



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA**

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA.**

**UNAN- FAREM – MATAGALPA.**

**TESIS PARA OPTAR A GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO.**

**TEMA**

Proceso de Comercialización y Competitividad en Cooperativa Multisectorial de Jóvenes Emprendedores Rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), Municipio de Somoto, año 2017.

**AUTORA**

Ing. Fabiola Mirelys Luna Ponce

**TUTORA**

MSc. Isabel Centeno Pineda

Matagalpa, Nicaragua, febrero 2020.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA.**

**UNAN- FAREM – MATAGALPA.**

**TESIS PARA OPTAR A GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO.**

**TEMA**

Proceso de Comercialización y Competitividad en Cooperativa Multisectorial de Jóvenes Emprendedores Rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), Municipio de Somoto, año 2017.

**AUTORA**

Ing. Fabiola Mirelys Luna Ponce

**TUTORA**

MSc. Isabel Centeno Pineda

Matagalpa, Nicaragua, febrero 2020

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo investigativo:

A Dios, luz y resplandor de mis días, quien me ha dado la fuerza para seguir, y poder alcanzar mis metas profesionales, sostén de mis días y forjador de mi destino.

A mi madre, faro de mi vida, quien me ha apoyado en cada etapa de mi vida incansablemente, animándome a seguir cada día.

A mis hermanos y familiares bendiciones dadas por Dios, que estuvieron motivándome a seguir hasta concluir.

**Fabiola Mirelys Luna.**

## **AGRADECIMIENTO.**

A Dios, por facilitarme entendimiento y proveerme los recursos para poder culminar este estudio.

A mi familia, motivo de esfuerzo, y deseo de superarme cada día, en lo profesional y en lo humano.

A mis compañeros, en especial a mi grupo de trabajo, fuente de motivación y sostén en todo el transcurso de nuestros estudios hasta este momento.

A todos aquellos que demostraron o dieron ánimos de seguir adelante, brindando palabras positivas que crearon el anhelo del seguir adelante hasta completar este sueño.

A la Cooperativa COMJERUMA R. L y colaboradores, facilitadores de información que directa e indirectamente ayudaron en la realización de esta investigación.

A mi Tutora, MSC. Isabel de Jesús Centeno Pineda quien tuvo la paciencia debida y la espera para lograr terminar este estudio.

**Fabiola Mirelys Luna.**

## **CARTA AVAL.**

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado “Proceso de comercialización y análisis competitivo en cooperativa COMJERUMA R. L, municipio de Somoto, año 2017”, elaborado por la Ingeniera Fabiola Mirelys Luna Ponce, corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados, análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con amplio apoyo de las fuentes bibliográficas sólidas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, dedicación y ética.

Según mi opinión, el trabajo cumple con todos los pasos de investigación científica, con los requerimientos necesarios para optar grado de Master en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo.

Se extiende la presente a los veintiséis días del mes de febrero del año dos mil veinte.

**Msc. Isabel de Jesús Centeno Pineda**

**Tutora**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo conocer el proceso de comercialización y la competitividad en Cooperativa COMJERUMA R. L, en el municipio de Somoto en el año 2017.

El proceso metodológico se enmarcó en un paradigma positivista con incidencia interpretativa, dado que se acude al método cualitativo con ciertos elementos cuantitativos, de acuerdo al estudio es descriptivo por las características del mismo, de corte transversal porque se ejecuta en un período determinado y con un diseño no experimental, dado que no se intervienen en las variables estudiadas.

La recolección de datos se realizó mediante encuestas, entrevista que facilitó el análisis cualitativo y la guía de observación para sustentar el tratamiento de la literatura. La población estuvo conformada por dieciséis (16) colaboradores, incluyendo al gerente. Se presentan los resultados y análisis derivados de las encuestas a los colaboradores, así como de las entrevistas efectuadas al gerente. La presentación de los resultados se hace a través de gráficos acompañados de análisis, las conclusiones y recomendaciones, las que podrán ser consideradas por la cooperativa para su implementación.

Entre los principales hallazgos es que la Cooperativa utiliza la estrategia de diferenciación, aplicando el proceso de venta directa e indirecta por medio de vendedores propios y agentes comerciales; otra estrategia que efectúa es la selectiva. Asimismo, la Cooperativa tiene potencial para ser competitiva, ya que ofrece un producto de calidad, cuenta con posición de mercado, canales de distribución, socios y alianzas con diferentes instituciones.

Palabras Claves: Procesos de Comercialización y Competitividad.

## **ABSTRAC**

The objective of this research was to know marketing process and competitiveness in the COMJERUMA R. L Cooperative, in the municipality of Somoto in 2017.

The methodological process was framed in a positivist paradigm with interpretative impact, given that the qualitative method is used with certain quantitative elements, according to the study, it is descriptive and because of its characteristics, cross-sectional because it is executed in a certain period and with a non-experimental design, since they are not involved in the variables studied.

Data collection was carried out through surveys, an interview that facilitated the qualitative analysis and the observation guide to support the treatment of literature. The population was made up of sixteen (16) employees, including the manager. The results and analyzes derived from the employee surveys are presented, as well as from the interviews made to the manager. The presentation of the results is done through graphs accompanied by analysis, the conclusions and recommendations, which may be considered by the cooperative for its implementation.

Among the main findings is that the Cooperative uses the differentiation strategy, applying the process of direct and indirect sale through own sellers and commercial agents; Another strategy is the selective one. Likewise, the Cooperative has the potential to be competitive as it offers a quality product, has a market position, distribution channels, partners and alliances with different institutions.

**Keywords:** Process of commercialization and Competitiveness.

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Carta Aval .....	iii
Resumen.....	iv
Abstrac .....	v
I- INTRODUCCIÓN.....	12
II - ANTECEDENTES.....	14
III - JUSTIFICACIÓN.....	17
IV - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
V - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
5.1 - Objetivo General:.....	19
5.2 - Objetivos Específicos:.....	19
VI - MARCO TEÓRICO.....	20
6.1 - Proceso de Comercialización. ....	20
6.2.1 - Venta Directa.....	25
6.2.2- Venta Indirecta. ....	25
6.2.3 - Venta Masiva.....	27
6.3- Canales de Distribución.....	28
6.3.1-Tipos de Canales de Distribución.....	28
6.4 - Estrategias Genéricas de Coberturas de la Distribución. ....	32
6.4.1- Distribución Intensiva. ....	32
6.4.2- Distribución Selectiva. ....	33
6.4.3- Distribución Exclusiva.....	34
6.5 -Análisis del Sector. ....	34

6.5.1- Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	35
6.6 - Nivel de Competitividad. ....	40
6.6.1- Factores Externos e Internos.....	40
6.6.2 - Matriz FODA.....	42
6.6.3 - Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). ....	43
6.6.4 - Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). ....	46
6.6.5 - Matriz de Perfil Competitivo (MPC). ....	49
VII - PREGUNTAS DIRECTRICES.....	51
VIII - DISEÑO METODOLÓGICO.....	52
8.1-Paradigma. ....	52
8.2- Enfoque filosófico. ....	53
8.3 - Lugar y Tipo de estudio. ....	53
8.4 - Población y Muestra. ....	55
8.5 - Métodos y Técnicas.....	55
8.6 - Instrumentos y recolección de información.....	56
8.7 - Procesamiento de la Información. ....	57
IX - ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	58
X - CONCLUSIONES.....	87
XI - RECOMENDACIONES.....	88
XII - BIBLIOGRAFÍA. ....	89
XIII - ANEXOS.....	91

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1.Riesgos de las Estrategias Competitivas de Porter.....	25
Ilustración 2. Canales de ventas de bins de consumo.....	26
Ilustración 3.Proceso de Distribución.....	31

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Ejemplo de Matriz MEFI. ....	45
Tabla 2: Ejemplo de MATRIZ MEFE.....	48
Tabla 3: Ejemplo de una Matriz de perfil Competitivo.....	50
Tabla 4: Análisis FODA.....	69
Tabla 5: Matriz MEFI. ....	71
Tabla 6: Matriz MEFE.....	73
Tabla 7: Matriz del Perfil Competitivo. ....	75
Tabla 8: Plan Estratégico de Comercialización.....	82
Tabla 9. Plan de Implementación.....	84

## I- INTRODUCCIÓN

“Una buena estrategia comienza con tener el objetivo correcto” (porter, 2015). Las estrategias en marketing son consideradas las actividades principales para que una empresa pueda liderarse en los mercados como un nivel de competitividad. Es necesario que los directivos estén comprometidos y sepan juzgar debidamente al momento de tomar decisiones al trazar objetivos.

Esta investigación se basó en analizar el proceso de comercialización y Competitividad en la cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), en el municipio de Somoto en el año 2017, mediante el cual presenta los factores internos y externos necesarios para ser competitiva, evaluando las estrategias de comercialización que implementa la cooperativa y el nivel de competitividad que posee en el mercado.

Es importante hacer mención que en la Cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), no se ha realizado ningún tipo de estudio sobre el proceso de Comercialización y la competitividad, es por ello que surge la necesidad de realizar esta investigación del cual no se tiene información al respecto.

El trabajo de Investigación está estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte, se presenta el marco conceptual, planteamiento de la investigación, el problema, los objetivos, la justificación, los alcances y limitaciones, en la cual los investigadores podrán estar claro sobre los antecedentes del problema.

Seguido, se muestra el Marco Teórico que contiene las bases que sostienen los postulados, los cuales son de gran importancia para el análisis y desarrollo de la investigación.

Consecutivamente, se aprecia el Diseño Metodológico el cual describe como se llevó a cabo la investigación.

Posteriormente, se ofrece la discusión e interpretación de los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos utilizados como son entrevistas, encuesta y guía de observación.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados que brindan insumos a la cooperativa en función de su desarrollo y aplicación.

## II - ANTECEDENTES

Una investigación es un estudio por el cual se logra tener conocimientos amplios sobre un tema, los antecedentes son trabajos de investigación que se anteponen al que se está realizando, es una guía para la investigación en proceso y tiene un vínculo con los objetivos que se abordan. Según investigación realizada se encontraron los siguientes antecedentes:

### **Internacional**

Homero (2013), muestra en el proyecto de grado, el diseño de un plan de estrategias para incrementar la comercialización en los propietarios de los viveros del cantón milagro, provincia del guayas desarrollado en la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Ecuador; con el objetivo de determinar cómo incide la falta de estrategias de comercialización efectuadas por los propietarios de los viveros del Cantón de Milagro, en el desarrollo económico de los mismos a través de una investigación que determine la necesidad de estas técnicas para potenciar la comercialización. El propósito del estudio era analizar este segmento de mercado y observar el comportamiento durante la negociación y comercialización, para luego sugerir a través del diseño de plan estratégico, estrategias que permitan a los propietarios desarrollar nuevas formas de vender.

En Perú, León Pochuanca, (2016), en la Universidad Cesar Vallejo realizó investigación como estudio de tesis titulada: Estrategias Competitivas y la relación con la calidad de servicio de la empresa ICAMTAL S.A. en la ciudad de Huaraz año 2016” cuyo objetivo fue determinar la relación entre las estrategias competitivas y la calidad de servicio de la empresa ICAMTAL S.A. en la ciudad de Huaraz- 2016. La metodología de investigación fue de tipo correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transaccional. En los resultados muestran la relación que tienen las estrategias competitivas y la calidad de enfoque al cliente, la cual es percibida de manera significativa en la empresa, de igual forma se encontraron en un nivel adecuado y razonable la competitividad, las 5 fuerzas de Porter, la MPC y la estrategia de comercialización.

En Perú, Luis & Valera Tello, (2016), en la Universidad Señor de Sipan realizaron investigación titulada: Elaboración de un plan de estrategias para la comercialización y distribución de la Averrhoa carambola “carambola” en la ciudad de Jaen. El objetivo del estudio consistió en elaborar un plan de estrategias para comercialización y distribución de Averrhoa carambola, dedicado a la producción, comercialización y distribución de productos de consumo masivo. El tipo de investigación es descriptiva de diseño no experimental –transversal. Los resultados mostrados en el documento detallan una serie de propuestas de solución a los problemas identificados en el estudio previo, para mejorar las políticas actuales del sistema con el fin de obtener reducción de niveles de inventario, reducción del costo y eficiente utilización de espacios; las cuales serán propuestas a los comercializadores.

### **Nacional.**

En Somoto- Madriz (Martinez, Elia ; Ruiz Ernesto, 2015), realizaron en su trabajo de graduación un plan de negocios titulado viabilidad y factibilidad del establecimiento de un apiario en la comunidad Santa Isabel. Somoto Madriz 2016-2020; cuyo objetivo principal fue el diseño de un plan de negocio para la medición de la viabilidad y factibilidad del establecimiento de un apiario en la comunidad santa Isabel, en el municipio de Somoto, Madriz, 2016-2020. La investigación es de enfoque cuantitativa – cualitativa, de tipo descriptiva no experimental y se aplicó entrevista estructurada, así como encuestas a los trabajadores de la cooperativa COMJERUMA R. L. Se concluyó que el plan de negocio es viable y rentable en la creación de un apiario dedicado a la producción y comercialización de miel y demás productos.

La tesis para optar a título de Licenciado en Administración de empresas (Inestroza,Ana; Gomez, Irma, 2016), en la Universidad UNAN- FAREM Estelí y se tituló Estrategias para la organización y comercialización de cooperativa COSMAPRODE R.L, en el departamento de Estelí. El objetivo del estudio fue analizar los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R. L. La investigación es de tipo cualitativa y se

aplicaron entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal a los asociados, analizando los factores que influyen en los aspectos de organización y comercialización para el diseño de una estrategia de mejora de la cooperativa COSMAPRODE R.L. Los principales resultados reflejan que la cooperativa cuenta con una asamblea general encargada de tomar decisiones, un consejo de administración que las materializa, una junta de vigilancia que supervisa el manejo de los recursos financieros y el comité de educación organiza las capacitaciones.

