

APLICACIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER EN EL ESTUDIO DE MERCADO DE EMPRESAS DEL ECUADOR

Artículo Original

APPLICATION OF PORTER'S FORCES IN THE MARKET
STUDY OF COMPANIES IN ECUADOR

Cajamarca, D. ¹ ; López, S. ¹ ; Santiana, C. ¹ ; Baño, D. ^{1*}

Recibido: 09/03/2022 · Aceptado: 22/03/2022

RESUMEN

El análisis de la competencia de un sector específico se lo puede analizar de diferentes maneras con la utilización de varios métodos, el estudio de la competencia permite a la empresa analizar el nivel de competencia que existe en el sector que se desea ingresar. El objetivo de esta investigación bibliográfica es analizar las fuerzas de Porter aplicadas por las distintas empresas en el Ecuador para mantenerse en el mercado y determinar cuál es la fuerza que tiene menos influencia en las empresas. La investigación es de carácter Descriptivo en donde realizó una revisión de trabajos de titulación los cuales analizaron la competencia utilizando las cinco fuerzas de Porter. Una vez realizada el respectivo análisis sobre las estrategias de mercado que cada empresa ha tomado en cuenta para obtener rentabilidad cada una aplica o analiza de distintas maneras las cinco fuerzas de Porter establecidas por el autor del mismo apellido mismas que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresa.

Palabras clave: Competencia, negociación, proveedores, clientes.

ABSTRACT

The analysis of the competition of a specific sector can be analyzed in different ways with the use of various methods, the study of the competition allows the company to analyze the level of competition that exists in the sector that it wishes to enter. The objective of this bibliographic research is to analyze the Porter forces applied by the different companies in Ecuador to stay in the market and determine which is the force that has the least influence on the companies. A review of titling works was carried out, which analyzed the competition using Porter's five forces, which are based on the rivalry of the competitors, the threat of new competitors, the threat of substitute products, the power of negotiation with suppliers and customers. . Once the respective analysis has been carried out on the market strategies that each company has taken into account to obtain profitability, each one applies or analyzes in different ways the five Porter forces established by the author of the same last name, which can be applied to any type of business.

Keywords: Skills, negociation, suppliers, customers.

1. INTRODUCCIÓN

Una empresa es un organismo que realiza actividades económicas para obtener beneficios (Bada *et al.*, 2013). Dichas actividades se enmarcan en diversas especialidades tecnológicas y se desarrollan en ámbitos físicos y sociales que pueden haber sido objeto de una previa ordenación. Las empresas no se encuentran aisladas una de otra, por el contrario, son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con su medio. La globalización de la economía y la aparición de nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en que estas desarrollan su actividad (Leal, 2015).

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y la forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más cambiante (Leiva, 2015). Para esto es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente (Goicoechea & Souto, 2018). Las alternativas de estrategias aparecen como una consecuencia de relacionar las fortalezas actuales con las ventajas del ambiente corporativo a un nivel aceptable de riesgo (Aguilar, 2006); es donde Michael Porter en la década de los ochentas propuso un enfoque más analítico para la formulación de estrategias siendo reconocido como el economista que elaboró el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter. (Imbaquingo & Muñoz, 2006)

El mercado de la distribución de alimentos procesados es más exigente, por lo que las empresas del sector deben tener una capacidad de respuesta más rápida ante los nuevos requerimientos de los clientes, más aún cuando estos tienen una gama de elecciones para un mismo producto y / o servicio (Estolano *et al.*, 2013); es por este motivo que las empresas del sector deben tener una estructura y operaciones acordes con

las tendencias organizacionales y de mercadeo actuales, en las que sus procesos se hallen claramente definidos. (Rodríguez & Bonilla, 2014)

Las fuerzas de Porter planteadas por Michael Eugene Porter reconocen que cada una de las empresas son únicas y las características (Encalada *et al.*, 2021), basándose en la percepción de que una estrategia organizacional que debe encontrar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de la organización, permitiendo determinar el entorno competitivo de la sociedad, el cual afecta a la utilidad. Este análisis debe incluir cinco elementos clave que se observan en la Gráfica 1. (la amenaza de entrantes potenciales, productos sustitutos, el poder de los oferentes y compradores, todo esto con la exploración del grado de competencia rival (Velásquez, 2017).

