

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí**  
**UNAN-Managua/FAREM-Estelí**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en  
Administración de Empresas**

**Tema:** Competitividad en la línea de comercialización de repuestos automotrices de Casa Pellas S.A. Estelí, con respecto a las empresas similares establecidas en la ciudad, año 2015.

**Autores:**

- ✓ Molina Cárcamo Neldania Sorileth
- ✓ Palma García Jorgely
- ✓ Rodríguez Zeledón Jhoyner Moisés

**Tutor de investigación:**

MSc. Beverly Castillo Herrera.

*Diciembre del 2015*



## **Tema de Investigación:**

Competitividad en la línea de comercialización de repuestos automotrices de Casa Pellas S.A. Estelí, con respecto a las empresas similares establecidas en la ciudad, año 2015.





## Índice de Contenido:

<b>I. Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Descripción del problema.....	9
1.3. Preguntas Problema.....	11
1.4. Justificación de la investigación.....	12
<b>II. Objetivos de Investigación.....</b>	<b>13</b>
2.1. Objetivo General.....	13
2.2. Objetivos Específicos.....	13
<b>III. Marco Teórico Conceptual.....</b>	<b>14</b>
3.1. Empresa.....	14
3.1.1. Definición de empresa.....	14
3.1.2. Clasificación de empresa.....	14
3.2. Mercado.....	18
3.2.1. Definición de Mercado.....	18
3.2.2. Elementos esenciales del mercado.....	18
3.2.3. Clasificación del mercado.....	19
3.3. Competitividad.....	21
3.3.1. Definición de competitividad.....	21
3.3.2. Importancia de la competitividad en las empresas.....	22
3.3.3. Factores de competitividad.....	22
3.3.4. Estrategias empresariales.....	23
<b>IV. Hipótesis.....</b>	<b>33</b>
4.1. Hipótesis de investigación:.....	33
4.2. Cuadro de Operacionalización de variables:.....	33
<b>V. Diseño metodológico.....</b>	<b>34</b>
5.1. Tipo de Estudio.....	34
5.2. Universo de Estudio.....	34
5.3. Muestra de Estudio.....	35
5.3.1. Tamaño de Muestra.....	35
5.3.2. Tipo de Muestreo.....	36
5.4. Técnica de recolección de datos.....	36
5.4.1. La entrevista.....	36

---



5.4.2.	La encuesta.....	36
5.5.	Etapas de la investigación.....	37
5.5.1.	Investigación documental.....	37
5.5.2.	Elaboración de instrumentos.....	37
5.5.3.	Trabajo de campo.....	37
5.5.4.	Análisis y elaboración del documento final.....	38
<b>VI.</b>	<b>Resultados de la investigación.....</b>	<b>39</b>
6.1.	Estrategias competitivas implementadas por Casa Pellas S.A. Estelí en la división de repuestos automotrices.....	39
6.1.1.	Organización de Casas Pellas S.A.....	39
6.1.2.	Estrategias empresariales de Casa Pellas S.A.....	42
6.1.3.	Estrategias competitivas en función de la Línea de Repuestos.....	45
6.2.	Factores de competitividad de los negocios de repuestos desde el punto de vista de los propietarios.....	51
6.2.1.	Datos generales de los encuestados.....	51
6.2.2.	Estrategias competitivas.....	52
6.2.3.	Caracterización de los clientes de los competidores.....	65
6.3.	Factores de competitividad desde el punto de vista de los clientes del mercado de repuestos.....	68
6.3.1.	Datos Generales.....	68
6.3.2.	Tiendas de repuestos más competitivas.....	69
6.3.3.	Comportamiento de compra del consumidor.....	73
6.4.	Análisis de los factores de competitividad (calidad y precio) desde la perspectiva de propietarios versus clientes.....	76
6.5.	Estrategias para mejorar la competitividad de Casa Pellas S.A.....	78
6.5.1.	FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	78
6.5.2.	Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar) en relación al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	79
6.5.3.	Propuesta de estrategias.....	82
<b>VII.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>84</b>
<b>VIII.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>85</b>
<b>IX.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>86</b>
<b>X.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>88</b>



## **I. Introducción.**

El presente trabajo investigativo fue elaborado con la finalidad de analizar la competitividad existente en la línea de comercialización de repuestos automotrices entre Casa Pellas S.A., Sucursal Estelí; y las empresas que también se dedican a comercializar estos productos en la ciudad, durante el año 2015. Con lo anterior, diseñar propuestas de mejora 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.

En la investigación se plantea describir las estrategias competitivas implementadas por Casa Pellas S.A. Estelí en la división de repuestos automotrices, además identificar la influencia de los factores de competitividad: precio, calidad de servicio, calidad de producto y publicidad tanto desde el punto de vista de los propietarios de los negocios como de los clientes; para entender el poder que estos ejercen tanto en el mercado como en el consumidor.

Este es un estudio de tipo cuantitativo ya que se define la relación entre variables de calidad de servicio y calidad de productos; para efectos de mismo se aplicaron dos instrumentos para recopilación de información correspondiente que a la vez determinaron la obtención de resultados que permitieron el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como comprobar si la hipótesis planteada se cumplía o no.



## 1.1. Antecedentes.

Para la realización de ésta investigación se revisaron diversas fuentes de información relacionadas a los temas de competitividad, mercado de repuestos automotrices en la ciudad de Estelí y de la división de repuestos de Casa Pellas; para considerarlos como antecedentes, se identificaron seis tesis en modalidad de seminario de graduación, encontradas en la Biblioteca *Urania Zelaya* de la FAREM Estelí.

La primera tesis de Licenciatura en Administración de Empresas la presentó: *Gema Aracely Briones Amador, Meyling Massiel Matamoros Cornejo y Josué Efraín Quezada Gámez*, se titula “*Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí Año 2014*”. Este estudio es de tipo cuantitativo, sus principales resultados fueron que la producción de productos lácteos en la ciudad de Estelí es baja ya que según los productores las ventas son limitadas y de poca rentabilidad debido a sus bajos niveles de calidad, escasez de la materia prima en verano y la condición perecedera del producto, debido al uso de baja tecnología de producción. En referencia a las estrategias de comercialización que utilizan las MIPYMES se encuentran competencia en cuanto a precio con un 45%, diversidad en la oferta del producto con 36%, el 100% corresponde a ofrecer un producto artesanal de calidad y el 55% representa la buena imagen del producto.

Una segunda tesis de Licenciatura en Administración de Empresas presentada por: *Yahoska Daniela Huete Videa, Katia Paulina Rodríguez Blandón y Janio Lenin López Olivas*, se titula “*Competitividad entre negocios formales de reparación y mantenimiento de celulares en el Distrito I de la ciudad de Estelí durante el segundo semestre del año 2014*”. Investigación de tipo cuantitativo, sus resultados fueron: que los propietarios de los negocios han obtenido rentabilidad ya que es un mercado que va desarrollándose, ésta rentabilidad es influida por razones como la ubicación del negocio en un punto estratégico (Distrito I), dar a conocer sus productos a través de la publicidad efectiva; las ventajas competitivas identificadas por los clientes es el precio es justo, existe una gran demanda por parte de los clientes, confianza y fidelidad por parte de ellos.

La tercera tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por: *Geyner Emiliano Martínez Sevilla, Miguel Pascual Vásquez Gutiérrez y Julio Jonatham Gutiérrez Rizo*, y lleva como título “*Estrategias de Competitividad que utiliza la Ferretería Blandón Moreno N°1, con respecto a las otras ferreterías ubicadas en el Distrito N°1 en la Ciudad de Estelí, año 2014*”. El objetivo de ésta investigación era Determinar las principales estrategias competitivas que emplean



las ferreterías del distrito N°1 para el diseño de líneas estratégicas en la mejora del posicionamiento de la Ferretería Blandón Moreno N°1 del municipio de la ciudad de Estelí en el año 2014. Éste estudio es de tipo Cuantitativo. Sus resultados reflejan que una correcta aplicación de las estrategias competitivas en las ferreterías influye positivamente en los volúmenes de venta con un resultado del 88.46%, mejora el posicionamiento de la empresa (15.38%), aumento en el capital de la empresa (11.84%) y la obtención de una mayor rentabilidad económica (19.25%)

Una cuarta tesis de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas presentada por *Frankling José Arteta Rizo, Heydi del Carmen Meneses Falcón y Leonard Isaac Zelaya Hernández*; lleva por título: “*Evaluación del cumplimiento sistema del control interno del inventario de Repuestos de Casa Pellas S.A. Estelí en el segundo semestre de año 2011*”. Éste estudio es de tipo Cualitativo, sus principales resultados expresan que en Casa Pellas se cuenta con un sistema de control para el inventario de repuestos que adopta un aserie de fundamentos, filosofía y procedimientos que son aplicados por su principal proveedor en el proceso de producción. Según la lista de cheque que se elaboró mediante la observación se obtuvo que 19 de 21 normas incluidas en la lista de chequeos se están aplicando, las cuales equivalen a un 85% del cumplimiento de las normas del sistema del control interno de repuestos de Casa Pellas S.A. Estelí. El sistema de control interno existente es muy efectivo, pero como todo sistema de control presenta algunas debilidades debido a los riesgos potenciales que causaría su incumplimiento.

Otra tesis de Licenciatura en Administración de Empresas la presentó *Diana Marcela Sobalvarro y Sheyla María Flores Díaz*, lleva por título “*Diagnóstico Empresarial con el programa Crisol en Taller Automotriz Arauz & Arauz de Estelí primer Semestre 2010*”. El objetivo fue describir el estado actual de la empresa Taller Automotriz Arauz & Arauz apoyado de una plataforma Tecnológica en el marco del Programa Crisol, con el propósito de participar activamente en la búsqueda de soluciones, se desarrolló durante I Semestre del 2010, es un estudio cualitativo; sus resultados fueron la identificación de fortalezas como: Contar con un equipo técnico para atender a su clientela en reparación y mantenimiento de vehículo, mantiene la fidelidad de sus clientes, gracias a un buen servicio, y pese a la crisis económica ha sabido mantenerse estable económicamente. También se encontraron debilidades en las áreas de administración, recursos humanos y finanzas. Por lo que se le ayudó a la elaboración de un logotipo con el propósito de que sea reconocido con mayor facilidad por sus clientes.

Una sexta tesis de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas también es relacionada al tema de repuestos automotrices fue presentada por: *Alma Iris Guevara Cruz y Rosa Iris Valdivia Rivera*, titulada “*Aplicación de las normas de*



*control interno en el desarrollo de las actividades de la empresa Repuestos Briones Estelí en el segundo semestre 2008*". Estudio es de tipo cualitativo. Los principales resultados obtenidos es que La empresa Repuestos Briones emplea un Sistema de Control Interno basado en normas empíricas además que La existencia de normas de Control Interno escritas resulta más fácil para identificar los posibles errores que se presentan y garantizan la seguridad de todos los bienes de la empresa, así como la correcta funcionalidad operativa financiera. La aplicación de las Normas de Control Interno en Repuestos Briones conduciría a obtener ventajas como: conseguir objetivos de rentabilidad y rendimiento, prevenir la pérdida de recursos, asegurar un control eficiente de las operaciones llevadas a cabo en la empresa, identificación de las utilidades o pérdidas financieras durante un período determinado y contribuir al desarrollo económico de la empresa. Repuestos Briones desarrolla estrategias que ayudan al desarrollo de la empresa como: precios accesibles, facilidades de pago, técnicas de ventas y variedad de productos.

Con ésta búsqueda de los antecedentes se pudo comprobar que, aunque se han realizado investigaciones sobre competitividad y estrategias empresariales, sobre Casa Pellas y referente al mercado de repuestos, no existen estudios específicamente al ámbito de Competitividad en la comercialización de repuestos automotrices de la misma con relación a empresas similares establecidas en la ciudad. Por ello está investigación es diferente porque se realizó un estudio sobre la temática de competitividad en el mercado de repuestos con relación a una entidad en específico como Casa Pellas S.A. Estelí.



## 1.2. Descripción del problema.

Casa Pellas S.A., es una empresa nacional fundada en el año de 1913, es la primera empresa en Nicaragua que incursionó en el rubro de vehículos automotores y ha logrado expandir sus áreas comerciales. Con 102 años en el mercado nacional y 38 en la ciudad de Estelí ha logrado ser la más importante y reconocida en el rubro de comercialización de automóviles y motocicletas, actualmente Grupo Casa Pellas, engloba 15 importantes líneas de negocios que le permiten seguir ampliando su nivel de participación en el mercado nacional. No obstante, al igual que el resto de las empresas se encuentra en una posición de competencia constante por la amplia oferta de productos y servicios existente en el mercado.

El crecimiento productivo de la ciudad de Estelí; su progresivo índice de aporte a la economía nacional, hacen de éste lugar un punto estratégico de inversión y aprovechamiento de los recursos como: mano de obra barata, alta demanda de productos y servicios por el aumento poblacional, entre otras.

En la actualidad el creciente desarrollo en los distintos sectores económicos de la ciudad de Estelí ha permitido el surgimiento de nuevos negocios, sin embargo, estos negocios generan competencia a las empresas ya establecidas que ofertan productos similares.

Sin embargo, en los últimos años se ha intensificado la competencia entre quienes ofrecen los mejores y más baratos productos para satisfacer la fuerte demanda de los dueños de automóviles y motocicletas. De acuerdo al último censo realizado por Casa Pellas, la población de comercios se calcula en 29 tiendas de repuestos automotrices legalmente establecidas. A su vez; esto ha llevado a que los comercios aumenten la disponibilidad de inventario, ampliar sus marcas e incorporar productos alternos (repuestos genéricos); pero que muchos consumidores están dispuestos a adquirir en dependencia del precio. Casa Pellas S.A. se distingue en el mercado por una política de precios diferenciados en comparación a las demás tiendas de repuestos. Se considera que el precio es uno de los factores más determinante para competir en este tipo de mercado.

Aunque Casa Pellas presenta muchas ventajas y estrategias competitivas como la fortaleza de ser distribuidor de piezas genuinas de todas sus marcas distribuidas; con un inventario de más de 500 mil piezas en stock en su almacén central de repuestos, por sus siglas en inglés **Central Parts Depot (CPD)**; lo que demuestra la particularidad de ofrecer un producto garantizado que genera mayor credibilidad en el consumidor; se debe tomar en consideración que existen muchas otras marcas



en el mercado que no son atendidas por la empresa, lo que deja una puerta amplia a la competencia y una oportunidad de crecimiento para los nuevos competidores.

Es decir todo esto produce un ambiente en el cual el cliente ejerce mayor poder negociación y no se siente limitado a tener que realizar su compra de manera exclusiva, lo que crea una competencia imperfecta y desleal; limitándose el nivel de participación en el mercado entre sí y promoviendo una competencia cada vez más reñida.



### **1.3. Preguntas Problema.**

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Casa Pellas S.A. en la línea de comercialización de repuestos automotrices con respecto a empresas similares establecidas en la ciudad de Estelí?
2. ¿Quiénes constituyen la principal amenaza competitiva de Casa Pellas S.A. Estelí en la división de Repuestos?
3. ¿Cuáles son las características de los clientes de repuestos de Casa Pellas S.A. Estelí y los de la competencia?
4. ¿Cuáles son los principales factores que consideran los clientes al momento de realizar las compras de sus repuestos?
5. ¿Qué estrategias se pueden desarrollar para que Casa Pellas S.A. Estelí mejore su nivel de participación en el mercado regional-norte con respecto a su competencia sin descuidar las bases que han llevado a Casa Pellas a consolidarse como una de las la más reconocida en su rubro?



#### **1.4. Justificación de la investigación.**

La competitividad empresarial es un factor determinante para el desarrollo de los negocios comerciales, formales e informales, grandes y pequeños; les permite lograr posicionamiento y supervivencia en el mercado, impulsando estrategias para adaptarse a las exigencias cambiantes de su mercado meta.

Esta investigación proporcionará aportes al sector empresarial y académico para un análisis exhaustivo sobre la importancia de la competitividad en las empresas haciendo énfasis en el sector comercial de repuestos automotrices, el cual conforma una industria creciente a nivel local y nacional.

Además, le facilita Casa Pellas Estelí información útil y práctica para el análisis y toma de decisiones gerenciales que permitan mejorar su participación en el mercado local de repuestos, mediante el desarrollo de estrategias competitivas que contrarresten los esfuerzos de sus competidores. Así mismo, conocer sus fortalezas competitivas, la percepción y satisfacción de sus clientes y los de la competencia.

La información descrita en el presente estudio servirá como aporte a otros estudios internos que se desarrollen en Casa Pellas; y a posibles ideas de innovación que ayuden a solucionar problemáticas relacionadas al área de repuestos u otras líneas de negocios.

A los lectores e investigadores les será de gran utilidad como modelo guía para elaborar una investigación de calidad de acuerdo a los procedimientos científicos establecidos, y además servirá como referencia bibliográfica para futuras investigaciones relacionadas al tema de competitividad empresarial.

Como investigadores la realización de este estudio significa un aporte fundamental a los conocimientos teóricos y prácticos que se deben tener como profesionales de calidad en la carrera de Licenciatura en Administración de empresas.



## **II. Objetivos de Investigación.**

### **2.1. Objetivo General.**

Analizar la Competitividad en la línea de comercialización de repuestos automotrices de Casa Pellas S.A. Estelí, con respecto a las empresas similares establecidas en la ciudad de Estelí, año 2015.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

- 1) Describir las estrategias competitivas implementadas por Casa Pellas S.A. Estelí en la división de repuestos automotrices.
- 2) Identificar la influencia de los factores de competitividad (precio, calidad de servicio, calidad de productos, y publicidad) en los negocios de comercialización de repuestos de la ciudad de Estelí.
- 3) Analizar los factores de competitividad (precio, calidad de servicio, calidad de productos y publicidad) que influyen en el comportamiento de compra de los clientes en el mercado local de repuestos.
- 4) Proponer estrategias que permitan a Casa Pellas S.A. Estelí la mejora de su competitividad en el mercado local de repuestos automotrices.