Estos antecedentes fueron de gran utilidad para el estudio en cuestión, ya que permitieron orientar el desarrollo de la investigación. Asimismo, existen pocas investigaciones relacionadas al tema; cabe señalar que fue importante conocer que todas las investigaciones tienen resultados diferentes, facilitando el proceso para lograr los resultados.

### III - JUSTIFICACIÓN

Mediante el proceso de desarrollo en la elaboración o creación de productos, las instituciones se ven afectadas por diversos aspectos, uno de ellos es la comercialización, muchas empresas se ven en la dificultad de posicionar su producto en el mercado, debido a la falta de conocimiento de cómo introducir o hacer expandir este producto en el mercado, o por cuestiones organizativas.

La presente investigación surge de una necesidad, debido a que no están definidas el proceso de comercialización que está utilizando la cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), su competitividad, de la miel de abeja, como uno de sus productos que ofrecen en el mercado y así determinar las estrategias de comercialización que puedan contribuir a la potencialización del producto. Asimismo, posee deficiencias en cuanto a la distribución y posicionamiento de marca dentro del mercado nacional, lo que provoca el desconocimiento de una buena miel de calidad. La falta de un plan de comercialización debilita a la cooperativa en cuestión de crecimiento, expansión al mercado y disminuya la posibilidad de ser competitiva.

Esta investigación contribuirá a generar mayor competitividad a la cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), a la competencia e impulsará el desarrollo de comercialización de miel de abeja.

Al finalizar esta investigación la Cooperativa, obtendrá los resultados relevantes que permitirá elaborar un plan estratégico de comercialización que genere mayor competitividad y posicionamiento de mercado.

## IV - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento de la producción de miel de abeja es constante, las entidades correspondientes al sector realizan sus proyecciones futuras en el desarrollo, logrando ingresos considerables.

La ampliación de la explotación sostenible de los cultivos de abejas, ha sido debido al clima propicio, la capacitación adecuada del personal, las herramientas necesarias y entre otros aspectos que son fundamentales para obtención de una producción adecuada, que puede ser una estrategia esencial para el crecimiento o generación de recursos económicos.

En la cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), existen los recursos y el conocimiento necesario para tener la miel como producto final, una de las problemáticas que atraviesa es que no está definido el proceso de comercialización, lo que obstaculiza que la Cooperativa sea competitiva, poco compromiso de los clientes en cuanto a los pedidos, existentes existe mayor circulación de miel fraccionada a menor costo en el mercado. Asimismo, la Cooperativa no solo se dedica a la producción de miel, sino que brinda asistencia técnica en cuanto al manejo de cuido de apiarios, lo cual provoca que la comercialización de miel de abeja tenga menos atención en ser comercializado, lo cual disminuye su nivel de competitividad de mercado.

Por lo cual se plantea la siguiente pregunta ¿Cuál es el proceso de comercialización y competitividad que posee la Cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), municipio de Somoto, año 2017?

## V - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 - Objetivo General:

- Conocer el proceso de Comercialización y la Competitividad en la Cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L), el municipio de Somoto en el año 2017.

### 5.2 - Objetivos Específicos:

1. Identificar el proceso de Comercialización que aplica la Cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L),
2. Determinar la competitividad que tiene la Cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L),
3. Proponer un Plan Estratégico de Comercialización que genere mayor competitividad a la Cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L),

## **VI - MARCO TEÓRICO**

### **6.1 - Proceso de Comercialización.**

Es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios de los productos al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa. (Mccarthy, 1981)

Los procesos comerciales conforman el puente entre la producción y el consumo de productos, estableciendo un conjunto de actividades generadoras de valor.

Detallan todas las actividades que se orientan para que el producto/servicio llegue a los consumidores, como diseño, envasado e producto, envase, política de venta, segmento, canales, precio etc., que genere utilidades a la empresa o fabricante.

### **6.2. Estrategias de Comercialización.**

#### **6.2.1. Definición de estrategia de comercialización.**

También conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado (Arechavaleta, 2015).

Su finalidad es encontrar una serie de procedimientos o acciones estructuradas según la empresa con el fin de alcanzar los objetivos planteados, que mejoren el nivel de ventas de los productos que ofrece.

### **6.1.1. Estrategia de Liderazgo en Costo.**

Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentables (Hall, 1980).

Es una estrategia muy clara, una empresa puede crear una ventaja competitiva, ofertando el producto a un precio bajo, utilizando materia prima de menor coste, bajar un poco la calidad para que la empresa pueda alcanzar un crecimiento en el mercado.

Muchas de las empresas utilizan esta estrategia sobre todo aquellas que están iniciando el lanzamiento de un nuevo producto, su fin es que la gente logre la aceptación de este por su precio, aunque no es un producto definido por excelente calidad, llega a competir con productos posicionados en el mercado.

Para los Autores Kumar k, subramanian R. strandholm k, (2002), las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes, básicamente centrarán su atención en aspectos internos de la empresa. Un productor de coste bajo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas de coste.

Las empresas que están utilizando este tipo de estrategia, básicamente saben en que se enfocan y las ventajas que lograrían tomando en cuenta el factor coste. Esta estrategia trata de lograr ventaja competitiva en todo el mercado, y apunta a ser líder en costos.

### **6.1.2. Estrategia de Diferenciación.**

Según Porter (1990), en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los

compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Sin duda alguna como sé menciona esta estrategia se enfocada en ofrecer un producto diferente frente al mercado industrial, se refiere a diferenciación ya sea por medio de atributos o variedad que se puede obtener a través de un precio más alto.

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen (cantidad, variedad, propiedades, entre otros). Con esta estrategia la empresa trata de obtener poder en el mercado y acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio.

El desarrollo de productos que sean percibidos como artículos claramente diferentes al resto de la oferta existente en el mercado y superiores en algún aspecto exige una adecuada comprensión de las necesidades de los consumidores y de los cambios que se producen en el mercado. Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por encima del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costes extras en lo que se incurre para ser único (Porter, 1990).

Los productos que se comercializan por esta misma estrategia, serán diferenciados del resto pues no tendrán o no serán comunes frente al resto de productos ofertados en el mercado, los consumidores se apoderarán de ellos sin importar el coste, debido a que serán obtenidos en base a la necesidad y satisfacción que el producto brinda. Si la empresa logra superar sus ventas al precio alto, ante los costes de producción, sería una empresa de éxito.

Esta estrategia trata de lograr ventaja competitiva en el mercado, logrando diferenciarse de los competidores. Como se menciona en el texto anterior, son productos ofertados por esta estrategia son diferenciados por algún tipo de atributo y pueden generar ganancias

amplias para la empresa, pues los precios suelen ser altos. Sin embargo, los compradores no escatiman en lo que vayan a pagar, solo tratan de cubrir una necesidad. Aquí la innovación juega un papel muy importante, pues por muy diferente que sea el producto de los demás, mayores intereses tendrán los compradores por obtenerlos.

### **6.1.3. Estrategia de Enfoque.**

Porter (1990), muestra en su libro la tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos, aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Para esto se requiere de un estudio amplio de ese espacio a centrar el producto y que exista un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades (Porter, 1990).

Se estudian ciertos espacios específicos dentro de un mercado grande, donde la empresa oferta sus productos, existe la desventaja de que solo puede ser un grupo límite de consumidores, pero suele ser un mercado definido y leal.

A diferencia de las anteriores esta estrategia puede incluir las otras dos estrategias implica ser un líder en costo o en diferenciación, pero sólo en un segmento o nicho de mercado, y es llamada de alta segmentación.

La estrategia de enfoque, El enfoque de coste explota las diferencias en el comportamiento de costes en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las

necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros. El enfocador puede así lograr la ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos.

La siguiente ilustración 1, muestra los posibles riesgos que pueden sufrir los mercados utilizando estas estrategias. Algunos no pueden ser sostenidos y en otros las empresas suelen imitar.

Como se puede observar el liderazgo de costes, no es sostenido, los competidores imitan. En el lanzamiento de nuevos productos similares, una nueva empresa trata de introducir su nuevo producto con un precio igual o similar al de un producto de una empresa establecida, lo que provoca dos cosas, el cliente pierda interés por el producto o se pase a la nueva empresa, o exista la posibilidad que no se quede con ninguna. En cuanto a la tecnología, si se está diferenciando por costos y la materia prima o la tecnología cambie de precios, afectaría a la empresa ya que los costes de producción aumentarían. Otras bases del liderazgo de costos erosionan, decae la razón de ser de la estrategia.

En cuanto a los posibles riesgos de diferenciación los competidores imitan, ofreciendo productos similares al atributo, las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los comparadores, no es tan llamativa la idea de que un producto se caracteriza por algo, pueden interesarse por el precio. Y en la estrategia de enfoque que puede incluir las dos anteriores, los riesgos que existen son: el segmento se hace poco atractivo estructuralmente: puede que la segmentación no esté bien realizada y que se pierdan oportunidades en otros segmentos de mercados o se vuelvan monótonos.

Que los competidores de objetivos amplios agobian al sector: una competencia más grande perjudica a las empresas más pequeñas sacándolas del camino y no permitan desarrollarse en ese segmento.

RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER		
RIESGOS DEL LIDERAZGO DE COSTES	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE ENFOQUE
<p>El liderazgo de costes no es sostenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• La tecnología cambia.</li> <li>• Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan.</li> </ul>	<p>La diferenciación no se sostiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.</li> </ul>	<p>La estrategia de enfoque se imita.</p> <p>El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura se erosiona.</li> <li>• La demanda desaparece.</li> </ul> <p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan.</li> <li>• Aumentan las ventajas de una línea amplia.</li> </ul>
<p>Se pierde la proximidad en la diferenciación.</p>	<p>Se pierde la proximidad de costes.</p>	
<p>Los enfocadores de costes logran aun costes menores en los segmentos.</p>	<p>Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.</p>	<p>Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial.</p>

Fuente: Porter, 1990: 38.

Ilustración 1. Riesgos de las Estrategias Competitivas de Porter.

Fuente: Porter E (2008).

### 6.2.1 - Venta Directa.

Se entiende por venta directa la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas ventas a distancia, en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador. (Ongullo, 2013)

En la venta directa los productos y servicios que se comercializan fuera de un establecimiento, hacen llegar el producto/ servicio a los consumidores a través de un vendedor propio o directo, se realiza una venta cara a cara donde existe una relación amplia con el consumidor.

### 6.2.2- Venta Indirecta.

Consiste en hacer llegar el producto al consumidor final a través de uno o más intermediarios, que compran el producto y lo revenden a un precio más alto. Existen dos

tipos de intermediarios: detallistas (compran el producto al fabricante o al mayorista y lo revenden al consumidor) y mayoristas (compran el producto al fabricante y se lo venden al detallista que posteriormente lo revenderá al consumidor final). (Escudero, 2010).

La venta indirecta consiste en llevar el producto al consumidor, utilizando uno o varios intermediarios que estos ya sea, compran a la empresa y se lo venden a otros intermediarios y luego al consumidor final.

Existen dos intermediarios: uno, los detallistas son personas físicas o jurídicas que venden al consumidor final, el mayorista compra al fabricante luego vende al detallista y al consumidor.

Este tipo de venta tiene un canal de comercialización diferente al de la venta directa, suelen encontrarse con lo que son intermediarios (detallista y mayorista.) un ejemplo del detallista son los supermercados, donde el local compra a los fabricantes y ellos revenden al usuario. Y el mayorista puede ser la abarrotería (distribuidoras) venden a las pulperías locales convirtiéndose en los detallistas que llevaran los productos a los consumidores.

Se puede usar o no a los mayoristas como canal dependiendo del tamaño del pedido, la distribución geográfica, su capacidad financiera y la posición en el mercado.



Ilustración 2. Canales de ventas de bienes de consumo.

Fuente: Escudero (2010).

La ilustración 2, muestra con claridad los canales de venta: el Nivel 0 corresponde a la venta directa a través de un vendedor o encargado de comercialización, en el cual los productos llegan al consumidor directamente de parte del fabricante. Los niveles 1, 2 y 3 evidencian las posibilidades del proceso de la venta indirecta, en ellos intervienen terceros o intermediarios (importadores, mayoristas, detallistas) para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor.

### **6.2.3 - Venta Masiva.**

Se trata de una estrategia de mercado en la que una compañía decide ignorar diferencias entre segmentos y pretende llegar al mayor número posible de personas sin importar sus características específicas y lanzando básicamente el mismo mensaje a todo tipo de consumidor.

Uno de sus principales objetivos es lograr conciencia de marca ante un gran número de competidores y permeando en públicos no definidos (Nodo, 2017).

Este tipo de venta no sé específica en solo sector, sino de manera general, su objetivo es llegar a la mayor parte de la población sin importar características, con el fin de acaparar la mayor cantidad de clientes. Generalmente cuando se quiere cosas más específicas y enfocar hacia un grupo particular, la mejor opción es a través de un estudio de segmentación.

Este tipo de venta consiste en llegar a miles de personas, por cierto, precio; la venta masiva se propone lograr la comunicación simultánea con gran número de clientes.

Pueden ser alimentos y artículos de uso común son un excelente ejemplo de productos cuyo marketing se hace de forma masiva, aunque de igual manera pueden promocionarse políticos y personalidades cuya meta es hacer que la gente los identifique.

### **6.3- Canales de Distribución.**

El sistema por el cual los productos manufacturados van del fabricante al consumidor final se llama “canal de distribución”.

Canal de distribución, es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. Se dice que un canal es largo cuando intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, entre otros) y corto cuando intervienen pocos (Dominguez, 2009).

El sistema por el cual una empresa o un fabricante hacen llegar sus productos a los consumidores. Este es un canal de distribución. Suelen haber un canal más largo y un corto, los intermediarios son agentes que llevan el producto de las empresas que se encarga de elaborarlo hacia el consumidor final.

Es la vía por la cual llega el producto hacia el cliente, para que un producto llegue a su destino puede pasar por varios canales, ya sean corto o largos. Esto será determinado por el alcance de los consumidores o a veces la posición geográfica, la disposición del producto. Como se mencionaba anteriormente existen agentes llamados intermediarios que son los que llevan los productos (canal más largo) y el canal corto los productos son llevados al cliente a través de un vendedor.