La amenaza de entrantes potenciales a una industria depende, principalmente de dos elementos. Las barreras de entrada que existen en el mercado y la reacción esperada de las firmas ya establecidas (Lanuque, 2014).

- La amenaza de productos sustitutos puede alterar el ambiente competitivo en el que opera una firma (Pérez, 2011).
- El poder de negociación permite que los oferentes puedan explotar las ganancias de una industria al aumentar sus precios o al reducir la calidad de los productos (Amezquita, 2011).
- El poder de negociación de los compradores puede reducir el nivel de beneficio esperado en una industria.
- El grado de competencia rival entre firmas puede influenciar el ambiente competitivo en el que operan (Michaux, 2017). La rivalidad depende de las fuerzas antes mencionadas, pero también depende de la concentración de las firmas en el mercado, de su participación relativa en el mercado, ratio de crecimiento del mercado y del grado de diferenciación del producto (Gonzales & Narváez, 2017).

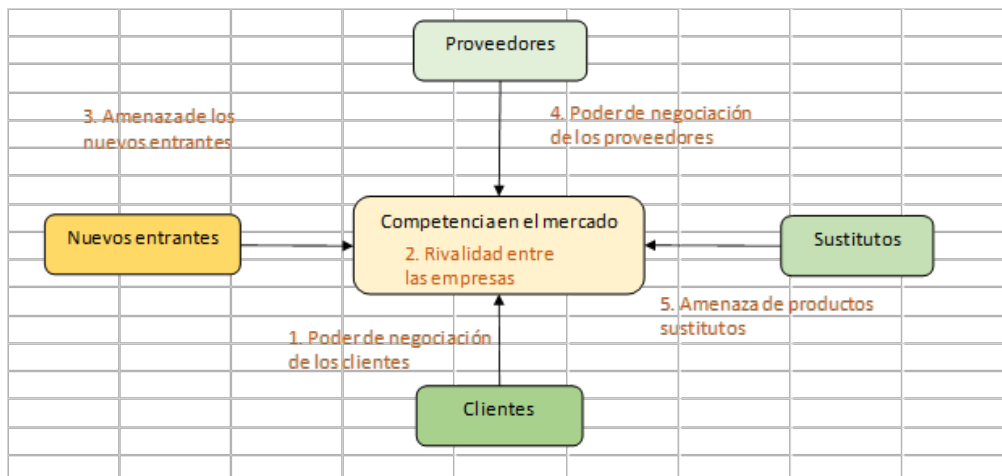


Figura 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que ayuda a evaluar y analizar el nivel de competencia entre las empresas de un mismo sector (Rivadeneira, 2016), por lo mencionado el objetivo de esta investigación bibliográfica es analizar las fuerzas de Porter aplicadas por las distintas empresas en el Ecuador para mantenerse en el mercado.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación es de carácter descriptivo que consiste en la recopilación y análisis de información primaria, la recolección de la información in situ se realizó a las 5 principales empresas en el Ecuador a través de una selección aleatoria.

Para esta investigación se analizó, estudió e identificó la realidad de las cinco fuerzas de Porter, para su posterior aplicación.

3. RESULTADOS

PRONACA

Amenaza de nuevos competidores

Ingreso de nuevos participantes como Supermaxi y Megamaxi que introducirá al mercado de productos culinarios caldos concentrados de pollo marca Supermaxi, donde la principal barrera será la diferenciación. (Embed, 2007)

Poder negociador de los clientes

Las grandes cadenas de supermercados (Mi Comisariato, Supermaxi, Megamaxi, T.I.A, entre otras) son sus principales clientes, representan con las ventas de marca propia el 67% y constituyen su principal canal de comercialización de los productos. (Veliz, 2018)

Amenaza de productos sustitutos

Se puede considerar como sustituto de los caldos concentrados de pollo marca Mr. Pollo a todos los condimentos, sopas y caldos (deshidratados, naturales y precocinados) que se encuentran disponibles en el mercado.

Poder negociador de los proveedores

Para la producción de los caldos concentrados de pollo marca Mr. Pollo, la empresa PRONACA S.A. tiene gran parte de la infraestructura y materias primas necesarias para este proceso.

