseñó instrumentos viables que serán aplicados en la muestra seleccionada.

## **Relevancia**

La empresa es Huanuqueña con 20 años de existencia hasta la fecha ha contribuido generando empleo y posicionamiento en el mercado nacional con el nombre de Kotosh, en ese sentido el aporte de la investigación servirá como referencia para la implementación o no de estas estrategias en empresas de similares características.

### **1.6. Limitaciones de la Investigación**

Disponibilidad de los clientes, para poder llenar los instrumentos, puede ser una limitante para obtener la información en el tiempo programado.

Carencia de antecedentes respecto al impacto de estas variables en el contexto local, puede ser una limitante dado que no tendremos certeza de las relaciones en un entorno como este.

### **1.7. Viabilidad de la Investigación**

Se cuenta con el apoyo de la empresa para el desarrollo de la investigación, así como, con los recursos financieros para poder adquirir la logística necesaria para el desarrollo de la tesis.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2. Marco Teórico

##### 2.1. Antecedentes de la Investigación

###### I. Internacionales

(Turro Jovell, 1990) En su tesis titulada **Estrategia Empresarial e Innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "Un Análisis Empírico"** presentada el año 90 a la Universidad de Barcelona Ramon Llull concluye lo siguiente:

- Las empresas exportadoras han usado la innovación como parte de su estrategia de desarrollo empresarial comercial en Barcelona, usando como principios los postulados Competitivos de PORTER.
- La Innovación ha permitido a las empresas exportadoras desarrollar estrategias de innovación que ayudaron a reducir costos de producción, esto ha permitido que ellos tengan una ventaja competitiva en el puerto de Barcelona.
- Las Estrategias empresariales han sido fundamentales para el desarrollo comercial de los exportadores de Barcelona, puesto que ellos les ha permitido impulsar sus actividades con ventajas que generaban rendimientos superiores al promedio.

(Moreno Casas, 2015) En su tesis titulada **Estrategias Competitivas de las Empresas del Sector de la Energía Fólica en España**, Presentada el 2015 a la Universidad Nacional a Distancia de España concluye:

- Las empresas del sector necesitan desarrollar sus análisis internos y externo para poder determinar el uso de la estrategia conveniente. Para ello la tesis sugiere se use como técnicas la Matriz de crecimiento – participación MATRIZ BCG, y la MATRIZ DE CRECIMIENTO ANSOFT. Para continuar con las estrategias genéricas de PORTER.
- Un factor que puede potenciar el desarrollo de la generación eólica debe ser la racionalización y coordinación de los procedimientos administrativos actuales, que afectan a las diferentes fases de la promoción y explotación. Aumentar la eficiencia significa el desarrollo de estrategias empresariales en el corto plazo para su desarrollo.
- El sector de la energía eólica debe aprovechar la ventaja competitiva de su demostrada estrategia de liderazgo en costes para seguir creciendo con inversiones eficientes, rentables y más competitivas que el resto de las energías.
- El sector eólico debe desarrollar una estrategia de crecimiento basada en la expansión (actuales productos

y nuevos mercados), mediante el desarrollo de nuevas inversiones en el exterior. El sector eólico español debe continuar con su liderazgo en los mercados internacionales.

## **II. Nacionales**

(Chino Ramirez, 2016) En su tesis titulada **Estrategia Empresarial BUSINESS INTELLIGENCE para el Soporte a la Toma de Decisiones Gerenciales**, presentada el 2016 a la Universidad Andina Néstor Cáceres Velázquez sostiene:

- Se logró implementar un prototipo de estrategia empresarial business intelligence para el soporte a la toma de decisiones gerenciales utilizando pentaho, la cual permite una eficiente toma de decisiones por parte de los gerentes y administradores.
- Se logró realizar una búsqueda de información sobre herramientas de business intelligence y elegir una que nos permita proponer un prototipo de estrategia empresarial business intelligence para el soporte a la toma de decisiones gerenciales, que es el Pentaho.
- Se logró desarrollar el modelamiento del prototipo de estrategia empresarial business intelligence para el soporte a la toma de decisiones gerenciales.

(Vela Gonzales, 2014) En su tesis titulada **“Análisis de la Gestión Empresarial y Propuesta Estratégica de Crecimiento de las MYPES del Sector Calzado del Porvenir 2013”** presentada el 2014 a la Universidad de Trujillo sostiene:

- Se estima que con la aplicación de las estrategias de crecimiento empresarial diseñadas en la tesis, se va incrementar en 20% las ventas, si su valor promedio de cada MYPE es S/. 27225, entonces el valor futuro promedio mensual de ventas estaría incrementado en S/. 32670. Cuando las estrategias implantadas comiencen a madurar y dar efecto.
- Si las MYPES asumen como estrategia la asociatividad tendrán una mejor posición de negocio con el exterior. Pudiendo superar limitaciones tecnológicas, de producción en general.
- El apoyo del estado para la implementación de estrategias genéricas puede ayudar a las MYPES del sector a tener mejores competencias profesionales adaptando sistemas que hayan sido exitosos.

(Sanchez Castaños, 2004) En su tesis titulada **Estrategias Competitivas en el Mercado Farmacéutico Peruano CASO DE LA EMPRESA ALFA**, presentada a la PUCP el 2004 sostiene:

- La esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez de lo que la competencia puede imitar las ya existentes.
- Cuando las estrategias están elaboradas como un sistema con diferentes interrelaciones, la competencia podrá imitar las partes de estas estrategias, pero difícilmente el todo, por lo que se creará una ventaja insuperable. Para los competidores inteligentes el objetivo no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva.
- El sector farmacéutico por producir y comercializar productos especializados es un mercado altamente competitivo, donde la variable precio es importante. Pero esta no es la única forma para competir en él. Si Alfa decidiera competir solo dando descuentos o precios especiales iría al fracaso por las características que ella tiene y por lo que se llama economía de recursos.
- La contracción de nuestro mercado y la incursión de competencia extranjera nos obliga a ver la realidad, que nuestra competencia no es solo las empresas que están en el Perú, sino nuestra competencia son todas las empresas del mundo (globalización) y por ello nuestro mercado no solo está circunscrito a nuestro país. En consecuencia, si se quiere asegurar la sobre vivencia de una empresa esta se tiene que convertir en una de clase

mundial, capaz de competir con cualquiera sin sucumbir, sabiendo adaptarse al cambio y al entorno. Lo dicho cobra mayor importancia si tenemos en cuenta que nuestro mercado farmacéutico es pequeño y que en los últimos años se ha contraído a un más.

- Una de las conclusiones más importantes de la presente tesis es que se puede crear la ventaja competitiva como un sistema integrado, que resulte difícil de imitar, pues se ven las partes, pero no se puede descifrar el todo. El secreto está en saber combinar las fortalezas con las oportunidades, conocer a la competencia, y sobre todo descubrir que es lo que hacemos mejor que nuestros competidores y aprovecharlo concentrándonos en su utilización, con esto estaremos en condiciones de superar a cualquiera con nuestros productos o servicios, pues estaremos en capacidad constante enriquecida para idear y construir posiciones innovadoras exitosas.

### III. Locales

(Flores Eguizabal, Jhandyra & Herrera Cuestas, Zoraida Raquel, 2014) En su tesis titulada **Estrategia Competitiva De Diferenciación Con Relación a las Ventas De Servicios En La Empresa Real Hotel - Huánuco 2013**, presentada a la Universidad Hermilio Valdizan el año 2014 sostiene:

- La aplicación de los fundamentos teóricos y prácticos de la ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN ayudaron a incrementar significativamente las ventas en la empresa Real Hotel - Huánuco, con ello se demuestra la relación positiva entre estas dos variables.
- La aplicación de los fundamentos teóricos y prácticos del DISEÑO DE SERVICIO, posibilitó mejorar significativamente el incremento de las ventas en la empresa Real Hotel - Huánuco, ya que se logró mejorar e implementar el servicio de tal manera que satisfaga la necesidad del cliente y este tenga una insensibilidad al precio.
- La aplicación de los fundamentos teóricos y prácticos de la IMAGEN DE MARCA, posibilitó mejorar significativamente el incremento de las ventas en la empresa Real Hotel - Huánuco, ya que se logró mejorar el logotipo y símbolo que representa a la empresa, transmitiendo mediante ella un mensaje positivo al cliente y de tal manera que se posicione en su mente y se sienta identificado.

- La aplicación de los fundamentos teóricos y prácticos del AVANCE TECNOLÓGICO, posibilitó mejorar significativamente en el incremento de las ventas en la empresa Real Hotel- Huánuco, ya que se logró invertir en la adquisición de nuevas tendencias que ayudan a brindar el servicio de manera eficiente al cliente, capacitando a los trabajadores en el uso de la creatividad en atención ante diferentes clientes de la empresa.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Estrategias genéricas de Porter

(Porter, 1998) Sostiene que las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado.

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

En el año 1980, Michael Porter busca mejorar la teoría de la ventaja comparativa, que al aconsejar a los países a especializarse en el producto o servicio donde tuvieran ventaja comparativa o absoluta, podría relegar a algunos países a

especializarse en producción del sector primario, entrando en una espiral de bajos salarios y poca generación de riqueza.

Porter definió tres tipos de ventajas competitivas a las que puede aspirar una compañía. Estas ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda la industria:

- **Liderazgo en costes.**
- **Diferenciación de producto.**
- **Segmentación de mercado.**

La segmentación de mercado, aunque no es considerada una ventaja competitiva más, es mencionada, ya que simplemente utiliza una de las otras dos ventajas competitivas, pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

### **Importancia**

(Garcia, 2013) Sostiene que dentro del conjunto genérico de las estrategias de negocio encontramos las estrategias competitivas, que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida.

Por tanto, podemos definir la estrategia competitiva como el conjunto de características internas que la empresa tiene que

desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.

Un elemento que puede tener repercusión en la mejora de la posición competitiva de la empresa es la creación de valor, es decir, la generación de un valor añadido que pueda servir como elemento crucial para alcanzar el éxito en la asunción de una estrategia competitiva.

La creación de valor es uno de los motores más importantes para poder alcanzar el éxito de este tipo de estrategias, ya que en aquellos mercados donde hay mucha competencia y los márgenes comerciales son reducidos, las estrategias de precios bajos no tienen efecto. En estos casos, la creación de valor resulta una opción muy válida.

Muchas veces, la creación de valor implica que, a un producto tradicional, muy explotado competitivamente, se le añade una característica muy innovadora que permite diferenciarlo y obtener una especial ventaja competitiva, siempre que sea un factor difícil de imitar por la competencia.

Según el investigador Michael E. Porter, la cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual una empresa desagrega su actividad global en diferentes partes, con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor. Mediante este análisis se concreta un conjunto de funciones que añaden valor

a los productos y servicios de una empresa y se intenta, en cada una de esas funciones, obtener la máxima rentabilidad posible, reduciendo todo lo que sea superfluo. De esta forma, si la empresa lo logra, consigue desarrollar e integrar las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

#### **2.2.1.1. Liderazgo en costos**

(Robbins, 2014) Sostiene que consiste en buscar y mantener una posición de costes bajos respecto de la competencia, esto permitirá a la empresa obtener unos rendimientos superiores al promedio del sector.

Existe una relación entre la estrategia de liderazgo en costes y la posesión de una cuota de mercado elevada, esto es debido a que el tener una cuota de mercado alta, permite la aparición de las economías de escala y las economías de experiencia, ambas contribuyen a la reducción de los costes unitarios.

Las economías de escala hacen referencia a la reducción de costes unitarios al aumentar la producción de un producto determinado. Las economías de experiencia hacen referencia a la reducción de costes unitarios como consecuencia de una producción histórica acumulada (debido a la mayor experiencia de los trabajadores, por ejemplo).

La estrategia de liderazgo en costes requiere de la construcción de grandes instalaciones, capaces de producir grandes volúmenes. También se requiere de la utilización de equipos productivos rígidos, que son aquellos especializados en la producción de un único producto.

Hay empresas que pueden seguir una estrategia de este tipo por su buena posición geográfica o porque pueden conseguir una materia prima a un precio más bajo.