#### **6.3.1-Tipos de Canales de Distribución.**

- Canal directo o canal 1 (del productor o fabricante a los consumidores).

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario (Borrero, 2002).

El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Abarcaría conceptos tales como venta telefónica o tele venta, venta por correo o catálogo, venta directa o por comerciales, venta por Internet, y otros canales alternativos (vendedor en planilla). En este canal, los productores o fabricantes utilizan su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender sus productos a los clientes industriales y se responsabilizan hasta que el producto llega la cliente.

El canal más corto (fabricante-consumidor). Este tipo de canal es el más usual para los productos de uso industrial, ya que es el más corto y el más directo. Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.

- Canal detallista o canal 2 (del productor o fabricante al detallista y de los detallistas a los consumidores.

Con un nivel de intermediarios (los distribuidores industriales), este tipo de canal es utilizado con frecuencia por productores o fabricantes que venden artículos estandarizados o de poco o mediano valor. También, es empleado por pequeños fabricantes que no tienen la capacidad de contratar su propio personal de ventas (Lamb, Hair, & McDaniel, 2009).

En este tipo de canal se encuentran los intermediarios, estos se encargan de llevar los productos a los clientes, con llamados también distribuidores industriales, en este tipo de canal se comercializan productos que no son capaces que los productores vendan por su cuenta y que elaboran por grandes cantidades.

Cuando el productor o fabricante se sirve de intermediarios para hacer llegar la mercancía o servicio al consumidor o usuario final, además de lo mencionado anteriormente, existen otras causas o motivos por el cual se utilizan intermediarios y la

distancia geográfica de la fábrica hasta donde se va a ofertar el producto, ciertas veces las empresas o fabricas no cuentan con esa disposición de distribuir el producto; por lo que solo logran llevarlo hasta cierto punto y esperan compradores (intermediarios) que se encargan de llevarlos a los clientes.

El número de intermediarios que entren a formar parte de la cadena de distribución entre el fabricante y el consumidor final dependerá en gran medida de la naturaleza del producto y la distribución o dimensión geográfica del mercado objetivo.

- Canal Mayorista o Canal 3 (del productor o fabricante a los mayoristas, de estos a los detallistas y de estos a los consumidores).

Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final) (Fisher & Espejo, 2013).

Este canal, contiene dos niveles de intermediarios (mayoristas, y detallistas). Los Mayoristas compran y revenden en mayores cantidades. Y los detallistas compran en menor cantidad y lo llevan directamente al consumidor. En este tipo de canal de un nivel de intermediario, los agentes intermediarios facilitan las ventas a los productores o fabricantes encontrando clientes industriales y ayudando a establecer tratos comerciales.

Aplica en productos muy específicos que son elaborados por cantidades, atraviesan varios niveles fabricante-mayoristas-detallistas-consumidores, también tiene que ver la distancia del sitio donde se elaboran. Se utiliza para distribuir productos como medicinas, productos agrícolas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

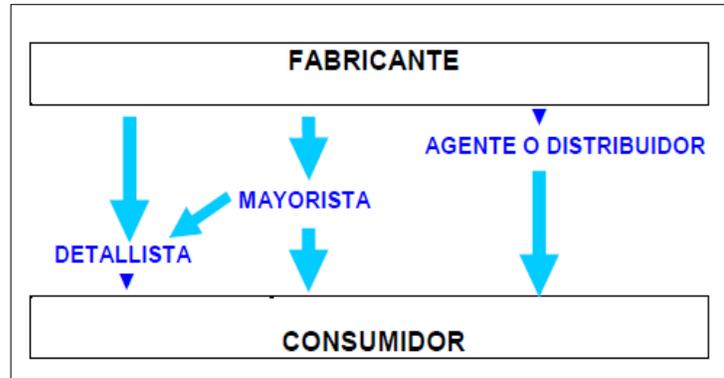


Ilustración 3. Proceso de Distribución.

Fuente: Domínguez (2009)

La ilustración 3, muestra el canal que contiene tres niveles. Intermediarios: 1) el agente Intermediario (que, por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas. En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing (Fisher & Espejo, 2013).

La distribución se realiza a través de los canales mostrados en la ilustración, el canal detallista, suelen obtener los productos a través del fabricante o productor y es transferido al consumidor. El canal mayorista en una línea del fabricante al mayorista y puede ir a los consumidores, también ellos son encargados de llevar productos a los detallistas que luego transfieren a los consumidores. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos.

Y el último canal el agente comercial o distribuidor, establecen tratos por medio de contratos son llevados directamente a los clientes. En este canal de tres niveles de intermediarios la función del agente es facilitar la venta de los productos, y la función del distribuidor industrial es almacenar los productos hasta que son requeridos por los usuarios

industriales, que estos siguen la cadena hasta llegar al consumidor. Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros.

Estos son algunos de los posibles pasos en el proceso de distribución. El método más simple de distribución, y a la vez más eficaz desde el punto de vista de los intereses de la empresa, es vender directamente al consumidor. Esta forma de Marketing directo, es la venta puerta a puerta o a través de catálogos, como hemos estudiado en temas anteriores.

Los detallistas compran y almacenan los productos en función de la demanda que tienen previsto obtener, y varían de tamaño, desde la tienda del barrio que venden un poco de todo, hasta los grandes almacenes o supermercados ubicados en la mayoría de las grandes ciudades o municipios importantes.

## **6.4 - Estrategias Genéricas de Coberturas de la Distribución.**

### **6.4.1- Distribución Intensiva.**

Stanton, Etzel, & Walter, (2007). En la distribución intensiva, un productor vende su producto a través de todo punto de venta disponible en un mercado en el que un consumidor pudiera buscarlo razonablemente.

Los consumidores finales demandan satisfacción inmediata de los bienes de conveniencia y no aplazarán compras buscando una marca particular. Así, la distribución intensiva la utilizan a menudo los fabricantes de esta categoría de producto.

Un fabricante busca para su producto todos los establecimientos de la misma rama comercial que puedan vender su producto. Este tipo de distribución es usada en productos que necesitan mucha exposición al público, son productos de compra frecuente, poco diferenciados entre sí (marca no es determinante) y el comprador no desea perder tiempo y esfuerzo en buscarlos.

Se trata de intentar que los productos estén en el mayor número de puntos de venta. Los fabricantes tratan de que los productos puedan ingresar a todos los puntos de venta disponibles en el mercado. Un ejemplo de ello son los productos como la crema, lácteos y sus derivados, estos tipos de productos responden ante una necesidad primera de los clientes.

#### **6.4.2- Distribución Selectiva.**

Stanton, Etzel, & Walter,( 2007). En la distribución selectiva, el productor vende su producto a través de múltiples mayoristas y detallistas, pero no de todos los que pueda haber, en un mercado en el que un consumidor pueda razonablemente buscarlo. La relativa facilidad de la venta en línea ha apremiado a las empresas de muchas industrias a pasar de la distribución selectiva a una más intensiva. La distribución selectiva es apropiada para los bienes de compra comparada de consumo, como diversos tipos de ropa y aparatos electrodomésticos, y para equipo accesorio de negocios, como artículos de oficina y herramientas manuales.

Un fabricante selecciona entre posibles tiendas o puntos de venta que puedan vender su producto solamente algunas/os por razones específicas. Muchas veces este tipo de cobertura no se adopta por decisión de la empresa, sino porque los intermediarios se niegan a mantener el producto en su surtido.

El productor o fabricante vende sus productos a múltiples intermediarios (mayoristas/detallistas), a puntos de ventas seleccionados, donde crea que se pueden comercializar. Una empresa o fábrica puede optar por ser más selectiva después de alguna experiencia con la distribución intensiva. La decisión de cambiar se debe habitualmente al alto costo de la distribución intensiva o al desempeño insatisfactorio de los intermediarios.

### **6.4.3- Distribución Exclusiva.**

Stanton, Etzel, & Walter,( 2007). En la distribución exclusiva, el proveedor conviene en vender su producto sólo a un intermediario mayorista o detallista único en un mercado determinado. En el nivel mayorista, a tal arreglo se le denomina normalmente convenio de distribución exclusiva y, en el nivel detallista, convenio de concesión detallista exclusiva. Un fabricante puede prohibirle a un intermediario que tiene con él un convenio de distribución exclusiva o de concesión detallista exclusiva que maneje una línea de producto directamente competidora; pero este tipo de restricción se está volviendo menos común.

Esta estrategia se basa en que sólo un distribuidor puede vender el producto en una zona geográfica determinada. Influye para adoptar este sistema la competencia técnica, la garantía de prestación de servicio. El contrato de convenio de distribución exclusiva suele contener una cláusula por la cual el distribuidor se compromete a no vender productos de la competencia.

Consiste en otorgar al intermediario una exclusividad de venta de un producto específico en una zona geográfica determinada. Los compradores interesados tendrán que adquirir el producto con este intermediario porque no habrá otros puntos de venta en el área que manejen la misma marca. Suele existir un contrato de concesión o convenio del productor con el intermediario. Puede ser solo un intermediario. Los productores suelen adoptar una estrategia de distribución exclusiva cuando es esencial que el detallista maneje un gran inventario. Un ejemplo de la distribución exclusiva puede ser una línea de muebles en una casa comercial, o una marca de celulares.

### **6.5 -Análisis del Sector.**

El primer paso en el análisis de un sector es determinar el atractivo de su entorno competitivo. Desarrollar una posición fuertemente competitiva, en un sector poco atractivo posee el potencial de pérdida de rentabilidad, incluso cuando la posición competitiva de la empresa en el sector sea relativamente fuerte. Escoger los mercados correctos (sectores

correctos) en los que competir es un paso crucial en el análisis de los mercados y en el desarrollo de estrategias (Best, 2007).

Una empresa que esté situada en un mercado con barreras de entrada bajas, barreras de salida altas, alto poder de negociación en suministradores y clientes, muchos productos sustitutivos, e intensa rivalidad entre la competencia, tendrá un potencial de beneficios menor que aquella empresa que esté situada en la posición contraria.

### **6.5.1- Las cinco fuerzas de Michael Porter.**

Las 5 fuerzas de Porter: Los clientes, Los competidores, Los proveedores, Los posibles aspirantes y productos suplentes son conceptos netamente importantes para cualquier ámbito de los negocios mediante el cual se busca maximizar todos los recursos con el cual cuenta nuestra organización y superar a nuestra competencia, la idea no es parecer si no ser diferentes frente a la competencia con mayor razón, es una perspectiva genérica de los 5 factores el ámbito que rodea a la empresa los cuales Porter desglosa y estudia minuciosamente.

#### **6.5.1.1 - Poder de negociación con los compradores o clientes.**

Porter E, (2008), Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto es perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

Los compradores tienen el mayor poder sobre la dirección de un producto, de ellos depende su crecimiento o su declive. Cuando a los clientes les resulta fácil cambiar de proveedor, fuerzan el aumento de la competencia, consiguiendo disminuir los precios y aumentar los servicios. Si además el producto o servicio tiene una importancia limitada para el cliente, su dependencia del mismo disminuye. Cuando el número de clientes sea relativamente pequeño y puedan cambiar fácilmente de suministrador, gozarán de un considerable poder de negociación de compra, lo que disminuirá el atractivo del mercado. Las asociaciones de compra de empresas poseen un poder de negociación que les permite negociar precios y condiciones de venta.

El desarrollo de producto para creación de negocio va tener impacto positivo o negativo según la demanda que este tenga, la valoración del cliente es de suma importancia, es sin duda la principal, para oferta de productos en el mercado.

Los clientes son los que tienen el mayor poder sobre el crecimiento de cualquier producto, pueden forzar la competencia entre empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores.

Los clientes actúan para bajar los precios, dar su valoración acerca de la presentación de producto, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que en el querer mostrar la mejor calidad entre productos las empresas muestren competencia por lograr estar en la cima frente a las otras.

#### **6.5.1.2. Poder de negociación con los proveedores o vendedores.**

La otra cara de la moneda es el poder de negociación de los suministradores. Si una empresa es un gran comprador de una materia prima (poco importante para él) y se encuentra en un sector en el que los costes de cambio son pequeños, el poder de negociación de la empresa suministradora, en general, será pequeño. Para la empresa compradora se trata de una situación de mercado atractiva que contribuye a su potencial de beneficios (Best, 2007).

El valor de la relación con los proveedores es fundamental para una empresa sobre todo en la fidelización, y lo importante que sea inversamente si una empresa compra un bien o servicio a un proveedor y el coste de estos se abaja las ganancias serán bajas. Los proveedores podrían hacer que los costos de sus productos disminuyan o aumenten así mismo como la calidad y de este modo podrían ejercer su fuerza sobre las empresas que compiten en una Industria.

En el poder de negociación con los proveedores si es alto, entonces el sector es menos favorable. El aspecto básico que refleja el poder de negociación de los proveedores es el precio y/o calidad de los productos que ellos suministran al sector, lo que ocasiona pérdidas de rentabilidades de las empresas que allí compiten.

### **6.5.1.3 - Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Porter E, (2008). La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Barreras de entrada: las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.
4. Requisitos de capital.

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
6. Acceso desigual a los canales de distribución.
7. Políticas gubernamentales restrictivas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores está ligada a las barreras de entrada que un país tenga, si estas barreras de entradas son bajas y las empresas, compañías establecidas no presentan inconformidad ante ellos, la amenaza de los nuevos entrantes es alta, ya que no tendrán límites para poder incurrir en el mercado. Lo que significa que al haber muchas empresas nuevas entrando sus ganancias serán compartidas de manera moderada.

Las barreras de entrada deberían ser evaluadas según las capacidades de los potenciales entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras, o empresas de sectores relacionados. Y, tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe estar alerta a las maneras creativas que los recién llegados podrían adoptar para obviar esas supuestas barreras. Si un negocio es considerado para crecimiento, o sus oportunidades de generar dinero en cierto tiempo, o su rapidez en el tiempo de generar ganancias; estará expuesto a que nuevas empresas quieran ingresar a competir con las actuales.

