



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Factores que influyen en la competencia de mercado de  
GAVANORSA, Estelí, en el primer semestre 2018

### **Trabajo monográfico para optar**

al grado de

### **Licenciado (a) en Mercadotecnia**

#### **Autores**

Jerson José Blandón Membreño

Mileydi del Carmen Moreno Molina

Ana Mercedes Rodríguez Blandón

#### **Tutora**

MSc. Yasmina Ramírez

Estelí, 02 de Mayo de 2019



## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestro creador, DIOS quien nos ha brindado la sabiduría en el proceso de este trabajo, nuestros padres que con su apoyo incondicional nos han motivado a seguir adelante, a nuestra tutora de tesis MSc Yasmina Ramírez que, con sus aportes, conocimientos y entrega ha sido la base de este estudio.

## **Dedicatoria**

Jerson Blandón

Dedico este presente trabajo a mi madre Martha Lorena Blandón Membreño quien ha sido pilar en mi vida, la persona que ha dado su entrega total para verme hasta donde estoy, mi padre y madre a la vez.

Mileydi Moreno

Dedico este trabajo: a mi Dios quién es por excelencia mi guía en mi vida, a mis padres que con su apoyo incondicional y ánimos sigo en pie de lucha y a mi hijo Joao Matheo Blandón Moreno quien ha sido mi motor durante estos dos últimos años y a él se debe este gran mérito.

Ana Rodríguez

Dedico esta tesis a mis padres Alba Blandón y Jaime Rodríguez que gracias a sus consejos, palabras y motivación constante que me han ayudado a crecer como persona y luchar por lo que quiero. Por cada enseñanza que me ha llevado a alcanzar una meta más.

## CARTA AVAL

A través de la presente hago constar que: ***Jerson José Blandón Membreño, Mileydi del Carmen Moreno Molina y Ana Mercedes Rodríguez Blandón***, estudiante de la Licenciatura en Mercadotecnia han finalizado su trabajo investigativo en el tema ***“Factores que influyen en la competencia de mercado de GAVANORSA, Estelí, en el primer semestre 2018.”***.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, *análisis* e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas por la docente metodóloga y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes.

También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes en proceso de licenciatura en la facultad.

Además, se realizó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado.

Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los 15 días del mayo del 2019.

Atentamente.

---

***MSc. Yasmína Ramírez Sobalvarro***

***Tutora de tesis***

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	2
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	4
<b>1.3 Preguntas problemas</b> .....	5
<b>1.4 Justificación</b> .....	6
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	7
<b>2.1 Objetivo General</b> .....	7
<b>2.2 Objetivos Específicos</b> .....	7
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>3.1 COMPETENCIA DE MERCADO</b> .....	8
<b>3.1.1 Concepto de competencia</b> .....	8
<b>3.1.3 Tipos de competencia</b> .....	9
<b>3.1.4 Factores en la competencia de mercado</b> .....	11
<b>3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA</b> .....	14
<b>3.2.1 Diamante de Porter</b> .....	15
<b>3.2.2 Definición del diamante de Porter.</b> .....	18
<b>3.2.3 Componentes del diamante de Michael Porter</b> .....	19
<b>3.3 SECTOR CONSTRUCCIÓN</b> .....	24
<b>IV. SUPUESTOS</b> .....	28
<b>4.1 Matriz de categoría</b> .....	29
<b>V. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	31
<b>5.1 Tipo de investigación</b> .....	31
<b>5.2 Tipo de estudio</b> .....	31
<b>5.3 Universo</b> .....	32
<b>5.4 Muestra</b> .....	32
<b>5.5 Muestreo</b> .....	34
<b>5.6 Etapas de la investigación</b> .....	34
<b>VI. RESULTADOS</b> .....	36
<b>VII. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS</b> .....	50
<b>VIII. CONCLUSIONES</b> .....	53
<b>X. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	55
<b>XI. ANEXOS</b> .....	58

## I. INTRODUCCIÓN

GAVANORSA es una empresa que se dedica al procesamiento de materia prima para la elaboración de materiales para el sector construcción como las diferentes láminas de zinc a la medida, galvanizadas como pre-pintadas. Empresa dirigida a las personas que trabajan en diferentes tipos de construcciones ya sea en proyectos como institucionales u hogares familiares.

La presente investigación tiene como propósito Analizar los factores que influyen en la competencia de GAVANORSA, Estelí, en el primer semestre 2018. Un tema no estudiado, ya que es una empresa nueva en el rubro del sector construcción y de gran importancia para conocer su nivel de competencia frente a grandes competidores que se encuentran en la ciudad.

Para la elaboración de este trabajo se presenta información referente a los antecedentes relacionados con esta temática, en donde se tomaron como referencia algunos estudios realizados en años anteriores que sirvieron como apoyo. Posteriormente se desarrolla la problemática existente en la empresa, la justificación del tema, y el establecimiento de los objetivos, general y específico, en donde se exponen los puntos principales a tratar en esta investigación.

El marco teórico está estructurado en tres ejes que abordan aspectos como: Competencia, estrategias de la competencia y sector construcción. Aquí se introducen definiciones y aspectos varios que sustentan teóricamente la investigación.

Seguido a esto, se muestra los supuestos de la investigación y el diseño metodológico, en el cual se muestra el tipo de estudio cualitativo, la técnica de muestreo que corresponde a un tipo probabilístico aleatorio simple, así como los mecanismos utilizados para la recolección de datos.

Una vez aplicados los instrumentos para la recopilación de datos se procede a la realización de los resultados, los cuales contienen resumen detallado de cada eje de análisis en donde se explican los factores que influyen en la competencia de la empresa GAVANORSA y se proponen a la vez estrategias de marketing para mejorar los niveles de competencia de dicha empresa.

Finalmente se elaboran las conclusiones junto con las respectivas recomendaciones dirigidas a la empresa, y anexos para formar parte de un complemento a la información plasmada en todo el documento.

## 1.1 Antecedentes

Para la elaboración de esta investigación, se llevó a cabo una búsqueda en el repositorio de la UNAN-Managua, así como, en sitios web y revistas indexadas, en dicha búsqueda se priorizó las temáticas referidas al tema de competitividad e investigación relacionadas con el mercado de construcción, a continuación, se presentan resultados de dicha búsqueda desglosados de la siguiente manera:

Como primera investigación consultada se encuentra la realizada en el año 2015 por: García Manzanares Freddy Alexander, Hernández Flores Kenia Paola, López Flores Crismary, quienes son estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresa, cuyo tema fue "Determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de la ciudad de Estelí". Esta investigación es de tipo cuantitativo, aplicaron un muestro probabilístico con 33 propietarios concluyendo que la hipótesis que se plantearon se cumplió con el 76 %. En cuanto con los clientes no se cumple porque de 400 encuestados solo el 45% se refirió a la calidad a la hora de obtener una compra.

Un segundo estudio, elaborado en el año 2015 por: Cárcamo Mónica, García Yorleni, Rodríguez Jhovner, el cual fue basado en la comercialización de repuestos con el tema de "Competitividad en la línea de repuestos Automotrices de Casa Pellas S.A Estelí, con respecto a las Empresas similares establecidas en la ciudad, año 2015 , se pretende diseñar productos que sirvan a CASA PELLAS para aumentar su participación en el mercado local frente a la creciente amenaza competitiva del mercado de los repuestos alternos, así mismo describir las estrategias competitivas implementadas por CASA PELLAS en la división de los repuestos automotrices en cuatro factores: la competitividad de precios, calidad de servicios, calidad de productos y publicidad.

Igualmente se encontró un tercer estudio del año 2017 elaborado por: Benavidez Josseling, Ponce Alioska, Lanuza Blanca. Los estudiantes de la licenciatura de Administración de Empresas, en enero del 2017 basan su tesis en "Estrategias de mercado implementadas por el supermercado Las Segovias para fidelización de sus clientes". Se abordaron los ejes teóricos que le facilitará la problemática estudiada, tomando como instrumentos: la investigación documental, entrevistas dirigidas a los socios del supermercado y las encuestas aplicada a los clientes. Por medio de la tesis se desarrollaron diferentes estrategias que no se implementaron para el mejoramiento de la calidad y competitividad del supermercado.

Y finalizando la búsqueda se encontró un cuarto estudio realizado en el año 2015 por: Amaya Massiel, Pozo Abimael, Zelaya Janireth. Los estudiantes de Administración de Empresas, estudiaron "La competitividad de las empresas comercializadoras de

materiales de construcción legalmente constituidas en la ciudad de Estelí año 2015". Este estudio fue cuantitativo ya que se aplicó a las empresas: SINSA, CONSTRUNICA Y El Constructor. Tomando en cuenta que los gerentes no consideran necesario modificar sus políticas y estrategias. Pocas empresas que comercializan materiales de construcción invierten en publicidad y otras no presentan el servicio de transporte por el cual el cliente se ve obligado a pagar ese valor agregado. La mayoría de los clientes les gusta que el vendedor los asesore, sin embargo, en muchos casos los vendedores no tienen los conocimientos o capacitaciones necesarias para instruir al cliente, además que no dan la atención que necesitan.

El tema de investigación está relacionado con los anteriormente descritos dados que se aborda el tema de la competitividad, sin embargo, el estudio de la empresa GAVANORSA que se basa en "Analizar los factores que influyen en la competencia de GAVANORSA, Estelí, en el primer semestre 2018. Se diferencia en cuanto, a que en este se aprecia concretamente el análisis de la competitividad en una empresa reconocida en la ciudad de Estelí y que actualmente aporta a la comercialización de los materiales en el sector construcción.

## 1.2 Planteamiento del problema

La investigación realizada se basa en los factores que influyen en la competencia de mercado de GAVANORSA en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del año 2018.

Tomando en cuenta que dicha empresa tiene poco tiempo de estar en el mercado y a la vez observando que la publicidad aplicada a la empresa es ejecutada en horarios no dinámicos con los futuros clientes sin generar resultado alguno, como la afectación de los ingresos fijos siendo estos claves para la empresa van dando pausa a la generación de recursos. Otro punto es, el equipo de venta trabaja en horarios flexibles sin tener una meta mensual disminuyendo la motivación al vender y a la clientela en comprar, olvidándose que la falta de fidelización de los clientes es una desventaja para la empresa.

La empresa GAVANORSA está enfrentando dificultades las cuales se podrían mencionar como: consumidores con poca información, una cartera baja en clientes, publicidad televisiva ejecutada en horarios no adecuados como la falta de publicidad radial y la visual en puntos estratégicos, un equipo de venta con falta capacitación como de motivación, falta de promociones, exhibiciones de productos en puntos estratégicos y precios un poco altos uniendo la falta de trabajo en equipo como el posicionamiento de marcas de la competencia.

GAVANORSA de igual manera está frente a una competencia que tiene mayor demanda, así también, la marca de la empresa es desconocida para parte de la población, ventas bajas, frecuente rotación del personal, aumento en el inventario de bodega disminuyendo la calidad del producto y la de los clientes potenciales, posicionándose así la competencia en el mercado provocando una disminución en los ingresos fijos.

Se hace necesario la utilización de estrategias para que la empresa salga anuente a la problemática que está presentando realizando diseño de catálogo de todos los productos que se venden, una plataforma digital actualizada con precios y productos, publicidad radial y visual en horarios adecuados, promociones, capacitaciones cruzadas, capacitaciones con los proveedores, la creación de un plan de comisiones para el equipo de venta, ubicación de los productos en puntos estratégicos, señalización de las vías de acceso al negocio, alianza estratégicas con otros negocios para la exhibición de los productos, brindando un valor agregado a los productos, creando una base de datos de clientes en los cuales se pueda visitar a los clientes inactivos.

### **1.3 Preguntas problemas**

- ¿Qué factores influyen en la competencia de mercado de GAVANORSA?
- ¿Qué elementos generan ventaja competitiva para la empresa de GAVANORSA?
- ¿Cómo podemos captar clientes para la empresa de GAVANORSA?
- ¿Qué elementos internos y externos influyen para que GAVANORSA compita en el mercado?
- ¿Qué factores se deben de tomar en cuenta para la fijación de precios?
- ¿Qué estrategias desarrollar para competir en el mercado?

#### **1.4 Justificación**

La presente investigación se considera importante y necesaria debido a la alta demanda en el crecimiento de la población en Estelí, en el sector de viviendas y para dicha construcción la necesidad de diferentes materiales, por ello hemos trabajado de la mano de GAVANORSA empresa dedicada a la producción y comercialización de diferentes tipos de láminas de zinc a la medida, donde se estudiará los factores que influyen en la competencia de mercado de esta empresa.

Para desarrollar el estudio se decidió hacer la recolección de la información utilizando las siguientes técnicas: encuesta dirigida a los clientes de la empresa GAVANORSA y a la población en general de la ciudad de Estelí y entrevistas realizadas a la gerencia general de la empresa sujeto de estudio, así como a la gerencia de una empresa competidor directo

Es un estudio de gran importancia para la empresa ya que por medio de los diferentes instrumentos aplicados se han obtenido resultados e información de mucha validez tanto de los clientes como pobladores de la ciudad de Estelí, y que dicha información sometida a análisis será de ayuda para la empresa como a la vez la aplicación de diferentes estrategias de marketing para ayudar al logro de metas u objetivos ya sean a corto, mediano y largo plazo.

De igual manera, nosotros obtenemos nuevos conocimientos de este estudio y de las diferentes bibliografías consultadas y basamos nuestro aprendizaje en el desarrollo de cada etapa de dicho trabajo. Así también a los lectores y futuros estudiantes que necesiten información sobre este tipo de tema para desarrollar trabajos o adquirir nuevos conocimientos.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar los factores que influyen en la competencia de GAVANORSA, Estelí, en el primer semestre 2018.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los factores que influyen en la competencia de mercado de GAVANORSA.
2. Describir los elementos que generan ventajas competitivas para GAVANORSA.
3. Proponer estrategias para mejorar el nivel competitivo de GAVANORSA.

### **III. MARCO TEÓRICO**

Para la realización de este estudio denominado "Factores que influyen en la competencia de mercado de GAVANORSA, Estelí, en el primer semestre del 2018", se ha planificado trabajar bajo la composición de tres ejes teóricos los cuales son: Competencia de mercado, Estrategias de Mercadotecnia y sector construcción.