En la actualidad la relación entre cuota alta de mercado y liderazgo en costes sigue siendo válida, pero no estrictamente necesaria, así hay empresas que utilizan tecnologías avanzadas que les permiten producir pequeños volúmenes a bajo coste.

Ventajas de la estrategia de liderazgo de costes:

El trabajar con costes reducidos, le permite a la empresa obtener unos márgenes superiores, le permite también, sostener y aguantar guerras de precios que puedan producirse, emprender políticas agresivas de precios, pues si una empresa tiene éxito con esta estrategia y es la que tiene costes menores, puede bajar los precios, para tratar de eliminar a la competencia.

Inconvenientes de la estrategia de liderazgo de costes:

La empresa que sigue esta estrategia, ha apostado por la producción de unos productos determinados, con unos procesos especializados, esto le confiere inflexibilidad a la empresa, no pudiéndose adaptar de este modo, a los cambios de la demanda o de la tecnología.

Otro inconveniente es que la empresa al centrarse en la reducción de costes, se despreocupa de otras actividades como Investigación y Desarrollo (I+D), o la prospección de mercados. La empresa piensa que el mercado ya está estabilizado y no realiza estudios sobre el mismo, no pudiéndose adaptar a los cambios que pudieran producirse. Por ello se suele decir, que esta estrategia es aconsejable, para entornos estables.

#### **2.2.1.2. Diferenciación**

(Robbins, 2014) Consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto que por los motivos que sea el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirido. Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias:

- Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes a los que ofrecen los competidores.

- El consumidor debe percibir esa diferencia, si no fuera así no pagaría el sobreprecio.
- En el producto se incluyen atributos tan dispares como la calidad, el prestigio, la imagen de marca, el envase, etc. Por tanto, a la hora de diferenciar el producto, la empresa, puede optar por cualquiera de esas alternativas.

Estas alternativas de diferenciación las podemos agrupar en dos clases:

- La primera consiste en potenciar las características intrínsecas del producto, entre las que están la calidad y el grado de innovación que tenga el producto.
- La segunda consiste en emplear las variables del marketing, entre las que están la producción, la distribución y lo que llamamos características extrínsecas del producto, que son la marca, el envase, el prestigio o imagen social y la amplitud de la gama.

Ambas alternativas para la diferenciación originan costes elevados.

El potenciar las características intrínsecas del producto, necesita de grandes recursos en Investigación & Desarrollo, controles exhaustivos de calidad y mejores componentes.

Por otro lado, la diferenciación en base a las variables del marketing, requiere de elevadas inversiones en publicidad, canales de venta, etc.

Como los productos diferenciados tienen un precio más alto, se creía que estas empresas diferenciadoras tendrían cuotas de mercado reducidas, hay ejemplos sin embargo que ponen de manifiesto que en la realidad esto no tiene que ser así. Podemos pensar en **ejemplos** como Volkswagen, que diferencia sus coches en base al prestigio e imagen de marca y que al mismo tiempo tiene una elevada cuota de mercado.

### **Ventajas de la estrategia de diferenciación:**

Esta estrategia le permite a la empresa adquirir un cierto grado de monopolio, ya que, si el producto es nuevo o simplemente el consumidor lo percibe como distinto, la empresa no tendrá competidores directos, de modo que puede fijar un precio más alto.

Otra ventaja es que la diferenciación disminuye el poder del comprador, pues si se trata de un producto nuevo o un producto que el consumidor percibe como diferente, el cliente no tendrá otros productos de referencia para ver si el precio es elevado.

### **Inconvenientes de la diferenciación:**

Puede ocurrir que lograr la diferenciación, incremente demasiado la diferencia de costes entre el producto estándar y el diferenciado, con lo que el cliente ya no estaría dispuesto a pagar el sobreprecio por el producto diferenciado.

Otro inconveniente es que la característica diferenciadora sea imitada y mejorada por las empresas competidoras.

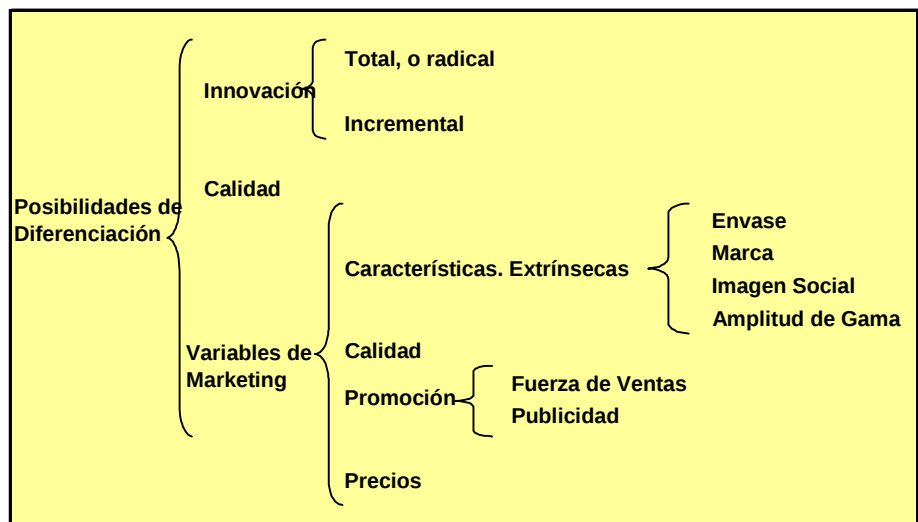
También puede suceder que los avances tecnológicos hagan mejorar las prestaciones del producto estándar, con lo que el consumidor podría no pagar por el producto diferenciado, si el estándar tiene características similares.

### **POSIBILIDADES DE DIFERENCIACION.**

**Innovación:** Se trata de diferenciarse en base a la introducción de nuevos productos. Hay dos tipos de innovación:

**La innovación total o radical:** consiste en desarrollar y comercializar productos totalmente nuevos.

**La innovación incremental:** consiste en la mejora y perfeccionamiento de productos ya existentes en el mercado.



**Fuente: (Robbins, 2014) Fundamentos de Administración**

En ambos casos la empresa puede lograr diferenciarse, pero ambas innovaciones tienen características diferentes.

**Así la innovación radical:** supone grandes desembolsos en investigación, mientras las

incrementales requieren poco esfuerzo en investigación propiamente dicha y se centran en la fase de desarrollo del producto.

Una innovación radical le permite a la empresa aprovecharse de lo que se llama monopolio del innovador, que consiste en que la empresa al lanzar un producto totalmente nuevo, no va a tener competencia, pudiéndose aprovechar de unos beneficios considerables.

**Las empresas que realizan innovaciones incrementales**, renuncian a este monopolio, pero a cambio se benefician del esfuerzo investigador que realizó el primer innovador y esto supone un importante ahorro de costes.

Normalmente la mayoría de las innovaciones son de tipo incremental

#### **DIFERENCIACIÓN EN BASE A LA CALIDAD:**

En la actualidad, con la mejoría generalizada del nivel de vida, cada vez existe una mayor preocupación por la calidad.

El concepto de calidad es algo subjetivo, pero podemos definir como la idoneidad que tiene un

producto para satisfacer aquellas funciones para las que ha sido diseñado.

Se suele asociar el concepto de calidad al diseño del producto, a las características técnicas o a sus prestaciones, sin embargo, existen otras formas que no permiten dotar de calidad a un producto. Existen los llamados servicios postventa, entre estos está el periodo de garantía, la disponibilidad de piezas de recambio, la información sobre las formas de uso y el servicio de reparaciones.

El cumplimiento de los plazos de entrega, el servicio técnico y la actividad de asesoramiento nos permiten diferenciar productos estándar como son las materias primas.

#### **2.2.1.3. Enfoque**

(Robbins, 2014) Se enfoca en las necesidades de segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

Esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial

La estrategia de enfoque o alta segmentación es aquella que sigue una empresa cuando su ámbito competitivo se limita a un segmento del sector industrial.

Existen múltiples criterios en función de los cuales se puede segmentar el sector: así podríamos dividir el sector atendiendo a los distintos segmentos de la población (edad, sexo, clase social), atendiendo a las distintas zonas geográficas, etc.

Dos tipos de estrategia de enfoque son la estrategia dependiente y la estrategia de evasión de la competencia directa:

- La estrategia dependiente es aquella que siguen pequeñas empresas que trabajan para empresas de mayor tamaño. Un ejemplo de esto son las empresas auxiliares situadas en las inmediaciones de las grandes plantas de fabricación de automóviles de empresas multinacionales.

- La estrategia de evasión de la competencia directa es la seguida por aquellas empresas que compiten en un sector determinado, pero que no se dirigen al núcleo del sector industrial, sino a un sector marginal. De esta forma pueden eludir la competencia directa de las grandes empresas.

Con esta definición nos referimos a aquellas empresas que no siguen claramente una estrategia de diferenciación ni una estrategia de liderazgo de costes, con lo cual, la empresa que está posicionada a la mitad tiene los riesgos de ambas estrategias y ninguna de sus ventajas.

### **2.2.2. Posicionamiento**

(Al Ries, 1993) Sostiene que, a la hora de plasmar el concepto de Posicionamiento, la definición más extendida un Posicionamiento es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor. Aun siendo un definición bastante ajustada y sencilla, el Posicionamiento tiene un factor que no aparece en esta definición, cual es la competencia. Y tampoco queda muy claro que queremos decir con la palabra lugar.

El Posicionamiento, por tanto, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia. El primer concepto de importancia

es que, efectivamente, el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores.

Y el segundo concepto de interés, es que al ser el ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor. Es por ello que en el proceso de Posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa desarrollemos, sino que también dependerá de los públicos de interés que afecten a nuestra comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia.

El Posicionamiento así entendido nos lleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia. Una de las dudas que pueden surgir ante esta definición es la diferencia que existe entre imagen y posicionamiento.

La diferencia fundamental es que la imagen es cómo me perciben los consumidores mientras que el posicionamiento es cómo me perciben los consumidores frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. Mi marca puede compartir factores o atributos de imagen con otras marcas, pero mi posicionamiento en la mente del consumidor siempre será diferente de esas otras marcas.

### **Los tres pilares básicos del Posicionamiento**

(Torres Peña, Yinet & Garcia Vidal Gelmar, 2013) Sostiene que existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento. El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.

El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.

El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

Cualquier organización que tenga una intención sería de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

Respecto a la identidad, será necesario realizar un análisis interno para saber lo que realmente somos.

Una vez realizado, intentaremos poner en marcha un proceso de comunicación para intentar transmitirlo a los diversos públicos.

Una parte de esta comunicación será controlada, y será tanto interna (con comportamientos de nuestros empleados, nuestra cultura, nuestra misión y visión...) como externa, a través de la promoción. Otra parte, inevitablemente, no será controlada por la organización, sino que quedará en manos de los medios de comunicación y de otros medios y soportes a través de los cuales realizaremos dichas comunicaciones.

### **El método para fijar el Posicionamiento**

(Torres Peña, Yinet & Garcia Vidal Gelmar, 2013) El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales:

### **Posicionamiento analítico**

En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee nuestra compañía. Consiste en analizar, de manera interna, nuestra identidad corporativa, examinando nuestra misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que nos dirigimos, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

Con el posicionamiento analítico, conseguiremos fijar cuál es nuestro posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que competimos, y cuáles son los atributos que debemos potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

Si detallamos un poco más los pasos a seguir en dicho posicionamiento analítico, veremos que a la hora de analizar la identidad corporativa, elaboraríamos lo que académicamente se denominan ideogramas e identigramas, que son representaciones visuales de lo que es hoy en día nuestra

identidad y lo que pretendemos que sea (ideograma) y de los atributos a proyectar (identigrama).

Estas dos representaciones están formadas por un conjunto de atributos que, debidamente ponderados, representan el dónde estamos y el dónde queremos estar, así como los respectivos gaps en este proceso. Una vez realizado este análisis, habremos fijado exactamente nuestra identidad.