#### **6.5.1.4 - Amenaza de Productos Sustitutivos.**

Best, (2007), asegura que cuantos más productos sustitutivos se encuentren a disposición de los clientes más fácil les resultará cambiar de marca. La facilidad de cambio de producto, intensifica la competencia y disminuye el potencial de beneficio y atractivo del sector. Si se quiere valorar el impacto de potenciales productos sustitutivos, a la hora de juzgar el atractivo de una industria, es importante entender el mercado.

Existen dos variables relacionadas con los productos sustitutos, (disponibilidad de sustitutos cercanos, costo de cambio para el usuario) cuantos más productos sustitutos

cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. La cercanía entre los productos se refiere a precios de los productos, funciones básicas que cumplen, cantidad disponible, etcétera. cuanto menor sea el costo de cambio para el usuario en precios, tiempo, esfuerzo de compra, riesgo percibido, mayor la posibilidad de que él se pase rápidamente de un producto a otro, y esto hace que el sector se vuelva menos atractivo.

La existencia o probabilidad de que existan productos sustitutos es siempre casi cierta, si existen varios productos sustitutos en el mercado, puede que los usuarios lleguen a cambiar rápidamente de gustos, van a tomarse en cuentas varios aspectos a la hora de decidirse como: (precio, características propias, uso, alcance demográfico, entre otros) algunos ejemplos de productos no sustituibles son los productos farmacéuticos y los sustituibles sería las bebidas.

#### **6.5.1.5 - Rivalidad entre Competidores.**

Cuanto mayor sea el número de competidores existentes en un sector menor será la posibilidad de diferenciación para sus productos; cuanto mayor sea el exceso de capacidad productiva de la industria, mayor será la probabilidad de la rivalidad competitiva. Esta rivalidad competitiva tiende a disminuir los precios y márgenes de las empresas, y a aumentar sus gastos comerciales y de marketing, en la batalla para atraer y ganar la lealtad de los clientes. El resultado neto de todo esto es un entorno competitivo menos atractivo, en el que disminuye el potencial de beneficio de las empresas (Best, 2007).

La fuerza más poderosa de las cinco, y es proporcional en una empresa cuanto mayor sea el número de competidores menor será la posibilidad de ver su producto alcance un valor en el mercado significativo. Cuanto mayor sea la capacidad productiva de algún sector, mayor será la probabilidad de que entre mayor competencia al mercado. Se vuelven tantas que se generan mayores gastos comerciales y hace que su rentabilidad no sea tan notoria.

La rivalidad entre consumidores es considerada la más importante, por buscar posicionar su producto o servicio; gran parte de las industrias de mercado compiten entre sí esto se da a raíz de la dependencia de esta, la rivalidad competitiva se convierte en una amenaza cuando estas se preocupan por mejorar su producto o servicio, cuando sus objetivos estratégicos están mejor planteados, usando batallas publicitarias, tienen una visión y misión organizacional clara o cuando la empresa posee características para poder mejorar su posición en el mercado.

Lo que se busca básicamente en esta fuerza es cumplir ciertos factores como por ejemplo competencia de precios, productos innovadores, artículos o servicio con calidad superior a la de la competencia que la organización posea imagen sólida y de prestigio en conclusión que nuestro producto o servicio sea altamente atractivo y llamativo para sus clientes.

## **6.6 - Nivel de Competitividad.**

### **6.6.1- Factores Externos e Internos.**

- Fortalezas y Debilidades.

En relación con las necesidades del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar a pensar en términos de lo que una empresa puede hacer bien y dónde puede tener deficiencias. Existen fortalezas y debilidades ya sea por recursos que ésta posee (o no) o por la naturaleza de las relaciones que sostiene con sus clientes, sus empleados u organizaciones externas (por ejemplo, los socios de la cadena de suministro, proveedores, instituciones de crédito, agencias gubernamentales, entre otros (Ferrell, 2012).

Es responsabilidad del gerente de marketing examinar donde puede tener deficiencias o donde puede lograr sacar su potencial desde lo positivo. Las fortalezas y debilidades están función de las capacidades y recursos que posee la empresa o por el funcionamiento de la empresa o las relaciones que sostiene con el personal.

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. Una superioridad o deficiencia relativa constituye una información importante.

- Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo (Fisher & Espejo, 2013).

Estos aspectos externos van de acuerdo al comportamiento de aspectos del entorno de la empresa, están fuera del control de la empresa y bien deben de ser vigiladas para lograr llevar a la empresa por un buen rumbo.

Las oportunidades son aquellas que proporcionan a la empresa la posibilidad de seguir avanzando y seguir mejorando en cada paso y ser capaz de enfrentar la competencia, saber aprovechar los nuevos nichos, estar al corriente para saber cuándo es el momento de actuar, mejorar ante la competencia, las amenazas también son externas, la empresa no las puede controlar, por lo tanto, se convierten en elementos que influyen en el desarrollo de la organización, ninguna empresa una organización debería operar ignorando las amenazas que muchas veces son fatales.

Algunas amenazas podrían ser nuevos productos del mercado, la competencia, el gobierno puede ser un detonante para que la amenaza se haga aún más fuerte. Hay otras amenazas como climáticas o ambientales las cuales son más difíciles de controlar o evitar.

### **6.6.2 - Matriz FODA.**

La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación (Ponce Talancon, 2006).

Es un instrumento capaz de medir los aspectos interno y externos de una empresa con el fin de maximizar variables importantes que fortalezcan a la empresa o logre beneficios mediante la identificación.

Es el estudio de los factores que determinaran el avance o el que la empresa se estanque. A través de ellas se obtiene una gran información, es decisión del director de marketing valorarlas para potenciar los aspectos de la empresa.

Según Ferrell, (2012), los análisis FODA están diseñados para sintetizar una amplia gama de información y ayudar a la transición del enfoque estratégico de la empresa. Para abordar estos temas en forma apropiada, el gerente de marketing debe evaluar cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza a efecto de determinar su impacto total en las actividades de marketing de la firma.

Para usar con éxito este análisis, el gerente de marketing debe estar consciente de los siguientes cuatro temas.

1. La evaluación de las fortalezas y debilidades debe ver más allá de los recursos de la empresa y las ofertas de producto para examinar los procesos que son clave para satisfacer las necesidades del cliente. Con frecuencia esto conlleva a ofrecer “soluciones” a los problemas de los clientes, más que a los productos específicos.

2. El logro de las metas y objetivos de la empresa depende de su habilidad para crear capacidades al empatar sus fortalezas con las oportunidades de mercado. Las

capacidades se vuelven ventajas competitivas si proporcionan a los clientes un mejor valor que las ofertas de la competencia.

3. Las empresas pueden convertir las debilidades en fortalezas o incluso en capacidades al invertir en forma estratégica en áreas clave (por ejemplo, soporte al cliente, investigación y desarrollo, eficiencia de la cadena de suministro, capacitación de los empleados). De igual forma, las amenazas se pueden convertir en oportunidades si los recursos correctos están disponibles.

4. Las debilidades que no se pueden transformar en fortalezas se vuelven limitaciones de la empresa.

Las limitaciones que son evidentes y significativas para los clientes u otros grupos de interés se deben minimizar mediante elecciones estratégicas eficaces.

### **6.6.3 - Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).**

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Esta matriz se realiza a partir de los cuadrantes F(fortalezas) y D (debilidades), que se detallan en la matriz FODA. El objetivo de esta esta matriz es el generar estrategias que permitan dotar a las microempresas de ventajas competitivas y garantizar su adaptabilidad en el sector al cual pertenecen.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos: Es fundamental hacer

una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Adquisición de maquinaria moderna	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. la moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en un 24%	.12	3	.36
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%.	.15	2	.30
3. Falta de un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en un 31%	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

Tabla 1: Ejemplo de Matriz MEFI.

Fuente: David F., (1997)

La tabla 1, es un ejemplo aplicado al sector lácteo, se observa el factor interno, que constituye la habilidad y capacidad de realizar cambios significativos en la organización.

La suma total de la matriz anterior suma 2.80, arriba del promedio (2.5). (David F., 1997), en su libro comenta, al igual que en la Matriz de Factores Externos, destacando

que lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable.

En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.20, contra un 0.60 de las debilidades.

#### **6.6.4 - Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).**

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Una vez elaborada la matriz FODA, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico.

La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos como lo propone (David F. , 1997) en este ejemplo algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
- Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales

de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.
- El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canada y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36

AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La República de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

Tabla 2: Ejemplo de MATRIZ MEFE.

Fuente: David F., (1997)

El total ponderado de 2.44, indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar el ejemplo anterior el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas es de 1.25, lo cual establece que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización.

Resulta simple establecer que al realizar una matriz MEFI la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas.

### **6.6.5 - Matriz de Perfil Competitivo (MPC).**

El fin de la matriz es identificar a nuestros competidores y saber el nivel de competitividad en el que nos encontramos a través de distintos factores internos y externos que si bien es cierto estas mismas pueden ser fortalezas o debilidades determinantes para el éxito del entorno competitivo, básicamente se trata de valorizar el perfil competitivo de nuestra empresa y comparar los distintos factores mencionados y poder determinar con mayor precisión su posición estratégica en el mercado (Kepner, 2011).

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Procedimiento:

- Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
- Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
- Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
- A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes: 1= debilidad 2= menor debilidad 3= menor fuerza 4= mayor fuerza.
- Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.

- Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso POND	C	PP
Factores críticos para el éxito					
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>		<b>2.2</b>

Tabla 3: Ejemplo de una Matriz de perfil Competitivo.

Fuente: David F., (1997).

En la tabla 3, muestra los resultados asignando ponderaciones, utilizando como ejemplo dos empresas, el factor crítico de mayor peso resulta la posición financiera, en este factor la empresa 1 es relativamente vulnerable, la empresa 2 es más débil con respecto a la posición de la primera, y en términos generales la empresa 1, es más fuerte que la primera, al sumar 2.3 contra 2.2; esta matriz resulta de mayor interés para el estudio de organizaciones privadas, aunque puede adaptarse al caso de las organizaciones públicas, en este caso como una Matriz de Perfil Comparativo.

## VII - PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuál es el proceso de comercialización que se aplican en la cooperativa COMJERUMA R. L?
2. ¿Cuál la competitividad que tiene la cooperativa COMJERUMA R. L?

## VIII - DISEÑO METODOLÓGICO

### 8.1-Paradigma.

Es un conjunto de logros compartidos por una comunidad científica y empleados por ésta para definir problemas y buscar soluciones legítimas. Marco dentro del cual se desarrolla la ciencia y consta de conceptos, valores y técnicas que dirigen la actividad de los investigadores (Kuhn, 2011).

Por las características del estudio, se soslaya entre en paradigma positivista con incidencia interpretativa. En primer lugar, porque en este método cuantitativo el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable. Basarse en el positivismo es aceptar conocimientos que procedan de la experiencia del sujeto, el empirismo. Mediante el principio de verificación de las proposiciones, sólo tienen validez los conocimientos que existen ante la experiencia y observación; todo debe ser comprobado para ser válido para la ciencia (Cuenya, 2010).

Para el positivismo la realidad es absoluta y totalmente aprehensible por el ser humano, es regida por las leyes y mecanismos naturales. Desde este paradigma se pueden determinar los diferentes factores que se encuentran alrededor de un fenómeno de estudio, sean éstos causales, mediadores o moderadores.

Por otro lado se enmarca en el Paradigma interpretativo, el cual se centra en el estudio de los significados de la acción humana y de la vida social, busca la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable lo que pretende es: desarrollar conocimientos, la realidad es cambiante, múltiple y holística, cuestionar la existencia de una realidad externa y valiosa para ser analizada. (Hernandez ,Sampieri, Fernandez collado , & Baptista Lucio, 2010).

## **8.2- Enfoque filosófico.**

La metodología general planteada en la investigación se basó en un enfoque cualitativo, con aspectos cuantitativos porque se vale de los números para examinar datos o información dentro de un contexto determinado.

El nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación. Este modelo presenta el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan en todo el proceso de investigación o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una medida abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques (Hernandez ,Sampieri, Fernandez collado , & Baptista Lucio, 2010).

El enfoque cualitativo describe Hernández et al (2010), que el investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Por otro lado, el enfoque cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías.

## **8.3 - Lugar y Tipo de estudio.**

El presente estudio se desarrolló en la Cooperativa Multisectorial Jóvenes Emprendedores de Madriz (COMJERUMA R. L), está situada en la localidad Las Lomas, km 221.5 carretera panamericana Somoto hacia El Espino. La metodología general planteada que se encuentra basado dentro del paradigma positivista en el que convergen elementos cuantitativos y cualitativos, la que se describe como una investigación mixta con predominio de datos cuantitativos, medidos a través de encuestas, cuyo propósito pretende describir, controlar, analizar y predecir el comportamiento de los sujetos, y además se describen puntos de vistas expresados en entrevistas permitiendo llegar a las conclusiones generales (Bavaresco de Prieto, 2006).

El alcance del estudio es explicativo, Bavaresco de Prieto (2006), considera porque parte del hecho, donde se detalla y explica el problema objeto en un momento determinado cuyos resultados, a su vez pudiesen dar pie a elaborar hipótesis de relación causa-efecto entre variables; esto es posible en tanto que de “estas se han demostrado sus relaciones a través de la indagación descriptiva causa-efecto entre variables.

Según Hernández et al. (2010), el término diseño “se refiere a la estrategia concebida para obtener la información que se desee y lo clasifica en experimental y no experimental”. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio. La investigación atendiendo a su diseño es no experimental, Bavaresco de Prieto (2006), expone que se trabaja bajo las realidades de hecho y sus características es presentar una interpretación correcta, ya que en la recolección de datos no hay manejos ni modificación de variables.

Según su cobertura temporal-espacial es de corte transversal puesto que se desarrolla específicamente en el año 2017. Según (Sequeira Calero & Cruz Picón, 2000), este se da “cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa” lo que coincide con el período de este estudio.