#### **3.1 COMPETENCIA DE MERCADO**

##### **3.1.1 Concepto de competencia**

En lugar de poner atención a empresas que fabrican el mismo producto (enfoque industrial), es posible considerar a aquellas que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirven un mismo grupo de clientes. Por lo general, un fabricante de computadoras considera como sus competidores a otros productores de computadoras. Sin embargo, desde el punto de vista del cliente, lo que éste en realidad desea es "capacidad para escribir", y puede satisfacer esta necesidad con lápices, plumas, computadoras, etc. No obstante, el concepto de mercado, de competencia abre los ojos de la empresa a un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales y estimula la planeación estratégica a largo plazo de la mercadotecnia. (Kotler, 1996)

Cuando empiezas un negocio te vas a encontrar con algo molesto, pero inevitable y sano en una economía de mercado: la competencia. Salvo en situaciones de monopolio, emprender significa también competir. Y uno no compite solo.

La Real Academia Española define la competencia como una "situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio".

La competencia es la empresa o conjunto de empresas que producen o venden productos similares o sustitutos a los que una empresa produce o vende en el mismo mercado.

La competencia puede ser directa cuando se trata de empresas que producen o venden productos similares a los de uno, o indirecta cuando se trata de empresas que producen o venden productos sustitutos a los de uno (por ejemplo, una empresa que produce mermelada sería la competencia indirecta de una que produce mantequilla). (Klaus, 2018)

El concepto de competencia se refiere a la condición que prevalece en un mercado según la cual la búsqueda y consecución de beneficios de cada empresa se hace a expensas de los beneficios de otra u otras. Esta definición del término competencia, tomada del Dictionary of Modern Economics (McGraw-Hill, 1965), es más realista y útil desde el punto de vista de la estrategia que la tradicionalmente empleada en los textos de microeconomía, y que alude a un modelo conceptual en el que las empresas son tan pequeñas en relación con el mercado que no tienen ninguna capacidad para modificar lo

que ahí ocurre. La definición de competencia que da el diccionario es particularmente útil para el análisis de estrategia, puesto que, así definidas, las acciones de las empresas, al menos en parte, están determinadas por lo que ellas esperan del resto. Por el contrario, en una definición estrecha del concepto de competencia, lo que hace una empresa no afecta al resto. (Guatemala, 2012)

### **3.1.2 La importancia de la Competencia de Mercado.**

Reside en que dicha competencia es completamente necesaria para regular el mercado. Sin dicha competencia del mercado, seguramente nos encontraríamos con intervenciones no deseadas, por ejemplo, las del gobierno. En otras palabras, la competencia de mercado es imprescindible para conseguir una situación de libre mercado.

El libre mercado nos asegura que el precio de los bienes no está acordado por unos pocos. Todo lo contrario, la coexistencia de competencia dentro de un mismo mercado hace que los vendedores y consumidores regulen el precio de dichos bienes, esto recibe en economía el nombre de la ley de la oferta y la demanda.

Si existe competencia de mercado, el precio de la oferta se regulará, pues el consumidor tendrá muchísimo más entre lo que poder elegir.

Para ello, es imprescindible que nos encontremos con lo que recibe el nombre de Mercado de Competencia Perfecta. En este tipo de competencia, las empresas son las encargadas de regular el precio junto a los consumidores, pues compiten entre ellas dentro del mercado ofreciendo cada una cualidad que puedan diferenciarlas. Mientras unas optarán por un precio competitivo, otras optarán por más calidad en sus productos. Esta diferenciación hace que la competencia entre las empresas sea leal, dejando así la elección final al consumidor (Sánchez, 2014).

### **3.1.3 Tipos de competencia**

La teoría económica clasifica los mercados de acuerdo con su estructura, y esta depende principalmente de la cantidad de oferentes y demandantes, además de otros factores. Se llama estructuras de mercado a las diferentes formas que puede adoptar la competencia. Se diferencian por el número y tamaño de los productores y consumidores en el mercado, el tipo de bienes y servicios que se comercian, y el grado de transparencia de la información. También son relevantes las barreras de entrada o salida; en la competencia perfecta no existen barreras, mientras que, en la competencia imperfecta, sí. (Resico. F, s.f)

**La competencia perfecta** es una estructura de mercado teórica que se basa en los siguientes supuestos: hay un gran número de oferentes (y de demandantes), las empresas son precios aceptantes, los productos son homogéneos, hay libertad de entrada y salida y hay transparencia en el mercado.

Las empresas son precio-aceptantes: Muchas empresas compiten en el mercado y por tanto se enfrentan a un número significativo de competidores directos. Como cada empresa vende una proporción suficientemente pequeña de la producción total del mercado, sus decisiones no influyen en el precio del mercado, por tanto, se considera que son precio-aceptantes.

Este supuesto se aplica tanto a los consumidores como a las empresas. De manera que el supuesto se formula diciendo que hay muchas empresas y consumidores independientes en el mercado, los cuales creen que sus decisiones no afectan a los precios.

En este tipo de mercado, el precio, o las condiciones del producto en general, es de alguna forma manipulado, o bien por una sola persona (empresa) o bien por unos pocos. Así, dentro de lo que conocemos como Mercado de Competencia Imperfecta podemos encontrarnos con los monopolios, cuando tan sólo una empresa está cubriendo la oferta de un producto o servicio. (Resico.F, s.f)

**El monopolio** es el modelo de mercado opuesto a la competencia perfecta, o sea cuando la empresa sea el único vendedor del mercado por encontrarse en situaciones como las siguientes:

1. Control total de la oferta de un producto.
2. Posibilidad de producir a un costo muy bajo el volumen suficiente para abastecer a todo el mercado a un precio rentable e inferior al de cualquier competidor.
3. Disposición exclusiva de patentes inherentes al producto.
4. Exclusividad otorgada por el gobierno para elaborar un producto o prestar un servicio, o bien, ejercicio del monopolio directamente por una empresa del estado.

La lógica del razonamiento económico indica que, en estos casos, el oferente monopolista, cuando es una empresa privada, tratará de mantenerse en el nivel de actividad que optimice su relación costo volumen utilidades. En cambio, si se trata del estado puede perseguir distintos objetivos políticos, sociales y/o económicos.

### **Competencia monopolística**

La competencia monopolística es un modelo intermedio entre la competencia perfecta y el monopolio. Es el caso en que la mayoría de las empresas enfrentan a competidores que comercializan sustitutos similares a sus productos, pero diferenciales, debido a la cual no existe homogeneidad entre los productos de los distintos oferentes. “Cada empresa tiene un monopolio sobre la venta de un solo producto, pero las diversas marcas son sustitutos cercanos.

## **Oligopolio**

La situación cambia en el momento en que otras empresas inician la producción. Un grupo pequeño de oferentes forma un oligopolio. En este tipo de mercado, por contraste con el monopolio y la competencia perfecta, el proceso de mercado se resuelve a través de juegos estratégicos entre los participantes. Cada acción de un oferente, por ejemplo, una baja de precios u otras mejoras de la oferta, tiene un impacto tan fuerte sobre el éxito de los otros pocos competidores que impulsa una reacción inmediata. Esta situación se da, por ejemplo, en mercados como el automotriz, las bebidas gaseosas, etc.

La existencia de pocos competidores en el oligopolio y su característico comportamiento estratégico puede dar lugar a la existencia de acuerdos de precios. (Resico, s.f)

El modelo de oligopolio es un mercado en el que actúa un reducido número de oferentes que tienen una gran dependencia entre sí. El motivo de que sean pocos radica en las barreras de entrada (fuerte inversión, patentes, etc.). Sus decisiones de precios pueden ser tomadas independientemente o realizando acuerdos entre ellos.

### **3.1.4 Factores en la competencia de mercado**

#### **Mercados abiertos y acceso al mercado.**

Como hemos visto más arriba, la competencia es un requisito económico esencial para el funcionamiento del mercado. Ahora bien, el desarrollo de la competencia depende en gran medida de la facilidad o dificultad con la que una empresa nueva logra acceder a un mercado existente.

El acceso al mercado de una nueva empresa puede verse impedido, por ejemplo, porque las empresas que ya operan en el mercado son las únicas que disponen de los factores de producción requeridos (por ejemplo, personal altamente calificado) o han conseguido fidelizar a los clientes. Sin embargo, si el acceso al mercado no implica un problema significativo, ni siquiera el monopolista puede exigir precios excesivos. Siempre debe tener en cuenta la posibilidad de que nuevas empresas lo desplacen con precios más bajos.

En estos mercados, la competencia nace con los competidores potenciales, que no hacen otra cosa que esperar su oportunidad para entrar al mercado. De esta manera, aun no existiendo competidores efectivos, se mantienen los efectos de control e incentivo de la economía de mercado. El carácter abierto de un mercado tiene siempre dos connotaciones: por un lado, la posibilidad de libre entrada al mercado (sin barreras de acceso); por otro lado, la libre salida del mercado (sin barreras de salida).

Cada participante potencial debe tener la posibilidad de entrar al mercado como nuevo competidor, ya sea a través de una ampliación geográfica del mercado, de una

diversificación de los productos o de la creación de una nueva empresa. Además, cada empresa ya presente, en el mercado debe tener la posibilidad de volver a retirarse, sea por razones personales o aspectos relacionados con el mercado. Es decir que en un régimen de competencia que funcione adecuadamente, se quiere lograr que no existan barreras de acceso o de salida para los participantes potenciales y reales del mercado. Se trata de un aspecto importante porque las barreras de mercado de cualquier tipo impiden que se incremente la eficiencia generada por los nuevos competidores potenciales, a la vez que contrarrestan el afán de rendimiento que surge con el riesgo latente de ser desplazado del mercado.

La libertad de entrada y salida del mercado, en cambio, ejerce una presión deseada sobre la competencia de precios y costos y, por consiguiente, los beneficios de las empresas. Esto a la vez obliga a las empresas a observar una conducta económica racional, es decir, dar el mejor uso posible a los recursos económicos, lo que se denomina asignación óptima de los factores.

Todo ello implica la rápida adecuación de los productos a los deseos de los consumidores y la adaptabilidad de la producción a los datos económicos, como innovaciones en los procedimientos, productos, medios de financiamiento, métodos de venta y conceptos de marketing. Como consecuencia, se logra un mejor cumplimiento del objetivo propio de todo el proceso de producción y competencia, que es el abastecimiento óptimo de la demanda final, es decir, del consumidor.

Las empresas nuevas en el mercado enfrentan diversas situaciones como pruebas, una de ellas la competencia que existe entre empresas de años y al ser una empresa nueva más la competencia es mayor en dicho mercado, como también existen obstáculos o barreras que dificulta el ingreso.

### **Barreras de entrada y de salida.**

Por barreras de entrada se entiende en general cualquier factor que dificulta a una nueva empresa hacer su ingreso en un mercado. Las barreras de entrada restringen la competencia en un mercado. A medida que un mercado tiene mayores barreras de entrada y de salida, tiende más fácilmente al monopolio. Y, por el contrario, en los mercados donde las barreras de entrada no son significativas suele haber más competidores. Se suele distinguir entre barreras estructurales y barreras estratégicas.

Entre las barreras de acceso estructurales se pueden nombrar factores como desventajas derivadas del tamaño de la empresa, desventajas absolutas de costos, existencia de economías de escala (se producen más unidades de un bien, por lo que los costos unitarios son menores), costos de investigación y desarrollo, alto monto de la inversión inicial, situaciones irreversibles o fases desfavorables de mercado en las cuales la demanda deja de crecer efectivamente. Entre las barreras estratégicas que dificultan el acceso al mercado cabe mencionar como factores importantes la capacidad ociosa,

prácticas restrictivas como acuerdos informales, el dumping <sup>1</sup> de precios, los acuerdos exclusivos con distribuidores, acceso a materias primas, la diferenciación de los productos (publicidad y marcas establecidas) o la integración vertical.

Todos estos factores contribuyen a que al nuevo competidor se le haga más difícil competir con los precios existentes en el mercado. Las barreras de salida son obstáculos en el proceso por el cual una empresa intenta retirarse de un mercado particular. Como consecuencia de su existencia, se atrasa la reducción de capacidades ociosas y se impide la adaptación rápida de la oferta a una demanda decreciente. Los recursos quedan atrapados en producciones que ya no son necesarias para abastecer el mercado. Sin embargo, las barreras de salida aumentan la competencia en un mercado, puesto que las empresas están dispuestas a permanecer más tiempo y dejar caer sus beneficios y precios por más tiempo. Entre las barreras estructurales cabe mencionar los costos afrontados inicialmente y de modo irreversible en las plantas de producción específicas (sunk costos), el elevado costo de indemnización a los despedidos y la existencia de costos de penalización por el incumplimiento de contratos. Son barreras de salida estratégicas la imagen de la empresa, otras posibilidades de venta de los productos o el acceso a los mercados financieros.

### **Barreras Estructurales.**

Además de las barreras de mercado resultantes de las decisiones directas de los sujetos económicos, hay que tener en cuenta las barreras institucionales de mercado, basadas en leyes estatales, decisiones oficiales o situaciones históricas. Entre las barreras estructurales que dificultan el ingreso al mercado cabe destacar la legislación en materia de derecho comercial y de sociedades, el régimen de patentes y licencias, y el control de fusiones.

En lo referente a la salida del mercado, las barreras estructurales pueden manifestarse en forma de disposiciones sociopolíticas, como los subsidios estatales en caso de insolvencia (falta de liquidez y quiebra). Son ejemplos de barreras estratégicas institucionales los reglamentos, prohibiciones de fusión y trabas comerciales (acceso al mercado) y las subvenciones o una política de persuasión moral (moral-suasion) ejercida por los sindicatos, políticos e instituciones estatales en caso de despidos inminentes de los trabajadores, por mencionar un ejemplo.

A diferencia de las barreras de mercado resultantes de las decisiones de los sujetos económicos privados, las barreras institucionales pueden también ser utilizadas como instrumento de la política de ordenamiento y, con ello, de la economía social de mercado. Las barreras de mercado institucionales pueden ser levantadas y también eliminadas por los niveles de decisión política, por ejemplo, por motivos sociopolíticos.