Ahora resta el analizar la información externa de la competencia, del público objetivo de nuestro contexto y de los atributos más valorados o preferencia ideal. La mejor forma de aproximarnos a esta información es a través de investigaciones de mercado, las cuales, normalmente comenzarán con el examen de datos secundarios y de fuentes externas e internas, para pasar posteriormente a la obtención de datos primarios mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas, que nos permitan conocer exactamente qué imagen percibida tienen los consumidores de nuestra organización, qué imagen tienen de la competencia y qué posicionamiento sería el ideal.

### **Posicionamiento estratégico**

En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.

Este proceso, por tanto, comienza con un imago grama o representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que queremos llegar tras la anterior etapa. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que debemos poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada y en parte no lo es porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.

### **Control del posicionamiento**

Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Por tanto, la estrategia de posicionamiento es algo vivo, que siempre debe estar presente en la agenda de los directores, y que no es estático, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo.

## **Tipos de posicionamiento**

En realidad, hay tantos tipos de posicionamiento como permita nuestra imaginación y nuestra capacidad para conocer las preferencias, comportamientos y actitudes de los consumidores. Sin embargo, existen algunos que son bastante comunes y que se suelen manejar con asiduidad:

**Posicionamiento por atributos:** es el más clásico. Se trata de conocer bien nuestros atributos y comunicar sobre todo aquél que mejor trabajamos y que más valorado sea por el público.

**Posicionamiento respecto a la competencia:** aquí se trata de compararnos con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.

**Posicionamiento por precio:** en aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental, muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su desventaja es que es frágil y no genera lealtades.

**Posicionamiento por metas:** muchas marcas se posicionan como la mejor opción para que el consumidor consiga sus metas.

**Posicionamiento por comportamiento:** otras compañías se identifican con determinados comportamientos de los consumidores.

**Posicionamiento por uso:** muchas empresas posicionan su marca o producto en función del uso que el consumidor da al mismo.

**Posicionamiento por beneficios buscados:** este posicionamiento consiste en averiguar los beneficios buscados por los consumidores en el producto o servicio, e identificarse con el mismo como la mejor forma de conseguir dicho beneficio.

**Posicionamiento geográfico y demográfico:** muchas marcas se identifican con variables puramente geográficas como países o demográficas, como productos específicos para determinadas razas, niveles educativos.

**Posicionamiento por estilo de vida:** aquí se trata de posicionarse como una marca que se relaciona con determinados estilos de vida.

**Posicionamiento como líder de categoría:** es el típico de las marcas creadoras de la categoría, aunque este posicionamiento debe ir acompañado de otros como el estilo de vida o beneficios buscados para ser más permanente.

**Posicionamiento por calidad:** al igual que por el precio, podemos distinguir la marca por la calidad del producto.

**Posicionamiento por combinación:** muchas marcas se posicionan como las mejores para combinar con otras opciones. Este posicionamiento está surgiendo con fuerza en estos tiempos gracias a la confluencia de sectores y al auge del

marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.

### **Peligros básicos del Posicionamiento**

Para finalizar, cuando se pone en marcha este proceso de posicionamiento, es importante saber que podemos enfrentarnos a los siguientes peligros:

**Sobre posicionamiento:** esto ocurrirá si hemos acotado tanto nuestro posicionamiento que el contexto en el que se mueve nuestra marca ha quedado tan reducido que limita la extensión de la misma a otras categorías.

**Subposicionamiento:** la marca tiene un posicionamiento indiferenciado del resto de marcas y no destaca.

**Posicionamiento dudoso:** los atributos elegidos a comunicar no tienen un reflejo fiel en las características del producto o servicio y el consumidor duda de su veracidad.

**Posicionamiento confuso:** se afirman demasiados atributos del producto y ninguno arraiga con fuerza suficiente en la mente del consumidor.

Por último, recordar que el posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, y que es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la compañía.

### 2.3. Definiciones Conceptuales

- **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)** su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.
- **Competencia.** La información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.
- **Ejes estratégicos** son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional. En esas áreas se concentrarán los esfuerzos institucionales e individuales y se organizarán las acciones al largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje. Se puede decir que los ejes estratégicos son cada uno de los ámbitos de actuación en los que se pretende introducir un cambio importante en los próximos años.
- **Estrategia de la empresa** – un programa de actuación a largo plazo, que determina los objetivos estratégicos de desarrollo de

la empresa y que muestra cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

- **Evaluación de la competitividad del sector según las cinco fuerzas de M. PORTER** – el enfoque de las cinco fuerzas es un esquema para analizar la estructura de los sectores en los cuales operan las organizaciones, distinguiendo cinco fuerzas: 1) la rivalidad entre competidores; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 3) la amenaza de productos sustitutivos; 4) el poder de los compradores; 5) el poder de los proveedores.
- **Gestión estratégica (o dirección estratégica o administración estratégica)** podemos definir como: “el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior.
- **Objetivos estratégicos** también objetivos generales son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la visión, la misión y la estrategia.
- **Seguimiento, medición y mejora de la estrategia** proceso que permite analizar periódicamente, a través de un conjunto de indicadores estratégicos y operacionales si se van alcanzando los objetivos estratégicos.

- **Unidad estratégica de negocios (UEN)** es una unidad empresarial compuesta de varios productos o servicios muy determinados que tiene tres características:
  - Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que en principio, pueden permanecer aislados del resto de la organización.
  - Tiene sus propios competidores, a los cuales trata de igualar o superar.
  - Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño redituable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

## **2.4. Sistema de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Las estrategias genéricas de Porter se relacionan de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

### **2.4.2. Hipótesis Específicos**

- El liderazgo en costos se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

- La diferenciación se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017
- El enfoque se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

## **2.5. Sistema de Variables**

### **2.5.1. Variable Independiente**

Estrategias genéricas de Porter

#### **Dimensiones:**

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

### **2.5.2. Variable Dependiente**

Posicionamiento

#### **Dimensiones:**

- Posicionamiento por uso
- Posicionamiento por tipo de cliente

## 2.6. Operacionalización de Variables

| Variables             | Dimensiones                         | Indicador                  | Item's                                                                                                                                               |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategias de Porter | Liderazgos en Costos                | Instalaciones              | ¿Considera que las instalaciones de la empresa son adecuadas?<br>¿Cuenta la empresa con espacios suficientes para la venta de chocolates?            |
|                       |                                     | Proveedores de Insumos     | ¿Cuenta con proveedores definidos para la compra de sus insumos?<br>¿Qué tipo de relación tiene con sus proveedores?                                 |
|                       |                                     | Mano de Obra               | ¿Cuenta con trabajadores en planilla?<br>¿Considera importante la labor de su personal?                                                              |
|                       | Diferenciación                      | Innovación                 | ¿Qué características de Innovación incluyo en la producción de chocolates?<br>¿Con qué frecuencia realiza innovación en la empresa?                  |
|                       |                                     | Calidad                    | ¿Cumple la empresa con estándares de calidad?<br>¿Quiénes son los responsables de controlar la calidad en la producción?                             |
|                       |                                     | Promoción                  | ¿Qué aspectos diferentes del producto toma en cuenta para promocionar la empresa?<br>¿Por qué medios promociona sus productos en la ciudad?          |
|                       | Enfoque de costos                   | Segmento de clientes       | ¿A qué segmento de cliente se dirige sus productos?<br>¿Diferencia sus productos por tipo de cliente?                                                |
| Posicionamiento       | Posicionamiento por uso             | Gustos y preferencias      | ¿Con qué frecuencia consume usted chocolate Kotosh?<br>¿Por qué consume usted chocolate Kotosh?<br>¿En qué ocasiones consume usted chocolate Kotosh? |
|                       |                                     | Tendencias de consumo      | ¿Considera que la marca se identifica con la ciudad?<br>¿En qué ocasiones consume usted chocolate Kotosh?                                            |
|                       | Posicionamiento por tipo de cliente | Características Económicas | ¿Dónde labora?<br>¿En qué rangos se encuentran sus ingresos?<br>¿Cuántas personas dependen de su actividad económica?                                |
|                       |                                     | Características sociales   | ¿Cuál es su nivel de educación?<br>¿Cuál es su religión?<br>¿Participa usted en reuniones grupales?                                                  |

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3. Metodología de la Investigación**

##### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo Aplicada, dado que busca ampliar y profundizar la realidad de las variables tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación (Hernandez Sampieri, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

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

El presente estudio es de enfoque cuantitativo (Hernandez Sampieri, 2006) ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (Datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística

### **3.1.2. Alcance o Nivel**

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO (Hernandez Sampieri, 2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (estrategias genéricas de Porter) para ver su relación en la variable dependiente (Posicionamiento).

### **3.1.3. Diseño**

No experimental – transeccional o transversal, de tipo correlacional – causal (Hernandez Sampieri, 2006).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual, y como se dan en sus contextos naturales, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Los diseños no experimentales transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causales son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema (Hernandez Sampieri, 2006):

$$X_1 \text{-----} Y_2$$

### **3.2. Población y Muestra**

(Hernandez Sampieri, 2006) La población es el universo de discurso o es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula la pregunta de la investigación, o lo que es lo mismo el conjunto de las entidades a las cuales se refieren las conclusiones de la investigación

La población está constituida por 3243 clientes directos registrados en el presente año, quienes adquieren el producto en su principal centro de expendio ubicado en la misma fabrica.

#### **3.2.1. Muestra**

La muestra es probabilística en virtud de que la muestra es recogida en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionadas.

Se necesitó recurrir a la siguiente fórmula para obtener la muestra de estudio: Hallando tamaño de la muestra (n)

$$n = \frac{Z^2 x p x q x N}{(N-1) x e^2 + Z^2 x p x q}$$

|          |                            |
|----------|----------------------------|
| N = 3243 | Clientes                   |
| Z = 1.96 | Nivel de confianza de 0.95 |
| p = 0.8  | Proporción estimada        |
| q = 0.2  | Probabilidad desfavorable  |
| e = 0.05 | Margen de error            |

El Porcentaje de confianza 0.8 esta expresado por el conocimiento que tienen los clientes del producto al ser clientes que adquieren de manera directa en el centro de expendio.

Aplicando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8) (0.2) (3243)}{(3243 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.8)(0.2)} = 229$$

**n = 229 clientes**

Así mismo, se aplicará una entrevista al propietario y jefe de planta de la empresa para determinar las características de producción y estrategias de Porter que aplica en la empresa.

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las Técnicas que se van usar son las siguientes:

| <b>Técnicas</b> | <b>Instrumento</b>               | <b>Finalidad</b>                                                                                       |
|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encuesta        | Cuestionario dirigido a clientes | Para determinar la percepción de las estrategias usadas por la empresa y para medir el posicionamiento |
| Entrevista      | Guía de empresa                  | Para conocer las características de las estrategias usadas para la comercialización de sus productos.  |

Elaboración: Propia

### 3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

| <b>Técnicas</b>         | <b>Uso</b>                                                                                      |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Software SPSS           | Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa                   |
| Software EXCEL          | Para el diseño y presentación de gráficos de barras.                                            |
| Software Ms Office      | Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis. |
| Software Ms Power Point | Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.                     |

Elaboración: Propia

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS**

#### **4. Presentación de Resultados**

Entendiendo el objetivo de la investigación, se ha logrado presentar metodológicamente la descripción de las características de las variables independiente y dependiente. Es importante precisar que esta tarea ha considerado aplicar instrumentos distintos según los objetivos previstos.

En el caso de la variable independiente estrategias de Porter, se ha partido por entrevistar al administrador propietario Henry Ramón Domínguez para poder establecer con claridad aspectos respecto a la aplicación de las estrategias genéricas. La información obtenida a través de la entrevista es sometida a discusión para poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa en la ciudad de Huánuco.

Respecto al posicionamiento, tal como se establece en la etapa de planificación de la investigación, se ha aplicado encuestas a clientes para poder conocer las razones que estos tienen para poder adquirir Chocolate Kotosh en Huánuco. A partir de esta opinión determinaremos en la discusión como las estrategias están facilitando estos resultados en la opinión de los clientes. Las tablas que se presentan están editadas en términos porcentuales para un mejor entendimiento, debidamente elaborado por los estándares metodológicos que establece la ciencia para esta investigación.