Competidores en el sector industrial

Las tácticas más comunes son, la competencia en precios, guerras publicitarias e introducción de nuevos productos. Entre los principales competidores tenemos caldos MAGGI y DOÑA CRIOLLITA (35,5% y 18,7% respectivamente) de la empresa NESTLE s.a., DOÑA GALLINA (13,3%) de Quala s.a., KNORR (8,2%) de UNILEVER s.a. y caldos RANCHERO

(24,3%) de Sumesa s.a. (Chacón, 2007)

Tonicorp

Amenaza de nuevos competidores

Dados los requerimientos que actualmente se deben cumplir y la inversión que genera instaurar toda una empresa enfocada a producir productos lácteos, también limita el interés de dichos emprendedores o accionistas tanto por la fuerte inversión que se requiere para levantar una planta productora de este tipo de productos, como por los requerimientos técnicos y sanitarios que se requieren. (Barrera, 2020)

Poder de negociación de clientes

A pesar de que Toni está en toda la ciudad dada la alta demanda de los diversos productos, la empresa busca generar relaciones comerciales redituables con los distribuidores, donde otorga facilidades y políticas importantes de pago, así como con los clientes finales, desarrolla estrategias que los invitan a participar en ciertos eventos, lo que garantizará a largo plazo mayor rentabilidad. (Voelo, 2015)

En cuanto a los clientes minoristas como las tiendas, Toni a pesar de la ventaja que tiene frente a los competidores, desarrolla eficientes políticas de pago y promociones para este tipo de clientes, dado a que le representa igualmente rentabilidad manteniendo lazos comerciales importantes con los minoristas. En cuanto a las grandes empresas como los supermercados, la negociación busca beneficios para ambos, especialmente porque las grandes corporaciones compran al por mayor lo que le significa a Toni un mayor margen de rentabilidad. (García & Haro, 2017)

Productos sustitutos

La amenaza que se evidencia en esta fuerza es media, debido a que los competidores establecidos en el mercado han logrado desarrollar productos similares a los que ha lanzado al mercado inicialmente por Toni, sin embargo, gracias al peso que tiene el nombre de esta empresa en el mercado, fácilmente se genera la preferencia de parte de los consumidores por los productos de esta marca antes que otros, esto principalmente por el tiempo que tienen en el mercado. A pesar de que otros competidores también ofertan una línea de queso crema, Toni destaca debido a que el producto es innovador y su experiencia en la industria. (García & Haro, 2017)

Poder de negociación de proveedores

Esta fuerza para TONICORP y su marca Toni, tiene una ponderación baja, dado a que esta empresa cuenta con sus propias plantas de producción de lácteos y varios derivados, extraídos de las fincas igualmente de su propiedad, así como cuenta con toda una planta encargada de producir los envases empleados para los productos.

Rivalidad entre competidores

A pesar de que TONICORP con su marca Toni S.A. tienen mayormente ganado el mercado ecuatoriano, y particularmente el mercado guayaquileño debido a todos los años establecidos y la calidad de los productos, otras

empresas dentro de la misma industria constituidas hace menos tiempo han desarrollado estrategias comerciales y publicitarias, lo que les ha permitido ser importantes contrincantes para TONICORP. Es importante mencionar, según un análisis efectuado por la Revista Vistazo (2015), de las 100 más importantes, que Toni se encuentra en el puesto 21 del top of mind (lugar en la mente del consumidor) en el mercado ecuatoriano. (García & Haro, 2017)

Supermaxi

Amenazas de nuevos competidores

Debido a gran posicionamiento que esta tiene en la industria, es muy difícil que nuevas empresas incursionen en este mercado y más sabiendo la fidelidad que tienen los clientes con este negocio, gracias a la labor realizada todos estos años en donde alcanzo a consolidar su estrategia con sus innovaciones. Debido al tiempo que este negocio lleva comprando ha generado un gran posicionamiento como comprador lo que hace difícil que una nueva empresa pueda obtener las condiciones que ésta ya tiene. Gracias a la estructura de activos líquidos que le facilita la posibilidad de hacer negocios y transacciones, SUPERMAXI ha establecido una gran barrera de entrada por el gran requerimiento de capital.

Poder negociador de los clientes

SUPERMAXI sabe que cuales son las necesidades de sus clientes y estas las ha aprovechado para poder evolucionar con mecanismos tecnológicos que le han ayudado a brindar una mejor calidad en su servicio que se traduce en tener buenos precios en sus productos y ahorro en tiempo, todo esto gracias a la eficiencia y la eficacia en sus procesos; sin embargo, la clientela tiene un cierto poder sobre ellos ya que podrán elegir entre otros supermercados donde pueden conseguir lo que están buscando, por tanto, los compradores pueden seguir presionando, para continuar consiguiendo calidad a un buen precio (Jaraba, 2018).