### III. Marco Teórico Conceptual.

Para la realización de este estudio, se han considerado tres ejes teóricos para el marco teórico conceptual, los cuales son: **1) Empresa 2) Mercado 3) Competitividad.**

#### 3.1. Empresa.

##### 3.1.1. Definición de empresa.

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (Thompson, 2006)

##### 3.1.2. Clasificación de empresa.

Las empresas se pueden clasificar de diversas formas en dependencia a lo que se estudia y de acuerdo al autor.

##### 3.1.2.1. Según su actividad económica<sup>1</sup>.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

**1) Empresas Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales a su vez son susceptibles de clasificarse en:

- a) Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todos los elementos de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplo de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  
- b) Manufactureras: Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
  - Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, estos pueden ser

---

<sup>1</sup> Esta información se obtuvo de:

- 1) Acevedo, J. (2010). Clasificación de las empresas. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de El Contador Virtual: <http://elcontadorvirtual.blogspot.com>
- 2) Romero, P. (2011). Concepto, Características, Clasificación y Funciones de la Empresa. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de Empresa: <http://empesaromero.blogspot.com>



duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

- Empresas que producen bienes de capital. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

c) Agropecuaria: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2) Empresas Comerciales:** Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

a) Mayoristas: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas: Los que venden productos al “menudeo” o en pequeñas cantidades, al consumidor final.

c) Comisionistas: Se dedican a vender mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3) Empresas de Servicios:** Como su nombre lo indica, son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en sectores:

a) Transporte: autobuses, camiones, mudanzas, ferrocarriles.

b) Turismo: hoteles, restaurantes, centros nocturnos.

c) Instituciones Financieras: bancos, financieras, hipotecarias.

d) Servicios Públicos Varios: agua y drenaje, luz, gas.

e) Servicios Profesionales: Asesorías, despachos contables, jurídicos, administrativos.

f) Educación: Escuelas, academias, institutos.

g) Salud: Clínicas, hospitales, puestos de socorro.

h) Comunicación: (Periódicos, tv, radio, telégrafos, telefonía, etc.)



### 3.1.2.2. Según el origen del capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- 1) **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, se pueden clasificar en:
  - a) Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente del país con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
  - b) Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
  - c) Descentralizada: Serían aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios.
  - d) Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Agua Potable y Alcantarillado, Alumbrado Público, Limpia.
  - e) Mixta o paraestatales: En estas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objeto es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.
- 2) **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

### 3.1.2.3. De acuerdo a su forma jurídica.

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:



- 1) **Empresas individuales:** Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- 2) **Empresas societarias o sociedades:** Constituidas por varias personas.
- 3) **Las cooperativas** u otras organizaciones de economía social.

#### 3.1.2.4. Según su dimensión.

Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- 1) **Micro empresa:** Si posee 10 o menos trabajadores.
- 2) **Pequeña empresa:** Si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- 3) **Mediana empresa:** Si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- 4) **Gran empresa:** Si posee más de 250 trabajadores.
- 5) **Multinacional:** Si posee ventas internacionales.

#### 3.1.2.5. Según su ámbito de acción.

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

- 1) **Empresas locales.**
- 2) **Regionales.**
- 3) **Nacionales.**
- 4) **Multinacionales.**
- 5) **Transnacionales.**
- 6) **Mundial.**



## **3.2. Mercado.**

### **3.2.1. Definición de Mercado.**

A primera instancia, es necesario describir al mercado como uno de los principales elementos del sistema capitalista, en el que ocurren las diversas transacciones de compra y venta de bienes, servicios y factores productivos. Es ahí donde se manifiesta la oferta, la demanda y el precio de todo lo que se compra y vende. (Morales, 1996).

Philip Kotler (2001), estadounidense, economista, y especialista en mercadeo, uno de los principales autoridades mundiales de mercadotecnia por sus innumerables aportes y pensamientos científicos durante más de 50 años de estudios en prestigiosas universidades define Mercado como: *“Aquel que está conformado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo”* (Pág. 11)

Así, el tamaño de mercado depende de que el número de personas que manifiestan la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestas a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean. En su aceptación el término mercado se refería a un lugar donde los compradores se conglomeraban para intercambiar sus mercancías.

El hecho es que la economía moderna opera con base en el principio de división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por consiguiente los mercados abundan en la economía moderna (Kotler, 2001, pág. 12; Kotler, 2001)

### **3.2.2. Elementos esenciales del mercado<sup>2</sup>.**

Tomando en consideración los aspectos relevantes del mercado se establece que sus elementos esenciales son:

- a) Las mercancías y servicios que van a ser objeto de transacción, es decir que se van a comprar o vender.
- b) La oferta de mercancías y servicios que se representa la producción de las unidades económicas que concurren al mercado para su venta.

---

<sup>2</sup> Morales, J. (1996). Economía y Empresa. México DF: McGRAW- HILL INTERAMERICANA, S. A. Pág. 113.



- c) La demanda de mercancías y servicios que representa la fase final del proceso productivo, o sea, el consumo, que se puede realizar una vez se ha comprado las mercancías y servicios.
- d) El precio de las mercancías y servicios que resuelve el problema de distribución y circulación de los bienes y servicios; esto es, la fijación de precios, constituye uno de los mecanismos centrales de funcionamiento del mercado y de las sociedades capitalistas en general.

### 3.2.3. Clasificación del mercado<sup>3</sup>.

Existen varias clasificaciones de mercados, entre las que se destacan:

#### 3.2.3.1. Según el área o ámbito geográfico que abarquen estos pueden ser:

- 1) **Locales.** Es pequeño no rebasa las localidades por ejemplo los tianguis de cualquier barrio de alguna ciudad.
- 2) **Regional.** Es más grande que el local y se forma de varios mercados locales que se integran en una región geográfica o económica.
- 3) **Nacional.** También conocido como mercado interno, está formado por un conjunto de mercados locales y regionales que existen en un país. Es el conjunto de transacciones comerciales que ocurren dentro de un país, por ejemplo: el mercado colombiano, el mercado estadounidense etcétera

#### 3.2.3.2. De acuerdo con lo que se ofrece se pueden clasificar como mercados de mercancías y de servicios:

- 1) **De mercancías.** Lo que se ofrece son bienes específicamente producidos para intercambiarlos, como el mercado de la carne, el mercado de automóviles, el mercado de algodón, etcétera.
- 2) **De servicios.** Lo que se compra en este tipo de mercados no son mercancías tangibles sino servicios; entre estos se destacan: mercado de trabajo, mercado de servicios financieros, mercado de servicios médicos entre otros.

---

<sup>3</sup> Esta información se obtuvo de:

- 1) Morales, J. (1996). Economía y Empresa. México DF: McGRAW- HILL INTERAMERICANA, S. A. Pág. 110-112.
- 2) Parra, M. (2013). Competencia de Mercado. Recuperado el 04 de junio de 2015, de Finanzas y Economía: <http://www.finanzas.com>



### 3.2.3.3. De acuerdo con el tiempo de formación de precio los mercados se clasifican así:

- 1) **De oferta instantánea.** En este mercado el precio se establece rápidamente y se encuentra determinado por el precio de reserva, último precio al cuál el oferente esté dispuesto a vender sus mercancías; por ejemplo, el de productos perecederos como las hortalizas.
- 2) **De corto plazo.** Aquí el precio no se establece tan rápidamente ya que se encuentran determinados sobre todo por el costo de producción de las mercancías. Hay que recordar que es de corto plazo, porque la empresa no puede variar la proporción en que emplea sus recursos.
- 3) **De largo plazo.** En este mercado el precio de las mercancías se establece con lentitud, aunque el precio está determinado en buena medida por los costos de producción, en este periodo todos los costos cambian o pueden cambiar de acuerdo con la producción en que se utilizan los recursos. El mercado típico a largo plazo es el de capitales que se realiza a más de un año.

### 3.2.3.4. De acuerdo con el tipo de competencia que se establezca, los mercados son de dos tipos:

#### 1) **Competencia perfecta.**

Para que exista la competencia perfecta, los precios los debe fijar el Mercado. Se llega al equilibrio cuando la Oferta es igual a la Demanda. La posición predominante es que, a mayor precio, menor es la demanda. Por el contrario, a menor precio, mayor es la demanda. Esta clase de variación se conoce con el término de "directamente proporcional". Se deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) **Atomicidad:** existen muchos demandantes y muchos oferentes, de modo que ningún actor condiciona los precios.
- b) **Homogeneidad:** todos los bienes y servicios son iguales. No hay diferenciación.
- c) **Transparencia:** libre y gratuita circulación de la información, al igual que de personas y empresas.
- d) **Sin límites:** no hay restricciones de entrada o salida del mercado. La reventa es desconocida.
- e) **No existen costos de transacción.**



## 2) Competencia Imperfecta.

La diferencia con la competencia imperfecta es que un solo agente de los que funcionan en el mercado o unos pocos manipulan la condición del producto y pueden afectar directamente a la formación de los precios. Se dan tres casos en particular:

- a) Monopolio: no existe competencia. Una sola empresa es la oferente, suele darse en los suministros de servicios públicos.
- b) Oligopolio: pocos oferentes, las líneas áreas son el mejor.
- c) Competencia monopolística: recorren el mercado muchos oferentes, poca diferenciación de los productos.
- d) Otra de las cuestiones típicas de este suceso es que se da la discriminación de precios, denominado “dumping” también. Aquí lo que sucede es que los precios del bien son más baratos que en su país de origen.

## 3.3. Competitividad.

### 3.3.1. Definición de competitividad.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. (Gómez, 2005)

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Ésta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en donde un cliente por lo general puede elegir de entre varias opciones, lo que necesita. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una escuela, un banco, un gobierno local o un partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes, por los recursos de apoyo, etc. Esto lleva a que las organizaciones busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades. (Gutierrez, 2005, pág. 18)



### **3.3.2. Importancia de la competitividad en las empresas<sup>4</sup>.**

Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio (donde se incluye el tiempo de la entrega de los productos o servicios). Es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio, la calidad está dada por las características, atributos y tecnología del producto mismo; en tanto el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa; por ejemplo, en particular el tiempo de entrega es el lapso que transcurre desde que el cliente desea pedir el producto hasta que se le entrega. Éste aspecto de la calidad del servicio está fuertemente influido porque tan eficazmente se coordinan y se aplican los diferentes recursos, áreas y departamentos.

Es un hecho que la sobrevivencia de las empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia.

El logro del éxito, por tanto, les obliga a mantenerse en constante adaptación frente a las variaciones del medio, convirtiéndose, la competitividad empresarial y profesional, en los criterios económicos por excelencia que deben orientar y evaluar el desempeño.

### **3.3.3. Factores de competitividad<sup>5</sup>.**

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencia entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovadora del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

#### **3.3.3.1. Calidad producto.**

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de

---

<sup>4</sup> Jiménez, A. (2014). La importancia de las estrategias competitivas en la empresa. Recuperado el 19 de abril de 2015, de BBVA Con Tu Empresa: <http://www.bbvacontuempresa.es>

<sup>5</sup> Valencia, M. (2012). Factores que influyen en la competitividad. Recuperado el 04 de junio de 2015, de <http://practicasdelaadministracion.blogspot.com>



producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

#### **3.3.3.2. Productividad.**

La capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (factores del capital humano), así en países industrializados los empleados pueden producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías. Una mayor productividad redundaría en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

#### **3.3.3.3. Calidad del servicio.**

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.

#### **3.3.3.4. Imagen.**

Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor.

#### **3.3.4. Estrategias empresariales.**

Continuamente, las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias. Al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y



aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr ésta capacidad de maniobra. (Chiavenato, 2002, pág. 114)

Dentro del conjunto genérico de las estrategias de negocio encontramos las estrategias competitivas, que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida. (Jiménez, 2014).

#### **3.3.4.1. Tipos de estrategias empresariales<sup>6</sup>.**

##### **Estrategias genéricas de Porter.**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter.

Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

A continuación, un resumen de cada una de estas estrategias, junto con ejemplos de su aplicación y sugerencias sobre cuándo utilizarlas:

##### **1) Liderazgo en costos.**

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.

Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

---

<sup>6</sup> Arturo, K. (2014). Estrategias genéricas de Michael Porter. Recuperado el 04 de junio de 2015, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com>



Algunas formas de reducir costos y así poder aplicar esta estrategia son:

- Aprovechar las economías de escala.
- Elaborar productos de manera estandarizada.
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima.
- Simplificar el diseño del producto.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.
- Realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.
- Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios.
- Cuando hay pocas posibilidades de lograr una diferenciación en el producto.
- Cuando a los consumidores no les importa mucho las diferencias entre una y otra marca.
- Cuando existe un gran número de consumidores con una gran capacidad de negociación.
- Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que llegue a ser imitada por la competencia y que, por tanto, disminuyan las ganancias en el mercado, y que el interés de los consumidores cambie hacia otras características del producto distintas al precio.

**2) Diferenciación.**

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Algunos ejemplos de aspectos en los que puede haber una diferenciación son:

- En el diseño del producto.
- En sus atributos o características.
- En su desempeño o rendimiento.



- En la calidad.
- En la marca.
- En brindar un buen servicio o atención al cliente.
- En la atención personalizada.
- En la rapidez en la entrega.
- En ofrecer servicios adicionales.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son poco sensibles a los precios.
- Cuando los productos existentes no cumplen a cabalidad con las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Cuando las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas.
- Cuando los productos existentes se diferencian poco entre sí.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del producto, y que los consumidores no las valoren lo suficiente.

### **3) Enfoque.**

La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.



La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilizaran una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

- Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:
- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado.

#### **3.3.4.2. El modelo de las cinco fuerzas competitivas<sup>7</sup>.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- 1) Rivalidad entre competidores.
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- 4) Poder de negociación de los proveedores.
- 5) Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, un

---

<sup>7</sup> Arturo, K. (2015). Estrategias genéricas de Michael Porter. Recuperado el 04 de junio de 2015, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com>.



mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

A continuación, un resumen de cada una de estas fuerzas:

### **1) Rivalidad entre competidores.**

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.



Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

**2) Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior a los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.



Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

### **3) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.



#### **4) Poder de negociación de los proveedores.**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

#### **5) Poder de negociación de los consumidores.**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:



- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente.



## IV. Hipótesis.

### 4.1. Hipótesis de investigación:

La competitividad de Casa Pellas S.A. Estelí en el mercado local de repuestos automotrices está condicionada por la calidad del servicio y la calidad de sus productos.

- **Variable dependiente:** Competitividad.
- **Variable independiente:** Calidad del servicio y Calidad de los productos.

### 4.2. Cuadro de Operacionalización de variables:

Variable	Concepto	Indicadores	Técnica
<b>Competitividad</b>	Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlos. (Gómez, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios y promociones.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Ventajas competitivas.</li> <li>• Publicidad.</li> <li>• Variedad de stock. Y técnicas de almacenaje.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental.</li> <li>• Entrevista.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>
<b>Calidad del servicio</b>	La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio. (Valencia, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría y conocimientos técnicos en la especialidad de repuestos</li> <li>• Satisfacción de los clientes en la atención recibida</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Monitoreo a clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>
<b>Calidad del producto</b>	Es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles). (Valencia, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencias de los clientes por el producto.</li> <li>• Satisfacción de los clientes en los productos.</li> <li>• Calificación de las características del producto por parte de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista.</li> <li>• Encuesta.</li> </ul>



## V. Diseño metodológico.

### 5.1. Tipo de Estudio.

- a) Según el nivel de conocimientos, ésta es una investigación Aplicada ya que persigue fines inmediatos para dar respuesta positiva hacia la resolución de una problemática real que enfrenta Casa Pellas S.A. Estelí, en el año 2015.
- b) Según el enfoque filosófico; es una investigación cuantitativa analítica, ya que se define la relación entre indicadores sobre las variables de calidad de servicio y calidad de productos para fines de esta investigación.

### 5.2. Universo de Estudio<sup>8</sup>.

El universo de estudio está conformado 29 negocios de comercialización de repuestos automotrices legalmente establecidos de la ciudad de Estelí según el último censo elaborado por Casa Pellas S.A. Estelí, en el año 2015.

A continuación, se detallan los principales datos sobre los comercios:

Negocios de Repuestos de la ciudad de Estelí				
No.	Mercado que atiende	Nombre de la Tienda	Propietario/Gerente	Ubicación (Barrio)
1	Repuesto para Autos	Audio lujos car	Edwin López	Juno Rodríguez
2	Repuesto para Autos	Autopartes del Norte las Segovias	Milton Acevedo	Juan Alberto Blandón
3	Repuesto para Autos	Auto repuestos Cristo Rey	Carlos Cajina	Aristeo Benavidez
4	Repuesto para Autos	Auto repuestos Cruz	Cruz Antonio Castellón	Hermanos Cárcamos
5	Repuesto para Autos	Auto repuestos El Triunfo	Marvin Josué Escorcía	Igor Úbeda
6	Repuesto para Autos	Multirepuestos Estelí	Eugenia Centeno Cruz	Igor Úbeda
7	Repuesto para Autos	Repuestos Centrales Automotrices	Reyna Antonia Lanuza	El Calvario
8	Repuesto para Autos	Repuestos Ben Hur	Marcos Hurtado	Hermanos Cárcamos
9	Repuesto para Autos	Repuestos Managua S.A REMASA	Sociedad Anónima	Centenario
10	Repuesto para Autos	Repuestos Pérez	María Elena Pérez	Héroes Y Mártires
11	Repuesto para Autos	Repuestos Roger Mangas (Autonica)	Roger Mangas Mendoza	Igor Úbeda
12	Repuesto para Autos	Repuestos Mundiales		
13	Repuesto para Autos	Repuestos La 15		
14	Repuesto para Autos	Repuestos Briones		
15	Repuesto para Autos	Repuestos San Cristóbal		
16	Repuesto para Autos	Repuestos y lubricantes de Andrea	Brenda Chavarría	El Calvario
17	Repuesto para Motocicletas	Centenos Estelí	Julio Rubén Centeno	Héroes y Mártires

<sup>8</sup> Casa Pellas S.A., Sucursal Estelí, Investigación sobre los comercios atendidos por Casa Pellas S.A. en repuestos. Año 2015.