Los ítems posteriores contemplan los resultados tras la aplicación de los instrumentos considerados. Estos resultados ayudan a postular las conclusiones y recomendaciones.

#### **4.1. Respecto a las estrategias genéricas de la empresa de Chocolate Kotosh**

Entrevista Desarrollada Henry Ramón – Administrador propietario de la empresa de Chocolate Kotosh, Desarrollado el 23 de mayo del 2018.

##### **A. Liderazgo en Costos**

Se ha considerado tres indicadores, en esta dimensión: Instalaciones, proveedores de insumos, mano de obra. A comparación de otras empresas que producen chocolate y cocoa, esta empresa cuenta con importantes elementos que les permite tener ventaja competitiva.

##### **- Instalaciones**

**¿Considera que las instalaciones de la empresa son adecuadas?**

La empresa se encuentra ubicada en la Urbanización Santa Serafina, en el distrito de Huánuco, en propiedad de la familia Ramón Domínguez, titulares también de la Fábrica de chocolate Kotosh. Consta de 150 m<sup>2</sup> en donde se encuentran instalados los equipos para el procesamiento del cacao.

Los propietarios reconocen que esto es una ventaja puesto que, a diferencia de otras marcas como Kata, o alguna de tingo instalada en Huánuco tienen locales por el cual pagan renta, obligando considerar ello en sus costos. Entendiendo que la propiedad no se deprecia sostienen, el gerente que le permite tener precios competitivos. Las maquinas, son de última generación, y este ahorro permite la inversión en ellos.

**¿Cuenta la empresa con espacio suficiente para la venta de chocolates?**

Al respecto el propietario nos mencionó que los 150m<sup>2</sup>, les permite tener dos máquinas procesadoras, y espacio para una tercera, incluida la sección de empaques, y selección. El espacio actual ha sido verificado por las autoridades de DIGESA y han certificado que la empresa cuenta con aspectos de inocuidad adecuado para la producción de los chocolates. A comparación de otras marcas, este espacio es propia de la empresa.

**- Proveedores de insumos**

**¿Cuenta con proveedores definidos para la compra de sus insumos? ¿Qué tipo de relación tiene con sus proveedores?**

La empresa cuenta con cooperativas de Tingo María que le proveen los derivados de cacao, para la transformación de la cocoa y chocolate. La ventaja que se tiene, es que la misma familia tiene en Cachicoto, terrenos que le permiten abastecer a bajo costo, estos insumos. De igual forma, la impresión de los empaques se hace en la capital, con una industria que produce a escala, ello permite que se maneje costos hasta 25% por debajo de la producción de otras marcas locales y nacionales.

- **Mano de Obra**

**¿Cuenta con trabajadores en planilla? ¿Considera importante la labor de su personal?**

La Mano de obra está constituida por 5 trabajadores en el área de producción y 4 en el área administrativa incluida el gerente propietario. El costo incluye, 45% del valor de la producción. La ventaja que tiene la empresa, es la relación laboral por servicios que tiene con ellos. Los trabajadores, en la planta tienen más de 8 años de trabajo, a quienes se les ha incrementado de acuerdo a las ventas que tienen.

## **B. Diferenciación**

### **- Innovación**

**¿Qué características de Innovación incluyo en la producción de chocolates? ¿Con que frecuencia realiza innovación en la empresa?**

Respecto a la innovación la empresa busca ser eficiente en el uso de sus recursos sostiene el empresario. Para ello controla cada etapa de producción, como, por ejemplo, recepción de materiales, asignación de insumos de cacao, para el chocolate. Empaques y otros. Su mejor herramienta de innovación es la gestión empresarial controlada para ser más eficientes.

### **- Calidad**

**¿Cumple la empresa con estándares de calidad? ¿Quiénes son los responsables de controlar la calidad en la producción?**

La Empresa cuenta con la certificación BPM y HACCP debidamente verificados por DIGESA, ello nos permite tener una producción con estándares mínimos de calidad que requiere el mercado y la autoridad de salud. Nuestro sistema, se encuentra monitoreado por las autoridades correspondientes, y nuestro jefe de Planta que es ingeniero Industrial.

Semanalmente se hace seguimiento aspectos importantes como uso de insumos, merma, entre otros que permiten medir el rendimiento del recurso.

- **Promoción**

**¿Qué aspectos diferentes del producto toma en cuenta para promocionar la empresa? ¿Por qué medios promociona sus productos en la ciudad**

Los propietarios de la empresa tanto el Sr. Henry Ramón Domínguez, como la Srta. Cinthya Ramón, ambos se han capacitado para establecer mecanismos de promoción como descuentos en compras al contado a las principales tiendas de abarrotes (5%), de igual forma, se incluye en ello cajas de chocolate de cortesía para que puedan comercializar, permitiendo al distribuidor tener ingresos extras por la venta de chocolates. El último trimestre se ha incluido suvenir en las ventas, llaveros para que puedan ser distribuidos en el consumidor final.

### **C. Enfoque**

- **Segmento de clientes**

**¿A qué segmentos de clientes se dirige sus productos? ¿Diferencia sus productos por tipo de cliente?**

El propietario comento, que la marca está orientada a conquistar el mercado local. KOTOSH es un nombre propio de la región Huánuco, y como tal busca impulsar el consumo en las familias de esta ciudad. El propietario sostiene que el 75% se colocan en la ciudad. Y el 25% a regiones aledañas como Junín, Pasco. Producto orientado para el consumo familiar.

La empresa Compite con marcas nacionales como Winter, Sol del Cusco, Donofrio, sin embargo, de acuerdo a lo explicado sostiene cierta ventaja sobre ellos. Esta información obtenida producto de la entrevista, confirma el uso de estrategias genéricas de Porter, cuya información se relacionará con la información que los consumidores han proveído en la siguiente sección.

#### **4.2. Respecto al Posicionamiento de la empresa de Chocolate Kotosh**

En esta sección, iniciamos el análisis del posicionamiento que tiene la empresa Chocolate Kotosh en sus clientes, explicando sus razones. La investigación ha buscado garantizar que los clientes encuestados consuman chocolate de taza Kotosh para poder entender con claridad los motivos que le impulsan adquirir este producto.

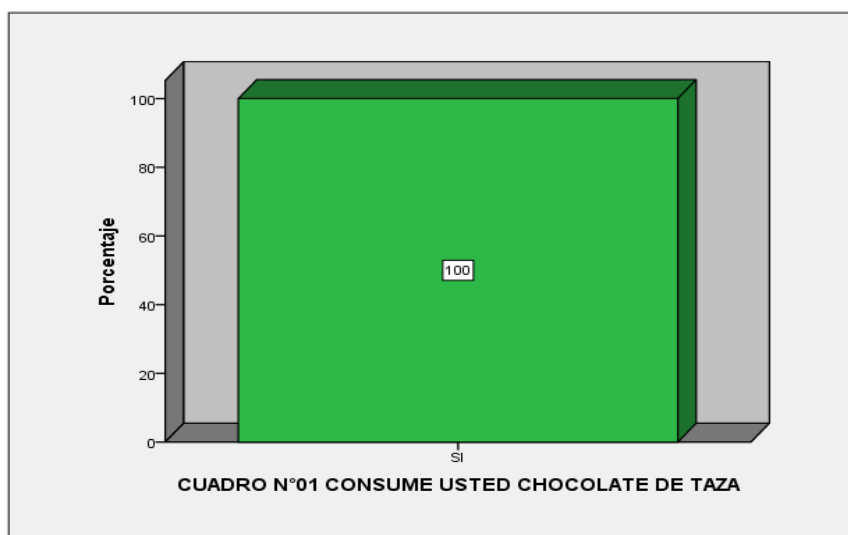
En la tabla y gráfico siguiente se certifica ello. El 100% de los encuestados consume este chocolate hecho en la ciudad de Huánuco, por empresarios locales.

**CUADRO N°01  
CONSUME USTED CHOCOLATE DE TAZA KOTOSH**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 229        | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente: Encuesta Realizada  
Elaboración: Propia**

**GRAFICO N°01  
CONSUME USTED CHOCOLATE DE TAZA KOTOSH**



## A. Posicionamiento Por Uso

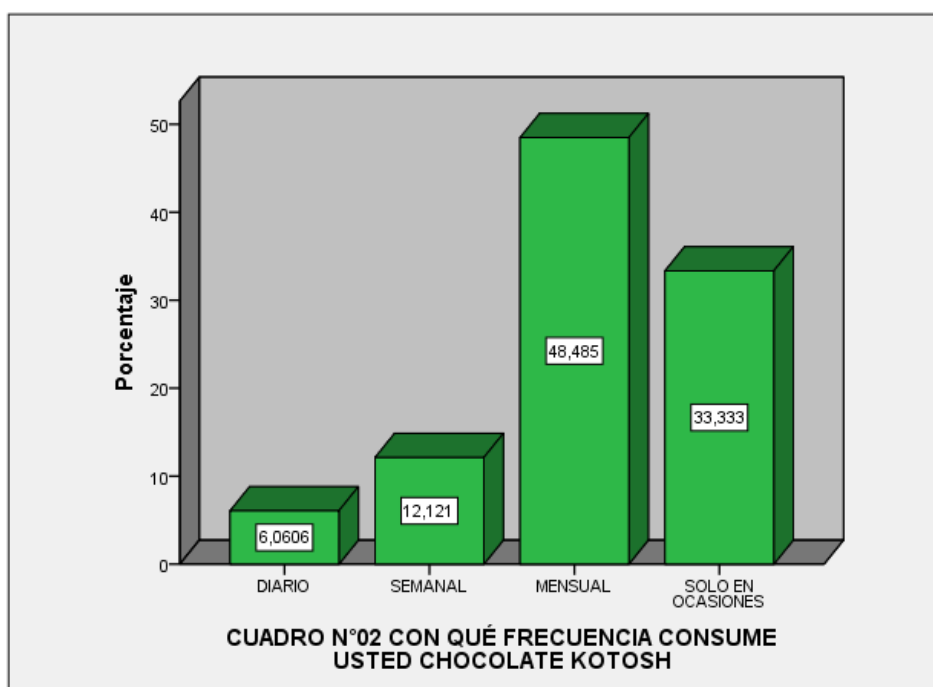
**CUADRO N°02**  
**CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME USTED CHOCOLATE KOTOSH**

|                   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| DIARIO            | 14         | 6,1        | 6,1               | 6,1                  |
| SEMANAL           | 28         | 12,1       | 12,1              | 18,2                 |
| MENSUAL           | 111        | 48,5       | 48,5              | 66,7                 |
| SOLO EN OCASIONES | 76         | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
| Total             | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Encuesta Realizada

Elaboración: Propia

**GRAFICO N°02**  
**CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME USTED CHOCOLATE KOTOSH**



Se ha consultado a los clientes respecto a la frecuencia con la que consumen chocolate Kotosh, 6% ha manifestado que es diario, 12% sostuvo que es semanal, 48% que es mensual, y 33% que es ocasional. Esta información permite deducir el interés que tienen por consumir dicho producto por lo menos una vez por mes, esto es fundamental porque describe la preferencia que

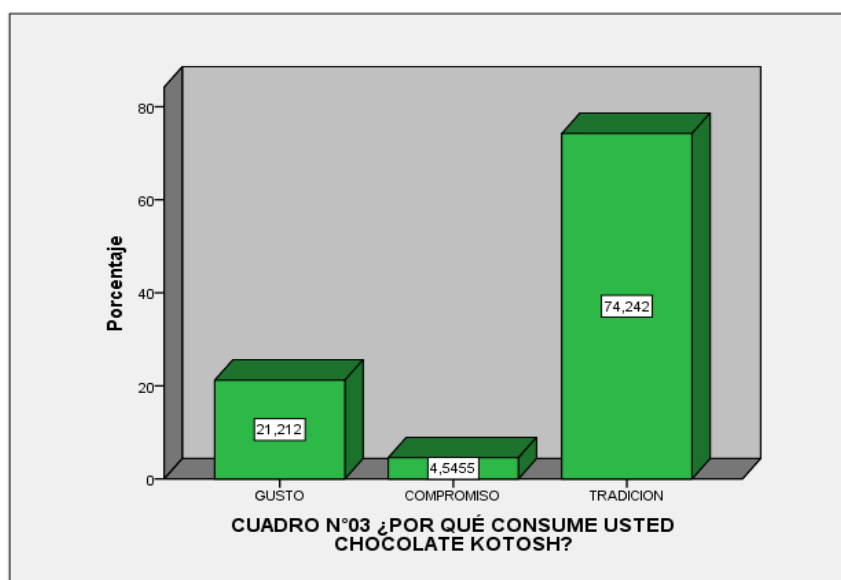
tienen para elegir esta marca. En los siguientes cuadros se establece las razones del porque consumen chocolate kotosh.