---

<sup>1</sup> Dumping: Se conoce como **dumping** a la palabra inglesa que deriva del término “to dump” que en español significa “descargar” o “verter”. (s.a., 2015)

Esta facultad obliga a la economía a evaluar la utilidad práctica o la inutilidad de determinadas barreras de mercado institucionales. (Resico.F, Competencia y estructuras de mercado, s.f)

### **3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing, puesto que estas dan orientación a diferentes empresas y liderazgo, como a la vez un alto nivel frente a grandes competidores. De esta manera se mencionan las siguientes estrategias:

- Estrategias de ataque disponibles para los retadores: Los retadores en el mercado pueden escoger entre diversas estrategias de ataque.
- Estrategia de descuento en precios. El retador puede vender un producto comparable a un precio más bajo. Primero, el retador debe convencer a los compradores de que su producto y servicio son comparables a los del líder. Segundo, los compradores deben ser sensibles a las diferencias en precios y sentirse cómodos respecto a volver la espalda a los proveedores existentes. Tercero, el líder en el mercado debe rehusarse a recortar sus precios a pesar del ataque de los competidores.
- Estrategia de bienes más baratos. Otra estrategia consiste en ofrecer un producto de calidad promedio o más baja a un precio mucho más bajo. Esto funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores interesados sólo en el precio. No obstante, las Empresas que se establecen por medio de esta estrategia, pueden ser atacadas por empresas de bienes más baratos, cuyos precios son aún más bajos. En defensa, pueden tratar de mejorar su calidad con el paso del tiempo.
- Estrategia de bienes de prestigio: Un retador en el mercado puede lanzar un producto de calidad más alta y cobrar un precio mayor que el líder. Algunas compañías de bienes de prestigio más adelante lanzan productos de precio más bajo para tomar ventaja de su carisma.
- Estrategia de proliferación de productor. El retador puede atacar al líder al lanzar una mayor cantidad de productos, ofreciendo mayores opciones los clientes.
- Estrategia de innovación de producto. El retador podrá buscar la innovación de productos para atacar la posición del líder. Miller pasó al segundo lugar en la industria

cerveceros al lanzar con éxito una cerveza ligera e introducir botellas de tamaño “pony” para los bebedores más discretos. Muchas veces, el público se beneficia más de las estrategias de retadores orientados hacia la innovación de productos.

- Estrategia de servicios mejorados. El retador puede, tratar de ofrecer nuevos o mejores servicios a los clientes. IBM alcanzó el éxito al reconocer que los clientes estaban más interesados en el software y en el servicio que en el hardware. El famoso ataque de Avis sobre Hertz, “somos sólo el número 2. Nos esforzamos más”, se basó en prometer y entregar automóviles más limpios y un servicio más rápido que Hertz.
- Estrategia de innovación de distribución: Un retador puede descubrir o desarrollar un nuevo canal de distribución. Por ejemplo: Avon se convirtió en una importante empresa de cosméticos al perfeccionar las ventas de puerta a puerta en lugar de batallar con otras empresas de cosméticos en las tiendas convencionales
- Estrategia de reducción de costos de producción: El retador podría buscar costos más bajos de producción que sus competidores, por medio de adquisiciones más eficientes, costos más bajos de mano de obra y, equipo más moderno de producción. La Empresa puede utilizar sus costos más bajos para asignar precios más agresivos y ganar una mayor participación en el mercado. Esta estrategia ha sido fundamental para la exitosa invasión japonesa en los mercados mundiales.
- Promoción publicitaria intensiva: Algunos retadores atacan al líder al elevar sus gastos en publicidad y promoción. Sin embargo, un gasto sustancial en promociones por lo general no es una estrategia sensible a menos que el producto del retador o su mensaje publicitario muestren una superioridad sobre la competencia. Rara vez un retador mejora su participación en el mercado al confiar en una sola estrategia.

El éxito depende de combinar diversos principios para mejorar su posición a lo largo del tiempo. (Muñoz Serra, s.f).

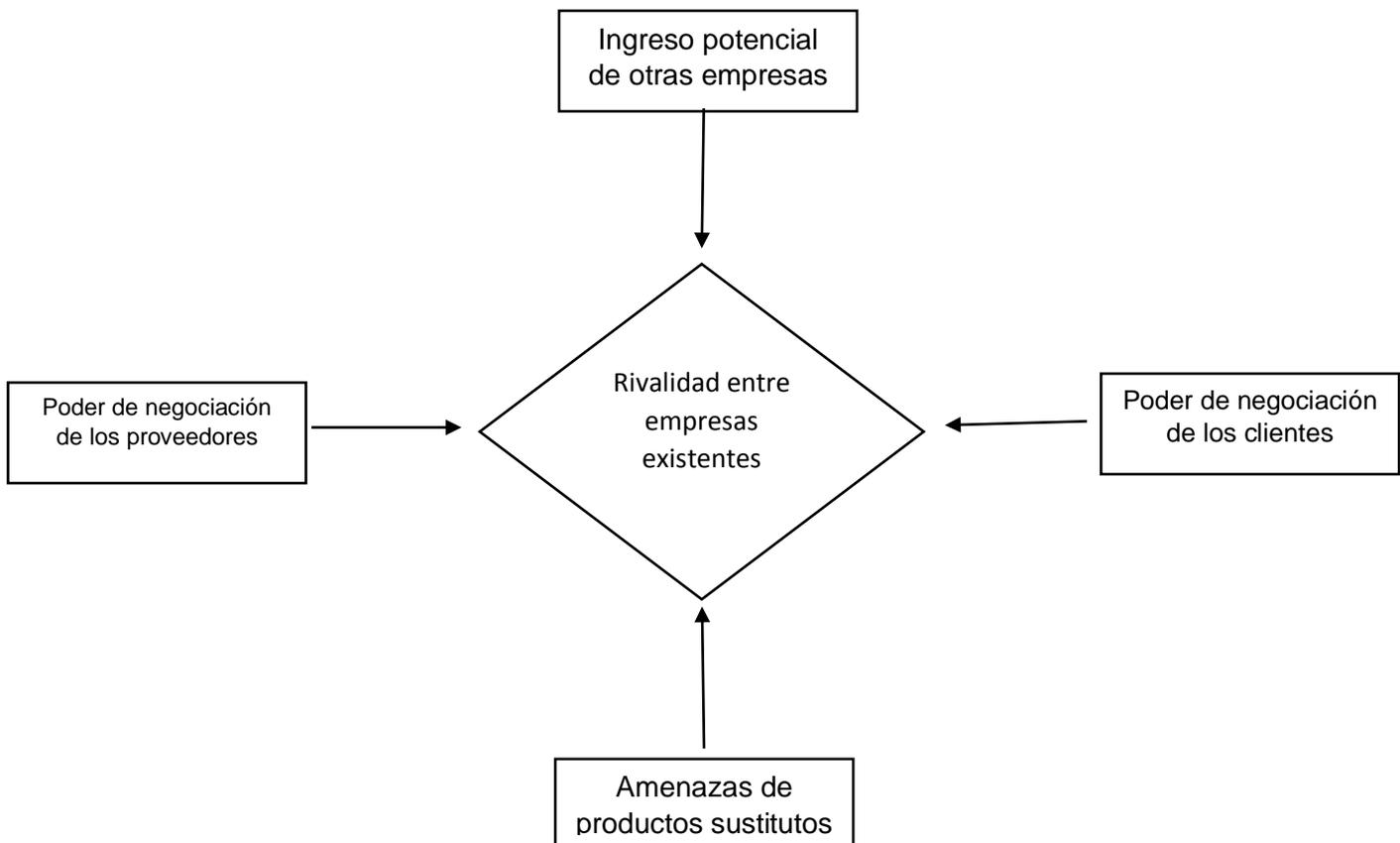
### **3.2.1 Diamante de Porter**

Repetitivamente los empresarios y ejecutivos utilizan expresiones como “debemos ser más competitivos” o “la competitividad es la clave de nuestro éxito” o aún “hemos logrado estrategias competitivas”, sin embargo, al interrogarlos sobre lo que entienden por competitividad y estrategias competitivas se encuentran definiciones muy dispares e inclusive contradictorias. Esa fue la razón por la que se ha investigado el origen de estas

expresiones y su evolución a lo largo de las últimas 4 décadas a partir del libro de Michael Porter “Competitive Strategy” publicado en 1980.

La lógica de la visión competitiva de Porter es que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno, o sea que la estructura moldea la estrategia, que es llamado de enfoque "estructuralista". Este enfoque se basa en el paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial, dominante en la práctica estratégica desde los años 80. Su análisis es básicamente al exterior de la empresa.

Figura 1: El diamante de Porter



Fuente: Porter. La ventaja competitiva de las naciones.1991

Porter parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor. El primer de enfoque de Porter lo constituyen las ya conocidas cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector, a)

Rivalidad entre empresas existentes, b) Ingreso potencial de otras empresas, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los clientes, y e) Poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas fueron representadas gráficamente en lo que se dio en llamar el Diamante de Porter.

La Cadena y el Sistema de valor Pasando a otro libro de Porter, Ventaja Competitiva, observamos que ya se describe mayores características de la estrategia de diferenciación, explicando que con ella la empresa busca mostrar las dimensiones o atributos que son percibidas por sus clientes, en este caso selecciona uno o más atributos, que pueden ser el producto mismo, el sistema con que se entrega, su calidad superior, etc.

La empresa que logra la diferenciación es una empresa superior al promedio de su sector y seguramente logrará un precio superior al de la competencia, pues esa diferenciación hará que el cliente esté dispuesto a pagar más por el producto. Sin embargo, el precio de sus productos no puede ser muy superior al de su competencia pues si la competencia ingresa con un precio muy inferior podrá anular esta diferencia. La diferenciación es la que debe hacer al producto único en el mercado o por lo menos ser percibido como único por los clientes que lo procuran.

En este otro libro, Porter también presenta el concepto de cadena de valor que es básicamente la desagregación en grandes bloques de actividades de la actividad empresarial para tratar de identificar en cuales actividades se genera el valor que la empresa desea que sea percibido por el cliente y que lo haga pagar más que el costo del mismo. En suma, por medio de la cadena de valor se trata de obtener una ventaja competitiva que se puede lograr desarrollando e integrando las actividades de su cadena de valor de forma racional en costo y diferenciada de sus rivales. Se considera que el concepto de cadena de valor del citado autor tal vez sea la mayor contribución como metodología de análisis de ambiente interno de las empresas.

En la cadena de valor se observa la división de las actividades en Actividades Primarias, que son las que desarrollan el producto desde el almacenamiento hasta el servicio pos venta, pasando por las operaciones productivas, la logística de entrega del producto, su comercialización y los servicios de postventa; y en Actividades de Soporte a las anteriores, compuestas por la administración de los recursos humanos, las actividades de compras de bienes y servicios, todas las de desarrollo tecnológico, la llamada Infraestructura Empresarial, que sería mejor comprendida si fuera llamada de Sistemas de Gestión Empresarial, y que contiene la gestión financiera, la contabilidad, la gerencia del sistema de calidad, las relaciones públicas, los servicios legales, la gerencia general y hoy día todo lo referente a Responsabilidad Social Empresaria.

### 3.2.2 Definición del diamante de Porter.

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autor reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias.<sup>1</sup> Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía. (Porter, 1991)

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster<sup>2</sup> de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el

---

<sup>2</sup> Clúster: grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

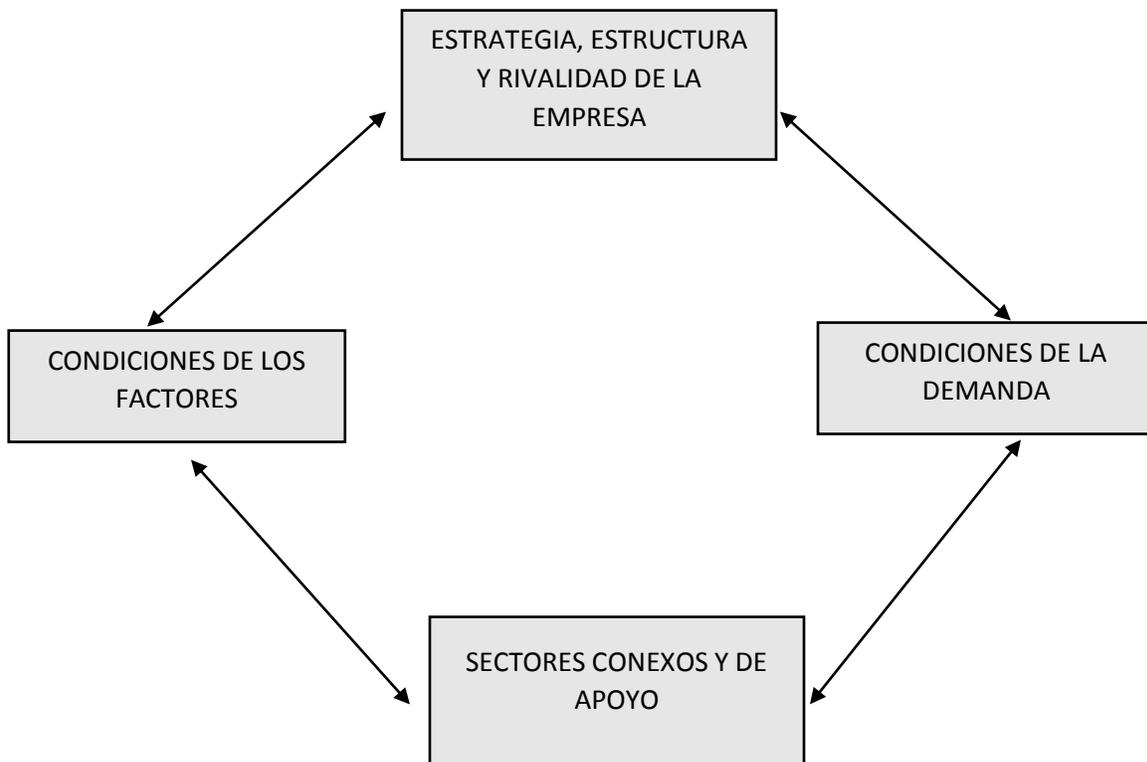
### 3.2.3 Componentes del diamante de Michael Porter

Porter esta vez muestra un diamante evolucionado, analizando cada determinante y aportando estrategias para las empresas, creando nuevos aportes para su efectividad.