18	Repuesto para Motocicletas	HR Accesorios	Domingo Romero	Paula Úbeda
19	Repuesto para Motocicletas	Moto centro repuestos	María Aidé Pérez	Filemón Rivera
20	Repuesto para Motocicletas	Moto partes Tito	Ernesto López	Centenario
21	Repuesto para Motocicletas	Moto repuestos Shiffman	Roger Isaac Shiffman	El Calvario
22	Repuesto para Motocicletas	Repuestos Moto nica	Henry Díaz	Camilo II
23	Repuesto para Motocicletas	Repuestos Mototrans	Ninoska Guillen	El Rosario
24	Repuesto para Motocicletas	Repuesto Éxodo	Víctor Manuel Talavera	Camilo II
25	Repuestos para Motocicletas	Repuestos El Pescadito		
26	Repuestos para Motocicletas	Repuestos Mery		
27	Repuestos para Motocicletas	Repuestos González		
28	Repuestos para Motocicletas	Moto repuestos Crisley		
29	Repuestos para Motocicletas	Repuestos el Águila	Mercedes Gonzales	14 de Abril

### 5.3. Muestra de Estudio.

#### 5.3.1. Tamaño de Muestra.

Con un universo de 29 negocios de repuestos, se hizo el cálculo de la muestra tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error 5% de como se muestra a continuación:

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

Dónde:

$N$  =Población.

$P$  =Estimación proporcional de la población.

$Q = (1 - p)$  = Diferencia de la estimación proporcional de la población.

$Z = (\sigma + 100)$ . =Valor del estadístico  $Z$  (tabla de distribución normal) para riesgo de  $\sigma \times 100$ .

$e$  = error estándar muestral

**Sustitución y cálculo:**

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(29)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(29 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{27.85}{1.03} = \approx 27$$

El tamaño de la muestra es de 27 negocios de repuestos a encuestar, es decir, el 93% del universo.



En el caso de la encuesta a los clientes se estimó la muestra tomando en consideración la cantidad de clientes que compran en los tres negocios más competitivos. Los resultados son los siguientes:

<b>Negocios más competitivos</b>	<b>Compradores al día</b>	<b>Muestra</b>	<b>Encuestados</b>
<b>Casa Pellas S.A. Estelí</b>	100	79	79
<b>Repuestos González</b>	60	52	52
<b>Repuestos San Cristóbal</b>	20	19	19
<b>TOTAL</b>	180	150	150

### **5.3.2. Tipo de Muestreo.**

El tipo de muestreo empleado es probabilístico. Se realizó el muestreo aleatorio simple para seleccionar los 27 negocios a encuestar, para ver los negocios encuestados.

### **5.4. Técnica de recolección de datos.**

En este estudio se aplicaron dos tipos de técnicas para la obtención de datos: la entrevista y la encuesta.

#### **5.4.1. La entrevista<sup>9</sup>.**

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

#### **5.4.2. La encuesta<sup>10</sup>.**

La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los encuestados.

---

<sup>9</sup>Arauz González Meylin Zulema y Molina Rodríguez Cindy Yuzela. 2010. Tesis sobre: Influencia de la visión empresarial en el desarrollo de las microempresas comerciales de la ciudad de Somoto. Pág. 140

<sup>10</sup>Arauz González Meylin Zulema y Molina Rodríguez Cindy Yuzela. 2010. Tesis sobre: Influencia de la visión empresarial en el desarrollo de las microempresas comerciales de la ciudad de Somoto. Pág. 140



## **5.5. Etapas de la investigación.**

### **5.5.1. Investigación documental.**

Dada la importancia del desarrollo comercial de la ciudad de Estelí en todas sus modalidades y en particular el creciente impacto competitivo de los negocios que se dedican a la comercialización de repuestos para vehículos automotores, visto desde el punto de vista de comerciantes y clientes; y analizándolo en función del impacto que este produce en Casa Pellas S.A. Estelí, siendo esta una de las principales empresas de comercialización de repuestos de la ciudad, se toma la decisión de realizar esta investigación.

Se elaboró el marco teórico conceptual de investigación para solventar de manera teórica los conceptos y definiciones más importantes sobre el tema; donde se encuentra de manera explícita la información teórica y las referencias correspondientes a las obras y autores consultados. Para la elaboración de este marco teórico se consultaron libros de la biblioteca Urania Zelaya de la FAREM-Estelí relacionados con esta investigación y de igual manera páginas web y otras fuentes bibliográficas.

### **5.5.2. Elaboración de instrumentos.**

Como primer instrumento se diseñó una entrevista dirigida al supervisor de ventas de repuestos de Casa Pellas S.A. Estelí, sobre la manera en como la competitividad en el mercado de repuestos afecta a Casa Pellas S.A.

Se elaboraron dos encuestas una dirigida a los dueños, gerentes y/o administradores de los comercios de repuestos legalmente establecidos de la ciudad; con el propósito de conocer las perspectivas que los comercios tienen sobre las condiciones de mercado y los factores de competitividad dentro del mercado de repuestos.

Una segunda encuesta fue elaborada con el fin de conocer la perspectiva de los clientes con respecto a los factores de competitividad.

### **5.5.3. Trabajo de campo.**

La encuesta dirigida a los dueños o administradores de los comercios se aplicó en 27 negocios elegidos mediante un muestreo aleatorio simple, es decir se encuestó a totalidad de muestra calculada.

En base a los datos recolectados durante este proceso, se logró determinar que existen 3 principales competidores en el mercado local de repuestos, considerando



lo anterior, se procedió a aplicar la encuesta dirigida a clientes en estos establecimientos, completando hasta la fecha los clientes pertenecientes a los siguientes establecimientos: Repuestos González (repuestos para motocicletas), Repuestos San Cristóbal (Repuestos para autos) y Casa Pellas S.A. (Repuestos para autos y motos) para un total de una muestra de 150 clientes.

Se logró aplicar la entrevista al supervisor de venta repuestos de Casa Pellas S.A. Estelí el día martes 30 de mayo del 2015, la cual contó con una duración de 45 minutos.

#### **5.5.4. Análisis y elaboración del documento final.**

Se analizó la información obtenida mediante la implementación de cada instrumento realizado. Para procesar la encuesta se diseñaron tablas de frecuencia para cada una de las preguntas de este instrumento, el procesamiento se realizó con el programa Excel del paquete informático de Office y se utilizó la información de la entrevista para soportar los resultados obtenidos de las encuestas. Algunos de los nombres de los propietarios fueron cambiados para proteger su identidad.

El informe final se elaboró en base a una guía definida para la presentación de trabajos de investigación, proporcionada por la MSc. Beverly Castillo Herrera, docente de la facultad y que imparte la asignatura de Investigación Aplicada.



## VI. Resultados de la investigación.

### 6.1. Estrategias competitivas implementadas por Casa Pellas S.A. Estelí en la división de repuestos automotrices.

#### 6.1.1. Organización de Casas Pellas S.A.

##### 6.1.1.1. Antecedentes Históricos de Casa Pellas.

Casa Pellas fue fundada por Carlos Francisco Pellas Vivas, el 12 de marzo de 1913 en la ciudad de Granada, bajo la razón Social de **F. Alf. Pellas y Cía. Ltda.**, Sociedad General de Comercio,

Las primeras líneas comerciales distribuidas por F. Alf. Pellas y Cía. Ltda. fueron pianos y pianolas, en el año de 1920 es nombrada como representante de *General Motors* en Nicaragua. En 1922, la compañía traslada su oficina principal a Managua, en la Avenida Roosevelt y queda en Granada, bajo la dirección de don Emiliano Chamorro Benard, lo que sería la primera sucursal de la compañía.

Casa Pellas empezó a crecer y diversificarse, para 1946 no solo distribuía líneas comerciales como radios Zenith y los pianos Strauss, sino también productos automotrices de General Motors, motos, autobuses de las marcas Leyland y Blue Bird, y vehículos Volvo, entre otros. En 1950 Inicia nueva línea de Motores diesel Cummins.

Pero sin dudas los pasos más grandes los dió en los años 1963, 1964 y 1965 cuando se inicia la distribución de vehículos Toyota, camiones Hino, y autos Suzuki respectivamente.

Desde sus comienzos F. Alf. Pellas y Cía. Ltda, hoy Casa Pellas S.A., ha adquirido más de 200 líneas comerciales entre marcas, productos y servicios, tiene 25 instalaciones entre sucursales, talleres, oficinas y módulos comerciales. Actualmente, generan 1,500 empleos directos en todas las sucursales, además. Ha recibido más de cien premios y reconocimientos, tanto nacionales como internacionales.

Actualmente, Casa Pellas distribuye una variedad de marcas de vehículos como: Toyota, Suzuki, Mahindra, SsangYong, camiones Hino y JMC; así mismo, ofrece modernas motocicletas de marcas internacionalmente reconocidas como Yamaha, amplia variedad de llantas, plantas eléctricas, repuestos originales, soldaduras eléctricas, motores marinos, partes y equipos industriales, entre otras líneas de negocios.



Con presencia en Estados Unidos, El Caribe, Centroamérica y Panamá, el Grupo Pellas, del cual es parte Casa Pellas; liderado por Carlos Pellas Chamorro, aglutina hoy en día 25 empresas posicionadas en diferentes sectores que van desde el campo agro energético hasta la distribución de computadoras y software informático, pasando por la comercialización de automotores, la producción y venta de licores, servicios bancarios y de salud, telecomunicaciones y divertimiento, administración de bienes raíces, turismo, seguros y actividad productiva bajo el régimen de zonas francas.

Entre las sucursales de Casa Pellas establecidas en varias ciudades del país se encuentra Casa Pellas S.A. Estelí. Esta sucursal inicia operaciones el mes de Marzo del Año 1977; en el edificio salida a la concordia, Bo. El Centenario, el primer Gerente fue el Sr. Gerardo Rodríguez, contaba con 8 colaboradores que laboraban en las distintas áreas como: Flor de caña, Repuestos, Ventas de autos (Toyota, Chevrolet, Hino) y personal administrativo.

En el mes de noviembre del año 1994, se traslada a su actual edificio, ubicado en el Km 148 sobre carretera panamericana, Bo. Juana Elena Mendoza.

En junio del año 1987, el Lic. Teodoro Lorente Morán, ocupa la posición de Gerente; quien hasta su jubilación en junio del 2015 ejerció la dirección de la sucursal referente a nivel del Norte de País.

Actualmente Casa Pellas está bajo la dirección del Ing. José Alejandro Hernández, actual Gerente General de la sucursal.

### **Misión empresarial:**

Inspirar Confianza.

### **Visión empresarial:**

Ser el Grupo Empresarial Nicaragüense líder en ventas, satisfacción y desarrollo de nuestros clientes comprometidos con la responsabilidad social.

### **Valores.**

- FE: Honramos a Dios sobre todas las cosas.
- FAMILIA: Nuestra motivación y deber es la familia.
- INTEGRIDAD: Promovemos la honestidad, lealtad, justicia y dignidad.
- EXCELENCIA: Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.
- INNOVACIÓN: Fomentamos nuevas ideas que impulsen nuestro liderazgo.



- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Desarrollamos nuestros colaboradores, comunidades y medio ambiente.
- **SERVICIO:** Nuestra Pasión.

### **Organización de Grupo Casa Pellas.**

Grupo Casa Pellas es el grupo empresarial que aglomera siete empresas en las cuales se encuentran más de 15 líneas de negocios, de las cuales entre las más importantes se puede hacer mención de: Autos Toyota, Auto lote, Repuestos, Licores importados, Dollar Rent A Car, Equipos industriales, Camiones Hino, Autos Suzuki, Yamaha motos, Microtec, Víveres y Alimentos, Taller de mecánica, Taller de enderezado y pintura; entre otros.

Además, se encuentra organizado a través de diez departamentos administrativos de apoyo y asesoría a las principales áreas, 20 locales de atención al cliente y distribución, 23 gerencias de sucursales y departamento, y 50 jefaturas de los principales departamentos.

### **Productos Distribuidos por Casa Pellas S.A:**

- *Medios de Transporte: Toyota, Suzuki, Hino, Autos Usados, Yamaha.*
- *Repuestos, equipos y partes genuinas.*
- *Servicio de Mecánica.*
- *Equipos de Cómputos y Telecomunicaciones.*
- *Renta de Vehículos.*
- *Plantas y Generadores Eléctricos.*
- *Equipos de Construcción.*
- *Montacargas.*
- *Víveres y Alimentos.*
- *Bebidas Energizantes.*
- *Licores Importados.*

### **Las empresas del Grupo Casa Pellas son las siguientes.**

- Casa Pellas: Repuestos, Motocicletas, Autos, Equipos industriales
- Alpesa: Aduanera y almacenadora que se encarga de brindar despacho aduanero de Importación y Exportación en todas sus modalidades y regímenes.
- Zona Franca San Gabriel.
- Zona Franca San Miguel.
- Zona Franca San Rafael.



- Módulos Comerciales Para renta.
- Capesa: Correduría de Seguros y asociados.
- Velosa: Distribución y venta de vehículos de oriente

### **6.1.2. Estrategias empresariales de Casa Pellas S.A.**

#### **1) Planeamiento Estratégico.**

Es una herramienta que utiliza el grupo Casa Pellas, apoyándose del FODA, El BCG, DELTA y el BENCHMARK, ANALISIS PESTEL, se formula cada 2 años (Antes cada 5, esto por los constantes cambios en la Industria a la que pertenece el Grupo)

Lo formulan en conjunto la Junta Directiva, Gerentes, Jefes, Supervisores y Personal Operativo, incorporan información de Proveedores y Clientes.

Dentro de la planeación estratégica se establecen objetivos estratégicos para los cinco años proyectados como:

- Aumento de ventas entre el 10% y 20% promedio en todas sus áreas en dependencia al crecimiento y las condiciones de mercado.
- NPS mayor a 50: NPS (Net Promoter Score) es una herramienta que ellos indican que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones, se les da seguimiento a los clientes y se les pide recomendaciones.
- Gastos Máximos establecidos: Se estima un porcentaje de gasto máximo proyectado para los dos años.
- Utilidad sobre inversión. Se estima y establece de acuerdo a las condiciones de mercado y al desarrollo estratégico.
- Desarrollo CRM para seguimiento de clientes, despliegue en fases.
- Fortalecer y formalizar el Departamento de crédito interno.
- Otras estrategias empresariales específicas como: Fortalecer y formalizar el departamento de crédito interno, crecimiento nuevos clientes de flota para autos y repuestos, entre otras.

#### **2) Estrategias para garantizar un estrecho seguimiento y desarrollo de futuros líderes:**

Para dar cumplimiento a ésta estrategia se realiza la evaluación al desempeño de los colaboradores de Casa Pellas S.A., los acuerdos Ganar-Ganar y los objetivos Trimestrales.



- Los líderes de mayor nivel jerárquico desarrollan a su personal a través de la creación y desarrollo de diferentes programas, para identificar líderes y líderes en formación.
- Se promueve la rotación horizontal de los colaboradores para motivar y compensar por su desempeño.
- El programa LEAP. Programa de desarrollo gerencial apoyando a gerentes en la obtención de sus estudios de Maestrías en Universidades de Renombre.

### **3) Creación del Departamento de Atención al Cliente.**

Es coordinado por la Gerencia de Mercadeo y Responsabilidad Social Comunitaria (RSC), es una herramienta de apoyo inmediato para todas las áreas de Casa Pellas, este departamento atiende ya sea por llamada, correo u otra vía las oportunidades de mejora, quejas y reclamos efectuados por clientes.

Se monitorea periódicamente el nivel de satisfacción de nuestros clientes para asegurar el mejor nivel de servicio, así como para adaptarnos rápidamente a las necesidades del mercado.

Para medir la lealtad y Satisfacción se utiliza el NPS (Net Promotor Score) o índice de Satisfacción de Clientes Promotores. Lo revolucionario es que nos permite llegar a más clientes y agiliza el proceso de encuesta.

En general, se pretende determinar la óptica del cliente planteando la pregunta siguiente: En una Escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que usted recomiende Productos o Servicios de Casa Pellas a sus colegas, familiares o amigos?, luego se realiza una clasificación a los clientes los cuales se dividen en:

- Clientes Promotores: Leales y recomiendan Casa Pellas S.A.
- Clientes Pasivos: Clientes satisfechos, pero no leales.
- Clientes Detractores: Clientes que identifican puntos críticos de mejora.

Este sistema medible ofrece una puntuación la cual se utiliza para determinar el aspecto de atención al cliente en cuanto a calidad.

### **4) Creación de una gerencia de innovación.**

Esta estrategia se diseñó en el 2007 con el objetivo de promover el despliegue de innovación en cada uno de los colaboradores aportando ideas según el área de trabajo donde se desempeñan utilizando la Revista Huellas, las Campañas de Innovación, y el uso del Sistema HYPE donde cada colaborador puede ingresar su



innovación. La gerencia está conformada por comités por departamentos y dirección ejecutivas.

### **5) Evaluación del Desempeño de los líderes.**

La evaluación a los líderes de más alto nivel está orientado a evaluar la gestión en:

- Capacidad de ejecución, manejo de recursos, visión del negocio, Conocimiento de sus clientes, Innovación.
- Revisión del cumplimiento del BSC y Objetivos Trimestrales.
- Evaluaciones al desempeño y alineamiento y clima organizacional.
- Auditorías internas y externas.

### **6) Impactos adversos de sus productos.**

Esta es una estrategia ligada a la responsabilidad social empresarial en donde se determina el impacto ambiental que generan nuestros productos y cómo podemos dar repuestas al cuidado del medio ambiente desarrollando prácticas de conservación.