Amenaza de productos sustitutos

Su éxito se debe a la gestión empresarial y prestación de servicios, trayectoria ética y seria, arduo trabajo, esfuerzo económico unidos a un plan de perfeccionamiento sistémico ofreciendo la calidad total en el servicio y complaciendo al público.

Poder negociador de los proveedores

Debido al posicionamiento que tiene SUPERMAXI se le hace muy difícil a los proveedores establecer condiciones de precio y cantidad en las mercancías ya que junto a Mi comisariato son las dos principales cadenas en el Ecuador, y son ellos los que terminan estableciendo sus propias reglas de abastecimiento, además se ha integrado verticalmente hacia atrás de sus competidores, pues se abastecen de verduras y carne de animales de sus propias granjas, además se ha convertido en accionista de muchos de sus proveedores, con lo que no depende de proveedores externos, esto les permite

mejorar los precios, rentabilidad y sobre todo la alta calidad de sus productos.

Rivalidad entre competidores

Actualmente sus competidores más fuertes son Mi comisariato, EconoMarket, El conquistador y Santa Isabel. En el mercado ecuatoriano sin duda los dos supermercados más importantes son SUPERMAXI y MI COMISARIATO ya que entre las dos cadenas manejan líneas entre el 50% y 60% del mercado. (Jaraba, 2018)

Ibérica

Amenaza de nuevos competidores

Principales barreras de entrada: falta de experiencia, lealtad del cliente, capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado etc. Existe la facilidad de acceso si cuentan con productos de calidad superior; a pesar de ello la empresa cuenta con 108 años en el mercado y se mantiene como una empresa que mantiene su receta tradicional. (Mirella, 2018)

Poder negociador de los clientes

Los clientes buscan productos que satisfagan una necesidad específica, en el caso del chocolate buscan calidad, novedades, precio, exclusividad, etc.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza es alta debido a que hay empresas que ofrecen productos similares al chocolate milk que puede satisfacer las mismas necesidades en calidad y precio; otras posibles situaciones son los bombones, trufas, caramelos.

Poder de los proveedores

Esta fuerza la consideramos baja ya que el principal insumo para la elaboración de chocolates es el cacao, de este modo al ser una empresa ya constituida cuenta con proveedores fidelizados que proporcionarán insumos de excelente calidad.

Rivalidad entre competidores

Existen varias empresas dedicadas a la elaboración de chocolates finos 7 artesanales que ofrecen productos de alta diferenciación del chocolate industrial ya sea en calidad de presentación o exclusividad. Las empresas competidoras son Chocolates Helena, Q'uma chocolate, Amaz, Mishky cacao, orientados al mercado nacional como internacional. (Mirella, 2018)

Gran Aki

Amenazas de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores dentro del sector de supermercados para Gran Aki es mínima, debido al tamaño y a los volúmenes de compras que tiene con su proveedor además del poder de negociación que se tiene. Gran Aki obtiene una ventaja con los proveedores, y su nicho de mercado es diferente

ofreciendo productos de calidad, pero a menores precios. (Quezada, 2019)

Poder negociador de los clientes

Gran Akí al ser supermercados e hipermercados en donde los clientes son los consumidores finales, no existen intermediarios donde se pueda exigir una negociación entre sí, en cuanto a los consumidores de manera que son en gran cantidad es difícil poder organizar con cada uno de ellos.

Amenazas de productos sustitutos

Los supermercados al ofrecer variedad de productos los consumidores puedan elegir entre comprar en el supermercado, una tienda o un minimercado en su barrio, a pesar de que los precios no sean mejores, pero por comodidad y tiempo prefieren ciertos productos adquirirlos en estos lugares. La relación de pérdida de estas ventas por elección del consumidor es mínima a comparación a las ventas totales.

Poder negociador de los proveedores

Gran Akí, el poder de negociación por parte de los proveedores es bajo. Existen en el 2017 el número de 2969

proveedores en los cuales están medianas empresas, grandes empresas, pero con mayor porcentaje los artesanos y microempresas. Además de contar con producto de marca propia lo cual permite ofertar diferentes mercancías, de esta manera los productos podrían ser reemplazados. Es importante mencionar los beneficios que se tienen al ser proveedores como: Perchado y exhibición de productos sin costos adicionales y plazo de pagos a proveedores más cortos.