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación.

**Figura 2 Los determinantes de la Ventaja Competitiva**



Fuente: Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones (1991)

Toda empresa establece estrategias para enfrentar las amenazas y debilidades así, como aprovechar las oportunidades y seguir firmes en sus fortalezas. En el sector de construcción donde hay variedad de productos para dicha actividad la competitividad es alta con diferentes puntos de ventas.

Porter muestra las diferentes estrategias para competir en un mercado constantemente cambiante, donde no solo vemos externamente a la empresa sino internamente.

### **3.2.4 Las teorías de Treacy y Wierzema**

Porter nos deja claro cómo trabajar desde la perspectiva externa de una empresa tomando en cuenta la rivalidad y competencia de las empresas en sus enfoques antes analizados y a la vez como los diferentes productos tienen un sustituto que viene a ser parte de la misma competencia. Así también, observaremos como las diferentes teorías tienden a dar una evolución a las propuestas de Porter y otras logran crear nuevas estrategias.

La teoría de Treacy y Wierzema estos dos autores permitió el desarrollo de muchas empresas que se enfocaron a atender segmentos de mercado altamente rentables a los cuales las grandes empresas no podían atender con sus estrategias convencionales. En esencia lo que Treacy y Wierzema hicieron fue dar una metodología para la diferenciación y segmentación ya propuestas por Porter.

En esta época la utilización de las nuevas herramientas informáticas comienza a hacer posible el manejo de mayor cantidad de información para la gestión competitiva, así como a modificar las técnicas productivas con la introducción de la robótica ya precedida por la programación digital de la maquinaria industrial. Treacy y Wiersena (1993) en un artículo publicado en Harvard Business Review posteriormente convertido en libro, al observar que varias empresas relativamente nuevas en el mercado, como Dell Computer, Home Depot y Nike, habían pasado a liderar los mercados anteriormente dominados por grandes empresas muy fuertemente posicionadas en sus ramos respectivos realizaron una investigación para entender lo que tenían en común. Posteriormente esta investigación fue ampliada a otras empresas con comportamiento similar y concluyeron que habían empleado estrategias diferentes a las definidas por Porter unos diez años atrás.

Este enfoque también es estructuralista como el de Porter, o sea que considera las condiciones del mercado como realidades establecidas e inmutables. Las disciplinas de valor. Las conclusiones que arribaron fueron que estas empresas habían reducido el foco de sus negocios, en vez de ampliarlo como lo hacían las competidoras. Ellas se enfocaron a entregar un valor superior a sus clientes en línea con lo que ellos llamaron disciplinas de valor y que eran tres: a) excelencia operativa, b) intimidad con el cliente y, c) liderazgo del producto. Empresas como Dell y Home Depot, se habían vuelto líderes en el mercado en

una de estas tres disciplinas mientras que en las otras dos llenaban los estándares de la industria.

Figura 3. Las Disciplinas de valor



Fuente: Porter. *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1991)

En detalle estas disciplinas o enfoques son los siguientes:

- **Excelencia Operativa:** que consiste en: La producción de bienes o servicios con la máxima reducción de costos fijos, optimizando los procesos para reducir los costos de transacción y otros costos que reducen los costos operativos, y la optimización de procesos comerciales a través de la estructura administrativa y operativa. El enfoque consiste en brindar a los clientes, productos o servicios a precios competitivos y con la menor cantidad de inconvenientes.
- **Liderazgo del Producto:** Consiste en proveer una corriente continua de productos o servicios de primera línea, innovando, reduciendo el tiempo entre el diseño y la puesta en el

mercado y persiguiendo sistemáticamente soluciones nuevas para problemas que sus productos o servicios han acabado de resolver, en este enfoque la obsolescencia de sus productos o servicios debe ser provocada por sus propios productos o servicios y no por los de la competencia.

- Intimidad con el Cliente: Consistente en adaptar productos y servicios a las expectativas y necesidades del cliente, para lo cual deben conocerlo en profundidad, de donde viene la expresión intimidad, y considerarlo como un asociado a largo plazo de quién se obtendrá ganancias en un largo periodo de tiempo y no solamente en una venta.

En resumen, la teoría de Treacy y Wierzema lo que hace es profundizar la estrategia de diferenciación de Porter adicionándole los tres enfoques de adaptaciones estratégicas que la harían más efectiva.

Sin embargo, en el mundo de los negocios y debido a los procesos globalizantes las empresas evolucionan a ritmos acelerados, los mercados cambian y con ellos las exigencias de los consumidores. Competir es cada vez más complejo; atendiendo a esta última premisa es que otros estudiosos han aportado estrategias que dan respuestas no solo al desarrollo de mercado enfocados en productos sino también en servicios; a continuación, se comparte una de estas estrategias.

### **3.2.5 La estrategia del Océano azul**

Contexto histórico cuando llega el año 2000 se observa nuevamente una saturación de los mercados, todos compitiendo contra todos, para las grandes empresas dejaron de existir los mercados pequeños, las grandes corporaciones transnacionales pasaron a crecer con dos estrategias definidas, fusiones y adquisiciones de competidores y en los países en los que tenían representantes o distribuidores los compraron y se establecieron como filiales o sucursales de las casas matrices.

Este panorama se complica aún más con la aparición de China como potencia industrial que prácticamente destruye los mercados de mano de obra de los países del primer mundo y cuya demanda por alimentos y materias primas en general dan la oportunidad a los países de América Latina a crecer a tasas constantes. Ese fue el momento en que Cham Kim y Renée Mauborgne estudiaron el fenómeno del Cirque du Soleil y crearon la teoría de los Océanos Azules, que en pocas palabras consiste en cambiar de un sector a otro donde la competencia no existía, con el pensamiento de generar valor para un nuevo mercado con la innovación en productos o servicios. De alguna manera la propuesta de los Océanos Azules es la diferenciación, pero en otro sector de actividad económica y con innovación de valor, esta estrategia ha sido observada en América Latina en sectores muy diversos, y se entiende que sea la estrategia más accesible para los emprendedores latinoamericanos que justamente se caracterizan por su creatividad y arrojo.

Lastimosamente los esfuerzos de los emprendedores latinoamericanos no son acompañados por inversiones en I+D desde sus gobiernos o sus universidades, como puede verse por los bajos porcentajes del PIB que emplean para fomentar la investigación.

La estrategia del océano azul ha dado respuesta en cierta medida a las necesidades de los clientes y ha representado la oportunidad de muchas empresas nuevas que tenían un enfoque de mercado un poco distinto al tradicional. Siguiendo con la evolución de como competir en los mercados es que surgen nuevas propuestas como las que a continuación se detallan.

### **3.2.6 El modelo de Cham Kim y Mauborgne**

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) proponen la idea de que es necesario dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas si se desea lograr una competitividad definitiva a largo plazo, lo que se logra ampliando los horizontes del mercado en que actúa y generando valor a través de la innovación.

A diferencia de Porter que enfoca sus estrategias en la competitividad en un sector industrial donde la empresa opera tradicionalmente los autores de este libro proponen justamente abandonar ese sector e incursionar en otros con productos o servicios innovadores. Los autores se valen de las figuras de océanos rojos y océanos azules, siendo los primeros aquellos donde la competencia es más fuerte y donde compiten numerosos actores tradicionales y los segundos siendo nuevos sectores donde no se encuentran productos o servicios como los que se han creado. En los primeros, los límites y reglas del juego son conocidas y aceptadas por todos los competidores, por lo tanto, las posibilidades de beneficios y crecimiento son limitados.

Los océanos azules sin embargo se caracterizan por la creación de mercados que no están siendo explotados por otras empresas por lo tanto la competencia es irrelevante. La propuesta de Chan Kim y Mauborgne es que en vez de dejar que el entorno defina su estrategia, la empresa debe elaborar una que defina su entorno.

El origen de esta propuesta está en la escuela económica emergente llamada de crecimiento endógeno, que sostiene que las ideas y acciones de los actores individuales pueden modificar el panorama económico y sectorial llamada de “estrategia reconstruccionista”, que en contrasta con la estructuralista que supone que el entorno operativo está dado y la estructura debe adecuarse a ella, que es la base con que Porter construye sus teorías al enfocar las estrategias en bajos costos, diferenciación o segmentación.

La propuesta de creación de una estrategia de Océano azul de Chan Kim y Mauborgne se basa en 4 principios que son: a) Crear nuevos espacios de consumo, b) Centrarse en la idea global, no en los números, c) Ir más allá de la demanda existente y, d) Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

En resumen, esta estrategia debe definir lo que ofrece una empresa a sus clientes y como ella obtendrá beneficios y que la propuesta a las personas de la empresa, va a definir el grado de calidad de la ejecución de la estrategia. De esta manera la estrategia es definida como el desarrollo y alineamiento de estas tres propuestas de valor, sea para explotar o para reconstruir el entorno competitivo en el cual opera la empresa. (Codas B, s,f)

El análisis de cada uno de estos modelos sobre la competencia ha evolucionado y es que, con el transcurso de los años aspectos que no eran importante hoy se abordan como ejes para crear estrategias en un mercado competitivo.

Las diferentes propuestas de estrategias por cada uno de estos autores se caracterizan por creación de mercados que no están siendo explotados y los otros en crear nuevos espacios de consumos.

Dado el tema de investigación relacionado con el sector de la construcción el cual tiene una alta competencia y actualmente existe cierta inestabilidad en sus ventas, es que se hace necesario adentrarse en el estudio de algunos puntos internos y externos de la empresa.

### **3.3 SECTOR CONSTRUCCIÓN**

El sector construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía, pues sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, es así, que muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía de un país.

Resultados generales de la actividad en el área efectivamente construida.

En el primer trimestre de 2018, el área efectivamente construida registró una disminución interanual de 18.1 por ciento (crecimiento de 9.1% en 2017.I), y de 12.1 por ciento en promedio anual.

El comportamiento interanual, que se registró en este trimestre, fue el resultado de menor área efectivamente construida en los destinos residencial (- 16.6%), servicio (-32.9%) e industria (-19.0%); y aumento en el destino de comercio (46.5%). Por zona geográfica, el área efectivamente construida mostró un comportamiento homogéneo. En Managua, se registró una disminución de 16.4 por ciento y en el resto de ciudades de 20.7 por ciento. Por su parte, la variación subyacente, medida por la serie de tendencia-ciclo, registró una variación interanual de -8.2 por ciento (-11.0 % en 2017.IV). En el primer trimestre, el área efectivamente construida de viviendas de interés social totalizó 49,066 metros cuadrados de construcción (56,610 m<sup>2</sup> en 2017.IV). Con este resultado, la variación, con relación al primer trimestre de 2017, fue de -17.9 por ciento; en cambio, en promedio anual se registró un crecimiento de 26.7 por ciento. (BCN, 2018)

Los empresarios de la construcción están entusiasmados. El “boom” de obras de infraestructura pública e inversión privada que se avecinan podría dinamizar el sector, pero

tampoco sería suficiente para alcanzar el récord de crecimiento registrado en 2015 superior al 25%.

En una entrevista en el programa televisivo Esta Semana, Rodrigo Pereira, presidente de la Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC), estimó un crecimiento en 2007 entre 10 y 12% debido a las inversiones públicas en curso, como la construcción del Estado Denis Martínez, el Hospital Occidental, y un proyecto en 25 ciudades de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL). Sin embargo, el anuncio de la construcción de la Pista Juan Pablo II y el nuevo anillo de circunvalación para conectar Nejapa con Ticuantepe, desde la carretera Sur hasta la carretera a Masaya, es lo que más expectativas genera entre los constructores.

“El Estado es el mayor inversor en la construcción, pero la empresa privada ya representa el 40% del total, porque en todo el país se están construyendo centros comerciales, bodegas... la meta de este año es la construcción de diez mil viviendas”, afirmó Pereira, quien añadió que hay 25 proyectos privados en etapa de diseño, entre ellos construcciones verticales en Managua.

Pereira destacó que el financiamiento de la inversión pública proviene de organismos multilaterales en su mayoría: El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y el Banco de Exportación-Importación de Corea (EXIMBANK).

“Efecto multiplicador”

Lanzas destacó “el efecto multiplicador” que tiene la construcción en la generación de empleos. “Crece la ferretería, crece la comidería, los que venden tuberías, acero, bloque, adoquines...”, enumeró el empresario.

Zelaya sostuvo que el empleo formal en la construcción ha crecido, porque estos proyectos han sido ejecutados por empresas formales.

“Andamos arriba de los 35 mil trabajadores formales, y obviamente habrá un momento en que el personal calificado será escaso”, auguró Zelaya. Según él, el país necesita mayor personal técnico. (Miranda Aburto, 2017).

## **Productos**

Condición de los productos, desde el punto de vista del usuario, segmento del mercado amplitud y profundidad de la línea de productos.

## **Distribución**

- Cobertura y calidad del canal
- Fuerza de las relaciones del canal
- Habilidad para servir los canales

### **Comercialización y ventas**

- Habilidad en cada uno de los aspectos de la mezcla de comercialización
- Habilidad en la investigación del mercado y desarrollo de nuevos productos
- Enfrentamiento y aptitudes de la fuerza de ventas

### **Operaciones**

- Posición del costo de fabricación- economías de escalas, curva de aprendizaje, que tan nuevo es el equipo, etc.
- Refinamiento tecnológico de las instalaciones y del equipo.
- Flexibilidad de las instalaciones y del equipo.
- Conocimiento patentado y patente exclusiva o ventajas de costo
- Habilidad en aumento de capacidad, control de calidad, herramental, etc.
- Ubicación, incluyendo costo de mano de obra y transporte.
- Clima de fuerza laboral; situación sindical.
- Acceso y costo de materias primas.
- Grado de integración vertical.

### **Investigación e ingeniería**

- Patente y derecho de autor.
- Capacidad in terna en el proceso de investigación y desarrollo (investigación de producto, investigación de proceso, investigación básica, desarrollo, imitación, etc.)
- Habilidad del personal para la I y D en términos creatividad, sencillez, calidad, confiabilidad, etc.
- Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería (por ejemplo, proveedores, clientes, contratista)

### **Costos generales**

- Costos generales relativos
- Costos o actividades compartidos con otras unidades comerciales.
- Donde está generando el competidor el volumen u otros factores que sean claves para su posición en costo.