**CUADRO N°03**  
**¿POR QUÉ CONSUME USTED CHOCOLATE KOTOSH?**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| GUSTO      | 49         | 21,2       | 21,2              | 21,2                 |
| COMPROMISO | 10         | 4,5        | 4,5               | 25,8                 |
| TRADICION  | 170        | 74,2       | 74,2              | 100,0                |
| Total      | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Encuesta Realizada  
**Elaboración:** Propia

**GRAFICO N°03**  
**¿POR QUÉ CONSUME USTED CHOCOLATE KOTOSH?**



Hemos considerado tres razones por las que los clientes pueden consumir chocolate kotosh, el primero de ellos, considera el consumo por gusto 21% sostuvo esta respuesta, 4.5% manifestó que es por compromiso y el 74% sostiene que su consumo es por tradición. Los clientes han manifestado que este producto preparado acompaña el consumo de tortas, pasteles, galletas u otros.

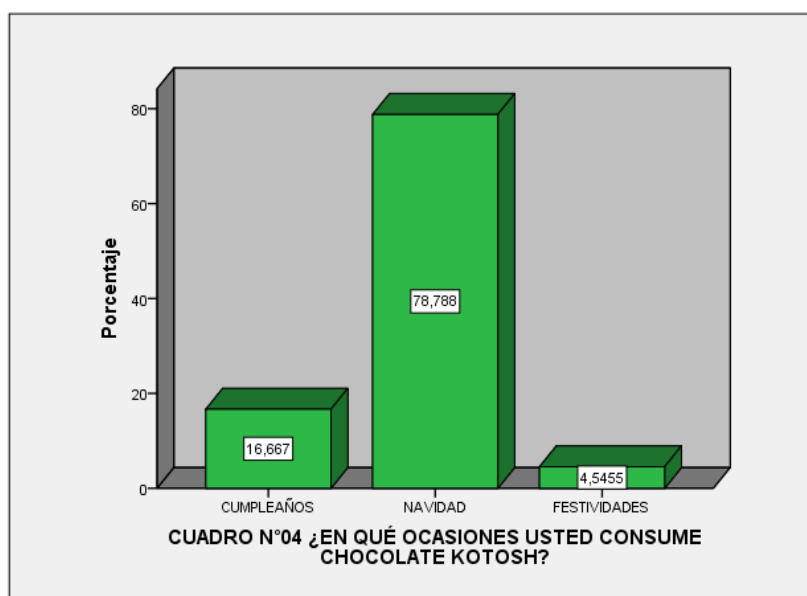
En la siguiente tabla se amplía la respuesta de los consumidores entendiendo que las ocasiones son las que priman al momento de elegir consumirla.

**CUADRO N°04**  
**¿EN QUÉ OCASIONES USTED CONSUME CHOCOLATE KOTOSH?**

|                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos CUMPLEAÑOS | 38         | 16,7       | 16,7              | 16,7                 |
| NAVIDAD            | 181        | 78,8       | 78,8              | 95,5                 |
| FESTIVIDADES       | 10         | 4,5        | 4,5               | 100,0                |
| Total              | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Encuesta Realizada  
**Elaboración:** Propia

**GRAFICO N°04**  
**¿EN QUÉ OCASIONES USTED CONSUME CHOCOLATE KOTOSH?**



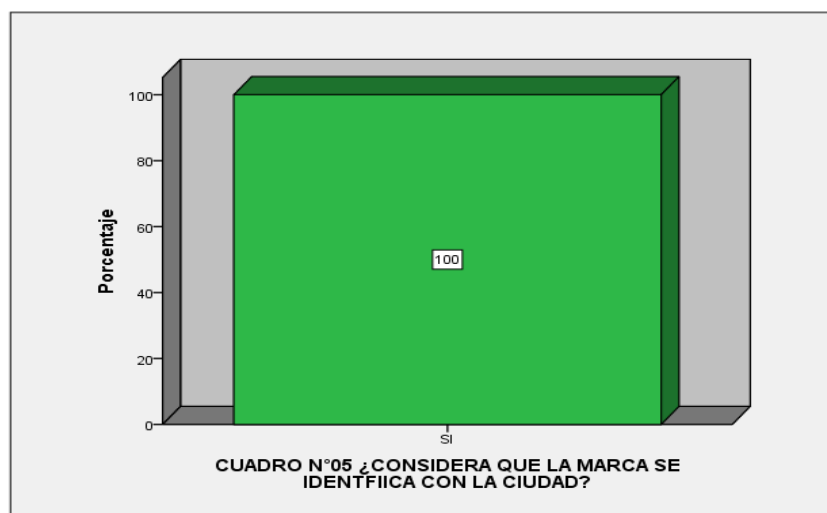
Las ocasiones que motivan el consumo de chocolate Kotosh a los clientes se centran en eventos importantes en su entorno, como por ejemplo cumpleaños de familiares, al respecto el 16.6% contesto que en estas ocasiones se consume chocolate en la familia, 4.5% son otras festividades, como aniversarios. 78.8% sostiene que las fiestas de fin de año son las principales ocasiones para degustar el chocolate. Los clientes han precisado que era común consumirlo en navidad y año nuevo, ahora estos chocolates de taza se consumen en cualquier momento del año.

**CUADRO N°05**  
**¿CONSIDERA QUE LA MARCA SE IDENTIFICA CON LA CIUDAD?**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 229        | 100,0      | 100,0             | 100,0                |

**Fuente: Encuesta Realizada**  
**Elaboración: Propia**

**GRAFICO N°05**  
**¿CONSIDERA QUE LA MARCA SE IDENTIFICA CON LA CIUDAD?**



La familia Ramón Domínguez, cuando iniciaron el proyecto buscaron establecer como estrategia una marca que pueda estimular la compra de sus clientes. Tal es así que, apostaron por un nombre que identifica la cultura, las creencias en la ciudad de Huánuco. Kotosh, es una civilización milenaria que es propio de esta región. Al establecer el nombre el 100% de clientes que adquieren este chocolate se identifican con la marca, tal es así que su posicionamiento fue mucho más rápido en el mercado huanuqueño. Y esta marca hoy está comercializándose en otros mercados como Junín, Pasco.

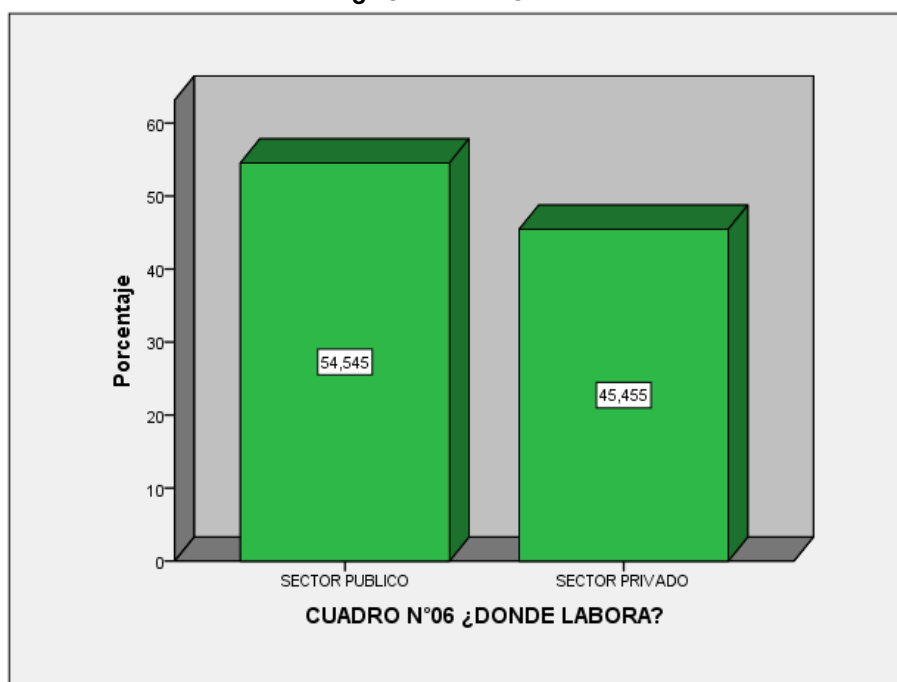
#### **B. Posicionamiento por Tipo de Cliente**

**CUADRO N°06**  
**¿DONDE LABORA?**

|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos        |            |            |                   |                      |
| SECTOR PUBLICO | 125        | 54,5       | 54,5              | 54,5                 |
| SECTOR PRIVADO | 104        | 45,5       | 45,5              | 100,0                |
| Total          | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente: Encuesta Realizada**  
**Elaboración: Propia**

**GRAFICO N°06**  
**¿DONDE LABORA?**



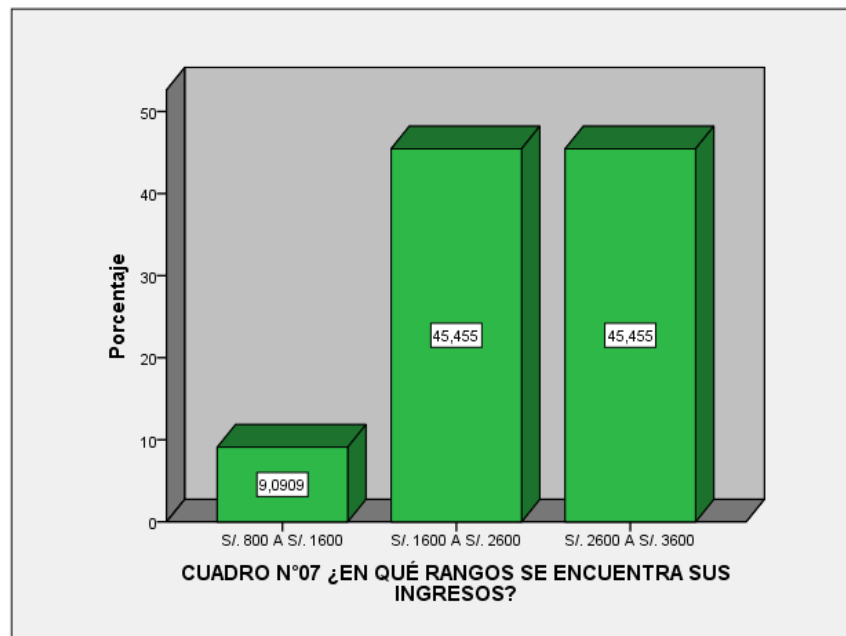
Estas tablas caracterizan a los clientes en términos del lugar donde laboran. Como podemos observar en cuadro 54.5% se encuentra laborando en el sector público, sobre todo en el Gobierno Regional, y Municipalidad, instituciones que han establecido convenio con la empresa para incluir en sus canastas este producto huanuqueño. 45% sostiene que laboran en el sector privado, argumentando que tienen sus propias empresas, o trabajan para alguna como los bancos, cajas u otros similares que se encuentran en la ciudad.