Existe una política ambiental que determina:

- La aplicación de buenas prácticas operativas de PML:
- El monitoreo de consumo de agua, uso adecuado de agua y energía.
- El manejo de residuos con proveedores debidamente certificados.
- En Taller Pellas Estelí: La Certificación ECOMUNI ECOEFICIENCIA Municipal.
- DERAP: Certificación Ambiental TOYOTA.
- En Proceso: Premio a la Producción Más Limpia

### **7) Compromiso Ético y Legal.**

- La Gerencia Financiera vela por el cumplimiento legal y ético en todo lo referido al ámbito contable y tributario.
- Programa Ombudsperson, que abre un canal directo a todos los colaboradores de la organización para reportar, sin represalias, cualquier incumplimiento y/o violación a las normas, códigos, políticas y procedimientos internos.
- La Gerencia de recursos humanos práctica auditoria laborales y el código de ética.



- La conducta ética hacia los clientes, se monitorea a través del Departamento de atención al cliente mediante el NPS (Net Promotor Score) o índice de Satisfacción de Clientes Promotores.
- Creación de la escuela de manejo, manual de educación vial, programa Educación vial, nuestro compromiso, entrega de seguro gratuito
- Programa de manejo residuos, programa ECOACTUA.
- Promoción del Comité K5's, capacitaciones de prevención de incendios y primeros auxilios.

### **Ventajas competitivas de Grupo Casa Pellas.**

- A lo largo de sus 100 Años ofrece productos y servicios de calidad y que la experiencia de los clientes sea memorable.
- Experiencia de más de cien años en el mercado y reconocimiento por parte de los clientes de Nicaragua y la región ya que es uno de los grupos empresariales de mayor renombre y reconocimiento en el país.
- Alta capacidad adquisitiva y buenas relaciones comerciales con los proveedores y cliente.
- Talleres certificados, el cliente encuentra todo en un mismo lugar por ejemplo, cliente que compra una moto o un vehículo se le vende el seguro a un bajo precio, planes de MPP, accesorios. (Productos y servicios integrales).
- Atención personalizada mediante sistema de seguimiento Call center línea gratuita y sistema de recordatorio de mantenimiento.
- Campaña de seguridad vial, regalo de seguro de su automóvil, manual del conductor.
- Utilización de la metodología Delta, que permite determinar las necesidades de los clientes, mercados actuales y potenciales.
- Integridad, lealtad y valores empresariales.
- Servicio seguro y responsable ofreciendo a los clientes la mejor experiencia y seguimiento de sus procesos, el servicio es su pasión y los clientes son prioridad.
- Responsabilidad Social Empresarial de manera interna y externa hacia los sectores más necesitados de la sociedad y comunidad.

### **6.1.3. Estrategias competitivas en función de la Línea de Repuestos.**

La línea de repuestos al igual que el resto de líneas de Casa Pellas S.A. cuenta con un Gerente de División, que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se deriven de esta línea, además coordina las ventas, la organización y distribución del inventario, pedidos entre otras actividades.

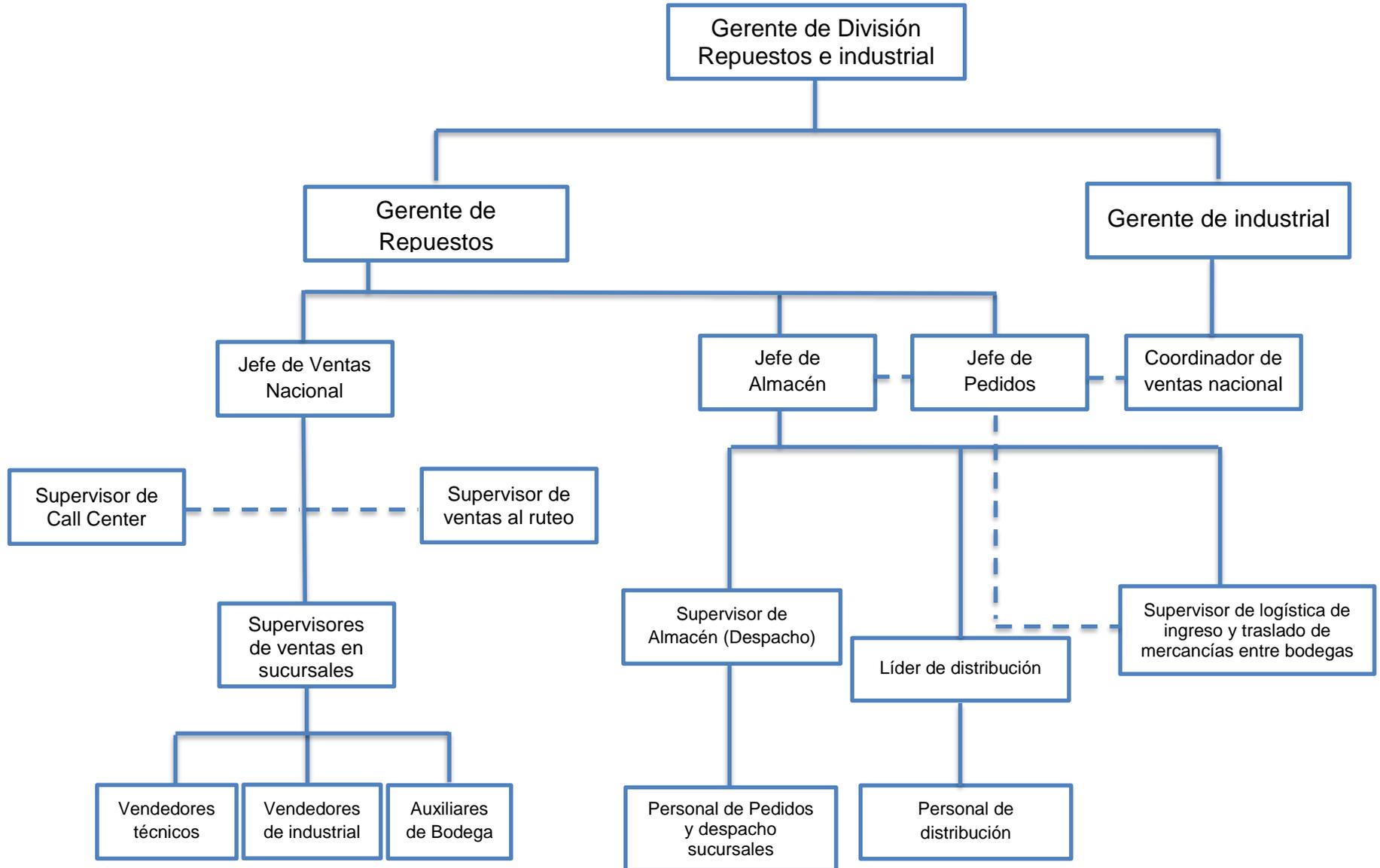


En departamento de repuestos de Casa Pellas S.A. se tiene como misión brindar a los clientes de repuestos productos genuinos y servicios de la más alta calidad, con el fin de garantizar la vida útil de su vehículo Toyota y demás marcas distribuidas; ofreciéndoles repuestos Genuinos del fabricante.

Casa Pellas S.A., comercializa repuestos originales de alta calidad en 25 puntos de ventas en todo el territorio nacional; distribuye para Nicaragua las marcas de prestigio internacional como: Toyota, Lexus, Suzuki, Yamaha, Hino, Denso, AcDelco y Panasonic, Kobe entre otras.



6.1.3.1. Estructural organizacional de Casa Pellas de la división de Repuestos:





### **6.1.3.2. Estrategias generales de comercialización de Casa Pellas S.A. en la División de Repuestos.**

Las estrategias de comercialización de Repuestos son las siguientes:

#### **1. Uso eficiente de los canales de distribución:**

Casa Pellas S.A. promueve el uso eficiente de los canales de distribución con el fin de tener abastecidos todos los puntos de venta. Cuentan con un almacén central de repuestos (CPD) por sus siglas en inglés **Central Parts Depot**, desde diariamente se abastecen todos los puntos de ventas, asegurando el eficiente inventario y la satisfacción de los clientes.

Los canales de distribución utilizado por Casa Pellas para hacer llegar sus repuestos al consumidor final son los siguientes:

- Distribución a mayoristas locales y foráneos vía ruteo: ventas foráneas fuera y dentro de la ciudad.
- Distribución diaria a sucursales desde la bodega central: Todos los días se reabastecen las cantidades vendidas de un a dos días anteriores.
- Delivery (Entrega a domicilio) y venta por Call Center: mediante envíos por motocicleta.
- Pedidos por interlocal: Distribución a sucursales y clientes mayoristas con solicitudes inmediatas de repuestos o traslados por interlocal entre sucursales.

#### **2. Uso efectivo del espacio y las técnicas de almacenaje:**

Casa Pellas se enfoca en el buen control y administración del inventario con el fin de promover la mayor eficacia y eficacia es el proceso de despacho y disposición de repuestos a los clientes, la bodega central y las bodegas de los diferentes puntos de venta del país emplean el uso técnicas Toyota para el control de inventario. Casa Pellas trabaja de la mano con TMC (Toyota Motor Corporation) quien se encarga de orientar y organizar los procesos para luego crear la certificación que Casa Pellas utiliza la línea de Producción Toyota (TPS). Para ello se utilizan los siguientes:

- La técnica de las 5's de Toyota.
- Las siete técnicas de almacenaje de Toyota.
- La línea de producción de Toyota



### **3. Convenios y acuerdos con la competencia:**

Casa Pellas establece acuerdos con los demás concesionarios a niveles de gerencia para gestionar precios iguales en la mayoría de los productos, evitando la competencia desleal de precios y los muy bajos descuentos en ciertos productos de alto coste y bajo volumen de ventas.

### **4. Capacitaciones e inducciones a los empleados para el fortalecimiento de los conocimientos técnicos y la asistencia al cliente.**

Se realizan capacitaciones a los empleados para fortalecer sus conocimientos técnicos en la asistencia al cliente para aumentar su satisfacción y concretar la venta.

Estas capacitaciones se realizan cada 3 meses y consideran los objetivos estratégicos de la división de repuestos, en base a las líneas de repuestos donde se pretende incrementar las ventas.

### **5. Impulso y seguimiento a las nuevas líneas.**

Se realizan estrategias de publicidad de y promociones especiales por 2 o tres meses cuando hay una nueva línea o una línea que ha bajado en ventas. Se distribuye material publicitario con las ofertas lo que contribuye a la captación de ventas participan en el fortalecimiento de la imagen corporativa empresarial, la de las marcas publicitadas, la trayectoria y la percepción de los clientes sobre la empresa.

#### **6.1.3.3. Estrategias de venta directa y cumplimiento de ventas.**

Las estrategias de venta directa y cumplimiento de metas para la división de Repuestos son las siguientes:

- Metas sobre ventas: Se establecen metas sobre ventas a cada uno de los vendedores, además se les establece metas sobre cada una de las líneas o marcas.
- Comisiones sobre ventas: Se pagan comisiones sobre venta a los vendedores de barra y rutas foráneas con el objetivo de motivar el cumplimiento de las metas.
- Seguimiento a proformas: Se da seguimiento a los clientes que llegan a proformar repuestos con el propósito de concretar la venta.
- Atención Personalizada: Con forme a las necesidades de cada cliente, se busca la manera de atender al cliente y satisfacer su necesidad, se le busca la solución a su problema de la manera más recomendable.



- Promociones extraordinarias: Dirigidas a clientes minoristas y mayoristas con el propósito de aumentar las ventas de fin de mes.
- Otorgamiento de crédito para captación de nuevos clientes.
- Coordinación de ventas: Inspecciones periódicas por parte de los supervisores de ventas en cada sucursal, los cuales dan seguimiento específico a vendedores, metas y clientes, su propósito es liderar las ventas y captar nuevos clientes.

#### **6.1.3.4. Estrategias de Casa Pellas S.A. Estelí en la división de repuestos.**

Considerando que Casa Pellas es una empresa centralizada y se coordinan y desarrollan las principales actividades a su Casa Matriz, es importante señalar que las acciones antes mencionadas son implementadas en todas las sucursales, sin embargo, cada sucursal aplica su respectivo planeamiento estratégico que coordinan en la gerencia, esto significa; aplicar la descentralización de las decisiones.

Las estrategias que se desarrollan en la división de repuestos de Casa Pellas sucursal Estelí, pretenden brindar un excelente servicio de calidad y lograr el cumplimiento de metas respectivas de la sucursal, y son:

Las estrategias de venta que la sucursal de Estelí implementa son:

- Realización de ferias de mercadeo y actividades de ventas dentro y fuera de la ciudad, se ofrecen los productos en mercados nuevos con el fin de posicionar las marcas y captar nuevos clientes.
- Coordinación y/o gestión de promociones especiales de fin de año para garantizar el cumplimiento de las ventas anuales y motivar el flujo de clientes.
- Ventas a través de líneas de Unicomer y Wal-Mart Nicaragua y empresas extendidas alrededor del país.
- Análisis anual de comportamiento de mercado para diseñar nuevas estrategias de venta y comercialización a nivel local.
- Control y gestión de apertura de crédito a nuevos clientes mayoristas.
- Control y gestión de nuevos distribuidores autorizados.



## 6.2. Factores de competitividad de los negocios de repuestos desde el punto de vista de los propietarios.

### 6.2.1. Datos generales de los encuestados.

Del total de tiendas de repuestos de la ciudad de Estelí según el censo realizado por Casa Pellas S.A. Estelí en el primer semestre del año 2015, se encuestó al 93% de la población, es decir 27 de las 29 tiendas de repuestos de la ciudad.

Con el propósito de conocer la antigüedad de los negocios, a los encuestados, se les preguntó en que año iniciaron operaciones sus negocios, siendo los rangos de años con mayor apertura de negocios entre el año 2011 y 2015, en donde se representa más del 26% de la población actual de negocios. Este dato se encuentra ligado a la demanda creciente del mercado; en donde al igual que en la demanda, la competitividad aumenta entre los comerciantes cada año.

Cuadro N°1: Año de inicio de operaciones Universo: 27 negocios encuestados		
Año	Frecuencia	Porcentaje
Del 2011 al 2015	7	26%
Del 2001 al 2005	6	22%
Del 2006 al 2010	5	19%
Del 1996 al 2000	4	15%
Antes de 1991	4	15%
Del 1991 a 1995	3	11%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Cuadro N°2: Distrito de Ubicación Universo: 27 negocios encuestados		
Distrito	Frecuencia	Porcentaje
D 1	17	63%
D 2	8	30%
D 3	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los resultados también demuestran que el 63% de los comercios de repuestos se encuentran ubicados en el distrito 1 de la ciudad y el 30% y 7% en los distritos 2 y 3 respectivamente. Lo antes mencionado, indica que el 63% de los encuestados del mercado cuentan con la ventaja competitiva de estar ubicados en un punto estratégico de la ciudad.

En cuanto a la cantidad de sucursales o puntos de venta, el 74% solo cuenta con un único establecimiento, mientras que el restante 26% tiene más de una sucursal; Es importante hacer mención que entre los establecimientos con seis o más de seis sucursales, por tanto con mayor cobertura en el país se encuentran: Casa Cross (6 puntos de venta, desde 1998 en el mercado nacional), Centro Toyota Autonica mediante su distribuidor autorizado de la ciudad Roger Mangas (11 puntos de venta en el país, desde 1977 en la ciudad de Estelí) Repuestos Managua S.A. REMASA (8

Cuadro N°3: N° De Sucursales Universo: 27 negocios encuestados		
Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
Única	20	74%
2	1	4%
3	1	4%
4	1	4%
5	0	0%
6 ó mas	4	15%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



puntos de venta, desde 2003 en el mercado nacional), Casa Pellas (22 puntos de venta a nivel Nacional, desde 1977 en Estelí). Datos se muestran en detalle en el cuadro N°3.

De acuerdo a la segmentación del mercado de repuestos y según las tiendas encuestadas, el 48% de negocios se dedican a la comercialización de repuestos

<b>Cuadro N°4: Segmento de Mercado que atiende</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Segmento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Repuestos Autos	13	48%
Repuestos Motos	11	41%
Ambos	3	11%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

para autos y el 41% repuesto para motos. Sin embargo, informalmente predomina más el segmento de repuestos para motocicletas porque es un medio de transporte más accesible para el público no solo en términos de repuestos, sino que también en combustibles, además

representa una inversión menor para los empresarios por lo que es más fácil iniciar este tipo de negocios.

En el cuadro N°5 se puede apreciar la cantidad de empleados que laboran para las tiendas de repuestos y según la clasificación por sexo existe una mayoría en el sexo Masculino con el 78% mientras que un 22% son del sexo Femenino. Los empresarios alegan que se inclinan hacia empleados del sexo masculino debido a que tienen mayores conocimientos y habilidades para la rama automotriz y los cargos de puestos femeninos se limitan a limpieza, cajeros, auxiliares administrativos, auxiliares de bodega, ente otros.

<b>Cuadro N°5: Cantidad de Empleados</b>		
<b>Universo: 128 negocios encuestados</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	28	22%
Femenino	100	78%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

### 6.2.2. Estrategias competitivas.

Las estrategias competitivas en los negocios son de vital importancia para cumplir sus objetivos, metas y planes propuestos en un periodo determinado, para ello es necesario que exista una buena organización y un personal encargado de tomar las decisiones pertinentes del negocio en tiempo y forma.