El tipo de muestreo es por conveniencia, ya que se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la selección intencional y a conveniencia del investigador para garantizar la científicidad de la investigación, lo cual es confirmado por el criterio de quienes manifiestan que “el investigador define los criterios o condiciones que debe cumplir cualquier elemento para que sea parte de la muestra” (Sequeira Calero & Cruz Picón, 2000) .

Por la naturaleza de esta investigación, es el método más idóneo, ya que el estudio se enfoca en las variables como Proceso de Comercialización y Competitividad de la Cooperativa y es necesario tomar a todos los sujetos que integran esa variable en el período establecido.

#### **8.4 - Población y Muestra.**

**Universo o Población**, es el conjunto total de sujetos respecto de los cuales se realiza una investigación, sea esta descriptiva o explícita.

**Muestra:** De acuerdo con lo planteado por Hernández et al (2010), “la muestra es; en esencia, un subgrupo de la población; es decir un sub conjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características al que se llama Población”.

La población de este estudio se conforma por 16 colaboradores, incluyendo al gerente de la Cooperativa COMJERUMA R. L, que por tener características muy particulares es necesario establecer como muestra el 100% de la población.

#### **8.5 - Métodos y Técnicas.**

Para la realización de este estudio, se emplearon diferentes métodos y técnicas, que se describen a continuación:

**Método Científico:** El estudio siguió un proceso secuencial basado en la verdad, mediante la adaptación de las ideas basadas a los hechos observados utilizando la reflexión para encontrar mejoramiento de resultados, citado por (Serrano Mercado, 2017).

**Análisis de documentos:** El análisis de contenido, según Berelson citado por (Algarra, 2012), es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación.

Se consideró el método inductivo ya que permitió obtener conclusiones a partir de las premisas particulares de los hechos y la contratación de los hechos. El método de deductivo se usó el razonamiento crítico, y conclusiones a través de un grupo de premisas o proposiciones.

A través de la síntesis se permitió crear la propuesta, y con se analizó la información de marco teórico, así como la realización de objetivos.

## **8.6 - Instrumentos y recolección de información.**

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación de la Cooperativa COMJERUMA R. L, fueron:

**La Encuesta:** Son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica (Malhotra, 2008). Las encuestas se realizaron a 15 trabajadores de la cooperativa COMJERUMA R. L, donde la información obtenida fue de utilidad para realizar la triangulación de las fuentes. (Ver Anexo 2).

**La Entrevista:** La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cualitativa, de acuerdo con los autores, ésta es una: “Técnica en la que una persona (entrevistador), solicita información u otra (entrevistados) para obtener datos sobre un problema determinado.

En el desarrollo de la entrevista hay que considerar aspectos relativos a la relación entrevistador- entrevistado, la formulación de las preguntas, la recogida de datos y el registro de las respuestas o finalización del contacto entrevistador- entrevistado. Análisis e interpretación de los resultados, el entrevistador sistematiza, ordena, relaciona y extrae conclusiones relativas al problema estudiado” (Báez, Ontiveros, & Castilla , 2005), La entrevista, realizada al gerente de la cooperativa, donde a profundidad nos brindó información mediante una estructura que contenía preguntas abiertas y cerradas, la que tiene validez y fue vital para el análisis e interpretación de resultados. (Ver Anexo 3).

**Guía de Observación:** La observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio. Es decir, a través de ella se puede conocer más cerca el tema que se estudia basándose en casos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. (Hernandez ,Sampieri, Fernandez collado , & Baptista Lucio, 2010) Se utilizó la observación como instrumento para verificar la información dada por encuestados y entrevistado para contrastar en los resultados y lograr que lo mostrado mediante el estudio tenga validez. (Ver Anexo 4).

### **8.7 - Procesamiento de la Información.**

Para la tabulación y procesamiento de datos, se realizó un cotejo detallado y ordenado del conjunto de datos de las fuentes de información, la que se procesó mediante programas computarizados, utilizando tablas dinámicas de Microsoft Office Excel y software estadístico MINITAB 16 del sistema operativo Windows Microsoft XP Profesional.

Al obtener consolidados de la información, se construyeron gráficos ilustrativos. El análisis se abordó con la triangulación de las diferentes fuentes de información, que permitió sintetizar resultados cuantitativos y cualitativos, en función de brindar respuestas a las preguntas directrices planteada.

## **IX - ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **1. Identificar el proceso de Comercialización que aplica la cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L.)**

#### **➤ Estrategias de Comercialización.**

Arechavaleta (2015), conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

En encuesta realizada a los colaboradores el 100% expresaron que la Cooperativa COMJERUMA posee estrategias de comercialización, en entrevista realizada al gerente afirma que a través de las estrategias de comercialización logra vender sus productos, asimismo se observó en el plan estratégico, que la cooperativa posee estrategias. Es importante para la Cooperativa las estrategias, ya que permite que el producto de Miel de Abeja, se pueda comercializar, tomando en cuenta diferentes factores, así como también las estrategias utilizadas para llegar con mayor facilidad a los clientes y acaparar nuevos mercados y por ende aumento en las ventas, también permite dar a conocer los atributos del producto para lograr participación en el mercado. (ver anexo 5).

#### **➤ Estrategias que se enfoca la Empresa.**

El 100% de los colaboradores afirman que la estrategia utilizada es la de diferenciación, en la entrevista realizada al gerente manifiesta la estrategia enfocada por la empresa es la diferenciación ya que la cooperativa se enfoca en atributos únicos que posee la Miel de Abeja como es la calidad, dentro de este mejor sabor, apariencia, etc. A través de esta estrategia la cooperativa logra llevar los productos a mercados establecidos. Además, logra ventaja competitiva en la zona norte. En la observación se encontró que esta información está plasmada en la documentación elaborada inicial para el funcionamiento de la cooperativa. Esta estrategia consiste en ofertar aun producto con

determinadas características similares a la de otra empresa, pero tienen un atributo que los hace diferente. También con la estrategia de diferenciación de producto le permite a la cooperativa competir en otras áreas más allá del precio, como sabor, espesor en el caso de la miel de abeja, diseño de producto y así lograr ventaja competitiva en el mercado sin bajar sus precios. Otro beneficio es que crea lealtad a la marca entre los clientes. La empresa debe seguir ofreciéndoles calidad o valor a los consumidores para mantener la lealtad del cliente. (ver anexo 6).

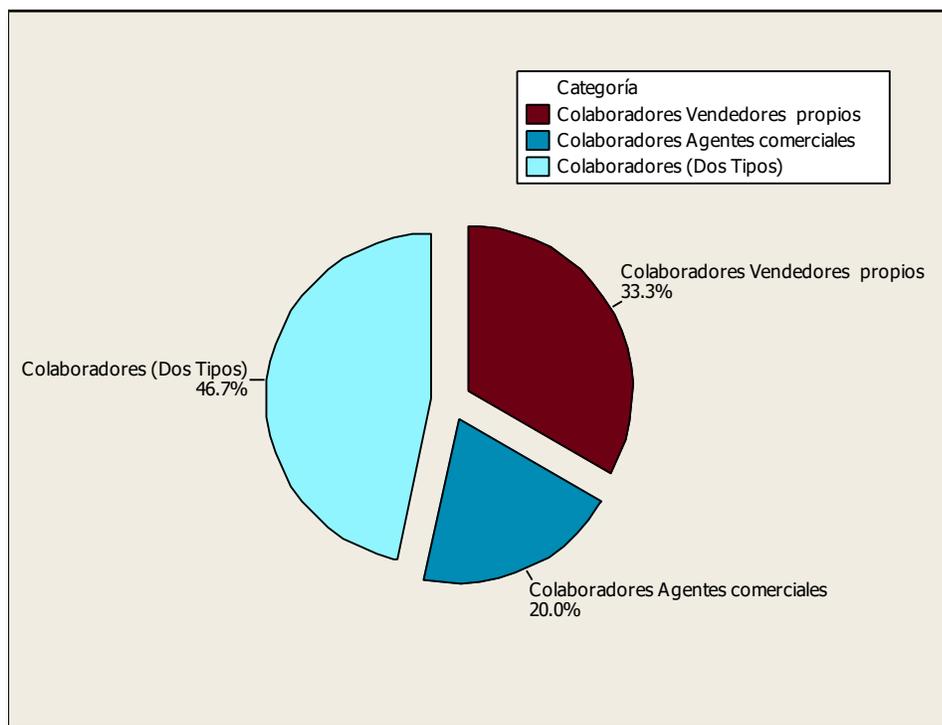


Gráfico 1. Proceso de venta directa que efectúa la Cooperativa.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.

Ongullo (2013), La comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora.

El gráfico 1, muestra la información obtenida del proceso de venta directa del 100% de los encuestados el 46.7% afirmaron la venta se realiza a través de vendedores propios

y agentes comerciales, el 33.3% indico que se realiza la venta a través de vendedores propios, y el 20% a través de agentes comerciales.

La información dada en la entrevista realizada al gerente afirmó el encargado de comercialización oferta los productos directamente al cliente y luego de la toma de pedido lleva los productos hasta el consumidor, también cuentan con un agente comercial. Un agente comercial es una persona contratada para llevar productos a distancia más largas.

Mediante lo observado se pudo constatar a través del plan desarrollado por la cooperativa el proceso de venta directa si se efectúa en la Cooperativa, existe vinculo comprador – vendedor fortalece la comercialización de productos por parte de la cooperativa. Este tipo de venta directa es importante porque permite saber los gustos de los consumidores, así como también logra saber hacia dónde puede extenderse. Dentro de los lugares de venta de productos de forma directa están, los kioskos, farmacias, algunas pulperías y botánicas como lo muestra la imagen.



Imagen 1. Establecimiento donde se realiza venta directa de miel de abeja de la Cooperativa COMJERUMA R. L.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.



Imagen 2.Principal producto. Miel de abeja Tepecsomoth.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.

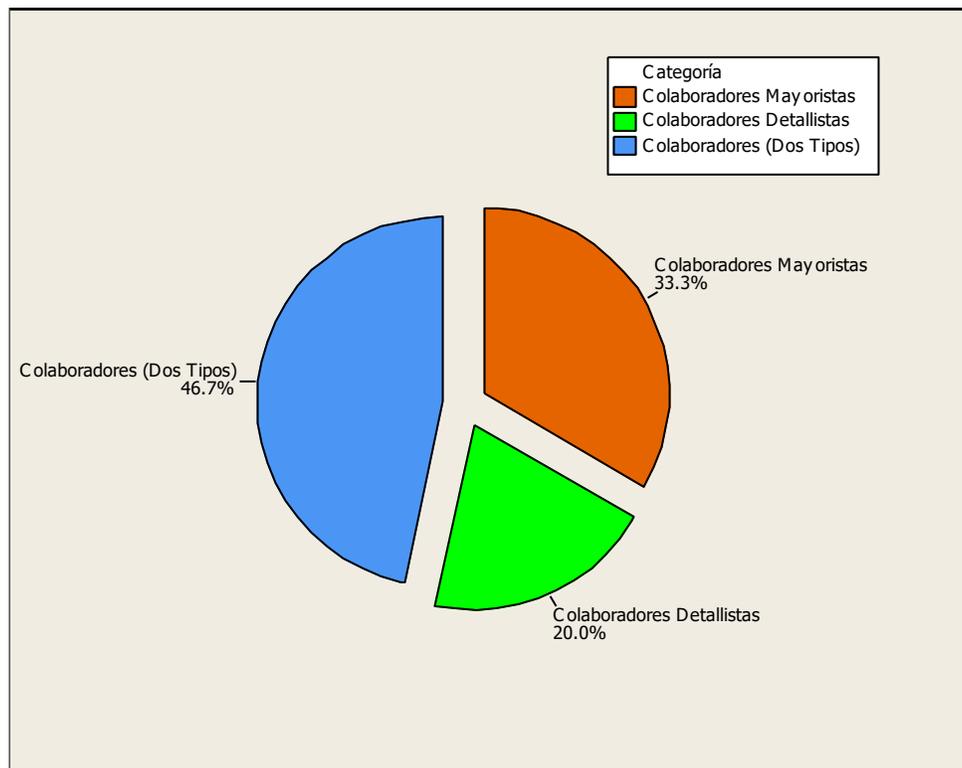


Gráfico 2.Proceso de venta indirecta que efectúa la Cooperativa.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017

Escudero (2010), Existen dos tipos de intermediarios: detallistas (compran el producto al fabricante y lo llevan al consumidor) y mayoristas (compran el producto al fabricante, venden al detallista que posteriormente lo revenderá al consumidor final).

Como se puede apreciar en el gráfico 2, sobre el proceso de venta indirecta. En la encuesta aplicada a los colaboradores un 46.7% afirmaron la venta se realiza a través de detallista y mayorista, el 33.3% utilizan solo mayoristas y el 20% de los colaboradores afirman se realiza a través de detallistas, el gerente expresó en entrevista realizada que se utilizan ambos medios para la venta, tanto detallistas como mayoristas. En lo observado dentro de su lista de clientes, existen compradores que adquieren productos directamente de la cooperativa que son dueños de establecimientos o negocios, donde luego los ofertan con otra gama de productos. Entre los mayoristas figuran compradores que solicitan cantidades considerables de productos (200-300 unidades), son de otras ciudades de distancias largas como Managua, Chinandega, los cuales distribuyen a establecimientos (detallistas) para que estos luego los ofrecen a los consumidores.

Este tipo de venta es muy bastante importante para la cooperativa ya que no solo está realizando una negociación con sus clientes, sino le permite sus productos pueden llegar a zonas más lejanas sin incurrir en costes.

➤ **Proceso de venta masiva.**

Nodo (2017), pretende llegar al mayor número posible de personas sin importar sus características específicas y lanzando básicamente el mismo mensaje a todo tipo de consumidor.

El 100% de los colaboradores manifiestan que no existe este tipo de proceso de venta, asimismo en entrevista realizada al gerente afirma no es utilizado este tipo de venta debido a que las ordenes son solicitadas con anticipación por sus compradores, y es un producto que por sus características no es habitual la compra masiva, mediante lo observado se constató que sus cantidades de pedido son moderadas.