**CUADRO N°07**  
**¿EN QUÉ RANGOS SE ENCUENTRA SUS INGRESOS?**

|                             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| S/. 800 A S/. 1600          | 21         | 9,1        | 9,1               | 9,1                  |
| S/. 1600 A S/. 2600         | 104        | 45,5       | 45,5              | 54,5                 |
| Válidos S/. 2600 A S/. 3600 | 104        | 45,5       | 45,5              | 100,0                |
| Total                       | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Encuesta Realizada  
**Elaboración:** Propia

**GRAFICO N°07**  
**¿EN QUÉ RANGOS SE ENCUENTRA SUS INGRESOS?**



Hemos consultado a los clientes a través de las encuestas cuáles eran sus rangos en sus ingresos, ello nos va permitir caracterizarlo económicamente a quienes adquieren chocolate Kotosh en la ciudad de Huánuco.

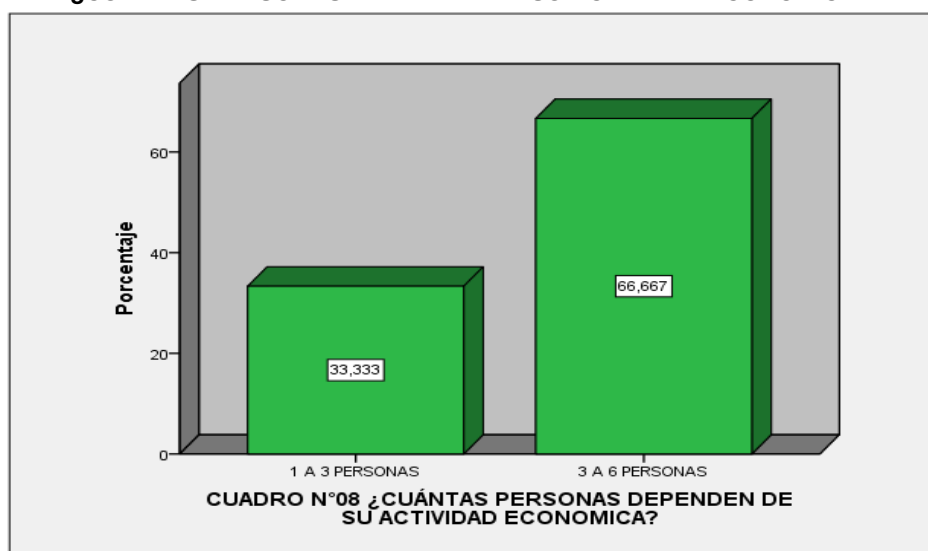
El 9% ha manifestado que sus ingresos oscilan entre los S/ 800 y S/ 1600 soles, 45% ha manifestado que sus ingresos se encuentran entre S/ 1600 y S/ 2600 soles, clientes que laboran en instituciones públicas y algunas privadas. Otro porcentaje similar 45% ha manifestado que sus ingresos son mayores a S/ 2600 soles, fundamentalmente quienes laboran en instituciones privadas o tienen sus empresas.

**CUADRO N°08**  
**¿CUÁNTAS PERSONAS DEPENDEN DE SU ACTIVIDAD ECONOMICA?**

|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 1 A 3 PERSONAS | 76         | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
| 3 A 6 PERSONAS | 153        | 66,7       | 66,7              | 100,0                |
| Total          | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente: Encuesta Realizada**  
**Elaboración: Propia**

**GRAFICO N°08**  
**¿CUÁNTAS PERSONAS DEPENDEN DE SU ACTIVIDAD ECONOMICA?**



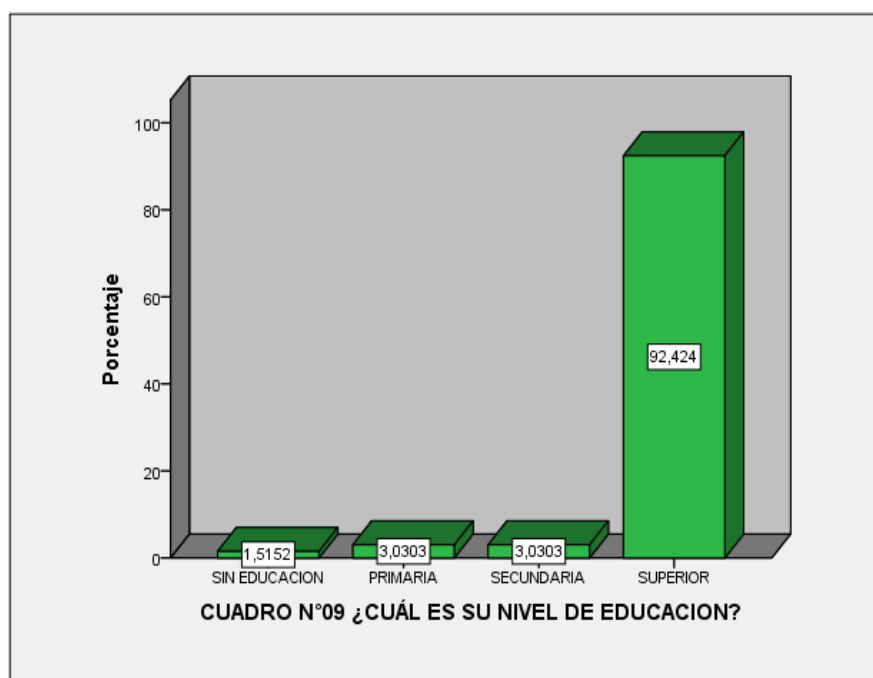
Los clientes de la empresa de Chocolate Kotosh han manifestado en la tabla anterior que tienen diferentes fuentes de ingresos. Para complementar las características económicas hemos consultado cuántas personas depende de su actividad económica, pudiendo observar como resultados que el 33% tiene hasta 3 personas que depende de ellos, y el 66.7% ha manifestado que son entre 3 a 6 personas que depende de su actividad económica. De igual forma los clientes no han expresado no poder mantener esta cantidad de personas.

**CUADRO N°09**  
**¿CUÁL ES SU NIVEL DE EDUCACION?**

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SIN EDUCACION | 3          | 1,5        | 1,5               | 1,5                  |
| PRIMARIA      | 7          | 3,0        | 3,0               | 4,5                  |
| SECUNDARIA    | 7          | 3,0        | 3,0               | 7,6                  |
| SUPERIOR      | 212        | 92,4       | 92,4              | 100,0                |
| Total         | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente: Encuesta Realizada**  
**Elaboración: Propia**

**GRAFICO N°09**  
**¿CUÁL ES SU NIVEL DE EDUCACION?**



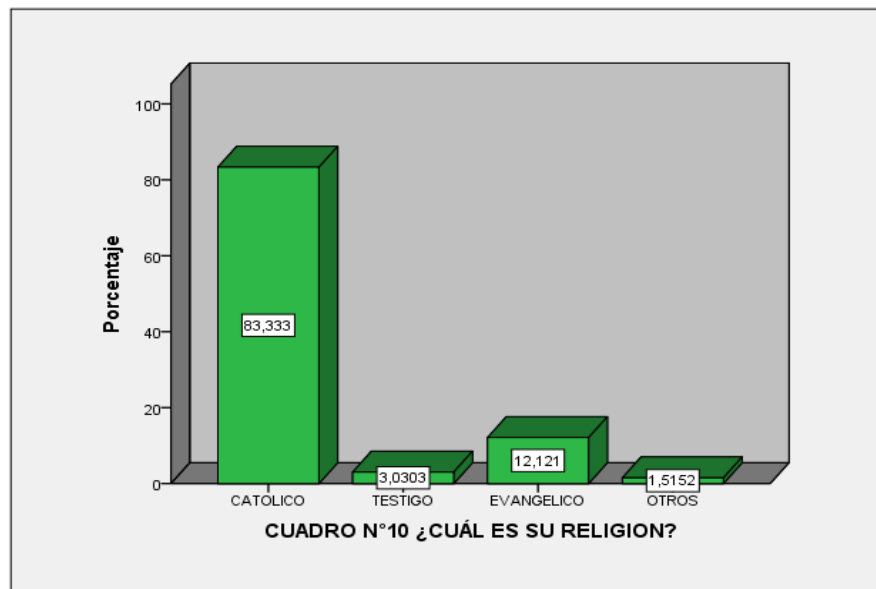
La educación es una característica importante que se considera para evaluar el posicionamiento, en razón que se puede establecer como las estrategias de la empresa han logrado establecerse en las preferencias de los consumidores. El 1.5% de clientes ha manifestado que no tienen educación, 3% ha manifestado que tienen educación primaria, otro porcentaje similar educación secundaria, y el 92% de clientes ya tiene formación superior técnica o universitaria, ello corresponde a la información que el INEI promociona según esta variable.

**CUADRO N°10**  
**¿CUÁL ES SU RELIGION?**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| CATOLICO   | 191        | 83,3       | 83,3              | 83,3                 |
| TESTIGO    | 7          | 3,0        | 3,0               | 86,4                 |
| EVANGELICO | 28         | 12,1       | 12,1              | 98,5                 |
| OTROS      | 3          | 1,5        | 1,5               | 100,0                |
| Total      | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Encuesta Realizada  
**Elaboración:** Propia

**GRAFICO N°10**  
**¿CUÁL ES SU RELIGION?**



Respecto a este indicador religión, los clientes han manifestado a través del instrumento su profesión de fe. El 83% ha manifestado que son católicos. 3% mencionaron que pertenecen a testigo, 12% evangélicos, 1.5% otras expresiones de fe.

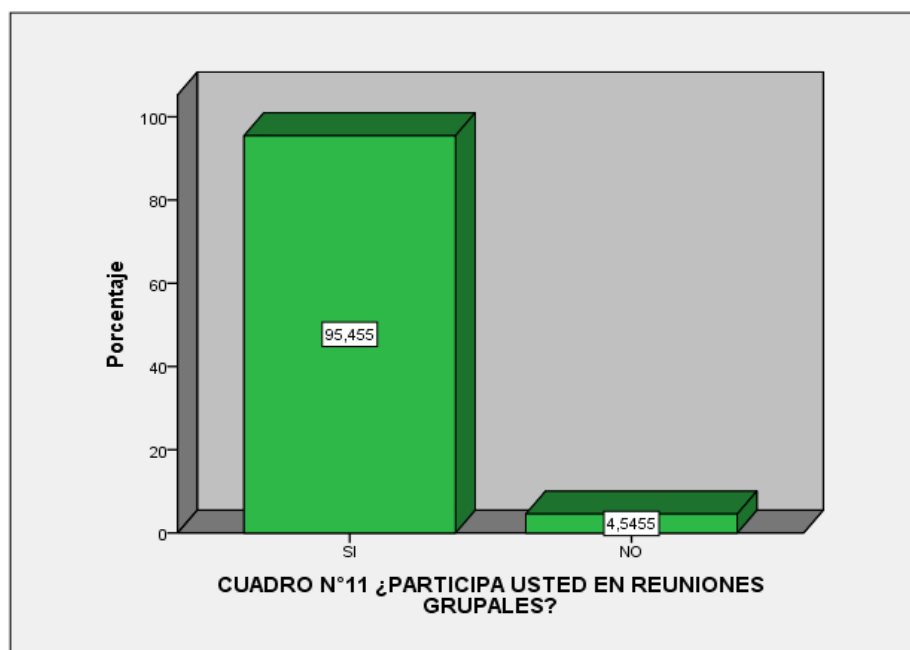
Estas respuestas son importantes porque nos permiten enmarcar algunas características en sus costumbres, siendo los clientes católicos los que deciden en mayor medida celebraciones en diferentes ocasiones, en cambio los que pertenecen a otras expresiones de fe son más conservadoras.