Con respecto a la organización de las tiendas de repuestos encuestados se comprobó que en un 78% el propietario es quien toma las decisiones y el 19% el



administrador. Este fenómeno ocurre porque la mayoría de los negocios del mercado de repuestos son empresas familiares pertenecientes al sector MIPYME, con una pequeña estructura organizacional y corto tiempo en el mercado. Uno de los encuestados afirmó:

*“Tenemos corto tiempo en el mercado de los repuestos, mi hija es la Administradora y ella se encarga de tomar las decisiones administrativas del negocio; sin embargo, para la toma de decisiones correspondiente a repuestos, mercadería y mercado de importación y convenios o negociaciones importantes soy yo quien se encarga de tomar las decisiones pertinentes, tengo larga experiencia en conocimiento de vehículos pesados por que soy propietario transportista desde hace 20 años lo que me da cierta experiencia en piezas y funcionamiento de las mimas”. (Jesús Acuña de Repuestos Central. 30 de mayo del 2015)”.*

<b>Cuadro N°6: Quien toma las decisiones</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Persona</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Dueño	21	78%
Administrador	5	19%
Gerente	1	4%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

En el mercado de repuestos es necesario estar en constante actualización y desarrollo para brindar una mejor asistencia técnica a los clientes y un servicio de calidad, es por ello que invertir en capacitación es una estrategia importante que determina el comportamiento de los consumidores y para obtener una ventaja competitiva ante los negocios del sector repuestos.

El cuadro N°7 muestra que en los negocios de repuestos existe un 52% que no ha invertido en capacitación mientras que el 48% si han invertido en algún tipo de capacitación para sus los empleados, lo que representa un número considerable tomando en cuenta que la mayoría son negocios familiares sin amplia visión empresarial con recursos limitados.

<b>Cuadro N°7: Invierten en capacitaciones</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	13	48%
No	14	52%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Cuadro N°8: Utilizan estrategias		
Universo: 27 negocios encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	93%
No	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Para poder competir en el mercado de repuestos en la ciudad de Estelí, ser reconocidas y tener participación en el mercado, las tiendas que venden repuestos deben implementar estrategias empresariales que les permita poder sobrevivir. Según el estudio se determinó que el 93% de éstas tiendas utilizan algún tipo de estrategias, y una minoría (7%), no utilizan ninguna, debido a que son nuevas en el rubro y solo se dedican a vender por medio de las relaciones comerciales que tienen con amistades y clientes.

En el cuadro No.9 se aprecian las estrategias competitivas utilizadas por los propietarios de los negocios. El 74% utiliza la estrategia de ofrecer crédito con el objetivo de aumentar su cartera de clientes. El propietario de la tienda Repuestos Gonzáles precisa su política de crédito a partir de:

1. Clientes mayoristas potenciales (Talleres, distribuidores)
2. Frecuencia de Compra constante.
3. Acuerdo por escrito.

Así mismo, el 63% implementa ofertas especiales, promociones y descuentos. Se puede mencionar entre las promociones por temporadas que por compras mayores de C\$3,000 (tres mil córdobas) se bonifican productos promocionales como: tasas, gorras, mochilas, sobrillas entre otras (Autonica, mediante su distribuidor autorizado Repuestos Roger Mangas)

Un 59% afirma que los clientes son atraídos por su negocio al ofrecerles transporte a domicilio hasta su vivienda o donde se encuentre el cliente. Con respecto a ésta estrategia un propietario comentó lo siguiente:

*“Nosotros ofrecemos servicio de rescate a 30 Kilómetros de distancia fuera de la ciudad de Estelí, si el cliente nos llama solicitando un repuesto para su vehículo porque se le averió en el trayecto de desplazamiento, entonces le pedimos todos sus datos y el tipo de repuestos necesita y se lo enviamos con un mecánico inmediatamente al lugar donde se encuentra varado”. (Marvin Escorcia, propietario de Auto repuestos El Triunfo. 30 de mayo del 2015)”*

En relación a la asistencia técnica, el 56% de los propietarios considera importante este servicio. La asistencia técnica implica asesoramiento especial de los que proporcionan el servicio, en este caso sobre adquisición de repuestos por parte de los clientes, beneficios o perjuicios de tomar una decisión o la manera correcta de cómo resolver una problemática existente, este servicio le asigna un valor agregado



al producto o servicio, genera mayor confianza en la relación cliente-empresa y logra clientes satisfechos.

Sin embargo, no todos los empresarios cuentan con niveles altos de capacitación y conocimientos técnicos en sus empleados; ni con un taller propio para dar diagnóstico a sus clientes, por eso realizan convenios con talleres mecánicos.

En cuanto a las estrategias de publicidad, los descuento a mayoristas y seguimiento a clientes los negocios las utilizan en minoría.

Los convenios con talleres y/o mecánicos es una estrategia utilizada por cierta parte de los empresarios del sector repuestos. De los 27 encuestados, 3 (11%) confirmaron mantener convenios establecidos con talleres y/o mecánicos. Estrategias que les han dado resultados óptimos y notables.

La forma en que funciona esta estrategia es la siguiente:

1. Las tiendas de repuestos recomiendan a su mecánico o taller de preferencia (con el que tienen convenios) a sus clientes.
2. Los talleres de mecánica sugieren a sus clientes en que tiendas de repuestos realizar sus respectivas compras.
3. Las tiendas ofrecen comisiones de ente el 5% y 10% a los mecánicos o talleres por las compras realizadas gracias a sus recomendaciones.

De tal manera que existe una reciprocidad por ambas partes.

<b>Cuadro N°9: Estrategias que Utilizan</b>		
<b>Universo: 25 negocios encuestados</b>		
<b>Estrategias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ofrece crédito	20	74%
Ofertas Especiales / Promociones	17	63%
Descuentos a minoristas	17	63%
Transporte a domicilio	16	59%
Asesoría Técnica	15	56%
Publicidad	14	52%
Descuento a Mayorista	13	48%
Seguimiento a clientes	9	33%
Convenios con talleres/Mecánicos	3	11%
Diferenciación por precio	3	11%
Atención Personalizada	1	4%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Se consultó a los propietarios sobre la importancia de la publicidad para el negocio a lo que el 96% de los encuestados respondió que sí es importante, y solo un 4% cree que no es importante y ni efectiva para echar a andar el negocio.

Cuadro N°10: Importancia de la publicidad Universo: 27 negocios encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, es importante	26	96%
No, no es importante	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Cuadro N°11: Por qué es importante la publicidad Universo: 26 negocios que consideran importante la publicidad		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejora la captación de clientes	25	93%
Mejores ventas	19	70%
Mejor posicionamiento	16	59%
Doy a conocer mi negocio	11	41%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

En resumen, la razón por la cual los propietarios consideran que la publicidad es importante, es porque genera un beneficio para la estabilidad y el crecimiento del negocio. Entre las razones específicas sobresalen: mejora la captación de clientes (93%), y

mejoras en ventas (70%).

Aunque la mayoría de los encuestados consideran que la publicidad es importante no todos la utilizan. Ha como se muestra en el cuadro siguiente del total de negocios, solo el 81% de éstos utilizan publicidad y el restante 19% no la utilizan.

Cuadro N°12: Utilización de Publicidad Universo: 27 negocios encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si utilizo	22	81%
No utilizo	5	19%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

El cuadro siguiente refleja que; de los 5 propietarios que no utilizan publicidad para su negocio, 3 propietarios dijeron no hacerlo porque es un gasto innecesario y 2 no destinan presupuesto para ello, un encuestado comentó:

*“No uso publicidad porque mi publicidad son los clientes que tengo, ya que ellos tienen amigos y recomiendan la tienda de repuestos para que realicen sus compras y así se va difundiendo y dándose a conocer mi negocio”.* (Francisco Salgado, copropietario de uno de los principales negocios de la ciudad, 30 de mayo del 2015).

Cuadro N°13: Por qué no utiliza publicidad Universo: 5 negocios que no utilizan		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Es un gasto innecesario	3	60%
He tenido publicidad sin resultados positivos	0	0%
No tengo presupuesto para publicidad	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



De los 27 negocios, 22 utilizan publicidad y lo hacen a través de distintos medios de comunicación entre los más predominantes está: la radio con el 82%, el internet con el 64%, las revistas y la televisión con el mismo porcentaje de 32%, estos medios generalmente son los más usados, mientras que los demás medios como: perifoneo, mantas, periódicos, volantes, banners, pantallas y vallas publicitarias son utilizados en minoría ya que son menos comunes, algunos más costosos, pero no menos importantes. Se aprecian resultados en la siguiente tabla

<b>Cuadro N°14: Si Utiliza publicidad, ¿Qué medios usa?</b>		
<b>Universo: 22 negocios que utilizan</b>		
<b>Medios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Radio	18	82%
Internet	14	64%
Revistas	7	32%
Televisión	7	32%
Perifoneo	5	23%
Mantas	4	18%
Periódicos	3	14%
Volantes	3	14%
Banners	1	5%
Pantallas	1	5%
Vallas Publicitarias	1	5%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

La frecuencia con la que las 22 tiendas de repuestos pagan publicidad es en su mayoría mensual (68%), aunque también pagan trimestralmente y solo en temporadas altas (14% cada una), esto con el objetivo de maximizar la cartera de clientes y las ventas. Aunque los empresarios hacen uso de publicidad para darse a conocer y promocionar sus productos, no invierten gran capital porque no es su prioridad.

<b>Cuadro N°15: Frecuencia de pago de publicidad</b>		
<b>Universo. 22 negocios que utilizan</b>		
<b>Medios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mensual	15	68%
Cada tres meses	3	14%
Solo en temporada alta	0	0%
Tres veces al año	1	5%
Cada dos meses	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Entre los negocios encuestados existen unos más competitivos que otros; se les consultó a los propietarios sobre qué negocios consideraba como su principal competencia. Los resultados se calcularon a través de una ponderación asignando valores según el lugar de competencia asignada. A continuación, se muestran en el cuadro N°16 los 3 principales competidores del mercado.

Cuadro N°16: Principal competencia de los comercios de Repuestos					
Universo: 27 negocios encuestados					
Tiendas	Frecuencia 1	Frecuencia 2	Frecuencia 3	Ponderado	Porcentaje
Repuestos San Cristóbal	6	2	2	24	15%
Repuestos González	6	2	1	23	14%
Casa Pellas S.A. Estelí	5	2	3	22	14%
Repuestos Briones	4	2	0	16	10%
Repuestos el Pescadito	0	3	3	9	6%
Otros	4	13	13	51	31%
No tienen competencia	2	3	5	17	10%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Como se puede observar, los competidores del mercado de repuestos reconocieron tres principales negocios como su principal amenaza, este ranking está conformado por: Repuestos San Cristóbal, Repuestos Gonzáles y Casa Pellas S.A. Estelí.

Pese a que Casa Pellas S.A. una de las empresas más reconocidas en la región por vender repuestos genuinos y de calidad; no es reconocida como el primer competidor en el mercado local de repuestos por parte de los demás competidores, ya que no todos los propietarios de las tiendas de repuestos la consideran la mayor amenaza por las siguientes razones:

1. Aunque Casa Pellas S.A. ofrecen repuestos para marcas de vehículos y motos de alta circulación, no cubren la totalidad del mercado de repuestos para autos y motos que ellos no distribuyen.
2. Existe alta demanda en el mercado de repuestos alternos (no originales) que por su bajo costo de adquisición se convierten en una alternativa provechosa tanto para el consumidor como para el vendedor.
3. Al vender únicamente repuestos originales, el precio de Casa Pellas S.A. ofrece por sus productos es más elevado en comparación a las demás tiendas de repuestos, siendo esto una ventaja competitiva para las demás tiendas de repuestos.



Se les consultó a los encuestados que fortalezas consideraba que tiene la competencia que ellos no poseen y como resultado se obtuvo con mayores porcentajes: la mayor variedad de productos (44%), mayor participación en el mercado (41%), y con el mismo porcentaje (33%) mayor capacidad adquisitiva y mejores relaciones comerciales.

Según los resultados obtenidos la mayoría de los propietarios de los negocios coinciden con las mismas fortalezas por lo tanto esto hace del mercado más competitivo ya que todos hacen todo lo posible por captar y persuadir al cliente aplicando estrategias empresariales.

<b>Cuadro N°17: Fortalezas de la competencia</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mayor variedad de productos	12	44%
Mayor participación en el mercado	11	41%
Mayor capacidad adquisitiva	9	33%
Mejores relaciones comerciales	9	33%
Mejores estrategias publicitarias	6	22%
Mayor experiencia en el mercado	2	7%
Mejor atención al cliente	1	4%
Ofrecen Créditos	1	4%
Competencia Imperfecta	1	4%
Venden a precios a precios bajos	1	4%
Mejor lugar de ubicación	1	4%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

También se consultó sobre las fortalezas que considera que poseen cada uno como negocios en el rubro de repuestos (Cuadro No. 18) los resultados fueron los siguientes: la atención al cliente con 70%, en el primer lugar es considerada como la principal fortaleza entre los competidores, los empresarios referían que para ellos es importante la buena atención puesto que estrecha la relación entre el cliente y la empresa.

Otras fortalezas propias que los propietarios consideren que poseen como negocio son las mejores relaciones comerciales (44%), la mayor variedad de productos (37%), participación en el mercado (37%) y capacidad adquisitiva (33%). Aunque estas fortalezas sean consideradas propias del negocio también los propietarios las consideran las de la competencia ya que el mercado de repuestos automotrices en grande por ende hay un sin número de marcas de repuestos y comercializadores de estos, que se encargan persuadir al cliente brindando un excelente servicio y hacer todo lo posible por venderle el producto que necesita.



<b>Cuadro N°18: Fortalezas propias</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejor atención al cliente	19	70%
Mejores relaciones comerciales	12	44%
Mayor variedad de productos	10	37%
Mayor participación en el mercado	10	37%
Mayor capacidad adquisitiva	9	33%
Bajos precios	5	19%
Mejores estrategias publicitarias	4	15%
Entrega a Domicilio	1	4%
Servicios de Mecánico	1	4%
Experiencia en el mercado	1	4%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

<b>Cuadro N°19: ¿El mercado de repuestos es competitivo?</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si es fuerte	25	93%
No, no es fuerte	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los encuestados al momento de preguntarles, si consideran que el mercado de repuestos automotrices es competitivo en la ciudad de Estelí, evidentemente el 93% respondieron que si es fuerte mientras que solo un 7% opinan lo

contrario. Esto refleja que todos están conscientes que la competencia es fuerte y va avanzando al transcurso del tiempo, por lo que tienen que estar actualizados en el stock del inventario, las estrategias para competir y como mejorar la calidad del servicio.

Se realizó una pregunta para saber si el negocio ha sido afectado por la competencia, y como resultado las respuestas fueron que: el 74% no ha sido afectado mientras que el 26% si ha sido afectado. Esto indica que, aunque la competencia en el mercado de repuestos sea fuerte no significa que a todos les afecta, ya que por ello implementan estrategias competitivas que les permita mantenerse competitivos, aunque hay que tener claro que la competencia siempre va afectar de una u otra manera indirectamente.

<b>Cuadro N°20: Han sido afectados por la competencia</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Repuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	26%
No	20	74%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



El cuadro N°21 refleja la manera en que a algunos negocios les ha afectado la competencia, siendo la menor afluencia de clientes la situación con mayor porcentaje equivalente al 19%, esto debido a que existen varias tiendas de repuestos donde todas quieren competir y por ende captar la mayor cantidad de cliente, por éste motivo existe una disminución en las ventas (15%) y no hay salida de inventario (15%). Además, consideran que a causa de la fuerte competencia se les hace difícil captar nuevos clientes.

<b>Cuadro N°21: De qué manera la competencia les afecta</b>		
<b>Universo: 7 negocios afectados por la competencia</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menor afluencia de clientes	5	19%
Disminución en ventas	4	15%
No hay salida de inventario	4	15%
Dificultad para captar nuevos clientes	3	11%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

El cuadro N°22 determina la cantidad de clientes que en promedio visitan y compran en las tiendas de repuestos; esto permitió determinar la muestra que se tomó para encuestar a los clientes de las tiendas de repuestos más competitivas y así conocer sobre las opiniones respecto al negocio. La tienda donde más visitan y compran es Casa Pellas S.A. Estelí con un porcentaje de visitas del 11% y compran un 11% en relación al total de la frecuencia de visitas y compras de todos los negocios. Se realizó una variable cruzada para determinar el porcentaje de compra en relación a las visitas correspondiente a cada negocio. Los resultados se presentan a continuación:

<b>Cuadro N°22: Clientes que visitan/compran en el negocio al día</b>					
<b>Universo: 27 negocios encuestados, 1335 visitan, 925 compran</b>					
<b>Tienda</b>	<b>Frecuencia</b>		<b>Porcentaje</b>		<b>Variable cruzada</b>
	<b>Visitan</b>	<b>Compran</b>	<b>Visitan</b>	<b>Compran</b>	<b>Visitan-Compran</b>
Repuestos González	80	70	6%	8%	88%
Repuestos Briones	40	30	3%	3%	75%
Casa Pellas S.A. Estelí	150	100	11%	11%	67%
Repuestos San Cristóbal	40	25	3%	3%	63%
Repuestos el Pescadito	10	6	1%	1%	60%
Demás tiendas	1015	694	76%	75%	68%
<b>TOTAL</b>	<b>1335</b>	<b>925</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>69%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los dueños o encargados de los negocios se dieron a la tarea de estimar el número de visitantes que reciben en un día normal de ventas, a su vez el porcentaje de compra entre los mismos.



Las garantías en los productos son muy importantes porque así el cliente se siente más confiable tanto del producto que le están vendiendo como de la tienda, por ende, el 93% de los negocios ofrecen garantía en los repuestos y solo el 7% no ofrece garantía. La mayoría de los propietarios consideran que dar garantía es importante porque el cliente confía más en el producto, pero ellos solo dan la garantía a los clientes más fieles o dependiendo del tipo de repuestos que compren.

Cuadro N°23: Ofrecen garantías Universo: 27 encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si ofrece	25	93%
No Ofrece	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Cuadro N°24: Ofrece promociones a clientes Universo: 27 encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si ofrece	22	81%
No Ofrece	5	19%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Para captar y persuadir clientes es necesario brindar promociones, pero no todos los negocios lo hacen porque no poseen los recursos, por lo tanto, en los negocios encuestados un 81% si ofrecen promociones y el 19% no ofrecen.