Rivalidad entre competidores

Dentro del país el principal rival es Corporación el Rosado con su supermercado Mi Comisariato, por su tamaño y su presencia en todo el Ecuador siendo con mayor volumen en la Costa, y Corporación Favorita liderando en la Sierra. Para la ciudad de Cuenca los principales rivales están TIA SA, un supermercado que igual tiene un volumen considerado de tiendas en todo el país, pero directamente como competencia la tiene con Coral Hipermercados. Una tienda de gran tamaño que tiene gran acogida en la ciudad, pero teniendo ciertas diferencias en productos y precios. (Quezada, 2019)

Tabla 1. Aplicación de las Fuerzas de Porter en el Estudio de Mercado de 5 Empresas del Ecuador

<i>Fuerza Competitiva</i>	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	<i>Poder negociador de los clientes</i>	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	<i>Poder negociador de los proveedores</i>	<i>Rivalidad entre competidores</i>
<i>PRONACA</i>	Caldos de pollo marca Supermaxi	Supermaxi Megamaxi Mi comisariato	Sopas y caldos condimentos	Posee su propia materia prima	Maggy Knor Ranchero Doña Criollita Doña Gallina
<i>TONICORP</i>	Imitación de los productos	Relaciones comerciales Políticas de pago y promociones	Queso crema Yogurt	Propias plantas de producción	Es baja ésta fuerza. Empresas dedicadas a lo mismo
<i>SUPERMAXI</i>	Difícil la incursión de nuevas empresas.	Podrán elegir entre otros supermercados donde pueden conseguir lo que están buscando	Los principales competidores buscan los productos que oferta SuperMaxi	Costo de productos en relación con el coste del producto final disminuye	Mi comisariato EconoMarket, El conquistador Santa Isabel
<i>Ibérica</i>	Facilidad de acceso al mercado, si se cuenta con productos de calidad	Clientes más exigentes cada vez	chocolate milk bombones trufas caramelos	Proveedores fidelizados	Chocolates Helena Q´uma chocolate Amaz Mishky cacao
<i>Gran Akí</i>	Entrada de nuevos competidores dentro del sector es mínima	no existen intermediarios	La pérdida de ventas por preferencia es mínima.	Proveedores fidelizados	Mi Comisariato Corporación Favorita TIA SA

Fuente: (Chacón, 2007); (García & Haro, 2017); (Jaraba, 2018); (Mirella, 2018); (Quezada, 2019)

4. DISCUSIÓN

Con la aplicación de las Fuerzas de Porter sobre las estrategias de mercado que cada empresa ha tomado en cuenta para obtener rentabilidad se denota que intensidad de la competencia entre organizaciones varía mucho de una industria a otra por cual permite a las empresas, analizar fuerzas competitivas y aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas, permitiendo aceptar la hipótesis propuesta.

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza para de la empresa Pronaca al querer introducir y comercializar concentrados de carne de pollo marca Mr. Pollo lo vio como uno de los más importantes ya que sus principales competidores en ese entonces era caldos Maggi con un 35,5% y Doña criollita con un 18,7% estos pertenecientes a la empresa Nestlé S.A. además de Doña Gallina con 13,3% perteneciente a Quala S.A., Knorr con 8,2% de Unilever S.A. y por último de caldos Ranchero con 24,3% de Sumesa S.A. Mientras que para la empresa Tonicorp con su marca Toni S.A. al realizar el respectivo análisis de dieron una puntuación media debido a que su marca tiene mayoritariamente ganado al mercado ecuatoriano en particular al mercado guayaquileño debido a todos los años que lleva ahí establecidos y a la calidad de sus productos, innovación de la fórmula, imagen, precio, publicidad, diversidad por lo que la empresa trabaja en la innovación para marcar la diferencia de restos de la competencia.