### **Estructura financiera**

- Flujo de efectivo
- Capacidad de préstamos a corto y a largo plazo (relación pasiva a capital)
- Capacidad de incrementos de capital sobre un futuro predecible
- Habilidad administrativa financiera, incluyendo negociación, acopio de capital, crédito, inventarios y cuentas por cobrar

### **Organización**

- Unidad de valores y claridad de propósitos en la organización
- Fatiga organizacional basada en recientes requisitos impuestos
- Congruencia de los arreglos organizacionales con la estrategia

### **Habilidad directiva**

- Cualidades del director; habilidad para motivar del mismo
- Habilidad para coordinar funciones particulares o grupo de funciones (por ejemplo, la coordinación de la fabricación con la investigación)
- Edad, entrenamiento y orientación funcional de la dirección
- Profundidad de la dirección
- Flexibilidad y adaptación de la dirección

### **Cartera empresarial**

- Habilidad de la empresa para apoyar los cambios planeados en todas las unidades de negocio en término de financiamiento y otros recursos
- Habilidad de la corporación para completar o reforzar los puntos fuertes de cada unidad de negocio. (Porter, 1991)

#### IV. SUPUESTOS

- ✓ Los precios de GAVANORSA es un factor que influye a ser líder en la competencia de mercado.
- ✓ La calidad de la materia prima de GAVANORSA es un factor que influye en la competencia de mercado.
- ✓ La medida exacta en los productos de GAVANORSA es un elemento que genera ventaja competitiva.
- ✓ La atención al cliente es un elemento interno que hace que GAVANORSA compita en el mercado.



			el mercado de acuerdo al estilo de marketing. (Jenny, 2010)				
¿Qué elementos generan ventaja competitiva para la empresa de GAVANORSA?	Describir los elementos que generan ventajas competitivas para GAVANORSA	Ventaja competitiva	Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. (Espinoza, 2017)	Tipos de ventaja  Características de las ventajas competitivas	Clientes  Propietario del negocio	Encuesta	Diferenciación Enfoque Liderazgo en costos  Sostenible en el tiempo Superioridad de producto Orientadas al cliente Generadoras de valor

## **V. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo de investigación**

La investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas. (Rodríguez, s.f)

#### **La Investigación Aplicada**

En este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado. (Rodríguez, s.f)

#### **Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández, 2014)

La investigación es cualitativa aplicada porque se estudiará a la empresa GAVANORSA, mediante la cual se pretende obtener información para analizar los factores que influyen en la competencia de dicha empresa.

### **5.2 Tipo de estudio**

La investigación propuesta para el análisis de los factores que influyen en la competencia de GAVANORSA es de tipo exploratorio.

**Exploratorio:** Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández, 2014, pág. 91)

Es una investigación exploratoria porque los factores que influyen en la competencia es un tema que por primera vez está siendo estudiado para la empresa de GAVANORSA en la ciudad de Estelí.

### **5.3 Universo**

Es el conjunto de elementos (finito o infinito) definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen. Bien definido (se sepa en todo momento qué elementos lo componen). Universo es el conjunto de elementos a los cuales se quieren inferir los resultados. (Espinoza E. , 2016)

Se estudiaron dos universos: el universo No 1 proyectado es de 307 clientes que viven dentro y fuera de la ciudad de Estelí, dato proporcionado según la base de datos de la empresa. Este se convierte en el universo No 1 a tomar para efectos de la investigación y para obtener la muestra de la misma.

A la vez se estudió el universo No 2 que es la población de Estelí de 151,666 entre el rango de edades de 15 a 60 años dato obtenido del MINSA.

### **5.4 Muestra**

Muestra. Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población. (López, 2004)

Con la aplicación de la fórmula de muestreo para la investigación cualitativa se obtuvieron dos datos ya que se aplicó a dos universos, uno fue los clientes de la empresa GAVANORSA y a la población de Estelí.

Muestra de clientes de GAVANORSA

**INGRESO DE PARAMETROS**

Tamaño de la Población (N)	307
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.5
Proporción de Fracaso (Q)	0.5
Valor para Confianza (Z) (1)	1.65

	<b>Tamaño de Muestra</b>
Fórmula	144
Muestra Optima	98

Muestra de la población de Estelí

**Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas**

**INGRESO DE PARAMETROS**

Tamaño de la Población (N)	151,666
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.5
Proporción de Fracaso (Q)	0.5
Valor para Confianza (Z) (1)	1.65

	<b>Tamaño de Muestra</b>
Fórmula	272
Muestra Optima	271

## **5.5 Muestreo**

### Muestro probabilístico Aleatorio Simple

Este muestreo es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado.

## **Métodos, técnicas de investigación e instrumentos**

Los instrumentos que se van a trabajar son: encuestas y entrevistas.

## **5.6 Etapas de la investigación**

### **Investigación documental**

Este proceso investigativo se inició con la selección del tema a través de una lluvia de ideas para posteriormente elegir el tema, haciendo una amplia búsqueda de información para crear el marco teórico, el cual fundamenta nuestra investigación, donde nos apoyamos de libros digitales, secciones de libros de Mercadotecnia y sitios web, con contenidos sumamente importantes y relacionados con el tema de estudio.

### **Etapa de elaboración de instrumentos**

Los instrumentos para la recolección de datos estarán dados de la siguiente manera:

Encuesta No 1: dirigidas a clientes que visitan la empresa de GAVANORSA en Estelí, con el objetivo de analizar los factores que influyen en la competencia de dicha empresa.

Encuesta No 2: dirigida a la población de Estelí, con el objetivo de saber si conocen a la empresa estudiada y los productos que esta ofrece.

Entrevista No1: dirigida al administrador de la empresa de GAVANORSA, con el objetivo de analizar la implementación de estrategias para la competitividad en el mercado de Estelí.

Entrevista No2: dirigida al gerente de la empresa El Halcón, con el objetivo de conocer cómo trabajan con la empresa y los conocimientos sobre la competencia de la ciudad.

### **Trabajo de campo**

En esta etapa del trabajo investigativo se llevarán a cabo instrumentos para la recopilación de datos (encuestas, entrevistas y escala Likert). Se considera este como el paso más importante, ya que a través de ellos se validará la investigación la cual tendrá un valor, práctico como teórico y por medio de los instrumentos se permitirá dar respuesta al problema y objetivo planteado.

### **Elaboración del documento final**

Después del trabajo de campo y el análisis de toda la información que se recolecto por medio de los instrumentos pasamos a la última etapa de la investigación. En esta etapa se elabora el documento final, donde se logra verificar si los objetivos propuestos al inicio de la investigación se lograron sobre el tema de estudio, desatacando los resultados más relevantes.

## VI. RESULTADOS

Factores que influyen en la competencia de mercado de GAVANORSA.

**Gráfico No 1**



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a la población.**

Empresa: Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social (Chiavenato, 2019)

La empresa GAVANORSA es conocida por la población al igual que las otras empresas y esto les abre las puertas en el mercado competitivo en el que está actualmente. Pero no se deben de omitir los diferentes medios de publicidad para que la marca de la empresa quede posicionada a la vez en la mente de los clientes como población en general e ir aumentando la cartera de clientes y a su vez lograr rotación al mismo ritmo de todos los productos.

**Gráfico No 2**



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a la población.**

Los medios de comunicación son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual. Algunas veces son utilizados para comunicar de forma masiva, para muchos millones de personas, como es el caso de la televisión o los diarios impresos o digitales, y otras, para transmitir información a pequeños grupos sociales, como es el caso de los periódicos locales o institucionales. (García, 1995)

De los medios utilizados para la publicidad de la empresa GAVANORSA, la publicidad boca a boca tiene un porcentaje de 37.0% seguido de la radio con un 30.5% y la televisión con 30.2%, mientras las mantas con 1.3% y redes sociales con 1.0% como los medios menos vistos.

De acuerdo a lo expresado anteriormente en los resultados donde figura que tres medios son los más escuchados, se observa que la publicidad boca a boca ha sido un elemento muy importante para competir en el mercado y darle un lugar a la empresa en medio de competidores fuertes, sin embargo, no se puede dejar atrás que los medios pagados para la publicidad han sido efectivos como la televisión y la radio en los diferentes horarios que estos son visto y escuchados para dar a conocer a la empresa.

### Gráfico No 3



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a los clientes.

**Accesible:** en cambio, se relaciona con aquello a lo que es posible acceder sin grandes problemas. (Porto Pérez, 2015)

De acuerdo a los datos encontrados podemos observar que los precios de los diferentes productos que ofrece la empresa GAVANORSA son accesibles, se puede decir que se encuentran los precios en un rango competitivo con el resto de empresas y con este dato puede GAVANORSA lograr ser una de las mejores opciones al momento de realizar compras de láminas de zinc como a su vez una preferencia por parte de los clientes.

**Gráfico No 4**



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a la población.**

Atributos de su preferencia: se refiere a aquellas características que posee los productos, tanto tangibles como intangibles, que son esenciales para su comercialización. (Burgos, 2019)

De las personas encuestadas el 44% no les gusta que la empresa GAVANORSA no tiene variedad de productos, el 20% porque que no hay descuentos y el 19% porque no hay servicio a domicilio. Mientras que los datos con menor porcentaje son que el 9% opina que no tienen una ubicación visible y el 8% porque no ofrecen promociones.

Según los datos obtenidos, el dato con más relevancia nos muestra que lo que no les gusta de la empresa es la falta de variedad en productos. Es un punto muy importante para la empresa ya que al ofrecer láminas de zinc el cliente quiere comprar los materiales utilizados al momento de ubicar una lámina como clavos, perlines, tornillos, etc. Y hacer una sola compra en el punto de venta ahorrándose tiempo y gastos extras.

Otro punto que se evalúa es que las personas opinan que la empresa no ofrece descuentos, sin embargo, la empresa si realiza descuentos, pero solo en clientes mayoristas o por compras con un porcentaje alto.

De igual manera se menciona que no les gusta que la empresa no ofrece servicio a domicilio, sin embargo, al ofrecer este servicio permitiría a la empresa ser más competitivos porque no todas las ferreterías cuentan con dicho servicio y a su vez sería una

satisfacción de una necesidad de clientes que no tienen medios de transporte para llevar el producto hacia el destino local. Ganando fidelidad de clientes.

## Objetivo No 2

**Elementos que generan ventajas competitivas para GAVANORSA.**

## Gráfico No 5



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta.**

Oferta: Se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer diferentes precios y condiciones, también puede ser la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos. (Vanegas, 2019)

Este gráfico nos muestra que la población si conoce la línea de productos que ofrece la empresa, dándose a conocer en el mercado y mejorando la oferta. Se puede mencionar que los diferentes medios utilizados para dar a conocer a la empresa han sido efectivos como la atención a los clientes quienes han dado a conocer a la misma y a la vez es una empresa para ser competitiva en el mercado.

**Gráfico No 6**



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a la población.**

Competencia: se refiere a cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda. Hace referencia también a la rivalidad entre firmas que toman parte en un determinado mercado desarrollando sus mejores estrategias con el ánimo de incrementar las ganancias, minimizar los costes y así poder competir en las mejores condiciones posibles ante el resto de compañías del sector. (Sánchez, 2019)

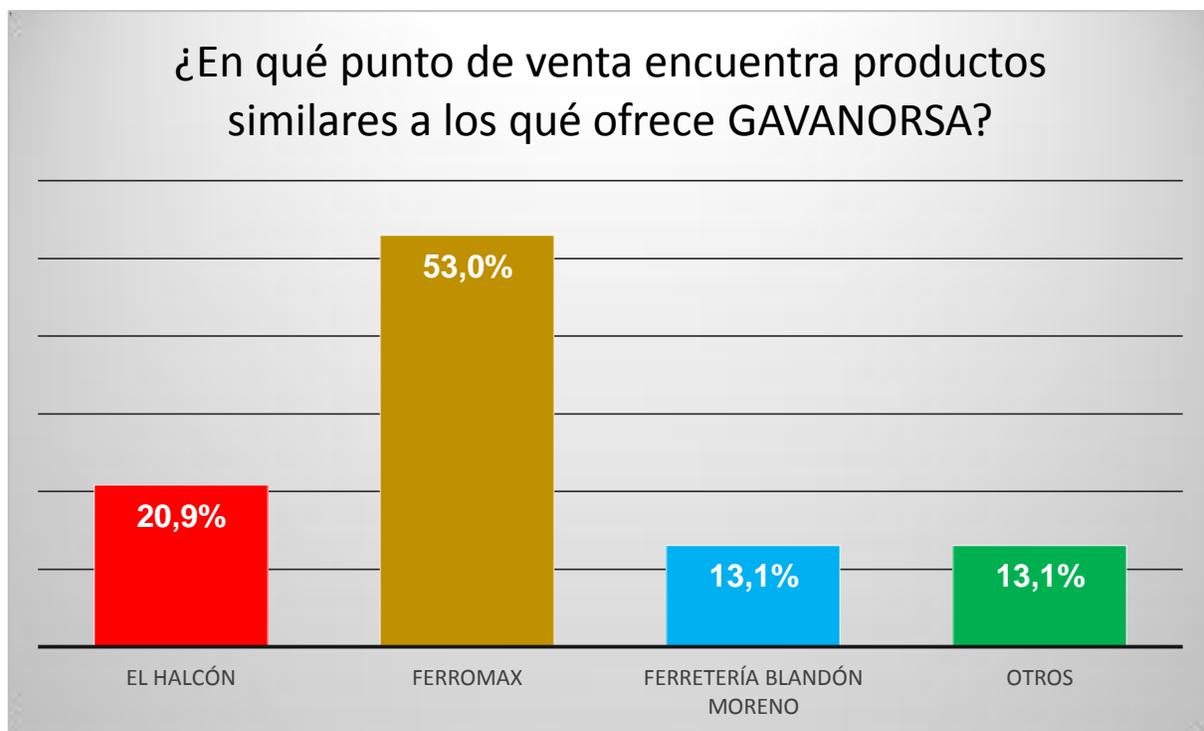
Oferta: Se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer diferentes precios y condiciones, también puede ser la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos. (Vanegas, 2019)

El gráfico No 6 muestra que el 96% si encuentra los productos en otro punto de venta al momento de no encontrarlos en dicha empresa, mientras que el 4% no los encuentra en otro lugar.