La cooperativa COMJERUMA no aplica a la venta masiva de productos ya que no son productos de primera necesidad para el consumidor, su compra es esporádica, para endulzar, utilizado en meriendas o como uso medicinal, por ende, no se distribuyen por grandes cantidades (ver anexo 7).

➤ **Estrategias genéricas para la distribución.**

Stanton, Etzel, & Walter (2007), El productor vende su producto a través de múltiples mayoristas y detallistas, pero no de todos los que pueda haber, en un mercado en el que un consumidor pueda razonablemente buscarlo.

La participación de un 100% de los colaboradores que aseguran que la estrategia selectiva es la utilizada, lo que es respaldado por el gerente, la cooperativa vende sus productos a establecimientos seleccionados, ya que sabe siempre los consumidores los encontrarán ahí o recurrirán al lugar para obtenerlos. Esta información se pudo comprobar a través de los medios aplicados. La cooperativa COMJERUMA R. L. comercializa a través de este tipo de distribución sus productos en diversos puestos específicos, debido a su naturaleza no se puede comercializar en grandes cantidades o con bastante frecuencia por el hábito de consumo (ver anexo 8).

➤ **Canal de Distribución.**

Domínguez (2009). Es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran.

El 100% de los colaboradores aseguran la existencia de canales de distribución, mismo que confirma el gerente. Se pudo observar la existencia de los canales de distribución, lo cual la Cooperativa tiene plasmado por escrito en el plan estratégico que se realizó al dar inicio a la cooperativa. Es preciso hacer mención que es un punto fuerte para la cooperativa, ya que a través de los canales de distribución se logra llegar a los consumidores y así poder crecer en ventas y potencializar el reconocimiento de la

Cooperativa COMJERUMA. Son importantes para la cooperativa ya que permite a la empresa crecer, expandirse y entrar a nuevos mercados. (Ver anexo 9).

➤ **Implementa canal directo.**

Borrero (2002), No tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones.

Según los resultados obtenidos en la recolección de información, el 100% de los colaboradores encuestados afirman que en la Cooperativa se implementa el canal directo, el gerente de la cooperativa afirmó la utilización de este canal, este es utilizado para la distribución de los productos, generalmente quien realiza la entrega es el responsable de la comercialización, la cooperativa cuenta con vehículos disponibles para la entrega de productos. Sin embargo, se pudo constatar a través del plan estratégico de la cooperativa de que el canal directo realmente es el principal, debido a que es efectivo para los consumidores, ya que le permite tener acceso de los productos, así como las promociones que realiza de manera personal con el propietario. (ver anexo 10).

➤ **Implementa canal detallista.**

Es empleado por pequeños fabricantes que no tienen la capacidad de contratar su propio personal de ventas (Lamb, Hair, & McDaniel, 2009).

El 100% de los colaboradores aseveran que se utiliza el canal detallista, lo cual afirma el gerente. Se pudo observar que este canal es utilizado por la Cooperativa, utilizado para hacer llegar los productos en zonas geográficas distanciadas, y debido también al poco personal empleado para distribución de producto. Es de gran importancia la existencia de intermediarios en la cooperativa, los consumidores de menor acceso podrían obtener el producto sin incurrir en gastos de transporte (ver anexo 11).

➤ **Implementa canal mayorista.**

Contiene dos niveles de intermediarios: 1) los mayoristas y 2) los detallistas (Fisher & Espejo, 2013).

El 100% de los colaboradores expresaron, que no se utiliza este canal para la distribución, el gerente afirma que este canal se usa, pero no habitualmente que existen algunos compradores solicitan pedidos de 200 a 300 unidades, pero son por temporadas. Asimismo, no se logró confirmar el uso de este canal como el más usado, la cooperativa no comercializa por grandes cantidades, por lo general utiliza el canal directo o a través del canal detallista. (Ver anexo 12).

➤ **Poder de negociación con los clientes.**

Porter E (2008), los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

El 100 % de los colaboradores manifiestan que existe poder de negociación con los clientes; así como lo expresa el gerente a través de entrevista realizada, se pudo constatar que existe poder de negociación con los clientes, según listado de clientes a quienes envían producto, donde la mayoría son tratos directamente con ellos. En COMJERUMA es utilizado el canal directo, el tener relación firme logra clientes fieles y puede lograr ingresar a nuevos mercados (ver anexo 13).

➤ **Poder de negociación con los proveedores.**

Best (2007), para la empresa compradora se trata de una situación de mercado atractiva que contribuye a su potencial de beneficios.

El 100% de los colaboradores indican que existe el poder de negociación con los proveedores, el gerente mencionó en la entrevista dentro de sus proveedores están socios de la cooperativa, así como pre - socios y vendedores independientes que siguen las normas y procedimientos de producción de miel de abeja con la cual trabaja la cooperativa.

Mediante la observación se pudo notar que los proveedores obtienen beneficios en capacitación, seguimiento y asesoramiento de sus acopios, la mayoría de sus proveedores son los asociados a la cooperativa, lo que tienen un contrato de facilitación de productos, logrando beneficios entre ambos. En la parte de remuneración por productos; se realiza consenso de precios de acuerdo a una estandarización de precios general de este tipo de miel de abeja de calidad y a conveniencia entre comprador y vendedor. (ver Anexo 14).

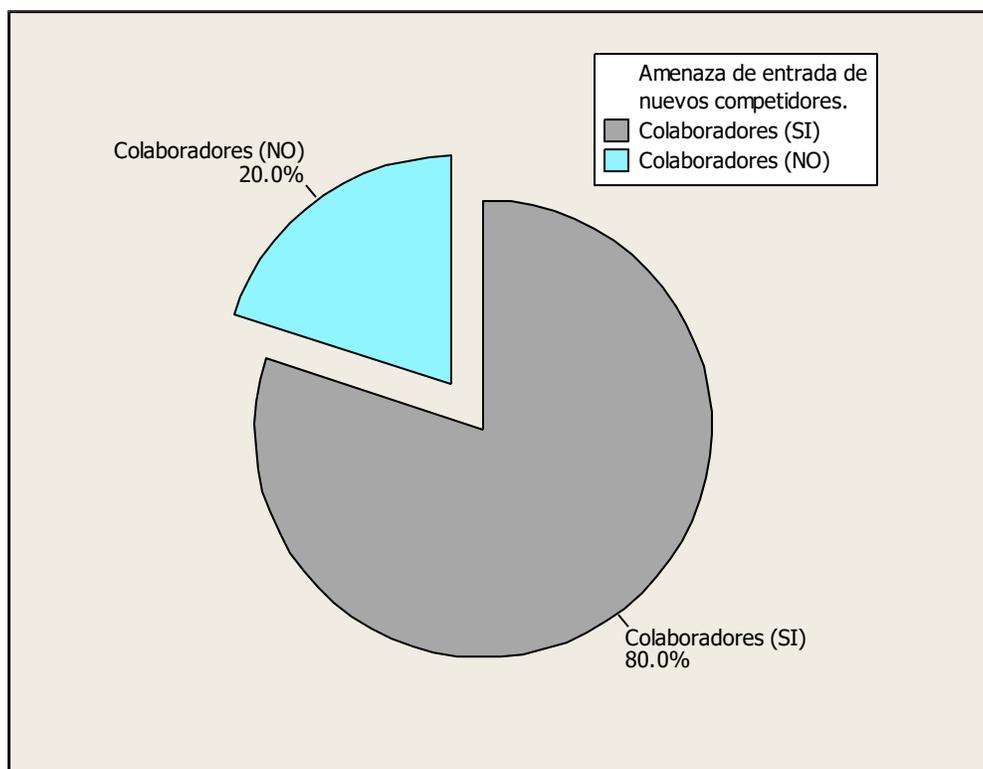


Gráfico 3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L - 2017.

Porter E (2008), la amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

En el gráfico 3, se aprecia que el 80% de los colaboradores indican que existe amenaza de nuevos competidores mientras que el 20% restante manifiesta que no. En entrevista realizada al gerente expresó si existen competidores, la Cooperativa COMJERUMA tiene dos fuertes competidores la Casa de la Miel y Larios Apícola; sin embargo, existe la posibilidad que se establezcan nuevas empresas dedicadas al rubro en la zona norte, principalmente en San Juan de Río Coco, donde se desarrolla muy bien el sistema de apiarios de mil de abeja. La Cooperativa deberá estudiar a su competencia de y maximizar las fortalezas que tiene la cooperativa con el fin de crear estrategias que vallan más allá o puedan tomar ventajas frente a las otras empresas. Las tablas 4 y 5 que corresponden a las Matriz de evaluación de los factores interno y externo muestran una valoración con respecto a los factores externos e internos de la cooperativa.

➤ **Amenaza de productos sustitutos.**

Best (2007), asegura que cuantos más productos sustitutos se encuentren a disposición de los clientes más fácil les resultará cambiar de marca.

El 100% de los colaboradores aseveran que no existe producto sustituto de la miel de abeja, de igual forma en entrevista con el gerente da la misma explicó no existe producto sustituto debido a que la miel de abeja tiene propiedades que la hacen única. Sin embargo, existen productos alternos a la miel (como producto alimenticio) que son bien recibidos por los usuarios, dentro de ellos están los siropes, jarabes, mermeladas, jaleas, miel de frutas, entre otros, que figuran como alimentos reemplazables de la miel.

Así como también adulteraciones, mezclas similares a la miel, que son comercializadas a un menor precio, pero que no poseen características comparables a la miel. La miel de abeja no tiene un sustituto, debido a su contenido nutricional, ni en cuanto

a sus características organolépticas, es un producto completo pues es comercializado no solo para lo consumible sino también, para uso medicinal y cosmético. (ver Anexo 15).

### **-Rivalidad entre Competidores.**

Best (2007), cuanto mayor sea el número de competidores existentes en un sector menor será la posibilidad de diferenciación para sus productos.

En entrevista realizada al gerente, este manifestó que existe cierta rivalidad entre competidores, ya que existen dos empresas que se dedican a la producción y comercialización, las cuales son sus mayores competencias y poseen características diferentes la cooperativa COMJERUMA. La empresa Casa de la Miel, es su principal competencia posee diversidad de productos derivados de la producción de miel de abeja. En la propuesta de plan estratégico tabla 8, se sugiere a la cooperativa realice una serie de acciones que pueden mejorar para tomar ventaja competitiva frente a su competencia.

## Objetivo 2. Determinar competitividad de la cooperativa COMJERUMA R. L.

FORTALEZAS	AMENAZAS
F1: Abastecimiento de materia p. (socios de la cooperativa).	A1: Aumento de los costos de producción.
F2: Producto de Calidad.	A2: Crecimiento de competidores cercanos.
F3: Disponibilidad de productos (miel de abeja)	A3: Entorno social actual.
F4: Tecnología es apropiada	A4: Cambio de necesidades/ gustos de los clientes.
F5: Empresa/ Producto/ Imagen de marca respetados	A5: Empresas rivales que adoptan nuevas estrategias.
F6: Posicionada en la región.	A6: Entrada de nuevos competidores.
F7: Proceso industrializado	A7: Producto miel y derivados no es de primera necesidad para la población
F8: Instalaciones propias	A8: Disminución del poder adquisitivo de la población.
F9: Canales de distribución	A9: Cambio Climático.
F10: Beneficios económicos	
F11: Compromiso con el desarrollo comunitario	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
D1: Limitaciones comerciales.	O1: Expansión hacia nuevos mercados.
D2: Problemas en la gestión.	O2: Debilitamiento de la competencia
D3: Falta de compromiso de parte de los clientes.	O3: Elaboración de nuevos productos para la cooperativa
D4: Distribución limitada.	O4: Cambio de los métodos de distribución en la cooperativa
D5: Costos más altos (Materia prima/Materiales).	O5: Crecimiento demográfico.
D6: Poca publicidad.	O6: Calidad superior del producto que ofrezca la cooperativa
D7: Poco enfoque en marketing.	O7: Empleados y socios de la cooperativa comprometidos
D8: Problemas operativos internos.	O8: Alianzas estratégicas de diferentes instituciones (IMPRHU).

Tabla 4: Análisis FODA.

Fuente: Elaboración propio.

Para determinar la competitividad de la cooperativa COMJERUMA, se procedió a elaborar el análisis FODA, los factores se ven reflejados en la tabla 4.

Dentro del análisis interno se identificaron fortalezas las cuales son de relevancia ya que potencializan a la cooperativa a un crecimiento. Una de las ventajas en el área productiva es que existe abastecimiento de producto de parte de los socios por lo cual siempre existe producto en inventario, al igual productores independientes que comercializan sus productos a la cooperativa, por otro lado, su miel es un producto de

calidad debido al manejo y los recursos materiales disponibles para el proceso, el beneficio para los socios es la obtención de materiales - materia prima y beneficios económicos para ambos.

En cuanto al proceso de comercialización desarrollan el proceso de venta en las zonas de habituales, posicionada en la región y poseen canales de distribución.

Dentro de las debilidades que se encontraron, algunas de ellas son problemas organizativos como Problemas operativos internos, Problemas en la gestión. Poco enfoque en marketing, Poca publicidad., la distribución limitada, y la Falta de compromiso de parte de los clientes que en parte se debe a la falta de promoción de los productos lo que provoca un cierto desinterés.

En las amenazas no se encontraron barreras arancelarias, ni tramitaciones tardías, muchos de los factores son económicos y que inicien nuevas empresas o se fortalezcan las existentes, por otro lado, en este producto miel de abeja, se ve afectado por el nivel de consumo, pues no es producto básico, lo cual las personas no compran con frecuencia.