Las 22 tiendas de repuestos que ofrecen promociones, lo hacen en su mayoría ofreciendo descuentos (91%), estos descuentos van en dependencia del tipo de cliente, pero por lo general siempre que una persona llega a comprar al establecimiento se le da un descuento mínimo ya que siempre el cliente lo solicita. Otras promociones son las que se dan por temporadas o efemérides en el año, ésta estrategia se usa para vender más en esas fechas y captar más clientes. (Cuadro No. 25)

Cuadro N°25: Promociones que ofrecen Universo: 22 negocios que ofrecen		
Promociones	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	20	91%
Promociones por temporada	13	59%
Regalías	6	27%
Rifas	4	18%
Bonificaciones	3	14%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Cuadro N°26: Regularidad de promociones Universo 22 negocios que ofrecen		
Regularidad	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	9	41%
2 o 3 veces al año	8	36%
Más de tres veces al año	3	14%
Fechas especiales	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Las tiendas que ofrecen las promociones regularmente las ofrecen mensualmente (41%), de dos a tres veces al año y más de tres veces al año ofrecen las regalías, realizan rifas y obsequian bonificaciones; en menor porcentaje son las fechas especiales, son las de menos regularidad ya que depende de los tipos de efemérides del año



El cuadro N°27 indica las marcas de vehículos y motos más atendidas por los negocios en donde sobresalen con mayor porcentaje: Toyota (56%), Kía (44%), Suzuki, Génesis, y Nissan con el 41% cada una, Yamaha, Dayún y Hyundai con 37% cada una.

<b>Cuadro N°27: Marcas de vehículos y motos atendidas</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Marca</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
TOYOTA*	15	56%
KIA	12	44%
SUZUKI*	11	41%
GENESIS*	11	41%
NISSAN	11	41%
YAMAHA*	10	37%
DAYÚN*	10	37%
HYUNDAI	10	37%
ISUZU	9	33%
HONDA	8	30%
PULSAR	7	26%
UM*	7	26%
KEEWAY*	7	26%
MAZDA	7	26%
PLATINA	6	22%

Los ítems marcados con asterisco (\*) son marcas distribuidas por Casa Pellas

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los negocios que ofrecen incentivos a sus empleados con el objetivo de compensar y remunerar el trabajo por las ventas, son en mayoría el 59% y un 41% no ofrecen. Esta estrategia es importante porque es una forma de motivación al personal que labora para el negocio permitiendo la eficiencia y eficacia empresarial y haciéndoles ver que tanto la empresa necesita de personal como los trabajadores de la empresa.

<b>Cuadro N°28: Ofrece incentivos por ventas</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si ofrece	16	59%
No ofrece	11	41%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

El establecimiento de metas es muy importante para el cumplimiento de los objetivos, pero no todos los negocios las establecen el cuadro N°29 muestra que solo un 48% establece metas, esto es una forma de planeación estratégica que les permite medir y analizar el desempeño tanto de los empleados como de las ventas que realizan, además de obtener estadísticas sobre el comportamiento de la productividad con datos pasados. Un 52% de los negocios no establecen metas siendo una desventaja.



<b>Cuadro N°29: Establece metas sobre sus ventas</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si establece	13	48%
No establece	14	52%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los negocios que establecen metas sobre sus ventas implementan estrategias para darle cumplimiento, unas de las más implementadas son la venta directa con 56% y las llamadas telefónicas para dar seguimiento a los clientes con un 52%. El crédito lo aplican en un 37% como una forma de aumentar las ventas pero con recuperación de cartera a corto plazo.

<b>Cuadro N°30: Estrategias para cumplir las ventas</b>		
<b>Universo: 13 negocios encuestados</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Venta directa	15	56%
Llamadas	14	52%
Crédito	10	37%
Intermediarios	4	15%
Distribución	4	15%
Proyectar clientes	1	4%
Visitas	1	4%
Asesoría personalizada	1	4%
Promociones extraordinarias	1	4%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



### 6.2.3. Caracterización de los clientes de los competidores.

Según la caracterización de los clientes de las tiendas de repuestos, se consultó a los propietarios sobre qué características consideraba que poseían sus clientes y como resultado se obtuvo que la fidelidad con un 96 % es la característica más predominante, también que los clientes que visitan son minoristas con el 93% y el 74% son clientes con alta capacidad adquisitiva.

<b>Cuadro N°31: Características que distingue a los clientes que atiende</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Características de los clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Fidelidad	26	96%
Minorista	25	93%
Alta capacidad adquisitiva	20	74%
Compra de repuestos de autos	18	67%
Baja capacidad adquisitiva	18	67%
Compra con frecuencia	17	63%
Cientes potenciales	13	48%
Compra de repuestos de motocicletas	12	44%
Mayorista	10	37%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Se realizó la pregunta sobre que mercados de importación de repuestos, los clientes consideran de mayor calidad y se obtuvo que el 78% corresponde al repuesto japonés que es genuino por lo tanto confiable y duradero, otros mercados como china son buenos, pero con vida útil menor debido a que los repuestos son alternos.

<b>Cuadro N°32: Mercados asociados por los clientes como calidad</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Mercado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Japón	21	78%
China	11	41%
Estados Unidos	9	33%
Europa	3	11%
Asia	5	19%
Brasil	4	15%
Colombia	3	11%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



El cuadro N°33 indica los mercados de importación que están presentes en los inventarios de las tiendas de repuestos, en donde el repuesto japonés (78%) es el que más tienen en existencia de inventario, debido a que es el más demandado por el mercado seguido del repuesto chino con un 48%

<b>Cuadro N°33: Mercados asociados por los clientes como calidad</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Mercado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Japón	21	78%
China	13	48%
Estados Unidos	9	33%
Europa	4	15%
Asia	8	30%
Brasil	5	19%
Colombia	3	11%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Según los propietarios las marcas de repuestos más demandadas por los clientes son la 555 (33%), YOG (22%), KOYO (15%) TAIHO Y TOYOTA con el 11% cada una mientras que las demás marcas que se mencionan en el cuadro N°34 corresponde al 7% cada una.

<b>Cuadro N°34: Marcas más demandadas por los clientes</b>					
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>					
<b>Marca</b>	<b>Frecuencia 1</b>	<b>Frecuencia 2</b>	<b>Frecuencia 3</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
555	9	0	0	9	33%
YOG	2	2	2	6	22%
KOYO	1	2	1	4	15%
TAIHO	0	3	0	3	11%
TOYOTA	3	0	0	3	11%
ABRO	0	1	1	2	7%
BAJAJ	2	0	0	2	7%
BOSCH	1	1	0	2	7%
NISSAN	0	2	0	2	7%
RIFFEL	1	0	1	2	7%
TOKICO	0	1	1	2	7%
VALEO	0	1	1	2	7%
YAMAHA	1	1	0	2	7%
YOYO	0	2	0	2	7%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



El crecimiento de los negocios con relación al número de clientes ha sido bueno, es decir que ha habido un aumento de clientes según lo reflejan los resultados con un 71%, y mientras que el 15% dijo que regular o ha crecido en minoría, lo que indica que, a pesar de la fuerte competitividad, existe un número considerado en el crecimiento debido a que también el mercado va aumentando a diario y los negocios buscan como sobrevivir ser mejores ante la competencia

<b>Cuadro N°35: Valoración del crecimiento con respecto al año anterior</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena (Mis clientes han aumentado)	19	71%
Regular (He crecido poco en clientes)	4	15%
Igual( Misma cantidad de cliente)	2	7%
Mala (He perdido clientes)	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

<b>Cuadro N°36: Preferencia de los clientes</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Repuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena atención	25	93%
Calidad de repuestos	24	89%
Bajos precios	20	74%
Variedad de repuestos	18	67%
Crédito	15	56%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Las preferencias de los clientes de acuerdo a las opiniones de los propietarios los porcentajes más altos son la buena atención (93%), calidad de repuestos (89%) y bajos precios (74%). De acuerdo a los propietarios muchos de los clientes consideran que una buena calidad en la atención es importante porque permite ganar

fideliad y más clientes, sin importar precio y calidad, en cambio otros creen que esos tres factores tienen que complementarse para satisfacer al cliente.

La atención que se brinda en los negocios es importante para conocer como es el trato que le brindan al cliente, ya que de ésta forma el prestigio aumenta en las tiendas por la preferencia de la atención; los resultados demuestran que en el 100% de los negocios considera que brinda buena atención. Al brindar una excelente atención obtendrán beneficios importantes como aumento en clientes, ventas, rentabilidad e imagen empresarial.

<b>Cuadro N°37: Valoración de la atención brindada</b>		
<b>Universo: 27 negocios encuestados</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	27	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Cuadro N°38: Frecuencia de compra Universo: 27 negocios encuestados		
Repuestos	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	3	11%
Cada 15 días	5	19%
Trimestral	0	0%
Siempre que necesitan repuestos	19	70%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

La frecuencia de compra de los clientes en las tiendas de repuestos según lo indica el cuadro N°38 es siempre que necesitan repuestos para su vehículo (70%), ya que no depende del cliente si no del estado del auto o de la motocicleta.

### 6.3. Factores de competitividad desde el punto de vista de los clientes del mercado de repuestos

#### 6.3.1. Datos Generales.

De las tiendas de repuestos que se encuestaron se determinó cuáles eran las más competitivas con el objetivo de aplicarles encuestas a los clientes de cada negocio y conocer sobre sus opiniones pertinentes que complementaran los factores de competitividad como: precio, calidad de servicio, calidad de producto y publicidad.

El cuadro N°39 señala la cantidad de clientes encuestados entre las tiendas de repuestos más competitivas de la ciudad de Estelí, de acuerdo a la muestra calculada de la cantidad de clientes que compran en los negocios, La muestra fue calculada a partir del dato proporcionado por cada uno de los negocios correspondientes con respecto al número de clientes que compran.

Cuadro N°39: Establecimiento donde se consultó Universo 150 clientes encuestados		
Tiendas	Frecuencia	Porcentaje
Repuestos González	52	35%
Casa Pellas	79	53%
Repuestos San Cristóbal	19	13%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Cuadro N°40: Tipos de clientes Universo: 150 clientes encuestados		
Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Particular	146	97%
Mayoristas	4	3%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los tipos de clientes encuestados en los negocios son en su mayoría particulares (97%) y solo un 3% son clientes mayoristas.



Se preguntó únicamente a los clientes particulares la cantidad de vehículos que poseen, debido a que los clientes mayoristas no son consumidores finales sino intermediarios dedicados a comercializar los repuestos que las tiendas ofrecen. Por lo tanto, se obtuvo que el 90% de los clientes poseen al menos un vehículo ya sea automóvil o motocicleta y el 8% posee dos vehículos (Cuadro No. 41).

<b>Cuadro N°41: Cantidad de vehículos</b>		
<b>Universo: 146 clientes particulares</b>		
Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
Uno	132	90%
Dos	12	8%
Tres	2	1%
Más de Tres	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

<b>Cuadro N°42: Tipo de vehículos de los clientes</b>		
<b>Universo: 150 clientes encuestados</b>		
Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Motocicleta	70	47%
Pick Up	21	14%
Sedan	10	7%
Autobús	1	1%
Camión	4	3%
Cuadriciclo	1	1%
Microbús	1	1%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

El tipo de vehículo con el que cuentan los clientes son en mayoría motocicletas con un 47%, pick up (camioneta) con el 14%, y sedan (vehículo cerrado) en un 7%. Esto demuestra que las tiendas de repuestos tienen que cubrir los segmentos de mercado vehicular que existen, y es por ello que en la actualidad existen bastantes tiendas de repuestos.

### 6.3.2. Tiendas de repuestos más competitivas.

Se les consultó a los clientes si consideraban que la tienda donde se encontraban comprando es competitiva, y el 100% de ellos respondió que sí es competitiva, porque brinda buena atención a los clientes, realizan descuentos y venden repuestos de calidad; lo que demuestra la fuerte competitividad existente en el mercado automotriz.

<b>Cuadro N°43: Tienda es Competitiva</b>		
<b>Universo: 150 clientes encuestados</b>		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	150	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Entre las tiendas de repuestos de la ciudad de Estelí, a criterio de los clientes las más competitivas son Casa Pellas S.A. con el 75%, Repuestos González con 48% y Repuestos San Cristóbal con el 25%. En cambio, según los propietarios de negocios, Repuestos San Cristóbal lo ubican como primera competencia, seguida de Repuesto González quien se mantiene en segundo lugar y mientras que Casa Pellas S.A. se desplaza al tercer lugar.

<b>Cuadro N°44: Tiendas que consideran las mejores</b>		
<b>Universo: 150 clientes encuestados</b>		
<b>Tiendas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casa Pellas S.A.	112	75%
Repuestos González	72	48%
Repuestos San Cristóbal	37	25%
Repuestos Briones	25	17%
Moto nica	13	9%
MASESA	11	7%
Repuestos El Pescadito	6	4%
Repuestos Mery	6	4%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

El cuadro N°45 refleja que la mayoría de los clientes consideran que la atención brindada en la tienda de repuestos donde ellos compran es buena (89%), en cambio el 11% restante señalan que la atención es regular.

<b>Cuadro N°45: Valoración de la atención</b>		
<b>Universo: 150 clientes encuestados</b>		
<b>Repuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	134	89%
Regular	16	11%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

El cuadro N°46 indica las tiendas de repuestos donde brindan la mejor atención a criterio de los clientes, y entre los de mayor porcentaje están: Casa Pellas S.A. con el 73%, Repuestos San González 37% y Repuestos San Cristóbal 21%. La buena atención brindada a los clientes conlleva recibir al cliente con amabilidad, expresión adecuada tanto verbal como corporal, ofrecer ayuda, escuchar atentamente, dirigirse al cliente de usted y despedirse cordialmente.

<b>Cuadro N°46: Tienda donde brindan la mejor atención</b>		
<b>Universo: 150 clientes encuestados</b>		
<b>Tiendas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casa Pellas S.A.	109	73%
Repuestos González	56	37%
Repuestos San Cristóbal	31	21%
Repuestos Briones	4	3%
Repuestos El Pescadito	4	3%
Repuestos Mery	2	1%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Se preguntó a los encuestados sobre la calidad de los repuestos que vendían en la tienda de repuestos y el 69% respondió que si eran de calidad mientras que un 31% opinan lo contrario, según el tipo de repuesto que el cliente compra para su vehículo va depender la calidad, es decir si opta por adquirir un repuesto alterno, la vida útil de éste va ser menor que la de un repuesto genuino u original.

Cuadro N°47: Los repuestos son de calidad Universo: 150 clientes encuestados		
Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	103	69%
NO	47	31%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Cuadro N°48: Les han ofrecido promociones Universo: 150 clientes encuestados		
Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	113	75%
NO	37	25%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

En las 3 tiendas más competitivas, al 75% de los clientes les han ofrecido algún tipo de promoción al momento de realizar sus compras, y al 25% no les han ofrecido, esto revela la alta utilización de las promociones como estrategia competitiva entre los comerciantes del mercado.

A los clientes que les han ofrecido promociones respondieron que los tipos de promociones que han recibido son en su mayoría los descuentos con 75%. Los descuentos van desde 5% al 10% comúnmente y en ocasiones o dependiendo el tipo de cliente hasta el 15% y 20%, otras promociones que ofrecen como regalías, rifas y bonificaciones las hacen por temporadas en el año. Un 25% de los encuestados respondieron que no han recibido ninguna promoción al momento de la compra.

Cuadro N°49: Tipos de promociones Universo: 113 clientes		
Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	113	75%
Regalías	9	6%
Rifas	2	1%
Bonificaciones	6	4%
Ninguna	37	25%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Al momento de realizar la pregunta sobre las diferencias que los clientes consideran que tienen la tienda de repuestos donde compran con relación a otra, respondieron en su mayoría que la mejor atención (72%) es una de las diferencias aunque por lo general en varias tiendas siempre buscan ofrecer la mejor atención para ganar más clientes, la calidad en los repuestos (68%) es otro factor que difiere entre las tiendas ya que no todas venden repuestos originales, en lo que respecta al mejor precio con un 48%, algunas tiendas siempre buscan a dar un poco más barato aunque sea de 1 a 10 córdobas con el propósito de ganar más clientes.

<b>Cuadro N°50: Diferencia entre las tiendas</b>		
<b>Universo: 150 clientes encuestados</b>		
<b>Repuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejor atención	108	72%
Mejor calidad	102	68%
Mejor precio	78	48%
Variedad de repuestos	75	50%
Garantía	46	31%
Crédito	15	10%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Las marcas de repuestos de mayor calidad a criterio de los clientes son la TOYOTA (30%), YAMAHA (24%), SUZUKI (17%), GENESIS (13%), 555 (10%), y BAJAJ (7%). Estas marcas de repuestos están en dependencia del tipo de repuestos que usen para su vehículo, sea éste original o alternativo, es decir cuando el cliente busca repuesto genuino generalmente es de la misma marca del vehículo, en cambio existen otras marcas que son demandadas como 555, RIFFEL, YOYO, TAIHO y KOYO.

<b>Cuadro N°51: Marcas de mayor calidad</b>		
<b>Universo: 150 clientes encuestados</b>		
<b>Marcas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
TOYOTA	45	30%
YAMAHA	36	24%
SUZUKI	25	17%
GENESIS	19	13%
555	15	10%
BAJAJ	11	7%
HONDA	8	5%
RIFFEL	7	5%
HINO	4	3%
YOYO	2	1%
JMC	2	1%
TAIHO	1	1%
KOYO	1	1%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



### 6.3.3. Comportamiento de compra del consumidor.

El cuadro N°52, indica la frecuencia de compra con que los clientes visitan la tienda de repuestos y generalmente el 91% lo hace siempre que necesitan un repuesto para su vehículo, ya sea que se le averió una pieza o necesita cambio porque ya dio su vida útil.