De acuerdo a lo expresado anteriormente en los resultados, donde nos muestra que GAVANORSA está en medio de grandes competidores que ofrecen la gama de productos que ellos fabrican, optan por buscar en otros de puntos de ventas sin importar precios u otro factor al momento de la decisión de compra.

Y esto que en la gráfica No 6 nos muestra que Ferromax es una de las empresas que optan para buscar los productos que no encuentran en GAVANORSA y esta empresa está ubicada cerca de la plaza de GAVANORSA en lo cual se puede mencionar que es el competidor más fuerte que tiene la empresa.

### Gráfico No 7



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a los clientes.**

Punto de venta: punto es un término con múltiples significados: en este caso, nos interesa su acepción como un lugar físico o sitio. Venta, por su parte, es el proceso y el resultado de vender (entregar la propiedad de un bien a otro sujeto, quien pagará un cierto precio ya acordado para quedarse con el producto en cuestión).

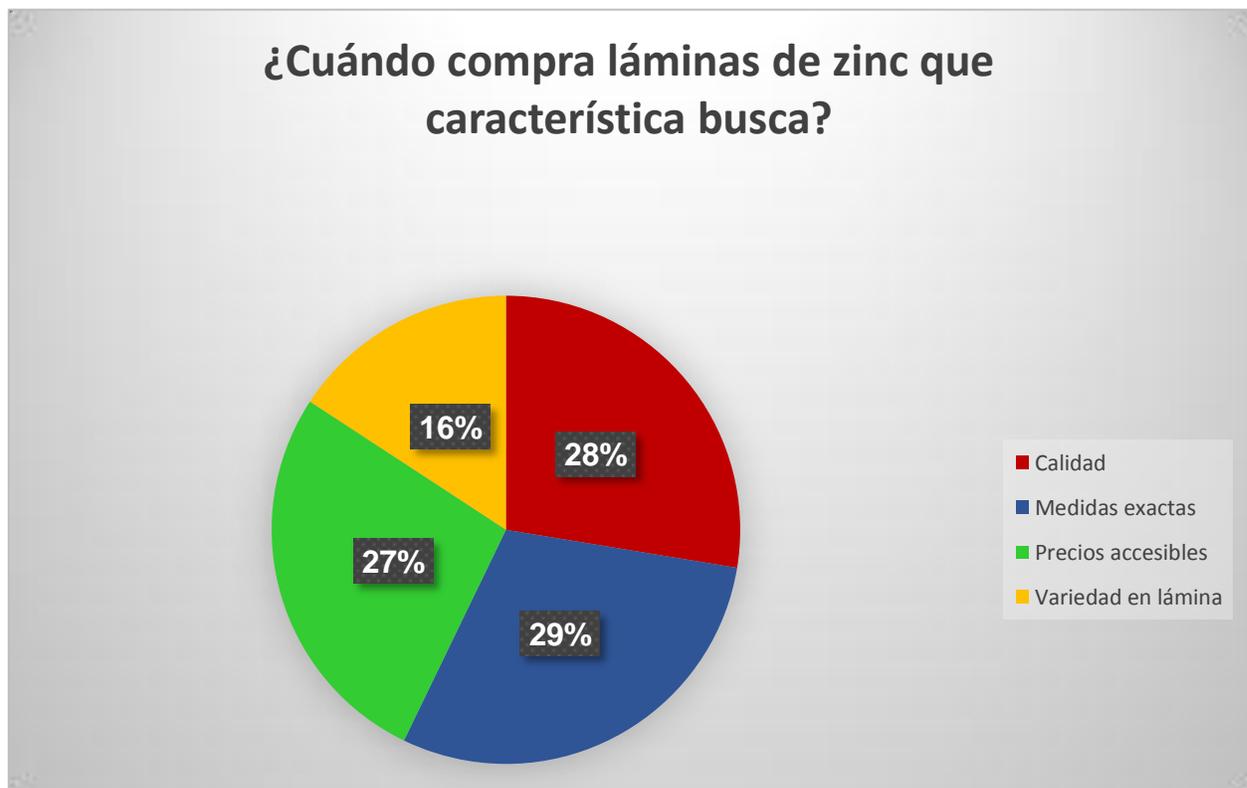
Con estas definiciones en claro, podemos referirnos a la noción de punto de venta. Se trata del local comercial en el cual se ofrecen diversos productos a la venta. Una persona que desea comprar algo, por lo tanto, puede acercarse a un punto de venta de aquello que pretende adquirir para concretar la operación. (Pérez Porto, 2013)

En el gráfico actual muestra que el 53% encuentra productos similares en FERROMAX, seguido del 20.9% los encuentra en El Halcón, y con datos similares los encuentran en Ferretería Blandón Moreno y otros lugares.

Esta gráfica nos muestra que GAVANORSA tiene un competidor potencial el cual es FERROMAX y se puede mencionar que están omitiendo las estrategias que esta empresa está haciendo para lograr un liderazgo en el mercado. GAVANORSA no puede ver superficialmente a la empresa o darle menor importancia porque la plaza y la publicidad que hacen a diario por medio de perifoneo constante como el trabajo de equipo de los gestores de ventas es cada vez más notorios en la ciudad y están acaparando el mercado meta de GAVANORSA, así también lo hace EL Halcón quienes tienen un notorio porcentaje en la gráfica y esta empresa está ubicada cerca de GAVANORSA siendo una segunda competencia directa y ofreciendo productos sustitutos a la línea de la empresa estudiada.

Y es más que obvio el saber que las diferentes empresas hacen todo para ganar clientes y buscar soluciones. Y este es un punto que GAVANORSA no puede omitir al saber que los competidores están constantemente trabajando para ser los mejores.

**Gráfico No 8**



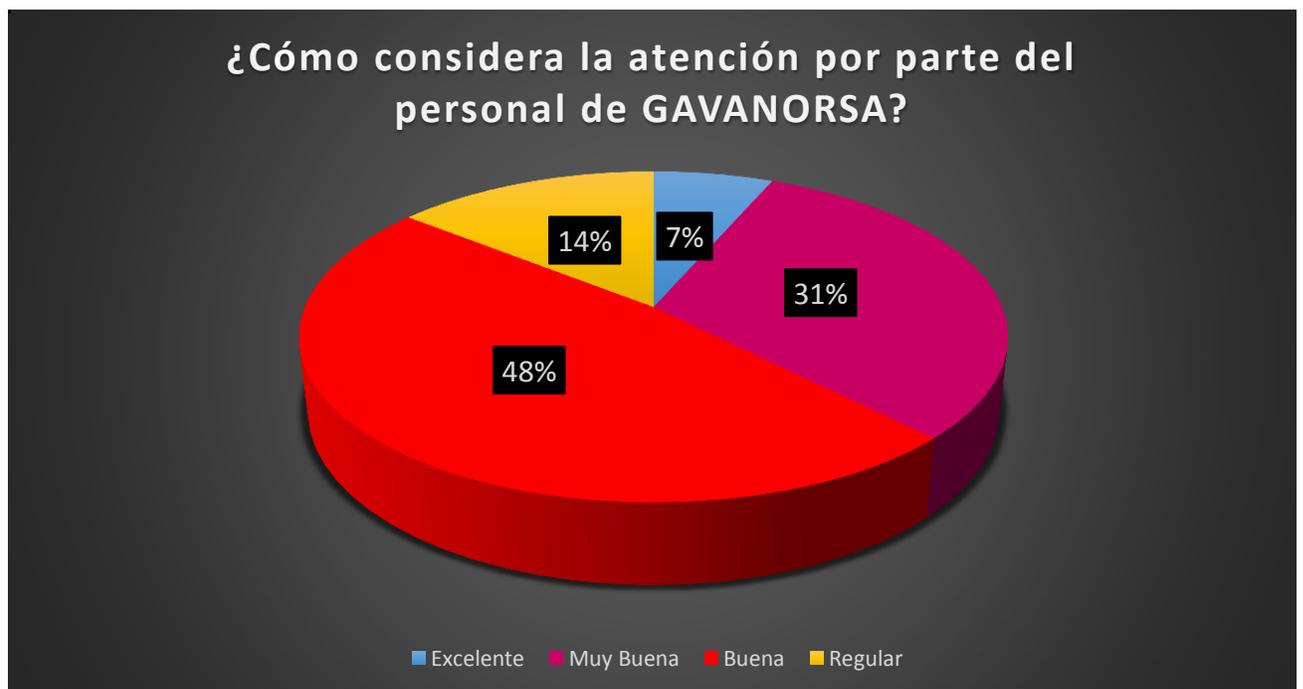
**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a los clientes.**

Característica de producto: Las **características funcionales** están relacionadas con los usos del producto y los métodos de operación. En este sentido, nuevas posibilidades de uso pueden expandir la potencialidad de un producto. (S.A, 2019)

De las personas encuestadas el 29% opinan que al comprar láminas de zinc buscan medidas exactas, seguido del 28% que buscan calidad del producto, el 27% busca precios accesibles, mientras que el 16% busca variedad de láminas.

Las características que buscan los clientes al momento de comprar láminas de zinc son las mismas que ofrece GAVANORSA teniendo un papel muy importante en la percepción que el cliente tiene de los productos que dicha empresa fabrica, a diferencia de algunas ferreterías GAVANORSA ofrece medidas exactas en los productos satisfaciendo necesidades como representar valores afectivos y dando al producto una imagen positiva en el mercado.

### Gráfico No 9



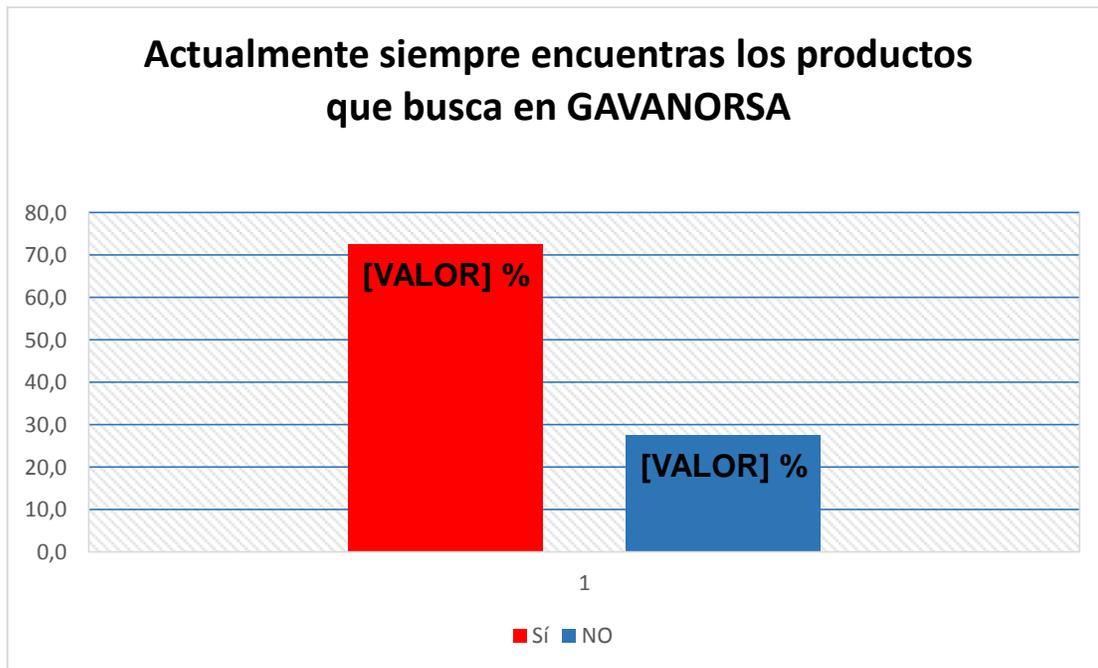
**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a los clientes.**

Atención al cliente: Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio. (S, 2019)

El presente gráfico demuestra que el 48% considera que es buena la atención del personal de GAVANORSA seguido de un 31% muy buena dicha atención.

Es muy importante mencionar que la experiencia que se llevan los clientes con el personal de una empresa es fundamental y la gráfica nos muestra que GAVANORSA tiene una muy buena atención mostrando que mezcla sus servicios complementarios con las políticas de dicha empresa, abriendo oportunidad a que los clientes se inclinen hacia esta y no a la competencia. La empresa debe de mantener este ritmo con los clientes y el seguimiento como el control para lograr una entera satisfacción de estos.

**Gráfico No 10**



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a la población.**

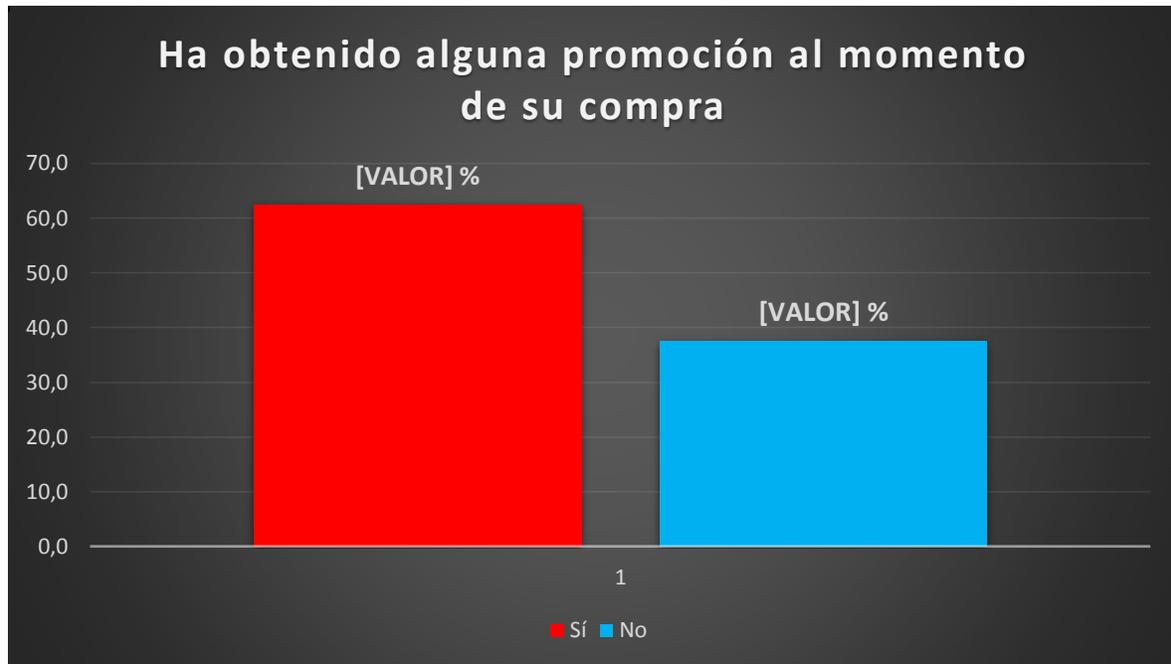
Oferta de producto: competencia es la rivalidad entre empresas y otros proveedores por el dinero y lealtad de sus clientes. Esta rivalidad tiende a centrarse en uno de dos enfoques a modo de combinación. (Arduino, 2019)

Se puede observar en el gráfico que el 72.5% siempre encuentran los productos que busca en la empresa de GAVANORSA mientras que el 27.5 no encuentra los productos en dicha empresa.