## 1. Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

NÚMERO	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS				
16					
FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
			100	10	3.45
<b>GRAVE: La empresa debe implementar medidas a fin de mejorar su condición interna para enfrentar el actual ambiente externo.</b>					
			100		
FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
PRODUCCIÓN	FORTALEZA	Obtención de materiales / materia p. a precios accesibles	9	2	0.18
PRODUCCIÓN	FORTALEZA	Producto de Calidad	15	4	0.60
PRODUCCIÓN	FORTALEZA	Disponibilidad de productos (miel de abeja)	8	3	0.24
MARKETING	FORTALEZA	Empresa/ Producto/ Imagen de marca respetados	13	4	0.52
MARKETING	FORTALEZA	Posicionada en la Región.	13	4	0.52
MARKETING	DEBILIDAD	Limitaciones Comerciales.	8	3	0.24
ADMINISTRACIÓN	DEBILIDAD	Falta de compromiso de parte de los clientes.	7	2	0.14
MARKETING	DEBILIDAD	Distribución Limitada.	11	4	0.44
MARKETING	DEBILIDAD	Pocas enfoque en marketing.	9	4	0.36
ADMINISTRACIÓN	DEBILIDAD	Producto operativos internos	7	3	0.21

Tabla 5: Matriz MEFI.

Fuente: Elaboración propia.

Según David F. R., (1997), el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

La tabla 5 de la matriz MEFI, muestra una ponderación de 3.45, donde las fortalezas obtienen un 2.06 de peso ponderado y las debilidades 1.39 asumiendo que la Cooperativa COMJERUMA R. L, tiene más fortalezas que debilidades.

Sin embargo, las debilidades se encuentran en un nivel alto, donde la empresa tiene que prestar mucha atención e implementar estrategias para convertirlas en fortalezas.

La distribución limitada se refiere a que no ha entrado a una ciudad completamente, sino en solo un aparte o un municipio; es necesario la ampliación de oferta de productos en varios establecimientos. En el caso de las limitaciones comerciales, no han entrado a supermercados debido a que les solicitan a que les vendan el producto a un precio más bajo del que está estipulado, dentro de los requisitos establecen varias exigencias la cual hace que emplee más tiempo en solicitudes y aprobaciones y otra razón fuerte es la exigencia de cantidades de producto, lo cual hace sentir una limitación en cuanto a recurrir ese mercado ,que, aunque ellos tienen disponibilidad de productos, consideran mantener sus clientes habituales y extenderse en ciudades, tomado en cuenta alguna eventualidad en el cambio climático que podrían llegar a desabastecer.

En cuanto a las estrategias de marketing no aplicar de manera intensiva las que tienen para promocionar el producto. Por otro lado, la falta de compromiso de los clientes es un factor clave ya que los clientes no tienen una cantidad de productos solicitados programados a la Cooperativa COMJERUMA R. L.

La Cooperativa se encuentra en una situación comprometida ya que debe mejorar su condición interna para enfrentar a los mercados cambiantes. Tendrá que aprovechar las fortalezas más significativas como la calidad del producto, imagen de la marca y el posicionamiento en la región para entrar a nuevos mercados, atraer a nuevos clientes, diseñar estrategias que generen ventajas competitivas con respecto a la competencia y sobre todo realizad alianzas y/o asociar más socios a la cooperativa para cubrir la demanda del producto.

## 2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Tabla 6: Matriz MEFE.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS						
NUMERO	1					
ALCANCE	FUERZA	CLASE		IMPORT	CANT	POND
				100	10	3.36
<b>GRAVE: El ambiente externo es neutral. Se deben revisar las estrategias.</b>						
100						
ALCANCE	FUERZA	CLASE	FACTOR CLAVE	IMPORT	CAL	POND
NACIONAL	COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD	Oportunidad de Expansión hacia nuevos mercados.	15	4	0.60
LOCAL	COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD	Debilitamiento de la competencia	5	3	0.15
REGIONAL	COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD	Cambio de los métodos de distribución	9	3	0.27
REGIONAL	DEMOGRÁFICAS	OPORTUNIDAD	Crecimiento Demográfico.	9	3	0.27
NACIONAL	COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD	Alianzas estratégicas de diferentes organizaciones (IMPRHU).	11	4	0.44
LOCAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Cambio de necesidades/ gustos de los clientes.	10	3	0.30
REGIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Empresas rivales que adoptan nuevas estrategias.	10	4	0.40
LOCAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Alianzas débiles con Proveedores.	7	3	0.21
NACIONAL	COMPETITIVAS	AMENAZA	Entrada de nuevos competidores.	12	3	0.36
NACIONAL	ECONÓMICA	AMENAZA	Disminución del poder adquisitivo de la población.	12	3	0.36

Fuente: Elaboración propia.

Según David F. R., (1997), el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Como se aprecia en la tabla 6, la Matriz MEFE, muestra una ponderación de 3.36, lo que refleja que la Cooperativa COMJERUMA se encuentra por encima del promedio de 2.5.

De igual forma, las oportunidades dieron como resultado 1.73 de peso ponderado y las amenazas 1.63, lo que significa que las Oportunidades son mayores que las amenazas, lo que favorece para la empresa el ambiente externo.

Es importante hacer mención que la Cooperativa COMJERUMA, posee grandes oportunidades para expandirse hacia nuevos mercados, implementando una estrategia de diferenciación, haciendo uso de buen plan de marketing para dar a conocer las características y atributos del producto y ampliar la red de canales de distribución, provocaría el debilitamiento de la competencia. Aprovechar las alianzas estratégicas con organizaciones como IMPRHU (Instituto de Promoción Humana), la cual tiene alianzas con Instituciones como MEFCCA, INATEC, Cooperativas, FUNICA, entre otros.

La Cooperativa debe conocer y mantenerse al tanto de que están haciendo mejor o peor las empresas rivales que ofrecen el mismo producto, no debe subestimar a la competencia, por lo tanto es preciso adelantarse y estar a la vanguardia diseñando estrategias competitivas aprovechando las oportunidades, ya que se vive en un mercado cambiante donde los gustos y preferencias del consumidor cambian de la noche a la mañana, sin obviar que cuando disminuye el poder adquisitivo de los clientes tiende a disminuir la demanda del producto, debido a que no es un producto de primera necesidad; lo que es clave mantenerse en la mente del consumidor con un buen plan de marketing.

### 3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
COMPETIDORES							
COMJERUMA							
CASA DE LA MIEL							
LARIOS APICOLA							
FACTOR CLAVE	IMPORT	C-COMJE	C-CASA	C-LARIO	P-COMJE	P-CASA	P-LARIO
		28	32	21	4.01	4.61	2.94
FACTOR CLAVE	IMPORT	C-COMJE	C-CASA	C-LARIO	P-COMJE	P-CASA	P-LARIO
Posición de mercado	17	4	5	3	0.2	0.25	0.15
Canales de Distribucion	14	4	5	3	0.2	0.25	0.15
Calidad de productos	16	5	5	4	0.25	0.25	0.20
Abastecimiento de Materia p. (Socios)	15	5	4	3	0.2	0.16	0.12
Diversificacion de productos	14	3	5	2	0.15	0.25	0.10
Estrategias de marketing	16	3	4	2	0.12	0.16	0.08
Intalaciones propias	8	4	4	4	0.16	0.16	0.16

Tabla 7: Matriz del Perfil Competitivo.  
Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), es identificar a nuestros competidores y saber el nivel de competitividad en el que nos encontramos a través de distintos factores internos y externos (Kepner, 2011).

Como se puede apreciar en la tabla 7, se realizó la MPC a la Cooperativa COMJERUMA R. L. y a sus principales competidores, para determinar el nivel de competitividad, asignándoles una calificación según el nivel de importancia, dando como resultado que el principal competidor es la empresa la casa de la miel con una ponderación de 32, seguido se encuentra la Cooperativa COMJERUMA con 28 y por último la pequeña empresa familiar Larios Apícola con una ponderación de 21.

Las empresas seleccionadas fueron proporcionadas por el gerente de la Cooperativa COMJERUMA R. L, el cual asigno la calificación a cada una de las empresas.

La casa de la miel, se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí; es una empresa que cuenta con capital propio, diversificación de productos, tiene sus propios apiarios, acopian miel, el 70% del producto lo exportan y 30% para la venta nacional; según se puede observar en la matriz la casa de la miel, posee mayor ventaja competitiva en posición de mercado, canales de distribución, diversificación de productos y enfoque de marketing, ubicándola como la empresa líder en el mercado y como el principal competidor de la Cooperativa COMJERUMA R. L.

No se puede subestimar a un rival, por muy pequeño que sea, la pequeña empresa familiar Larios Apícola, está ubicada en Somoto, acopian miel, para comercializarla en las ciudades de Estelí Ocotal y Somoto, posee posición de mercado y cuenta con canales de distribución, el cual se convierte en el segundo competidor de la Cooperativa COMJERUMA.

La Cooperativa COMJERUMA debe diseñar estrategias ofensivas, aprovechar el mercado para expandirse, ya que cuenta con posición en el mercado, canales de distribución y con suficientes socios que le garanticen la materia prima, logrando un producto de alta calidad para competir con sus rivales.

# **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN QUE GENERE MAYOR COMPETITIVIDAD A LA COOPERATIVA COMJERUMA R. L.**

## **1. Fundamentación.**

El crecimiento o permanencia en el mercado de una empresa va depender de la eficiencia operacional y de la participación en el mercado que esta tenga, estos son indicadores de la competitividad, para ello deben idearse estrategias que potencialicen los recursos y lograr la atención de un mayor público.

La cooperativa tiene trayectoria en la comercialización de productos derivados de la apicultura, poseen canales de distribución establecidos, así como conocimiento de sus clientes y los productos que prefieren, las políticas y una mejor competitividad implicaría una ampliación de mercados, prever tendencias de mercado, adaptarse al cambio de la tendencia digital, e involucrarse con sus colaboradores y socios con el fin de adelantarse a sus competidores.

La siguiente propuesta de plan estratégico de comercialización se realiza a partir de la evaluación de las matrices MEFI, MEFE y la MPC, donde según resultados obtenidos se proponen estrategias que sean guía para el mejoramiento de la cooperativa. El copropietario obtenga técnicas y tácticas que les permitan incrementar la comercialización de miel de abeja y demás productos derivados.

Posteriormente se especificará cada una de las estrategias por medio del plan de implementación, el cual las técnicas y tácticas dadas en un plazo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado, indicando como proceder en cada una de las situaciones.

La propuesta de plan contiene lo siguiente: filosofía empresarial de cooperativa COMJERUMA R. L, objetivos, plan estratégico, plan de implementación, recomendaciones para implementación de propuesta de plan estratégico, impacto.

## **2. Filosofía Empresarial de Cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz (COMJERUMA R. L).**

### **Misión.**

Ser una organización que promueva la defensa de los intereses de jóvenes y adolescentes en igualdad de condiciones y oportunidades para hombres y mujeres, así como el respeto de los recursos naturales a través de la producción ecológica que permita el desarrollo sociocultural, político y económico sostenible de las familias involucradas.

### **Visión.**

Ser una organización con reconocimiento en el ámbito municipal y nacional, integrado en su seno a microempresas productivas y rentables, cuya producción se basa en la agroecología, logrando la protección y manejo sostenible de los recursos naturales.

### **Valores.**

- Honestidad
- Transparencia
- Servicio
- Respeto
- Solidaridad
- Excelencia individual y colectiva
- Desarrollo humano
- Trabajo en equipo
- Confianza e interés en el aprendizaje.

### **3. Objetivos de Propuesta.**

- Proponer un Plan estratégico de comercialización a través de los resultados obtenidos del análisis competitivo, que permita lograr entrar a nuevos mercados a la cooperativa multisectorial jóvenes emprendedores rurales de Madriz.
  
- Desarrollar estrategias que permitan a la cooperativa ingresar a otros mercados.

#### 4. Plan Estratégico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	META	RESULTADOS ESPERADOS
Afiliar a socios independientes a la Cooperativa, para aumentar la producción de miel de abeja	1. Asociación de pequeños negocios independientes a la cooperativa.	Establecer contratos para la compra del producto, con plazos definidos.	Integración de socios para cubrir la demanda	Contar con la cantidad de productos para cubrir la demanda y entrar a nuevos mercados.
Elaborar un plan de Marketing, para promocionar el producto	2. Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de producto.</li> <li>Dar a conocer a los clientes los atributos de la miel de Abeja.</li> <li>1. A través de charlas que demuestren las propiedades de la miel de abeja e identificar mieles de calidad.</li> <li>2. Degustaciones.</li> <li>- Estrategia de precio.</li> <li>Analizar los precios de la competencia. Tomar en cuenta la calidad del producto y sus atributos para ser competitivos.</li> <li>- Estrategia de punto de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retener al mercado existente</li> <li>- Ingreso a nuevos segmentos de mercado. (Entrar a Wal-Mart y cumplir con los requisitos) ver requisitos pág. 70.</li> <li>- Posicionar el producto en la mente del consumidor.</li> <li>- Ser líder y competitivo ante la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de posibles mercados entrantes.</li> <li>- Aceptación de producto</li> <li>- Distribución geográfica de producto (local, regional, nacional e internacional)</li> <li>- Ser líder en el mercado.</li> </ul>

		<p>Ampliar la red de canales de distribuidores, revisando los costes que implican.</p> <p>- Estrategia de promoción y comunicación.</p> <p>Publicidad:</p> <p>1.Elaborar panfletos para dar a conocer las promociones, descuentos, actualizar Facebook.</p> <p>2.Campañas publicitarias en radios, pagina web, entre otros</p>		
Ampliar los canales de distribución que permitan a la Cooperativa expandirse.	3. Ampliación de canales de distribución.	<p>Planificar los territorios de manera eficiente. (Trazar rutas de oferta e producto en posibles puntos de ventas nuevos).</p> <p>Distribuir el producto a través del canal 1, canal 2 y canal 3.</p> <p>Disponer de transporte para el traslado de los productos.</p>	<p>Mayor porcentaje de compradores.</p> <p>Entrar a puntos de ventas más grandes dentro de las ciudades.</p>	<p>-Mayor venta de productos y/o puntos de venta.</p> <p>-Conocimiento de la marca.</p> <p>-Cobertura de mercado.</p>
Conseguir mediante diversas estrategias y/o técnicas la captación de clientes	4. Plan Delivery-Fidelización de los clientes.	-Crear una base de datos.	-Posicionamiento de la cooperativa en la mente de los clientes.	-Clientes actuales y potenciales fieles, permiten la frecuencia de compra.

que haya adquirido con anterioridad alguno, de los productos y se convierta en un cliente habitual.		<p>-Personal destinado y capacitado para atención a clientes.</p> <p>-Estrategias de captación de clientes (puntos, regalías de producto, alianzas entre comercios, abrir nuevos canales de venta, ofrecer servicios adicionales, postventa, beneficios intangibles, algo gratis, integración en grupos, o mensajes promocionales por medio de correo o a través de la página)</p>	<p>-Diferenciarse de la competencia</p> <p>-Evitar pérdida de clientes.</p>	
<p>Ofertar productos y subproductos de la apicultura.</p> <p>Ampliar la variación de productos y subproductos.</p>	5. Diversificación de productos.	-Elaborar productos derivados (cera (candelas, aceites, artesanías, productos de belleza, tratamientos terapéuticos) jalea real (mascarillas, shampoo, cremas, pastillas para la circulación), entre otros.	<p>-Ingresar a nuevos sectores en el mercado.</p> <p>-Fortalecer la estrategia de diferenciación por la que comercializa los productos.</p>	-Crecimiento y expansión.