Cuadro N°52: Frecuencia de compra Universo: 150 clientes encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	4	3%
Cada tres meses	1	1%
Primera vez	8	5%
Siempre que necesito un repuesto	137	91%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los factores de compra que los clientes toman en cuenta al momento de realizar compras de repuestos son: buscar un mejor precio (69%), calidad (65%), variedad de repuestos (55%) y mejor atención (53%). Un cliente comentó:

*“Lo que siempre busco es mejor precio por eso siempre cotizo, aunque el repuesto que busque sea original, pero hay quienes no les interesa tanto el precio con tal sea original el repuesto dan lo que vale, eso depende de la capacidad de adquisición de la persona” (Roger Morales, 30 de Mayo del 2015).*

Es importante señalar que, en el análisis de estos factores en lo correspondiente a Casa Pellas S.A., el principal factor fue Calidad (100%) seguido por Asesoría y conocimientos técnicos (50%) y calidad en la atención (42%).

Cuadro N°53: Factores de compra Universo: 150 clientes encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejor precio	104	69%
Mejor calidad	97	65%
Variedad de repuestos	83	55%
Mejor atención	80	53%
Garantía	72	48%
Recomendación de mecánico	66	44%
Asesoría técnicos	52	35%
Crédito	32	21%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



El tipo de repuesto que más utilizan los clientes para realizar reparaciones a sus vehículos es original con un porcentaje de 57%, del restante el 29% utiliza únicamente alterno y el 14% utiliza ambos. Cuando el cliente tiene la capacidad de comprar el repuesto genuino para su auto o moto lo adquiere, pero hay quienes no tienen la posibilidad económica y aunque deseen comprar un repuesto original tienen que adquirir uno alterno porque no les alcanza el dinero para comprar el original.

<b>Cuadro N°54: Tipo de repuesto</b>		
<b>Universo: 150 clientes consultados</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Únicamente Original	85	57%
Únicamente Alterno	43	29%
Ambos	22	14%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

Los clientes que usan repuestos originales para su vehículo, lo hacen porque es de mejor calidad (97%), mayor duración (87%), evitan doble gasto (76%) y tienen mayor confiabilidad por el repuesto (65%)

<b>Cuadro N°55: Si usa original. ¿Por qué?</b>		
<b>Universo: 107 clientes</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejor calidad	104	97%
Mayor duración	93	87%
Evitar doble gasto	81	76%
Mayor confiabilidad	70	65%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015

De los clientes que compran repuestos alternos, lo hacen porque tienen un precio más accesible (74%) y porque no tienen presupuesto suficiente (60%). Existen clientes que compran repuestos alternos porque en el momento no tienen el dinero suficiente, pero consideran que no les durará lo suficiente

<b>Cuadro N°56: Si usa alterno. ¿Por qué?</b>		
<b>Universo: 65 clientes</b>		
<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio más accesible	48	74%
No tengo presupuesto suficiente	39	60%

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



Se les consultó a todos los clientes encuestados referentes a las sugerencias que podrían hacerles a los propietarios de la tienda donde compran sus repuestos, pero el 66% no realizó ninguna sugerencia, y de los que respondieron, la sugerencia más realizada fue ofrecer precios más accesibles con 19% y ofrecer mayores descuentos con 8%.

Con respecto a lo anteriormente señalado uno de los encuestados al momento de ser consultado señaló lo siguiente:

*“La verdad que yo vengo aquí (Casa Pellas) porque ellos venden los mejores repuestos para mi vehículo, si no lo tienen aquí me lo traen de Managua, me brindan buena atención, le dan seguimiento a mi caso; sin embargo, algunas veces tengo que desistir de realizar la compra porque los precios son muy altos y en otros lugares me ofrecen a mejor precio” (Altagracia López Leiva, 03 de junio 2015).*

Esto deja en evidencia el sentir por parte de los clientes sobre la política interna de precios de los repuestos de Casa Pellas S.A. en comparación las demás tiendas de repuestos.

Cuadro N°57: Sugerencias a los propietarios Universo: 150 clientes encuestados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ofrecer precios más accesibles	29	19%
Ofrecer mayores descuentos	12	8%
Continuar brindando un buen servicio	5	3%
Ampliar y mejorar el local	3	2%
Mejorar las relaciones comerciales con proveedores	2	1%
Ninguna	99	66%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta, junio 2015



#### 6.4. Análisis de los factores de competitividad (calidad y precio) desde la perspectiva de propietarios versus clientes.

Para efectos de esta investigación es muy importante hacer mención y análisis sobre el aspecto que el mercado de repuestos automotrices; cuenta con la particularidad de encontrarse sub-segmentado de la siguiente manera:

- 1- Quienes compran y ofrecen los productos de la más alta calidad, con piezas genuinas fabricadas directamente del proveedor original (mercado de repuestos originales)
- 2- Quienes compran y ofrecen los productos de calidad baja o intermedia, con piezas genéricas, proveniente de proveedores alternos. (Mercado de repuestos genéricos o alternos)

A raíz de lo anterior; es imprescindible hacer el siguiente análisis considerando cada uno de los factores de competitividad de este trabajo investigativo:

Los factores de competitividad Precio y Calidad son factores directamente relacionados al producto; es decir; es mínimo lo que el comerciante puede hacer para ejercer fuerza en ellos; mientras que la Atención al cliente (servicio) y la publicidad son factores internos que determina el comerciante propietario y por el contrario que los primeros dos, son flexibles y sensibles de manipular en dependencia de las necesidades individuales de cada comercio.

A continuación, se presenta un análisis de los factores internos de competitividad de los productos (Calidad y Precio) de los repuestos originales versus los repuestos alternos:

<b>Análisis de los factores internos de competitividad del producto según el tipo de mercado</b>		
<b>Factores de Competitividad</b>	<b>Mercado de los repuestos Originales</b>	<b>Mercado de los repuestos Alternos</b>
<b>Calidad de los productos</b>	La calidad está directamente relacionado al proceso de producción, un producto mejor y con mayor preparación se resumen en mayor calidad y más larga duración, ésta es la ventaja de los repuestos originales.	Por defecto su calidad y duración es limitada, su proceso productivo es resumido y no cuenta con todas la normas requeridas, son fabricados en países donde la mano de obra es barata lo que es reflejado en la calidad y por ende los costos



<p><b>Precio de los productos</b></p>	<p>Los repuestos originales son de mayor coste de adquisición; viene directamente de la planta de fabricación del vehículo automotor o de plantas certificadas de la compañía proveedora, este valor se refleja en la venta y el costo de venta, su valor puede duplicar o triplicar el precio de un repuesto alternativo.</p>	<p>Los repuestos genéricos son de coste más barato, su origen es diverso, son fáciles de adquirir e importar, no son certificados ni avalados por plantas certificadas, por lo anterior su costo de adquisición y trámite de importación es más barato, todo esto se refleja en sus precios de venta; lo que simboliza una tentativa oferta tanto para quienes comercializan con ellos como para los consumidores finales.</p>
---------------------------------------	--	--

En el caso del mercado local de repuestos de la ciudad de Estelí; básicamente solo existen únicamente tres tiendas con repuestos cien por ciento originales en la ciudad: tienda de repuestos Roger Mangas distribuidor de repuestos de la empresa Autonica, Casa Cross, y Casa Pellas S.A. Estelí, el resto del mercado se divide en comerciantes de repuestos únicamente alternos y mixtos es decir parte de repuestos originales y parte de repuestos alternos.

Como política interna del departamento de repuestos de Casa Pellas S.A., ofrecer calidad a la mano del consumidor es prioritario y de vital importancia, es por ello que su mercado se encuentra segmentado a clientes que buscan calidad, respaldo y garantía; el consumidor que opta por Casa Pellas S.A. de antemano conoce que su producto es costoso, porque presenta estas condiciones. Sin embargo, a como las encuestas lo reflejan gran parte de los consumidores están determinando el precio como el principal factor al momento de realizar sus compras (Cuadro N° 54), seguido por la calidad del producto y la atención; hecho que el mercado de los repuestos alternos está sabiendo explotar, y vinculándolo a otras estrategias competitivas que les permite posicionarse fuertemente como: convenios con talleres, rescate a clientes, entrega a domicilio y facilidades de crédito a clientes minoristas.

Es por ello que la competencia entre el repuesto original versus el alternativo es muy reñida, y su éxito particular dependerá de las estrategias internas que cada comerciante emplee para desarrollar su respectivo mercado.



## 6.5. Estrategias para mejorar la competitividad de Casa Pellas S.A.

### 6.5.1. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

#### Fortalezas:

- Imagen empresarial y reconocimiento por años establecidos en el mercado.
- Fuertes canales de distribución de repuestos.
- Almacén central con 500 mil piezas en stock.
- Estrecha relación entre productos y servicios que promueven la fidelidad de los clientes por la empresa.
- Repuestos genuinos de alta calidad e importados directamente desde la fábrica.
- Reconocida por los demás competidores como uno de las tres principales competencias del mercado.
- Buenas relaciones con los clientes por su el trato, la atención y la asistencia técnica.
- Distribuye a mayoristas de la región vía ruteo a municipios y departamentos aledaños mediante distribuidores autorizados.

#### Oportunidades:

- Publicidad creativa, explotar nuevas formas de publicidad efectiva que tenga gran cobertura.
- Crear vínculos con talleres y mecánicos reconocidos de la ciudad para crear relaciones de ventas con nuevos clientes.
- Expandirse hacia los municipios donde no tiene presencia o la presencia es poca.
- Desarrollar el mercado de los repuestos originales creando fidelidad en nuevos clientes.
- Estrechar las relaciones entre los comercios de repuestos alternos para inducirlos a ser distribuidores de repuestos originales de Casa Pellas S.A.

#### Debilidades:

- Los consumidores ven a Casa Pellas S.A. como una casa comercial de lujo por los precios en sus productos
- Su política de precios está restringida por los directivos de la división, quienes determinan los precios al público.
- No cuentan con un manual de funciones y procedimientos del área de repuestos que defina las actividades que cada colaborador debe realizar.
- Cuenta con pocos distribuidores de repuestos autorizados dentro la ciudad de Estelí.



- No se cuenta con publicidad destinada únicamente para la línea de repuestos que promocióne a los repuestos originales y de calidad.
- Políticas de crédito estrictas con los clientes mayoristas y requisitos fuera del alcance de algunos.

#### **Amenazas:**

- El mercado muestra una tendencia a preferir el precio por la calidad.
- La competencia está logrando incursionar en mercados foráneos y aledaños con sus productos creando una disminución de ventas y ofertando precios competitivos.
- La tendencia creciente de la cantidad de nuevos negocios de comercialización de repuestos.
- La aparición de más y nuevos repuestos alternos de bajo precio en el mercado.
- La competencia cuenta con estrategias que ofrecen buenos resultados como:
  1. Convenios con talleres de reparaciones mecánicas y/o mecánicos particulares: Estos inducen a los clientes realizar sus compras de repuestos en los establecimientos donde venden repuestos alternos.
  2. Servicio de rescate a clientes: Envían los repuestos a los clientes cuando se encuentran en lugares aledaños y no pueden movilizarse a realizar la compra.

#### **6.5.2. Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar) en relación al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).**

##### **Mantener las fortalezas:**

Para mantener las fortalezas que hasta el momento el grupo Casa Pellas S.A. ha logrado adquirir, es necesario que sigan aplicando sus políticas de innovación con la misma intensidad que en los años anteriores, continuar inspirando confianza a sus clientes con la calidad de sus productos y servicios que le distinguen, incorporando nuevas estrategias que capturen la atención de los clientes por los repuestos de calidad.



### **Explorar Oportunidades:**

Diversificar su mercado hacia nuevos puntos estratégicos de venta en donde el aprovechamiento puede ser determinante para seguir siendo líder en la región. Ser los primeros en incursionar y ofrecer sus servicios al más fácil alcance de los nuevos clientes.

Experimentar con nuevas marcas que contrarresten los esfuerzos de la competencia sin descuidar la calidad que los caracteriza en el mercado. Publicitar a gran escala el hecho de que los repuestos de calidad son la mejor inversión a largo plazo para disminuir el incremento en compra de productos alternos en el mercado, establecer y estrechar vínculos con talleres y mecánicos de referencia en la ciudad para acaparar ventas y conquistar nuevos clientes.

### **Corregir las debilidades:**

Para corregir debilidades es necesario analizarlas hacia nivel interno y externo de la empresa con el objetivo de encontrar posibles soluciones a las problemáticas encontradas y así diseñar las estrategias idóneas que ayuden a minimizar dichas debilidades. Para ello es necesario reuniones con los altos mandos y la gerencia de sucursal para así determinar el procedimiento a seguir y la periodicidad de dichas estrategias.

### **Afrontar las Amenazas:**

Desarrollar actividades para dar a conocer al mercado la importancia de hacer uso de los repuestos originales y de mayor calidad.

Tratar de ser los primeros en incursionar en los nuevos mercados y estar un paso antes que la competencia, para ello no que dejar estudiar el mercado y los a competidores, mantener mayor flexibilidad en políticas de precio y promociones.

Aumentar la cantidad de distribuidores autorizados de productos a nivel Regional y departamental. Invitar a los consumidores a probar los productos originales motivándoles con promociones llamativas y la atención al cliente que les caracteriza, brindándoles asesorías y asistencias personalizadas.



**Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen empresarial en el mercado.</li> <li>2. Fuertes canales de distribución de repuestos.</li> <li>3. Almacén central con 500 mil piezas en stock.</li> <li>4. Estrecha relación entre productos y servicios.</li> <li>5. Repuestos genuinos de alta calidad.</li> <li>6. Es reconocida como uno de las tres principales competencias del mercado.</li> <li>7. Buenas relaciones con los clientes.</li> <li>8. Distribuye a mayoristas de la región vía ruteo.</li> </ol>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los consumidores ven a Casa Pellas como una casa comercial de lujo por sus precios.</li> <li>2. Su política de precios está restringida por los altos mandos de la división.</li> <li>3. No cuentan con un manual de funciones y procedimientos del área de repuestos.</li> <li>4. Cuenta con pocos distribuidores de repuestos autorizados dentro la ciudad.</li> <li>5. No se cuenta con publicidad destinada únicamente para la línea de repuestos.</li> <li>6. Políticas de crédito complejas.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crean vínculos con talleres y mecánicos reconocidos de la ciudad.</li> <li>2. Expandirse hacia los municipios.</li> <li>3. Desarrollar el mercado de los repuestos originales creando fidelidad en nuevos clientes.</li> <li>4. Estrechar las relaciones entre los comercios de repuestos alternos.</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la imagen empresarial, los fuertes canales de distribución, y las buenas relaciones con los clientes para expandirse en la ciudad y los demás municipios en los que cuenta con poca presencia. (F1, F2, F7 y O1).</li> <li>2. Establecer estrategias de captación y fidelización de clientes aprovechando las buenas relaciones comerciales. (F7, O3 y O4).</li> <li>3. Elaboración de un manual de funciones y procedimientos en el área de repuestos. (F1).</li> </ol>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar publicidad estratégica para dar a conocer que la calidad de los repuestos va de la mano con los precios. (D5 y O2).</li> </ol>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado muestra una tendencia a preferir precio por delante de calidad.</li> <li>2. La competencia está logrando incursionar en mercados foráneos y aledaños.</li> <li>3. La tendencia creciente de la cantidad de negocios en la comercialización de repuestos por la alta demanda de los mismos.</li> <li>4. La aparición de más y nuevos repuestos alternos de bajo coste y precio en el mercado.</li> <li>5. La competencia cuenta con estrategias que ofrecen buenos resultados.</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <p>Fidelización de los clientes por repuestos genuinos en la zona norte del país. (F5, F8 y A2).</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b></p> <p>Flexibilizar la política de precio de los repuestos con el fin de competir con ese factor de competitividad en relación a las demás tiendas de repuestos. (D1, D2 y A3 y A4.).</p>



### 6.5.3. Propuesta de estrategias.

Tomando en consideración las debilidades con las que cuenta Casa Pellas S.A. Estelí en el mercado regional norte, se han diseñado las líneas estratégicas que permitan corregir las mismas.

#### Desarrollo de líneas estratégicas:

- **Línea 1:** Mejor política de precios para los clientes:

**Objetivo:** Mejorar la competitividad de Casa Pellas S.A. Estelí con respecto a las demás tiendas repuestos desde la perspectiva de precios.

#### Actividades:

1. Analizar con la gerencia de sucursal y supervisor de ventas una nueva política de descuentos para clientes potenciales mayoristas y particulares con el propósito de lograr mayor alcance con los repuestos.
2. Promocionar los descuentos que se realizan en los repuestos a través de publicidad estratégica.
3. Establecer una tasa de descuento especial para los nuevos clientes potenciales.
4. Gestionar un posible ajuste de precios más accesibles al público a nivel de Casa Matriz.
5. Crear una estrategia de venta de repuestos consumibles (Juegos de Taco de frenos, Kit de reparación de frenos, filtros de aire y aceite, bandas de anillo y alternador, kits de manteamientos entre otros)

- **Línea 2:** Fidelización de los clientes por los repuestos originales.

**Objetivo:** Aumentar la segmentación del mercado de repuestos genuinos en la zona norte del país.

#### Actividades:

1. Elaborar una planeación estratégica de distribución de productos claves y las marcas más reconocidas a los principales distribuidores de la región con ofertas especiales que llamen la atención de los clientes.
2. Mejorar las políticas de crédito para la captación de nuevos distribuidores.
3. Aumentar la cantidad de distribuidores autorizados de repuestos con el propósito de tener mayor alcance dentro del mercado y competir contra los repuestos alternos.



- **Línea 3:** Elaboración de un manual de funciones y procedimientos en el área de repuestos.