De acuerdo a los datos encontrados, GAVANORSA ofrece láminas de zinc con variedad de características y se puede mencionar que la empresa está brindando en tiempo y forma los productos, sin embargo, al momento del trabajo de campo los clientes mencionaban que no encuentran variedad y esto es un punto que la empresa debe analizar al querer ampliar el catálogo con productos que se buscan al mismo tiempo que láminas de zinc por ejemplo

perlines, clavos, etc. Si logran la variedad en productos los clientes no tendrían que visitar otro punto de venta.

### Gráfico No 11



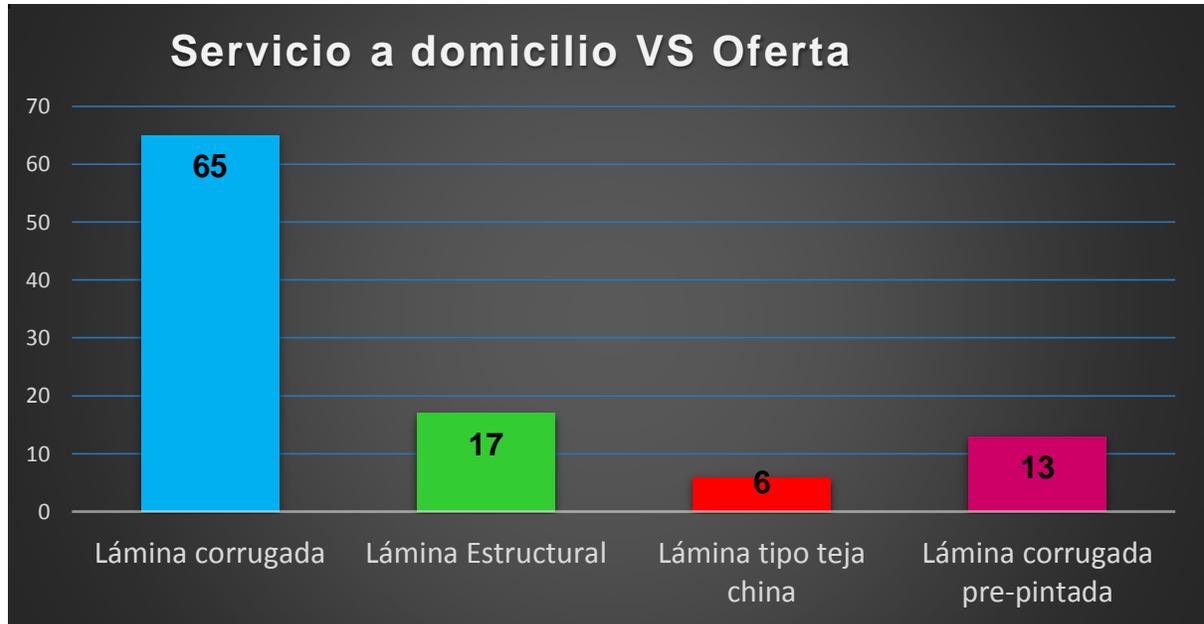
**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a la población.**

Promoción: La promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos. (McCarthy, 2019)

Se puede observar en el gráfico No 13 que el 62.5% si ha obtenido promoción al momento de la compra mientras que el 37.5% no ha obtenido promoción alguna durante las compras.

El gráfico nos muestra que no todos los clientes han recibido promoción alguna, sin embargo, esto tiene una gran ventaja competitiva porque están logrando fidelización de clientes o de la marca repitiendo siempre que pueda la compra en la empresa para obtener promoción. Así también se logra recomendación a otros consumidores abriendo una nueva clientela como se refleja en el gráfico No 2 que la publicidad boca a boca ha sido efectiva para dar a conocer a la empresa.

**Gráfico No 12**



**Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a la población.**

Servicio a domicilio: El servicio a domicilio es un proceso mediante el cual, se acercan los productos o servicios ofrecidos por la empresa hasta el lugar donde se encuentra el cliente, permitiendo que este disfrute de dichos productos sin tener que hacer desplazamientos hasta el punto de compra. (Álvarez, 2014)

La gráfica nos muestra que sería rentable el ofrecer servicio a domicilio ya que unos de los productos que tiene la empresa es demandado en un alto porcentaje compensando el gasto del servicio además que sería un recurso que no todas las ferreterías ofrecen y a la vez lograría fidelizar a la clientela como atracción a nuevos clientes, sin embargo, los otros productos que ofrecen son demandados pero no con mayor frecuencia como las láminas corrugadas ya que estos son buscados para diseños exclusivos en las construcciones pero necesitan una publicidad más acertada a la diferencia y calidad de estos.

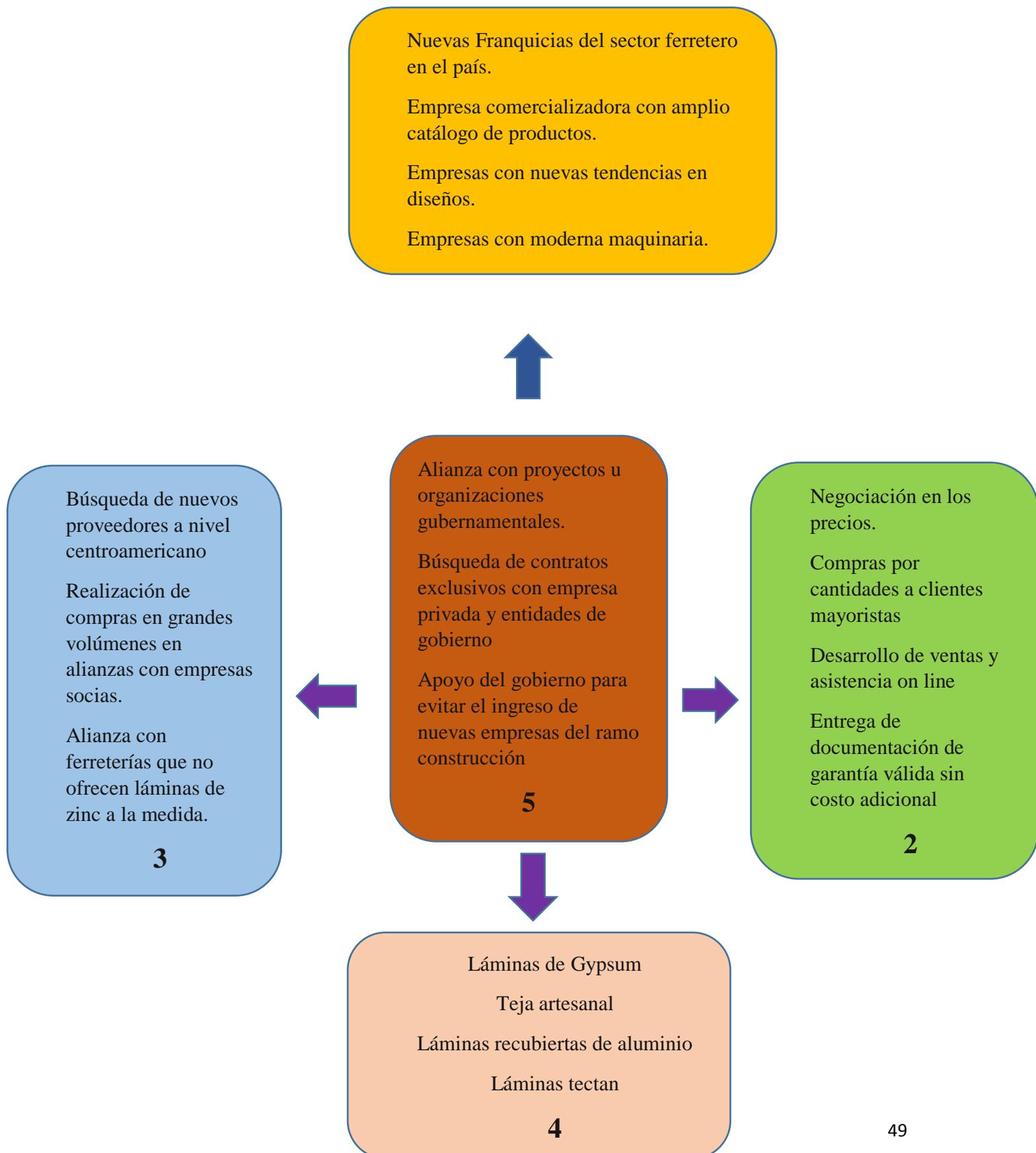
## **Diamante de Porter**

### **GAVANORSA**

- 1. Amenaza de nuevos competidores**
  - Nuevas Franquicias del sector ferretero en el país.
  - Empresa comercializadora con amplio catálogo de productos.
  - Empresas con nuevas tendencias en diseños.
  - Empresas con moderna maquinaria.
  
- 2. Poder de negociación de los compradores.**
  - Negociación en los precios.
  - Compras por cantidades a clientes mayoristas
  - Desarrollo de ventas y asistencia on line
  - Entrega de documentación de garantía válida sin costo adicional
  
- 3. Poder de negociación de los proveedores.**
  - Búsqueda de nuevos proveedores a nivel centroamericano
  - Realización de compras en grandes volúmenes en alianzas con empresas socias.
  - Alianza con ferreterías que no ofrecen láminas de zinc a la medida.
  
- 4. Productos sustitutos.**
  - Láminas de Gypsum
  - Teja artesanal
  - Láminas recubiertas de aluminio
  - Láminas tectan <sup>3</sup>  
  - **Rivalidad entre el sector/ Poder de negociación de los competidores**
  - Alianza con proyectos u organizaciones gubernamentales.
  - Búsqueda de contratos exclusivos con empresa privada y entidades de gobierno
  - Apoyo del gobierno para evitar el ingreso de nuevas empresas del ramo construcción

---

<sup>3</sup> Material reciclado de materiales variados entre ellos madera



Con las siguientes propuestas de estrategias se da salida al objetivo en el cual se plantea las propuestas para mejorar el nivel competitivo de GAVANORSA.

### VII. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS

Objetivos	Estrategia	Acciones	Posibles Resultados
<p>Posicionar la marca de la empresa en la mente de los clientes y mercado meta.</p>	<p>Posicionamiento</p>	<p>Rediseño de marca con slogan alusivo al atributo de producto a la medida.</p> <p>Creación de una página en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter donde se publique contenido de valor, interacción con el mercado meta y usar imágenes de la empresa y sus productos con su marca.</p> <p>Creación de Blogs del sector construcción con enfoque a los diferentes tipos de láminas de zinc, atractivas y educativas.</p>	<p>Captación de nuevos clientes</p> <p>Haber logrado una marca reconocida en zona norte.</p>
<p>Trasladar el mensaje de la marca de la empresa como la información de los productos que se venden a la población.</p>	<p>Publicidad</p>	<p>Ubicación de vallas publicitarias a orillas de la carretera panamericana donde indique la ubicación de la empresa.</p> <p>Anuncios televisivos y radiales en horarios como: 6am, 12md, y 7 pm.</p> <p>Activación de la página de la empresa con horario laboral.</p>	<p>Visitas de 30 posibles clientes a la empresa mensual.</p>

<p>Realizar promociones para lograr la fidelización de los clientes</p>	<p>Promoción</p>	<p>Diseño de tarjetas de visita en las que se incluya el logo de la empresa, slogan, correo electrónico, teléfono, dirección del local o de la página web.</p> <p>Descuentos del 20% para los clientes mayoristas o hacerlos partes de club de descuentos.</p> <p>Regalías a clientes con frecuencia de compras como: Gorras, camisetas, llaveros, y por compras más altas láminas de zinc.</p> <p>Participación en las diferentes actividades de INTUR con exposición de los productos que se ofrecen.</p>	<p>Aumento del 20% en ventas mensuales.</p> <p>Fidelización de la cartera de clientes a la empresa.</p>
<p>Aumentar el volumen de ventas con los diferentes segmentos identificados.</p>	<p>Segmentación diferenciada</p>	<p>Establecimiento de alianzas estratégicas con ingenieros que administran proyectos de construcción.</p> <p>Establecimiento de alianzas estratégicas con el sector institucional, proyectos de techos con las alcaldías.</p>	<p>Contratos trimestrales con diferentes proyectos.</p>

<p>Mantener la fidelización de los clientes hacia la empresa.</p>	<p>Fidelización</p>	<p>Capacitación al personal de la empresa en atención al cliente buscando la excelencia al servicio al cliente.</p> <p>Creación de un buzón de sugerencias para darle respuestas a los clientes.</p> <p>Seguimiento de la calidad y entrega puntual de los productos lo más personalizado posible.</p> <p>Diseño de boletines exclusivos para clientes con información de descuentos.</p>	<p>Aumento de visitas a la empresa.</p> <p>Recomendaciones de los clientes al mercado meta.</p>
---	---------------------	---	---

## VIII. CONCLUSIONES

La empresa GAVANORSA trabaja con publicidad radial y televisiva, sin embargo, la empresa se da conocer por medio de las recomendaciones boca a boca de los clientes según los resultados obtenidos.

Uno de los elementos que no tiene a favor GAVANORSA es la falta de variedad de productos en el sector construcción con la que no cuenta dicha empresa.