**CUADRO N°11**  
**¿PARTICIPA USTED EN REUNIONES GRUPALES?**

|       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| SI    | 219        | 95,5       | 95,5              | 95,5                 |
| NO    | 10         | 4,5        | 4,5               | 100,0                |
| Total | 229        | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente: Encuesta Realizada**  
**Elaboración: Propia**

**GRAFICO N°11**  
**¿PARTICIPA USTED EN REUNIONES GRUPALES?**



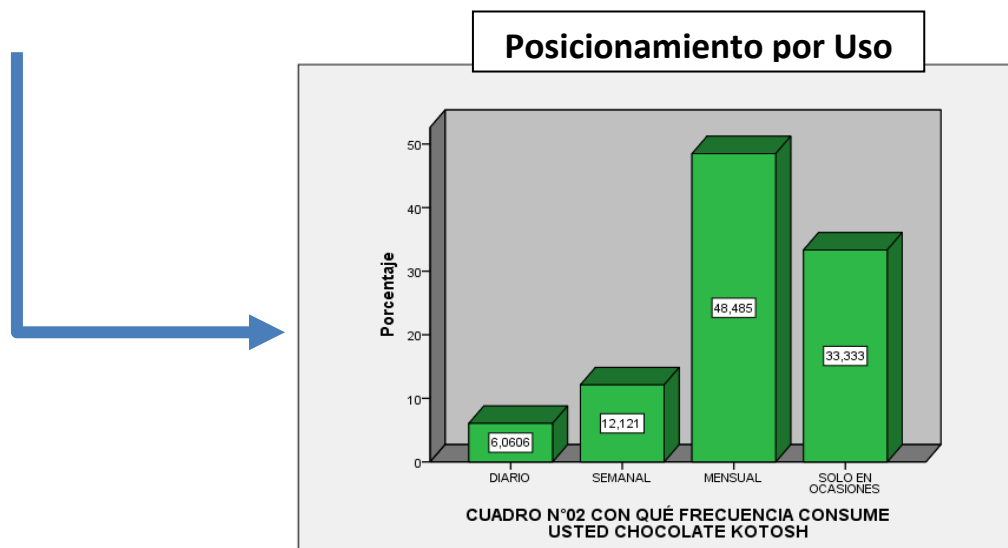
Se ha consultado a los clientes, si ellos participan en reuniones grupales. La finalidad de esta pregunta es saber si los motivos de consumo están asociados con motivos que son celebrados por su entorno. El 95% ha manifestado que, si participa en reuniones grupales indicando que en su mayoría son de trabajo, o amigos de promociones, con quienes se encuentran o celebran ocasiones especiales en casa, u otros momentos. Mientras el 5% sostiene que no perteneces a grupos, y por lo general su consumo obedece a razones familiares, y/o costumbres de la ciudad en la que viven.

### 4.3. Contrastación De Hipótesis

#### Hipótesis Específica 1:

El liderazgo en costos se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

| Costos Fundamentales | Evidencia                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------|
| Instalaciones        | Infraestructura propia a comparación de competencia          |
| Proveedores          | Proveedores fijos son familiares con insumos a precios bajos |
| Mano de Obra         | Son familiares con costos bajos                              |



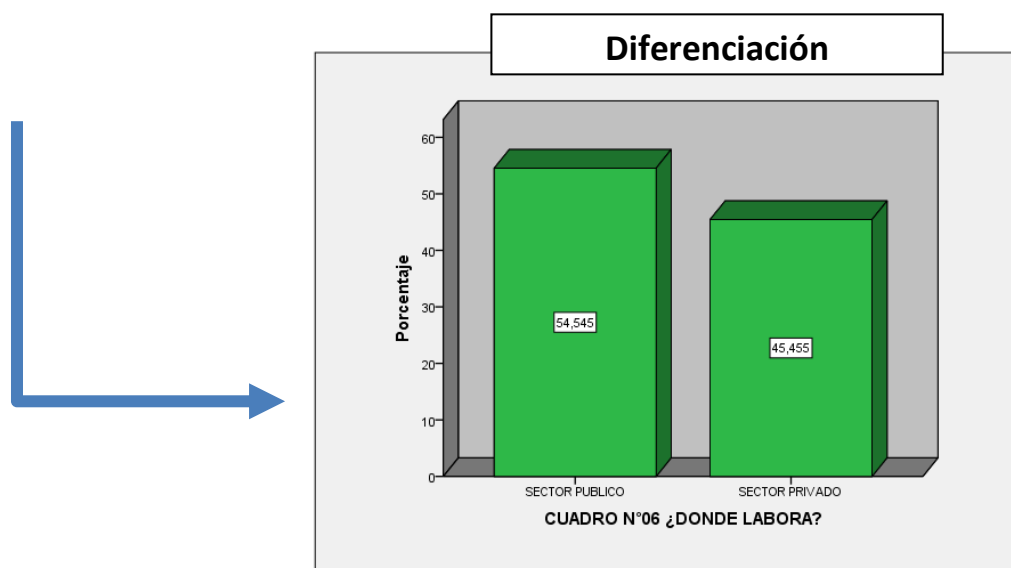
La investigación ha demostrado que la empresa Chocolate Kotosh cuenta con ventajas de costos en comparación a su competencia, eso le permite tener un posicionamiento establecido en el mercado local. Los Gráficos anteriores así lo demuestran, indicando que al poder comercializar los chocolates a precio bajo, se tiene la garantía de que los consumidores puedan seguir adquiriendo con regularidad el

producto. Por ende, el liderazgo en costos se relaciona de manera directa con el posicionamiento en la empresa Chocolate Kotosh.

### Hipótesis Específica 2:

La diferenciación se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

| Diferenciación | Evidencia                                                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovación     | Innova en gestión de sus procesos, con máquinas que procesan rápido sus productos en comparación de negocios locales |
| Calidad        | Cumple con estándares que exige las autoridades competentes                                                          |
| Promoción      | Venden a precios bajos a las tiendas de abarrotes                                                                    |



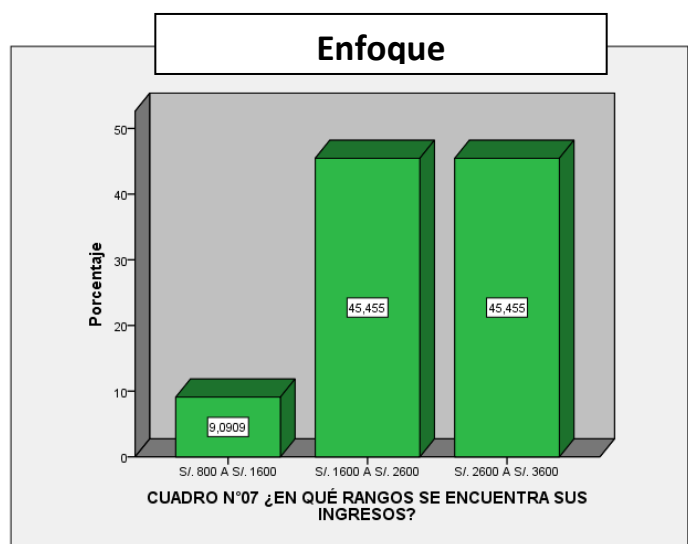
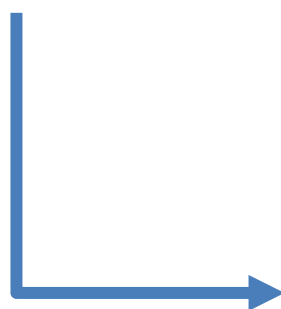
La empresa Chocolate Kotosh, ha mostrado a través de sus propietarios que tiene ciertas ventajas frente a productores de la zona, en el sentido que cuenta con elementos de innovación, calidad y promoción, esto permite tener clientes tanto del sector público como

del privado. Por ende, podemos decir que la Diferenciación de los productos de Chocolate Kotosh se relaciona de manera directa con el posicionamiento en sus clientes, los mismos que provienen de diferentes espacios laborales de la ciudad de Huánuco y algunos otros lugares.

### Hipótesis Específica 3:

El enfoque se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

| Enfoque              | Evidencia                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Segmento de Clientes | 75% a clientes en la ciudad<br>25% otras regiones como Pasco Junín |

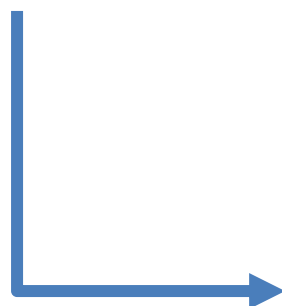


La empresa ha demostrado que cuenta con un segmento de clientes muy amplio, cuyas características son las que llevan a que estos adquieran el producto ya que satisface sus necesidades y preferencias haciendo que de esta manera la empresa en la actualidad tenga ese posicionamiento en el mercado ya que sus productos que ofrece se basan a las características específicas de los clientes, ya que toma en cuenta el posicionamiento por el uso y tipo de cliente. Por ende, podemos afirmar descriptivamente la hipótesis, indicando que la tesis demuestra que hay una relación directa entre el enfoque y el posicionamiento de la empresa de Chocolate Kotosh en la ciudad de Huánuco lo que le ha permitido mayores ventas.

### **Hipótesis General**

Las estrategias genéricas de Porter se relacionan de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017.

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| Ventaja Competitiva | Evidencia |
| Liderazgo en costos | Si cuenta |
| Diferenciación      | Si cuenta |
| Enfoque             | Si cuenta |



La investigación ha demostrado que la empresa cuenta con ventaja competitiva respecto a sus competidores locales, en ese sentido se ha podido evidenciar que dicho negocio tiene un posicionamiento en diferentes segmentos de clientes, siendo este posicionamiento por el uso y tipo de cliente. Así mismo se ha logrado identificar que las tres estrategias genéricas de Porter son usadas por la empresa ya que orientan sus actividades diarias incrementando anualmente el 10% de sus ventas, logrado posicionar su marca en el mercado huanuqueño ya que los clientes se identifican con la marca por el nombre. Por lo tanto, podemos afirmar que las estrategias genéricas de Porter se relacionan de manera directa con el posicionamiento en la empresa Chocolate Kotosh.

## 5. Discusión de Resultados

### **Respecto a la Variable Independiente – Estrategias Genéricas**

(Turro Jovell, 1990) En su tesis titulada **Estrategia Empresarial e Innovación como concluyente de la intensidad exportadora: “Análisis empírico”** ha demostrado que las empresas exportadoras han desarrollado estrategias competitivas en base a la innovación, el mismo que les ha permitido tener un mejor posicionamiento comercial. Los rendimientos obtenidos tras ello fueron superiores al promedio sostiene el autor. En este contexto, la empresa de Chocolate kotosh, si bien es cierto no se encuentra en el ámbito de la exportación, pero ha entendido que la administración de sus estrategias competitivas costos, diferenciación y de enfoque, les permite tener un mejor posicionamiento, tal como muestra los resultados de la Tabla N°1 donde el 100% de clientes encuestados han manifestado que consumen el chocolate Kotosh, por diferentes razones y ocasiones, entre los que destaca fiestas de fin de año 78.5%, celebración de cumpleaños 16.7% entre otras ocasiones precisadas en el texto. (Flores Eguizabal, Jhandyra & Herrera Cuestas, Zoraida Raquel, 2014) En su tesis **Estrategia Competitiva De Diferenciación Con Relación a las Ventas De Servicios En La Empresa Real Hotel - Huánuco 2013**, sostiene que las estrategias de diferenciación han permitido en su momento al Real Hotel tener una competencia efectiva en el mercado. En ese contexto, lo que se ha podido verificar tras las encuestas aplicadas, que un aspecto que hace a la empresa de Chocolate Kotosh es su diferencia en la marca. La Tabla N°05 nos expresa la opinión de los clientes respecto a ello, mencionando que a diferencia de otras

marcas de chocolates Kotosh se identifica con la región, lo que le hace atractivo para su compra. (Porter, 1998) En su libro de ventaja competitiva, sostiene que las estrategias pueden definirse en Liderazgo de costos, diferenciación, segmentación. (Garcia, 2013) Sostiene que dentro del conjunto genérico de las estrategias de negocio encontramos las estrategias competitivas, que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida.

En este contexto, la entrevista hecha al administrador propietario, se ha podido verificar aspectos importantes en la empresa como, por ejemplo:

En términos de costos:

- No paga alquileres por sus instalaciones de producción
- Cuenta con proveedores que son productores y familiares de la empresa que les venden insumos a costo de mercado.

En términos de Diferenciación:

- Ha innovado en gestión empresarial, implementando sistemas de control en la producción. Comparte responsabilidades con la misma familia.

- Cuenta con todos los permisos sanitarios correspondientes.
- Ofrecen el producto a precios menores de la competencia a la tienda de abarrotes.

En términos de Enfoque:

- La empresa de Chocolate Kotosh, ha orientado su trabajo en buscar la identificación de los clientes con la cultura huanuqueña, ello ha logrado posicionarse en la mente de todos.