**Objetivo:** Describir las funciones de cada colaborador de la división de repuestos, según su puesto de trabajo.

**Actividades:**

1. Realizar un listado de actividades de control de venta y seguimiento a clientes.
2. Determinar periodicidad de actividades y objetivo específico.
3. Dividir y organizar las actividades por puesto en función a lo correspondiente.
4. Elaborar un documento que consolide la información antes mencionada.
5. Poner en función las actividades predefinidas.
6. Monitorear constantemente el buen desempeño de cada una de las funciones por parte de los colaboradores del área de repuesto.

- **Línea 4:** Realizar publicidad estratégica en la Línea de Repuestos.

**Objetivo:** Aumentar la cartera y la fidelidad de clientes.

**Actividades:**

1. Realizar spots publicitarios y viñetas radiales dirigidas al segmento de mercado de repuestos dando a conocer las principales marcas distribuidas y las ventajas de adquirir repuestos genuinos; además de dar a conocer que la calidad de repuestos va de la mano con los precios.
2. Promocionar los repuestos a ofertar a través de las ferias de autos y motos que se realizan en la zona norte del país.
3. Diseñar más publicidad a través de los medios escritos (brochure, periódico, revistas, carteleras de cine)
4. Dirigir la publicidad por los medios tanto audio visual como escrito a nivel local como regional.



## VII. Conclusiones.

- Casa Pellas S.A. implementa muy buenas estrategias empresariales de comercialización de Repuestos automotrices y de venta directa como: *Planeamiento Estratégico General, departamento de atención al cliente, gerencia de innovación, uso eficiente de los canales de distribución, convenios y acuerdos con la competencia, capacitaciones e inducciones a los empleados, estrategias de venta directa y cumplimiento de ventas (Metas sobre ventas, comisiones sobre ventas, seguimiento a proformas)* entre otras actividades. que le han permitido posicionarse en el mercado local de repuestos y ser reconocido como uno de los principales competidores, distinguido por distribuir repuestos originales de calidad y su atención personalizada.
- Se logró comprobar que los principales factores de competitividad desde el punto de vista de los dueños de las tiendas de repuestos de la ciudad de Estelí son: la buena atención, que se traduce en calidad de servicio con el 93%, la calidad de los productos con el 89% y los más bajos precios del mercado con el 74%. Además, demostró que el 96% de los dueños de los comercios consideran que la publicidad es una estrategia importante para la captación de clientes en este mercado.
- Se demostró que el primer factor de competitividad en este mercado es el precio con un 69%, mientras que la calidad con un 65%, el 55% es la variedad de repuestos y el 53% la atención al cliente.
- Con respecto a la propuesta realizada a Casa Pellas S.A. división de repuestos se propone mejorar las políticas de precios para los clientes, elaborar un manual de funciones y procedimientos y realizar publicidad estratégica.

Finalmente se concluye que la hipótesis planteada en esta investigación titulada “La competitividad de Casa Pellas S.A. Estelí en el mercado local de repuestos automotrices está condicionada por la calidad del servicio y la calidad de sus productos”, se logró cumplir, ya que se demostró que todos los encuestados que compran sus repuestos en Casa Pellas S.A. Estelí lo hacen porque quieren repuestos de calidad (100%), mientras con 50% por asesoría y conocimiento técnico, y un 42% porque se les brinda muy buena atención.



## VIII. Recomendaciones.

Para efectos de esta investigación se recomienda:

### A Casa Pellas S.A. se recomienda:

- Continuar desarrollando las estrategias empresariales que le han permitido hasta la actualidad ser una de las empresas líderes del mercado regional norte y competir contra nuevos negocios con diferentes ventajas competitivas.
- Mantener un constante estudio del mercado para conocer el comportamiento cambiante de los competidores y clientes y de esta manera poder determinar cuáles son las mejores estrategias para persuadir al consumidor.
- Crear buenas estrategias publicitarias para dar a conocer la calidad de los repuestos de Casa Pellas S.A., las promociones y beneficios que le ofrecen a sus clientes.

### Se recomienda a la Universidad:

- Continuar forjando profesionales de calidad y con visión de emprendimiento empresarial y conciencia ambiental.
- Continuar preparando a los maestros para que brinden educación de calidad.
- Crear convenios con diferentes empresas de la ciudad de Estelí para que sean flexibles con respecto a proporcionar información pertinente a los estudiantes para las respectivas futuras investigaciones.

### A los futuros profesionales e investigadores:

- Realizar investigaciones de calidad para que sirvan de referencia a los estudiantes universitarios que necesitan de información y a las demás universidades.
- Aplicar la ética y estética en los trabajos de investigación para seguir aportando al prestigio de la universidad.



## IX. Bibliografía.

Acevedo, J. (2010). *Clasificación de las empresas*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de El Contador Virtual: <http://elcontadorvirtual.blogspot.com>

Arturo, K. (2014). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com>

Arturo, K. (2015). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com>

Chiavenato, I. (2002). *Administración* (3 ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Gómez, M. (2005). *Competitividad*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com>

Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad* (2 ed.). México, D.F., México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

Jiménez, A. (2014). *La importancia de las estrategias competitivas en la empresa*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de BBVA Con Tu Empresa: <http://www.bbvacontuempresa.es>

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. MAP29 - ESAN.

Morales, J. (1996). *Economía y Empresa*. México DF: McGRAW- HILL INTERAMERICANA, S. A.

Muñoz, C. (1998). *Cómo Elaborar y Asesorar Una Investigación De Tesis* (1 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Parra, M. (2013). *Competencia de Mercado*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de Finanzas y Economía: <http://www.finanzas.com>

Romero, P. (2011). *Concepto, Características, Clasificación y Funciones de la Empresa*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de Empresa: <http://empesaromero.blogspot.com>

Thompson, I. (enero de 2006). *Definición de Empresas*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net>

Valencia, M. (2012). *Factores que influyen en la competitividad*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://practicadelaadministracion.blogspot.com>

Vergara, G. (2009). *Mejora tu gestión*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de <http://mejoratugestion.com>



# ANEXOS



## X. Anexos.

### Anexo No. 1: Lista de Comercios encuestados.

Lista de Negocios de Repuestos Encuestados				
No.	Mercado que atiende	Nombre de la Tienda	Propietario/Gerente	Ubicación (Barrio)
1	Repuesto para Autos	Audio lujos car	Edwin López	Juno Rodríguez
2	Repuesto para Autos	Autopartes del Norte las Segovias	Milton Acevedo	Juan Alberto Blandón
3	Repuesto para Autos	Auto repuestos Cristo Rey	Carlos Cajina	Aristeo Benavidez
5	Repuesto para Autos	Auto repuestos El Triunfo	Marvin Josué Escorcía	Igor Úbeda
6	Repuesto para Autos	Multirepuestos Estelí	Eugenia Centeno Cruz	Igor Úbeda
7	Repuesto para Autos	Repuestos Centrales Automotrices	Reyna Antonia Lanuza	El Calvario
8	Repuesto para Autos	Repuestos Ben Hur	Marcos Hurtado	Hermanos Cárcamos
9	Repuesto para Autos	Repuestos Managua S.A REMASA	Sociedad Anónima	Centenario
10	Repuesto para Autos	Repuestos Pérez	María Elena Pérez	Héroes Y Mártires
11	Repuesto para Autos	Repuestos Roger Mangas (Autonica)	Roger Mangas Mendoza	Igor Úbeda
12	Repuesto para Autos	Repuestos Mundiales		
13	Repuesto para Autos	Repuestos La 15		
14	Repuesto para Autos	Repuestos Briones		
15	Repuesto para Autos	Repuestos San Cristóbal		
16	Repuesto para Autos	Repuestos y lubricantes de Andrea	Brenda Chavarría	El Calvario
17	Repuesto para Motocicletas	HR Accesorios	Domingo Romero	Paula Úbeda
18	Repuesto para Motocicletas	Moto centro repuestos	María Aidé Pérez	Filemón Rivera
19	Repuesto para Motocicletas	Moto partes Tito	Ernesto López	Centenario
20	Repuesto para Motocicletas	Moto repuestos Shiffman	Roger Isaac Shiffman	El Calvario
21	Repuesto para Motocicletas	Repuestos Moto nica	Henry Díaz	Camilo II
22	Repuesto para Motocicletas	Repuestos Mototrans	Ninoska Guillen	El Rosario
23	Repuesto para Motocicletas	Repuesto Éxodo	Víctor Manuel Talavera	Camilo II
24	Repuestos para Motocicletas	Repuestos El Pescadito		
25	Repuestos para Motocicletas	Repuestos Mery		
26	Repuestos para Motocicletas	Repuestos González		
27	Repuestos para Motocicletas	Moto repuestos Crisley		



## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LAS TIENDAS DE REPUESTOS DE LA CIUDAD DE ESTELÍ

**ENCUESTA:** La presente encuesta fue diseñada por estudiantes de V año de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas y es dirigida a los clientes de negocios de comercialización de Repuestos Automotrices (Autos y Motos) de la ciudad de Estelí con el propósito de realizar un estudio sobre la importancia de la Calidad y la Atención al cliente.

### I. Datos generales sobre los clientes.

1. Establecimiento de repuestos en donde se le consultó. \_\_\_\_\_

2. Tipo de clientes consultado.

Mayorista   
 Particular

3. ¿Con que tipo de vehículo(s) cuenta?

Motocicleta	<input type="checkbox"/>	Camión	<input type="checkbox"/>
Sedan	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Pick up	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Auto bus	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

4. ¿Con cuántos vehículos cuenta?

Uno   
 Dos   
 Tres   
 Más de tres

### II. Negocios más competitivos.

5. ¿Considera que la tienda de repuesto donde compra está entre las más competitiva?

Sí  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_  
 No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tiendas de repuestos considera que son las mejores en la ciudad de Estelí?

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo valora la atención que se le brinda en ésta tienda de repuestos?

Buena.   
 Regular.   
 Mala.

8. ¿En qué tienda de repuesto de la ciudad de Estelí considera que brindan la mejor atención a los clientes?

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

9. ¿Considera que los repuestos que venden en ésta tienda son de calidad?

Sí   
 No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

10. ¿Le han ofrecido promociones en éste establecimiento?

Sí   
 No

11. ¿Qué tipo de promociones le han ofrecido en éste establecimiento?

Descuentos.   
 Regalías.   
 Rifas.   
 Bonificaciones

12. Según su opinión ¿en qué se diferencia ésta tienda con respecto a las demás tiendas de repuestos de la ciudad de Estelí?

Mejor precio.   
 Mejor atención.   
 Mejor calidad.   
 Variedad de repuestos   
 Dan crédito   
 Proporcionan garantía.   
 Otros: \_\_\_\_\_

13. Mencione tres marcas de repuestos que considera de mayor calidad

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_



### III. Comportamiento de compra del consumidor.

14. ¿Qué factores toma en cuenta al momento de realizar la compra de un repuesto para su vehículo o motocicleta?

- El mejor precio.
- La mejor atención.
- La mejor calidad.
- Variedad de repuestos
- Recomendación del mecánico.
- Prestigio del establecimiento.
- Asesoría y conocimientos técnicos.
- Crédito
- Otro(s). Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué tipo de repuesto utiliza para su vehículo?

- Original.
- Alternativo.

16. Si respondió "Original" responda: ¿Por qué?

- Es de mayor calidad
- Más duración
- Evitar doble gasto
- Mayor confiabilidad en el producto
- Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

17. Si respondió "Alternativo" especifique: ¿Por qué?

- Su precio es más accesible
- No tengo presupuesto suficiente
- Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Con qué frecuencia visita ésta tienda de repuestos?

- Semanal.
- Cada 15 días.
- Mensual.
- Siempre.

19. ¿Qué sugerencias le proporcionaría al propietario de la tienda de repuestos para brindar un mejor servicio?

---

---

---



## ENCUESTA A PROPIETARIOS DE COMERCIOS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.

**ENCUESTA:** La presente encuesta fue diseñada por estudiantes de V año de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas y es dirigida a los propietarios de negocios de comercialización de Repuestos Automotrices (Autos y Motos) de la ciudad de Estelí.

### I- Datos Generales del negocio:

1. Nombre del Negocio: \_\_\_\_\_

2. Año que inició operaciones el negocio: \_\_\_\_\_

3. Distrito de ubicación:

1  2  3

4. No. De sucursales/establecimientos

\_\_\_\_\_ Ninguno:

5. Segmento del Mercado que atiende.

Repuestos para Motos

Repuestos para Autos

Ambos

6. No. De Empleados permanentes:

Hombres \_\_\_\_\_ Mujeres \_\_\_\_\_

### II- Estrategias competitivas:

7. ¿Quién se encarga de tomar las decisiones importantes en su negocio?

Dueño.  Administrador

Socios.  Otro. \_\_\_\_\_

8. ¿Invierte en Capacitaciones para sus empleados?

Sí  No

9. ¿Usted utiliza estrategias para mejorar su competitividad en el mercado de repuestos?

Sí  No

10. ¿Cuáles son las estrategias competitivas que implementa en su negocio?

Seguimiento a clientes.

Asesoría Técnica.

Publicidad/Propaganda.

Crédito.

Ofertas/Promociones.

Descuento a Mayoristas.

Descuento a Minoristas.

Transporte a domicilio.

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

11. ¿Considera que la publicidad es importante para su negocio?

Sí  No

12. Si respondió "SI", ¿Por qué?

Mejora la captación de clientes.

Mejora las ventas.

Mejora el posicionamiento.

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

13. ¿Utiliza publicidad para su negocio?

Sí  No

14. Si no utiliza publicidad en su negocio responda. ¿Por qué?

Es un gasto innecesario

He tenido publicidad, sin resultados positivos

No tengo presupuesto para publicidad

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

15. Si usted utiliza publicidad en su negocio. ¿Qué medio utiliza?

Radio.  Televisión

Revistas.  Periódicos

Internet.

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

16. ¿Con qué frecuencia paga publicidad para su negocio?

Mensual.  Cada dos meses.

Cada tres meses  Solo temporada alta.

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

17. Nombre tres comercios de repuestos que considera son su mayor competencia (por orden de importancia)



1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**18.** ¿Qué fortalezas tiene su competencia y que usted no tiene?

- Mayor capacidad adquisitiva.
- Mejores relaciones comerciales
- Mejor atención al cliente.
- Mayor variedad de producto.
- Mayor participación en el mercado.
- Mejores estrategias publicitarias.
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**19.** ¿Qué fortalezas considera tiene su negocio que la competencia no tenga?

- Mayor capacidad adquisitiva.
- Mejores relaciones comerciales.
- Mejor atención al cliente.
- Mayor variedad de producto.
- Mayor participación en el mercado.
- Mejores estrategias publicitarias.
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**20.** ¿Ha sido afectado por la competencia?  
 Sí  No

**21.** ¿De qué manera su negocio ha sido afectado por la competencia?

- No he sido afectado
- Disminución en ventas.
- Menor afluencia de clientes
- No hay salida de inventario
- Dificultad para captar nuevos clientes
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**22.** ¿Considera que el mercado competitivo entre las tiendas de repuestos es fuerte en la ciudad de Estelí?  
 Sí  No

**23.** ¿Cuántos clientes en promedio visitan su negocio por día y cuántos compran?

Visitan: \_\_\_\_\_  
 Compran: \_\_\_\_\_

**24.** ¿Ofrece garantías a sus clientes en sus productos?

Sí  No

**25.** ¿Ofrece promociones a sus clientes?

Sí  No

**26.** ¿Qué promociones ofrece?

- Descuentos.
- Regalías.
- Bonificaciones.
- Promociones por temporada.
- Rifas.
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**27.** ¿Con que regularidad ofrece promociones?

- Mensualmente.
- De 2 a 3 veces al año.
- Más de 3 veces al año.

**28.** ¿Qué línea de marcas de vehículos y motos son las más atendidas por su negocio?

Toyota		Platina	
Suzuki		Génesis	
Hino		Dayún	
JMC		UM	
Mahindra		Keeway	
Yamaha		Dodge	
Honda		Mazda	
Pulsar		Isuzu	
Mitsubishi		Nissan	
Chevrolet		Kia	
Discover		Hyundai	

**29.** ¿Usted Ofrece incentivos a sus empleados por ventas? Sí  No

**30.** ¿Establece metas sobre sus ventas?  
 Sí  No



**31.** ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para llevar a cabo las metas de venta?

- Venta directa  Llamadas   
 Crédito  Distribución   
 Intermediarios   
 Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Caracterización de los clientes.**

**32.** ¿Cuáles son los mercados de importación de repuestos que sus clientes asocian con mayor calidad?

- Japón   
 China.   
 Estados Unidos.   
 Europa.   
 Asia.   
 Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**33.** ¿Cuáles de esos mercados está presente en su inventario de repuestos?

- Japón.   
 China.   
 Estados Unidos.   
 Europa.   
 Asia.   
 Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**34.** Nombre tres de las marcas de repuestos más demandados por sus clientes.

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

**35.** ¿Qué cualidades caracterizan a sus clientes?

- La fidelidad.   
 Mayoristas   
 Minoristas   
 Frecuencia de compra.   
 Compra de repuestos de motocicletas.   
 Compra de repuestos de autos   
 Alta capacidad adquisitiva   
 Baja capacidad adquisitiva.   
 Clientes potenciales.

Otros (especifique) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**36.** ¿Cómo valora su crecimiento en número de clientes con relación al año anterior?

- Buena (Mis clientes han aumentado)   
 Regular (He crecido poco en clientes)   
 Igual (Misma cantidad de clientes)   
 Malo (He perdido clientes)

**37.** ¿Cómo valora la atención que se les brinda a los clientes?

- Buena.   
 Regular.   
 Mala.

**38.** ¿Por qué cree que sus clientes más fieles prefieren comprar en esta tienda?

- Bajos precios.   
 Calidad de repuestos.   
 Buena atención al cliente.   
 Existe variedad de repuestos.   
 Facilidad de pagos (crédito).   
 Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**39.** ¿Con qué frecuencia visita la tienda de repuestos sus clientes más fieles?

- Cada 15 días   
 Mensual   
 Trimestral   
 Siempre