La empresa GAVANORSA se encuentra en medio de grandes competidores como: FERROMAX, El Halcón, Ferretería Blandón Moreno y otros que ofrecen la misma línea de productos.

El punto de venta más cercano de GAVANORSA y a la vez el competidor directo es FERROMAX tomando en cuenta solo el hecho del slogan que indica que "venden medida exacta".

Las características más importantes que buscan los clientes son la calidad y las medidas exactas.

La atención al cliente es considerada buena por los clientes, sin embargo, siempre se debe de estimar seguir mejorando dicha atención por parte del personal para evitar que los clientes busquen suplir esta necesidad en otra empresa.

Los clientes encuentran los productos que buscan como: las láminas corrugadas, estructural, teja china, ondulada, corrugada pre pintada y en diferentes grosores como los calibre No 26 y 28.

La empresa GAVANORSA ofrece promoción al momento de las compras siempre y cuando sean compras mayoristas o compras frecuentes.

En los supuestos planteados anteriormente, se lograron identificar los diferentes factores que influyen en la competencia de mercado para la empresa de GAVANORSA, como la explicación de cada uno de ellos encontrados a la vez en los análisis de datos, así también se proponen diferentes estrategias para ayudar a la empresa en mejorar su nivel competitivo en el mercado de Estelí enfrentándose con grandes empresas que ofrecen productos similares.

A los clientes le gustaría que la empresa ofrezca servicio a domicilio y el producto líder en dicha empresa es la lámina corrugada siendo esta la más demandada.

## **IX. RECOMENDACIONES**

Llevar a cabo publicidad radial y televisiva, la cual debería de ser en horarios en los cuales el mercado meta este sintonizando dichos medios para obtener mayor efectividad en el momento del anuncio o comercial.

La empresa debería tomar en cuenta a futuro la opción de ampliar la línea de productos.

Hacer estudios que le permitan a la empresa conocer gustos, necesidades de los clientes como, a los diferentes competidores que existen en la ciudad para estar siempre delante de ellos en presencia, calidad, precios, promoción, etc.

GAVANORSA debe de conocer sobre FERROMAX que es su competencia directa, trabajar en su plaza con una infraestructura donde se pueda identificar a la empresa, lo que ofrece y su servicio líder en venta de láminas a la medida exacta.

La empresa de GAVANORSA tiene que comprometerse a seguir con la calidad de los productos y las medidas exactas que ofrecen para fidelizar a los clientes.

La empresa debe de capacitar a sus trabajadores con temas de atención al cliente para mejorar dicha atención y aumentar las visitas de los clientes y promover a la vez una publicidad boca a boca para captar nuevos clientes.

La empresa tiene que mantener la puntualidad, como una variable importante al momento de atender los pedidos para entregarlos en tiempo y forma, igualmente no puede perder de vista el constante mantenimiento de las máquinas y las capacitaciones a los obreros sobre el uso de estas, para trabajar al ritmo de la demanda.

Las promociones se tienen que mantener en los clientes mayoristas, pero a la vez la nueva cartera de clientes puede ser tomada en cuenta con otro tipo de promoción como las membresías para incentivarlos a comprar y que se incremente la frecuencia de visita a GAVANORSA.

La empresa a futuro debería de ofrecer servicio a domicilio, empezando con clientes mayoristas o por cierta cantidad de compra, igualmente darle publicidad al servicio y a los productos menos demandados enfocando en los anuncios las características más importantes de estos para generar una imagen atrayente al mercado meta.

El poder echar a andar la propuesta de estrategias que se ha generado a partir de esta investigación para obtener mayores resultados.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Agustín, B. (20 de Mayo de 2019). *Experts Training*. Obtenido de [http://www.xprtraining.com/marketing\\_operativo/atributos\\_de\\_producto.html](http://www.xprtraining.com/marketing_operativo/atributos_de_producto.html)
- Arturo. (10 de Septiembre de 2018). *CreceNegocios*. Recuperado el 20 de Mayo de 19, de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- BCN. (Julio de 2018). *Banco Central de Nicaragua*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de Banco Central de Nicaragua: [https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/trimestral/construccion/construccion\\_1.pdf](https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/trimestral/construccion/construccion_1.pdf)
- Carlos, G. (1995). *Banrepcultural*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Los\\_medios\\_de\\_comunicaci%C3%B3n](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Los_medios_de_comunicaci%C3%B3n)
- Chiavenato, I. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
- Codas B, M. (s,f). Evolución del concepto de competitividad. En C. B. Manuel. Recuperado el 11 de Octubre de 2018
- debitoor. (s.f). *debitoor*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de debitoor: <https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia>
- Eleonora, E. (Noviembre de 2016). *bvs*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de bvs: <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- Emilio. (14 de Julio de 2014). *Importancia.org*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de Impoetancia.org: <https://www.importancia.org/competencia-de-mercado.php>
- Emilio, S. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>
- Espinoza, R. (22 de Octubre de 2017). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de Roberto Espinosa: <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>
- Guatemala, U. d. (2012). *Estructura de mercado y competencia*. Recuperado el 16 de Enero de 2019
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANAEDITORES, S.A DE C.V. Recuperado el 30 de Octubre de 2018
- Jenny, A. (27 de Junio de 2010). *Mercadotecnia*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html>

- Julián, P. (2009). *Definición de*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de Definición de: <https://definicion.de/factor/>
- Julián, P. P. (2015). *Definición. DE*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de Definición.DE: <https://definicion.de/asequible/>
- Kotler, P. (s.f.). En P. Kotler, *Análisis de la competencia* (págs. 7-9). Recuperado el 30 de Septiembre de 2018
- Kotler, P. (1996). Recuperado el 30 de Septiembre de 2018
- Laura, G. (s,f). *calameo*. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de calameo: [www.calameo.com//books//004243589cb44e615e1ef](http://www.calameo.com/books/004243589cb44e615e1ef)
- López, L. P. (2004). *Scielo*. Recuperado el 21 de Abri de 2019, de Scielo: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Marcelo, R. (s.f). *Competencia y estructura de mercado*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018
- María, E. (09 de Marzo de 2019). *Concepto.de*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de <https://concepto.de/oferta/>
- McCarthy, J. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>
- Michael, P. (1991). Buenos Aires: Vergara. Recuperado el 20 de Mayo de 2019
- Michael, P. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara. Recuperado el 2018 de Octubre de 2018
- Miranda Aburto, W. (13 de Febrero de 2017). *Confidencial*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de Confidencial: <https://confidencial.com.ni/construccion-espera-crecimiento-10-12/>
- Moises, A. (s.f). *SCRIBD*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2018, de SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/88943334/Universo-Y-Muestra-de-una-Investigacion>
- Muñoz Serra, V. (s.f). *Análisis de la competencia*. En M. S. Victoria. Recuperado el 7 de Octubre de 2018
- Pérez Porto, J. (2013). *Definición.de*. Recuperado el 24 de 03 de 2019, de Definición.de: <https://definicion.de/punto-de-venta/>
- Porter, M. (1991). México: Compañía editorial continental, S.A. de CV México. Recuperado el 5 de Octubre de 2018
- promonegocios.net*. (05 de 2006). Recuperado el 4 de Abril de 2019, de <https://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>
- Resico, M. (s.f). En M. Resico, *La competencia* (pág. 82). Recuperado el 29 de septiembre de 2018
- Resico, F, M. (s.f). *Competencia y estructura de mercado*. En R. F. Marcelo. Recuperado el 3 de Octubre de 2018

- Resico.F, M. (s.f). En R. Marcelo, *Competencia y estructuras de mercado* (págs. 83-87). Recuperado el 5 de Spetiembre de 2018
- Resico.F, M. (s.f). En R. Marcelo. Recuperado el 05 de Septiembre de 2018
- Rodríguez, D. (s.f). *lifeder.com*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de lifeder.com:  
<https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- S, A. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de  
[https://www.ecured.cu/Medios\\_de\\_Comunicaci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Medios_de_Comunicaci%C3%B3n)
- S, A. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://definicion.de/preferencia/>
- S, A. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>
- S.A. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-un-producto.html>
- S.A. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://maestrofinanciero.com/servicio-a-domicilio/>
- s.a. (s.f.). *Bibliotecas DUO*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de Bibliotecas DUO:  
<http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada>
- s.a. (02 de Julio de 2015). *significados.com*. Recuperado el 2 de Abril de 2019, de significados.com:  
<https://www.significados.com/dumping/>
- Vanegas, Y. (08 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://sena-mercadeo.blogspot.com/2009/04/oferta-y-demanda.html>
- Zinthia, Á. (9 de Octubre de 2014). *3Cero*. Obtenido de <https://3cero.com/servicio-entrega-domicilio/>

## XI. ANEXOS



GARANIZAMOS **CALIDAD, EFICIENCIA Y ECONOMIA**

Fabricamos a la medida y en el momento, al gusto del cliente.

FABRICA DE ZINC  
**GAVANORSA**  
ESTELI

**SERVICIOS:**  
OFRECEMOS DIFERENTES TIPOS DE MATERIALES GALVANIZADOS, ALUMINIZADOS Y PREPINTADOS.

**DIFERENTES GROSORES:**  
**0.44MM**  
**0.40MM**  
**0.33MM**  
**0.31MM**



**EL ZINC DE NICARAGUA**

DIFERENTES CALIBRES: 26 Y 28

Teléfonos: 2713 9639/ 2713 9385 | Correo: [administración@gavanorsa.com](mailto:administración@gavanorsa.com)  
Dirección: de la antigua Startmart carretera Miraflores al norte, lo al oeste, contiguo al parque de ferias, Esteli





## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Encuesta

(Clientes)

Buenos días (tarde)

Somos estudiantes de V año de carrera de mercadotecnia y estamos realizando una investigación para analizar los factores que influyen en la competencia de GAVANORSA en la ciudad de Estelí. La información que nos brinde será para uso exclusivamente académico. Agradecemos su colaboración con el llenado de la presente encuesta.

### Datos generales

**Barrio** \_\_\_\_\_ **Edad** \_\_\_\_\_ **Género** \_\_\_\_\_

**Marque con una X la opción de su preferencia.**

1. Si usted realiza compras en GAVANORSA ¿Con qué frecuencia las realiza?  
Mensual ( )  
Trimestral ( )  
Semestral ( )  
Anual ( )
2. ¿Qué tipo de lámina de zinc compra?  
Lámina corrugada ( )  
Lámina estructural ( )  
Lámina tipo teja china ( )  
Lámina corrugada prepintada ( )  
Otros ( )

3. ¿Le gustaría que GAVANORSA ofrezca servicio a domicilio?  
Si ( )  
No ( )
  
4. ¿Le gustaría que GAVANORSA ofrezca variedad en productos para construcción?  
Si ( )  
No ( )
  
5. ¿Qué tipos de productos?  
Perlines ( )  
Cemento ( )  
Tornillo y clavos ( )  
Otros ( )
  
6. ¿Cómo considera usted la atención por parte del personal de GAVANORSA?  
Excelente ( )  
Muy buena ( )  
Buena ( )  
Regular ( )  
Mala ( )
  
7. ¿Actualmente encuentra siempre los productos que busca en GAVANORSA?  
Si ( )  
No ( )
  
8. ¿Le entregan los productos en tiempo y forma?  
Si ( )  
No ( )
  
9. ¿En qué medios ha visto o escuchado publicidad de GAVANORSA?  
Televisivos ( )  
Radiales ( )  
Internet ( )  
Mantas ( )  
Otros ( )
  
10. ¿Ha obtenido alguna promoción en el momento de sus compras?  
Si ( )  
No ( )
  
11. ¿Qué características busca en el zinc al momento de realizar la compra?

Precios accesible ( )

Medida exacta ( )

Calidad ( )

Variedad en láminas ( )

12. ¿En qué otro negocio encuentra zinc con las características que usted busca?

Ferretería Blandón Moreno ( ) El Halcón ( ) FERROMAX ( ) Otros ( )

## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Entrevista dirigida a: Gerente de la empresa de GAVANORSA

Somos estudiantes de V año de carrera de mercadotecnia y estamos realizando una investigación para analizar los factores que influyen en la competencia de GAVANORSA en la ciudad de Estelí. La información que nos brinde será para uso exclusivamente académico. Agradecemos su colaboración con el llenado de la presente entrevista.

1. ¿Considera que el sector de materiales de construcción ha experimentado un crecimiento en los últimos 5 años?
2. ¿Cuáles son los factores de ese crecimiento?
3. ¿Cree que la competencia está pendiente de su crecimiento?
4. ¿Qué requieren los propietarios de este negocio para crecer a nivel local?
5. ¿Ustedes siempre están atentos a las diferentes actividades que realiza la competencia?
6. ¿De qué manera buscan la fidelización de sus clientes?
7. ¿Cómo atraen a nuevos clientes a la empresa?
8. ¿Han utilizado algún medio de publicidad?
9. ¿Por cuánto tiempo lo han pagado?
10. ¿Cuáles son sus ventajas en el sector de construcción con respecto a la competencia?
11. ¿Qué estrategias requiere este sector para competir con mayor presencia en el mercado?

## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

---

Entrevista dirigida a: Gerente de Ferretería El Halcón

Somos estudiantes de V año de carrera de mercadotecnia y estamos realizando un estudio que permita conocer sobre el entorno competitivo en el sector construcción y como las empresas logran desenvolverse en el mismo. La información que nos brinde será para uso exclusivamente académico. Agradecemos su colaboración con el llenado de la presente entrevista.

Datos generales

Nombre de la empresa:

Cargo de desempeño:

1. ¿Usted tiene conocimientos sobre la competencia que enfrenta la empresa en la cual labora?
2. ¿Tiene competencia directa o indirecta esta empresa?
3. ¿Cuáles son sus productos líderes en ventas?
4. ¿Qué tipos de zinc venden?
5. ¿Qué tipos de promociones u ofertas ofrecen a los clientes?
6. ¿Conoce los precios de las otras empresas del sector construcción?
7. ¿Cómo visualiza el futuro de las ventas en el sector construcción?
8. ¿Se han proyectado en tener otra sucursal?

9. ¿Usted estima que el mercado de la ciudad de Estelí, actualmente es competitivo?  
¿Cómo visiona el futuro de este sector en esta ciudad?
  
10. ¿Cómo compite frente al mercado? ¿Qué hace para estar adelante de la competencia?