En el caso de la empresa de embutidos La Ibérica esta si tiene una considerable rivalidad de las cuales las representativas y amenazantes son Don Diego, Plumrose, Pigg y Juris quienes han combinado estrategias de precios, innovación, lanzamiento de nuevos productos, degustaciones, promociones que al momento de la investigación las empresas carecen de estos o son aspectos muy débiles que hay que reforzar. Los supermercados Supermaxi y Gran Aki solo han identificado a un competidor que es la corporación el Rosado con su supermercado Mi Comisariato debido a su tamaño y presencia en todo el Ecuador mayormente en la Costa mientras que la corporación Favorita con sus supermercados lidera en la Sierra, existe un caso particular en la ciudad de Cuenca donde los principales rivales están Tía S.A. que igual tiene un volumen considerable de tiendas en el país, pero directamente compite con Coral Hipermercados ya que tiene gran acogida en la ciudad solo resalta la diferencia de productos y precios, se puede analizar que pocas son las diferencias entre competidores como productos de calidad, precios bajos, locales ordenados y limpios también la calidad en el servicio. Transbuen no analiza esta fuerza como importante ya que los clientes son leales a las diferentes marcas siendo Pilsener la cerveza que no tiene rivales que igualen a sus productos.

Amenazas de nuevos competidores

Las posibles amenazas que tenía Pronaca en el momento que se realizó la investigación fueron Supermaxi y Megamaxi ya que iba a introducir al mercado productos culinarios caldos

concentrados de pollos marca Supermaxi y los comercializaría solo en la cadena de supermercados La Favorita S.A. para lo cual la principal barrera sería la diferenciación para de esta manera persuadir a los consumidores de que los productos ofrecidos son los mejores a los que ofrece la competencia mismo que solo se logra con campañas publicitarias. Al igual que la fuerza de la rivalidad de los competidores Toni S.A. le dio una ponderación media a esta fuerza de Porter dado que los requerimientos que deben cumplir y la inversión que genera instalar toda una empresa enfoca en producir lácteos limita el interés de los emprendedores, además cabe destacar que Tonicorp ha establecido alianzas internacionales como ARCA continental de México lo que ha permitido sus ventas y la presencia en el mercado nacional.

Para ser una amenaza competitiva para Transbuen S.A. cualquier empresa debe de contar con la infraestructura, logística, capacidad tecnológica, financiera, especialización del personal entre otras cosas para poder ingresar en el mercado además de un desembolso de capital para toda la inversión que requiere. Pero existe una gran barrera de entrada de nuevos distribuidores puesto que DINADEC S.A. la cual busca la distribución de las marcas Pilsener, Club, Pony Malta, Manantial y Conquer, pero se requiere de experiencia en la administración de empresas. En el caso de Supermaxi y Gran Aki sus rivales son mínimos dado el tamaño y los volúmenes de compras que tiene sus proveedores a la par el poder de negociación que tienen el poder que tiene Supermaxi es la confianza que brinda a los consumidores. La Ibérica al momento del análisis recomienda invertir en infraestructura, maquinaria, tecnología que reduzca los desperdicios para de esta manera puedan competir exitosamente en el mercado ya que compiten en calidad, precio, la falta de regulación en temas de salubridad que permiten el ingreso de nuevos competidores con productos de dudosa procedencia.

Amenaza de productos sustitutos

Pronaca consideró como productos sustitutos de los caldos concentrados que ofrecen a todos los condimentos, sopas, caldos (deshidratados, naturales y precocinados) que se encuentran disponibles en el mercado. Mientras que en el análisis que realizó Tonicorp S.A. a esta fuerza le dio una ponderación media ya que los competidores han logrado elaborar productos similares pero debido al peso que tiene el nombre de la empresa se ha generado fácilmente la preferencia por parte de los consumidores, un claro ejemplo es que a pesar que otros competidores ofertan queso crema tradicional Toni se caracteriza por innovar su producto y posicionarlo mediante estrategias tal cual lo ha hecho con otros productos de la misma marca.

En esta fuerza los productos de La Ibérica son fáciles de sustituir ya que existe una gran variedad de productos como queso, mantequilla, huevos, mermelada mismos que pueden ser remplazados en distintos momentos como por ejemplo en el desayuno, almuerzo, fiestas por ser más baratos y esto provoca una reducción de ventas asimismo la participación en el mercado. En cuanto a los supermercados no se puede hacer

un análisis de un producto en específico debido a la variedad de productos que ofrecen, por lo que se realizó una comparación al momento de que los consumidores puedan elegir entre comprar en un supermercado, tienda o minimercado en su barrio. En la distribución de cervezas la empresa Transbuen S.A. abarca todas las marcas conocidas no se ha encontrado productos sustitutos que den la misma satisfacción que los productos que distribuye esta empresa.

Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a esta fuerza Pronaca no debe de hacer mucho esfuerzo en cuanto a negociar con los proveedores ya que tiene gran parte de la infraestructura y materias necesarias para el proceso. Lo mismo sucede con Tonicorp y su marca Toni ya que la empresa también cuenta con planta de producción de lácteos y derivados que vienen de las fincas de su propiedad además de contar con una planta que se encarga de producir los envases utilizados para los productos, en el caso de requerir un ingrediente diferente piden a los proveedores nacionales con los cuales se han establecido acuerdos comerciales justos para contribuir al crecimiento de los sectores comerciales del país. Transbuen mantiene relaciones permanentes con proveedores reconocidos posicionados en el mercado local, nacional e internacional por lo que el poder de negociación es bajo ya que dispone de una línea de productos de acuerdo con los requerimientos del pedido. Al igual que la empresa antes mencionada los supermercados igualmente tiene un poder de negociación bajo ya que tiene proveedores de medianas, grandes y en mayor porcentaje los artesanos y microempresas. Con respecto a La Ibérica el nivel de negociación es bajo al igual que las demás empresas puesto que productos como pimienta, comino, nuez, canela, jengibre son importados de países como Brasil, Alemania, E.E.U.U y Colombia lo cual no es favorable para la empresa debido a los nuevos aranceles e impuestos establecidos por el gobierno mismo que no son negociables.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes de la empresa Pronaca están las grandes cadenas de supermercados como Mi comisariato, Supermaxi, Megamaxi, Tía entre otras representado así ventas con un 67% constituyendo su principal canal de comercialización. En esta fuerza Tonicorp S.A. tiene una ponderación media ya que a pesar de que Toni tiene una demanda alta de sus productos otorgando facilidades de pago para los clientes. De la misma forma La Ibérica tiene un poder de negociación bajo, porque la empresa no posee políticas crediticias para mayoristas y minoristas, adicional a esto tienen pocos puntos de ventas por lo que deben desarrollar estrategias desarrolladas del marketing mix. A diferencia de Transbuen que tiene un alto poder de negociación de los consumidores por lo cual puede cambiar fácilmente sino satisfacen las exigencias de este.

En los supermercados Supermaxi y Gran Aki no existen intermediarios para que pueda exigirse una negociación entre sí por esto Corporación Favorita busca innovarse ofertando servicios de calidad y dar beneficios a los clientes, por lo que ha abierto Contact Center para atención al cliente.

4. CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis sobre las fuerzas de Porter aplicadas en las cinco empresas del Ecuador se determinó que existen empresas con mayor competencia que otras, como principal respuesta se aduce a la falta de innovación, después de la investigación se ejemplifica al caso de La Ibérica, al saber que con las empresas vivimos en un mercado altamente competitivo tanto del interior como del exterior, adicional a ello su constante y creciente cambio.

Se identificó que la fuerza de Porter sobre la cual las empresas no tienen acertada influencia es el poder de negociación, fenómeno que se investigó y se concluye que obedece a que la mayoría de las empresas cuentan con infraestructura adecuada para poder obtener sus propias materias primas.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (2006). 5 FUERZAS DE PORTER. Universidad Autónoma Del Occidente, 1, 6. <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Amezquita, J. (2011). Competitividad agroindustrial en El Carmen de Bolívar. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/4030>
- Bada, L., Ramírez, Z., & López, M. (2013). Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) agroindustriales en cítricos de álamo, veracruz. *Investigación Administrativa*, 1, 16. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v42n111/2448-7678-ia-42-111-66.pdf>
- Barrera, G. (2020). Plan De Marketing Para El Distribuidor De Productos De Consumo Masivo "Comercial Barrera" En La Ciudad De Santo Domingo De Los Tsáchilas. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador*, 1(1), 26-27. http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/18830/TESIS_GABRIELA_BARRERA.2020.pdf?Sequence=1&isallowed=y
- Chacón, A. (2007). Desarrollo de un plan de marketing para la introducción y comercialización de concentrados de carne de pollo marca mr. Pollo". (235), 245. [http://digilib.unila.ac.id/4949/15/BAB II.pdf](http://digilib.unila.ac.id/4949/15/BAB%II.pdf)
- Embed, S. (2007, October 1). Análisis de las fuerzas de porter pronaca. Text of análisis de las fuerzas de porter pronaca. <https://dokumen.tips/documents/analisis-de-las-fuerzas-de-porter-pronaca.html>
- Encalada, R., Peñaherrera, D., & González, M. (2021). Los superalimentos como tendencia del mercado: Un análisis de las oportunidades para las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 157-179. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1627>
- Estolano, D., Calderón, M., Castillo, I., & Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 1(24), 67-97. <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193424835004.pdf>
- García, A., & Haro, B. (2017). Plan de negocio para la introducción y comercialización en el año 2017, del queso