Lo descrito demuestra que el uso y practica de las estrategias genéricas de Porter que le está generando importantes resultados comerciales en la ciudad de Huánuco.

### **Respecto a la Variable Dependiente – Posicionamiento**

(Al Ries, 1993) Sostiene que a la hora de plasmar el concepto de Posicionamiento, la definición más extendida es la de que Posicionamiento es el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor. Aun siendo un definición bastante ajustada y sencilla, el Posicionamiento tiene un factor que no aparece en esta definición, cual es la competencia. Y tampoco queda muy claro que queremos decir con la palabra lugar. El Posicionamiento, por tanto, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores.

En este contexto hemos encuestado a los clientes de la empresa para conocer las características del posicionamiento de la empresa en ellos. La tabla N°02 muestra que el 66% de clientes consume por lo menos una vez al mes chocolate kotosh, la Tabla N°04, muestra que el 95% de los clientes consumen en fiestas de fin de año con mayor frecuencia y en cumpleaños ocasionalmente.

El tipo de clientes al que llega la empresa cuenta con algunas características, 54.5% laboran en el sector público, 45.5% son consumidores que registran ingresos mayores a S/ 1600 soles. En términos sociales 92% de los clientes cuentan con formación superior, técnica o universitaria. Entendiendo los resultados, este posicionamiento se ha traducido gracias a las estrategias usadas por la empresa para comercializar sus chocolates en el mercado de Huánuco. Los clientes han demostrado en los resultados que el producto está bien enfocado, y que su nombre se identifica con la cultura local. Prueba de ello, es el apoyo recibido por la empresa en el conflicto empresarial que tuvo con una importante marca colombiana, que quiso exigir el cambio de nombre, indicando que fonéticamente está perjudicando sus marcas en este país. Al respecto, los clientes han demostrado su apoyo a la empresa, permitiendo un aumento considerable de las ventas entre los periodos de setiembre y diciembre del 2017. La tesis describe adecuadamente, la relación entre las variables de estudio, la independiente dependiendo de la misma empresa y el segundo conociendo la opinión de los clientes.

La investigación, corrobora lo que sostiene la teoría y los estudios hechos por diferentes autores que definen esta relación teóricamente. El posicionamiento va ser posible siempre y cuando la empresa ofrezca un producto que haya sido elaborado bajo estrategias genéricas sustentadas en costos, diferenciación, enfoque, entre otros similares capaces de llegar a los clientes en sus diferentes presentaciones en la ciudad de Huánuco.

## CONCLUSIONES

- ✚ La investigación muestra que la estrategia de liderazgo en costo con el posicionamiento existe una relación directa, la empresa produce y vende a bajo precio ya que no paga por sus instalaciones y cuenta con maquinaria, proveedores y mano de obra selecta que hacen que tenga liderazgo en costo a diferencia de otras marcas en el mercado, la empresa ha podido posicionarse en el mercado huanuqueño con el producto a bajo precio para que esté al alcance del poder adquisitivo de los clientes.
- ✚ Respecto a la estrategia de diferenciación muestra que existe una relación directa con el posicionamiento, la empresa ha logrado producir sus productos con estándares sanitarios, sus insumos que utiliza son de la región haciendo que su sabor sea agradable y único, lleva el 10% de cacao en sus preparaciones, así mismo lleva un control en su producción que certifica calidad, ha inducido innovación en gestión empresarial.
- ✚ Respecto a las estrategias de enfoque, ha permitido segmentar adecuadamente a sus clientes ya que toman en cuenta sus características para entender a qué consumidor es dirigido su producto, es así que su marca Kotosh ha permitido calar en su mente de los consumidores ya que representa la cultura regional permitiéndose establecer en la región de Huánuco que ha sido esencial para lograr el posicionamiento que tiene en la actualidad.
- ✚ La investigación demuestra la estrecha relación entre las estrategias genéricas aplicadas en la empresa de chocolate Kotosh y el

posicionamiento, habiendo descrito que esta relación es directa, dada su aplicación.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Respecto al Liderazgo en costos, sería importante que la empresa pueda adquirir un equipo que le permita hacer economía en escala, para que la unidad producida pueda traducirse también en productos más baratos, ello lo puede hacer apalancando financieramente su adquisición.
- ✚ Respecto a la diferenciación. la empresa debe postular a programas que financian esta tarea como por ejemplo FINCYT, INNOVATE y otros similares, pudiendo obtener recursos para productos diferenciados en el corto plazo.
- ✚ Respecto al enfoque, la empresa debe fomentar la promoción en la oferta de sus productos, estableciendo spots en medios masivos para que la gente entienda en todo momento que es un producto huanuqueño y aumente su identificación.
- ✚ La empresa debe incentivar a todo el personal para conocer mayores detalles de los provechos que puede traer la aplicación de estas estrategias competitivas en el corto plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ Al Ries, J. T. (1993). Posicionamiento. Mexico: McGrawHill.
- ✚ Chino Ramirez, V. (2016). Estrategia Empresarial BUSINESS INTELLIGENCE para el Soporte a la Toma de Decisiones Gerenciales. Juliaca: Universidad Andina Nestor caceres Velásquez.
- ✚ Flores Eguizabal, Jhandyra & Herrera Cuestas, Zoraida Raquel. (2014). ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN CON RELACION A LAS VENTAS DE SERVICIOS EN LA EMPRESA REAL HOTEL - HUANUCO 2013. HUANUCO: UNHEVAL.
- ✚ Gálvez Malpica, Z. M. (2017). Estrategias de responsabilidad social empresarial para integrar laboralmente a personas con discapacidad auditiva en la empresa Heladería Holanda, Cajamarca 2015. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- ✚ Garcia, A. E. (2013). Estrategias Empresariales: Una Visión Holística. Bogota: Bilineata Publishing.
- ✚ Hernandez Sampieri, R. (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA. MEXICO: MACGRAWHILL.
- ✚ Moreno Casas, D. (2015). Estrategias Competitivas de las Empresas del Sector de la Energía Fólica en España. Valencia: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- ✚ Porter, M. E. (1998). ventaja Competitiva: Creación Sostenimiento de un desmepeño. Bogota: Grupo Editorial Patria.
- ✚ Robbins, S. (2014). Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicación. Bogota: Pearson Education.
- ✚ Sanchez Castaños, I. (2004). Estrategias Competitivas en el Mercado Famaceutico Peruano CASO DE LA EMPRESA ALFA. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú .
- ✚ Torres Peña, Yinet & Garcia Vidal Gelmar. (2013). Posicionamiento: un lugar en la mente del consumidor. Madrid: Editorial Académica Española.
- ✚ Turro Jovell, L. (1990). Estrategia Empresarial e Innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "Un Analisis Empirico". Barcelona: Universat Ramón Llull - Barcelona España.
- ✚ Vela Gonzales, E. W. (2014). Análisis de la Getsión Empresarial y Proùesta Estrategica de Crecimiento de las MYPES del Sector Calzado de el Porvenir 2013. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

# ANEXOS



### Encuesta

1. ¿Consume Usted Chocolate de Taza?  
Si ( ) No ( )
2. ¿Con qué frecuencia consume usted chocolate Kotosh?  
Diario ( )  
Semanal ( )  
Mensual ( )  
Solo en ocasiones ( )
3. ¿por qué consume usted chocolate Kotosh?  
Gusto ( )  
Compromiso ( )  
Tradición ( )
4. ¿en qué ocasiones consume usted chocolate kotosh?  
Cumpleaños ( )  
Navidad ( )  
Festividades ( )  
Otros ( )
5. ¿Considera que la marca se identifica con la ciudad?  
Si ( ) No ( )
6. ¿Dónde labora?  
Sector público ( )  
Sector privado ( )  
Otros ( )
7. ¿En qué rangos se encuentran sus ingresos?  
S/. 800 a S/. 1600 ( )  
S/. 1600 a S/. 2600 ( )  
S/. 2600 a S/. 3600 ( )  
S/. 3600 a más ( )

8. ¿Cuántas personas depende de su actividad económica?

1 a 3 personas ( )

3 a 6 personas ( )

Más de 6 personas ( )

9. ¿Cuál es su nivel de educación?

Sin educación ( )

Primaria ( )

Secundaria ( )

Superior ( )

Otros ( )

10. ¿Cuál es su religión?

Católico ( )

Testigo ( )

Evangélico ( )

Otros ( )

11. ¿Participa usted en reuniones grupales?

Si ( ) No ( )



## **Entrevista**

- ¿Considera que las instalaciones de la empresa son adecuadas?*
- ¿Cuenta la empresa con espacios suficientes para la venta de chocolates?*
- ¿Cuenta con proveedores definidos para la compra de sus insumos?*
- ¿Qué tipo de relación tiene con sus proveedores?*
- ¿Cuenta con trabajadores en planilla?*
- ¿Considera importante la labor de su personal?*
- ¿Qué características de Innovación incluyo en la producción de chocolates?*
- ¿Con qué frecuencia realiza innovación en la empresa?*
- ¿Cumple la empresa con estándares de calidad?*
- ¿Quiénes son los responsables de controlar la calidad en la producción?*
- ¿Qué aspectos diferentes del producto toma en cuenta para promocionar la empresa?*
- ¿Por qué medios promociona sus productos en la ciudad?*
- ¿A qué segmento de cliente se dirige sus productos?*
- ¿Diferencia sus productos por tipo de cliente?*

## Tesis: Las Estrategias Genéricas de Porter y el Posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017

**Autor:** Bach. Ingrid Sabrina Dávila Ochoa

### Matriz de Consistencia



| Problema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Hipótesis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Variables                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Instrumentos                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>General</b><br/>¿De qué manera las estrategias genéricas de Porter se relacionan con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017?</p> <p><b>Específicos</b><br/>¿De qué manera el liderazgo en costos se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017?<br/>¿De qué manera la diferenciación se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017?<br/>¿De qué manera el enfoque se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y</p> | <p><b>General</b><br/>Determinar de qué manera las estrategias genéricas de Porter se relacionan con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017</p> <p><b>Específicos</b><br/>Determinar de qué manera el liderazgo en costos se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017<br/>Determinar de qué manera la diferenciación se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017<br/>Determinar de qué manera el enfoque se relaciona con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017</p> | <p><b>General</b><br/>Las estrategias genéricas de Porter se relacionan de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017</p> <p><b>Específicos</b><br/>El liderazgo en costos se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017<br/>La diferenciación se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017<br/>El enfoque se relaciona de manera directa con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y</p> | <p><b>1. Independiente</b><br/><br/>Estrategias Genéricas</p> <p><b>Dimensiones</b><br/>- Liderazgo en costos<br/>- Diferenciación<br/>- Enfoque</p> <p><b>2. Dependiente</b><br/><br/>Posicionamiento</p> <p><b>Dimensiones</b><br/>- Posicionamiento por uso<br/>- Posicionamiento por tipo de cliente</p> | <p><b>Tipo y Nivel de Investigación</b><br/><br/><b>Descriptiva:</b><br/><br/>Se describen propiedades y relaciones sin emitir juicio de las variables intervinientes.</p> <p><b>Enfoque</b><br/><br/><b>Cuantitativo:</b> se procesará información para cuantificarla y poder explicarla.</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b><br/><br/>La Investigación es no experimental – Transversal.</p> <p><b>A. Población</b><br/>Clientes 2017: 3243</p> <p><b>B. Muestra</b><br/><br/>n = 229</p> | <p><b>Entrevista al Administrador de la Fábrica</b><br/>Con la finalidad de determinar características de la estrategia que usan para posicionar en el mercado.</p> <p><b>Encuesta a Clientes:</b><br/>Para determinar la percepción de las estrategias que usa la fábrica de chocolates kotosh</p> |

|                                            |  |                                           |  |  |  |
|--------------------------------------------|--|-------------------------------------------|--|--|--|
| Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017? |  | Cocoa Kotosh de la ciudad de Huánuco 2017 |  |  |  |
|--------------------------------------------|--|-------------------------------------------|--|--|--|