- crema con mermelada de frutilla tamaño 50g marca Toni de la empresa Tonicorp en la ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 1, 160. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6263/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-229.pdf>
- Goicoechea, C., & Souto, J. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *Tecnología_ Glosas de Innovación Aplicadas a La Pyme*, 7(2), 10–27. <https://doi.org/10.17993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/>
- Gonzales, A., & Narváez, J. (2017). Diseño de un Plan estratégico para la expansión de la compañía Toni en el Mercado de la ciudad de Guayaquil. *Universidad de Guayaquil*, 1, 56. https://issuu.com/adrianamaria270/docs/proyecto_integrador_de_saberes_mod
- Imbaquingo, J., & Muñoz, A. (2006). Diseño de un plan estratégico de mercadeo para una empresa distribuidora de alimentos caso. 1, 1–204 <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/372>
- Jaraba, E. (2018). Análisis SuperMaxi -La Favorita. *Academia.Edu*. https://www.academia.edu/37490740/Analisis_SuperMaxi_-La_Favorita
- Lanuque, A. (2014). Las 5 fuerzas de Porter. *Academia*, 1, 31. [http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3305/3541-marketing del audiovisual - las 5 fuerzas de porter - lanuque.pdf?sequence=1](http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3305/3541-marketing_del_audiovisual_-_las_5_fuerzas_de_porter_-_lanuque.pdf?sequence=1)
- Leal, J. (2015). Modelo de competitividad para las empresas agroindustriales del municipio de Villavicencio “una mirada desde las fuerzas de Porter.” *Universidad Nacional de Colombia*, 1, 115. <http://bdigital.unal.edu.co/50771/>
- Leiva, R. (2015). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. *Udgvirtual*, 1, 13. [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3043/Modelo_cinco_fuerzas s_Porter %281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3043/Modelo_cinco_fuerzas_s_Porter_%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Michaux, S. (2017). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito - Stéphanie Michaux, Anne-Christine Cadiat - Google Libros. Economía y Empresa.*
- Mirella, A. (2018). Contenido 5 fuerzas de Porter la iberica. Free Download. <https://qdoc.tips/contenido5-fuerzas-de-porter-la-iberica-pdf-free.html>
- Pérez, J. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. *Academia*, 8, 7–10.
- Quezada, Á. (2019). Análisis de la cadena de valor en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca y generación de estrategias competitivas caso Supermaxi y Gran Akí. *Universidad de Azuay*, 1, 136. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8871/1/14519.pdf>
- Rivadeneira, G. (2016). Las estrategias de comercialización como eje de los procesos de concentración: Análisis del sector retail del Ecuador 2004 -2014. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Facultad de Economía*, 1, 86. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8871/1/14519.pdf>
- Rodriguez, J., & Bonilla, Z. (2014). Caso Supermaxi. *Gestión General*. <https://fdocuments.ec/document/caso-supermaxi-respuesta.html>
- Velásquez. (2017). Plan de emprendimiento para la creación de una pyme distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de machala. *Revista machala*, 1, 1–25. [Http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12901/1/ecuace-2018-mkt-de00137.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12901/1/ecuace-2018-mkt-de00137.pdf)
- Veliz, K. (2018). Diseño De Estrategias Para Asegurar El Posicionamiento Competitivo Del Supermercado Super Aki En La Ciudad De Machala. *Unidad Académica de Ciencias Empresariales*, 1, 27. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12097/1/ECUACE-2018-EC-CD00081.pdf>
- Voelo, M. (2015, October 6). Cinco fuerzas de porter - análisis del entorno. <https://1library.co/article/cinco-fuerzas-de-porter-analisis-del-entorno.z3dk17dy>