Tabla 8: Plan Estratégico de Comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Plan de Implementación.

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLES	INDICADOR	METAS AÑO			RESULTADO	COSTO
				1	2	3		
Dar seguimiento continuo a las estrategias del plan estratégico de comercialización.	Asociación de pequeños negocios independientes a la cooperativa mostrando beneficios obtenidos con esta alianza.	Gerente Equipo directivo	Mayor cantidad de contratos	15%	35%	60%	Productos disponibles para venta. NOTA: El porcentaje en metas es valorado de acuerdo al comportamiento de la cooperativa.	\$ 150
Dar seguimiento continuo a las estrategias del plan estratégico de comercialización.	Plan de Marketing. ( -Producción (Degustaciones, charlas) -Precio (estandarización de precios) -Plaza ampliar canales de distribución. -Promoción (publicidad en diferentes medios).	Gerente Responsable de comercialización	Evaluación Cantidad de puntos nuevos de ventas.	40%	80%	100 %	Posicionamiento de la miel de abeja y productos en diferentes puntos geográficamente.  Participación en el mercado.	\$500
Dar seguimiento continuo a las estrategias del plan estratégico de	Ampliación de canales de distribución.	Gerente Responsable de comercialización	Nuevas rutas. Mayor cantidad de producto demandado.	20%	35%	50%	Mayor existencia de puntos de ventas. Cobertura de mercado.	\$ 100

comercialización.								
Dar seguimiento continuo a las estrategias del plan estratégico de comercialización.	Plan Delivery-Fidelización de los clientes.	Gerente Responsable de comercialización	Encuesta de satisfacción.	30%	60%	100%	100% de clientes encuestados	\$ 100
Dar seguimiento continuo a las estrategias del plan estratégico de comercialización.	Diversificación de productos.	Gerente Responsable de comercialización Responsable de producción	Inventarios de producto. Catálogo de productos. Cantidad de nuevos productos.	20%	45%	60%	Mayor oferta de productos.	\$ 800

Tabla 9. Plan de Implementación.

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Recomendaciones para Implementación de propuesta de plan estratégico a la cooperativa multisectorial de jóvenes emprendedores rurales de Madriz COMJERUMA R. L.**

1. Se muestra el plan estratégico a los encargados miembros de la cooperativa, colaboradores y socios.
2. Indicar a cada socio realice un plan operacional en su negocio que facilite su trabajo y que se proyecte como empresa para mejorar su crecimiento.
3. Establecer calendario de abastecimiento de producto por parte de los socios, para tener inventario disponible, con el fin de distribuir a nuevos mercados.
4. Realizar una autoevaluación en cuanto a organización y distribución de producto.
5. Realizar reuniones periódicas para ver el funcionamiento y demás aspectos organizativos para lograr una buena gestión.
6. Ejecutar el plan estratégico propuesto y dar seguimiento para valorar resultados.

### **➤ Requisitos para solicitud a supermercado. (Wal-Mart)**

1. Formulario único de registro de proveedores (ICI) versión Digital e impresa firmada).
2. Copia de un recibo servicio público o básico con la dirección donde se desarrolla la actividad de negocio. (esta dirección de debe coincidir con formulario).
3. Certificación bancaria donde se refleje la naturaleza de la cuenta y tipo de moneda de la cuenta.
4. Copia de cedula de identidad.
5. Constancia de matrícula y DGI.
6. Factura en blanco (copia).
7. Cedula jurídica (RUC).
8. Inspección de cumplimiento (ANTES DE PODER CREAR CÓDIGO EN WAL-MART ES PRIMORDIAL ESTE REQUISITO).
9. Carta Autorización
10. Carta de Compromiso.
11. Formulario de Banco ICI.

12. Foto del Negocio

13. Vendedor.

14. Caratula

## **7. Impacto.**

Los principales beneficiados con la propuesta brindada serán de manera directa los copropietarios de la cooperativa, socios y proveedores independientes, de manera indirecta la comunidad donde está situada la cooperativa, los establecimientos compradores y los consumidores de miel de abeja y demás productos.

## X - CONCLUSIONES

1. Las estrategias de comercialización que implementa la Cooperativa COMJERUMA R.L., es la estrategia de diferenciación, la cual aplica el proceso de venta directa e indirecta por medio de vendedores propios y agentes comerciales; otra estrategia que utiliza es la selectiva, cuenta con canal de distribución y el más utilizado es el canal directo por medio de los detallistas. En la Cooperativa COMJERUMA R. L. se da el poder de negociación con los clientes, con los proveedores, ya que cuenta con contratos exclusivos con sus proveedores, asimismo posee dos competidores fuertes como son Casa de la Miel y Larios Apícola.
2. Según el análisis de las matrices MEFI, MEFE y la MPC, la cooperativa se encuentra en un ambiente interno favorable, ya que las fortalezas son mayores que las debilidades, pero la cooperativa deberá implementar medidas a fin de mejorar su condición interna para enfrentarse al mercado; con respecto al entorno externo, se deberá revisar las estrategias que implementa. De igual manera la Cooperativa tiene potencial para ser competitiva ya que ofrece un producto de calidad, cuenta con posición de mercado, canales de distribución, socios y alianzas con diferentes instituciones.
3. Tomando en cuenta la evaluación de las Matrices y sus resultados se procedió a realizar la propuesta de plan estratégico, que pueda potenciar a la cooperativa COMJERUMA para su crecimiento y competitividad de mercado.

## **XI - RECOMENDACIONES**

1. Establecer contratos con proveedores independientes locales, para garantizar existencia en inventario, de igual manera los costes de traslado de productos se reducirían a mayores distancias.
2. Revisar el entorno interno que posee la cooperativa, convertir las debilidades en fortalezas; así como también los factores externos principalmente las amenazas, implementar estrategias de comercialización.

## XII - BIBLIOGRAFÍA.

- Algarra, M. (2012). El análisis de Contenido en la Investigación sobre comunicación. New York: Universidad de Navarra. Recuperado el 10 de 08 de 2017
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de Comercialización. En M. E. Ortiz, *Tendencias* (pág. 288). Barcelona: Omnia science.
- Báez, M., Ontiveros, C., & Castilla, M. (2005). *El Diseño Metodológico: La Importancia de Ordenar y sistematizar datos*. España: facultad de Educación Elemental y Especial.
- Bavaresco de Prieto, A. M. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación: Como hacer un Diseño de Investigación* (5ta edición ed.). Venezuela, Maracaibo. Recuperado el 05 de 12 de 2018
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Borrero, J. C. (2002). *Marketing Estratégico*. Mexico: Editorial San Marcos.
- David, F. (1997). *Concepto de Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall Hispano Americano.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico.: pearson Educacion.
- Dominguez, P. R. (2009). *Como llegar a ser experto en Marketing?* Madrid: Instituto Europeo de Gestion Empresarial.
- Escudero, M. J. (2010). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid: Editorial paraninfo S,A.
- Ferrell, O. Y. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2013). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw- Hill.
- García, J., & Barba, J. (2011). *Ventaja competitiva y la cadena de valor*.
- García, T., & Cano, M. (2017). *FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto estratégico de la organización*. . Guayaquil.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 12 de 08 de 2017
- Hernández, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D,F: McGRAW-HILL Interamericana Editores.
- Homero, P. H. (2013). *Diseño de un plan de estrategias para incrementar la comercialización en los viveros del canton milagro, provincia de guayas*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

- Inestroza, Ana; Gomez, Irma. (2016). *Estrategias para la organización y comercialización de cooperativa COSMAPRODE R.L, en el departamento de Estelí, 2016*. Esteli: UNAN farem-Esteli.
- Kumar k, subramanian R. strandholm k. (2002). "Market Orientation and Performance: Does Organizational. Journal of Applied business Research.
- Lamb, C. (., Hair, J., & McDaniel, C. (2009). *Marketing*. Mexico: Internacional Thomson Editores.
- Leon Pochuanca, s. (2017). *Estrategias Competitivas y la relación con la calidad de servicio de la empresa ICAMTAL S.A. en la ciudad de Huaraz año 2017*. Huaraz -peru: Univeridad Cesar Vallejo.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado* (quinta edición ed.). México, México: Pearson Prentice Hall.
- Martinez, Elia ; Ruiz Ernesto. (Noviembre de 2015). *Plan de negocios viabilidad y factibilidad del establecimiento de apiario en la comunidad santa isabel.Somoto- Madriz 2016-2020..* Managua: UNA-Univeridad Nacional Agraria.
- Mccarthy, J. (1981). *Comercializacion. Un enfoque gerencial*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Nodo. (2017). Obtenido de <http://nodo-research.com/blog/diferencias-entre-venta-masiva-y-segmentacion-del-mercado/>
- Ongullo, C. (2013). *La venta directa . El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Madrid: Dias de santos, S.A.
- Ponce Talancon, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa Para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones Productivas y sociales. *Contribuyendo a la Economía*, 16.
- Porter E, M. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia. *Harvard Business Review*, 16.
- Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Editorial SECSA.
- porter, M. (2015). *Estrategia competitiva . Técnicas para el Analisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walter, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw- Hill Interamericana.

### XIII - ANEXOS

Anexo 1.Operacionalización de las variables .....	92
Anexo 2.Guía de Entrevista dirigida al gerente.....	95
Anexo 3.Cuestionario de Encuesta dirigida colaboradores.....	98
Anexo 4.Guía de observación aplicada a la cooperativa.....	100
Anexo 5.Estrategias de Comercialización.....	101
Anexo 6.Estrategias en que se enfoca la Cooperativa.....	102
Anexo 7.Proceso de venta masiva.....	103
Anexo 8.Estrategias genéricas para la distribución.....	104
Anexo 9.Existencia de canal de distribución.....	105
Anexo 10.Implementa canal directo.....	106
Anexo 11.Implementa canal detallista.....	107
Anexo 12.Implementa canal mayorista.....	108
Anexo 13.Poder de negociación con los clientes.....	109
Anexo 14.Poder de negociación con los proveedores.....	110
Anexo 15.Amenaza de productos sustitutos.....	111
Anexo 16.Formato de acopio de miel.....	112
Anexo 17.Diseño de etiqueta.....	113
Anexo 18.Plegable.....	114
Anexo 19.Volante.....	115

Anexo 1.Operacionalización de las variables

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigido a	Instrumentos
Proceso de Comercialización	Es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios de los productos al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa. (Mccarthy, 1981)	Conceptos	Tipos de estrategias	¿La cooperativa posee estrategias de comercialización?	Si/No	Gerente  Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿En cuáles de las siguientes estrategias se enfoca más la empresa? ¿Porque? Estrategia de liderazgo en costo_____ Estrategia de diferenciación _____ Estrategia de enfoque_____	Abierta	Gerente  Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
		Proceso de Comercialización	Clasificación	¿Cómo efectúa el proceso de venta directa la Cooperativa Comjeruma R. L?	Abierta  Vendedores propios____  Agentes Comerciales__	Gerente  Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿De manera efectúa el proceso de venta indirecta la Cooperativa Comjeruma R. L?	Abierta  Detallistas_ Mayoristas____	Gerente  Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿Aplica el proceso de venta masiva la Cooperativa Comjeruma R.L?	Abierta  Si/No	Gerente  Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿Qué estrategia de distribución aplica la cooperativa?	Abierta Selectiva__ Intensiva__	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación

					Extensiva__		
		Canales de distribución	Tipos de canales de distribución	La cooperativa Comjeruma R.L, cuenta con un canal de distribución	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Encuesta Encuesta Observación
				¿La Cooperativa Comjeruma R.L. implementa el canal directo (del productor a los consumidores)	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿La Cooperativa Comjeruma R.L. implementa el canal detallista (del productor a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿La Cooperativa Comjeruma R.L. implementa el canal mayorista (del productor a los mayoristas, de los mayoristas a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
		Análisis del entorno	Las cinco fuerzas de Michael Porter	¿La Cooperativa Comjeruma R.L, tiene poder de negociación con sus clientes?	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿La Cooperativa Comjeruma R.L, tiene poder de negociación con sus proveedores?	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿La Cooperativa Comjeruma R.L enfrenta amenaza de entrada de nuevos competidores?	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿La Cooperativa Comjeruma R.L, enfrenta la amenaza de productos sustitutos?	Abierta Si/No	Gerente Colaboradores	Entrevista Encuesta Observación
				¿Cuáles serían estos productos sustitutos y en qué porcentaje podrían afectar la comercialización de la miel de la cooperativa?	Abierta	Gerente	Entrevista

				¿Cuáles son los principales rivales competidores de la cooperativa Comjeruma R.L.	Abierta	Gerente	Entrevista
<b>Nivel de competitividad</b>	Es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno.	Análisis FODA	Matrices	¿Mencione las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa Comjeruma R.L.?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Valore del 1 al 4 el grado de importancia de cada uno de los factores internos de la Cooperativa Comjeruma R.L.?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Mencione Valore del 1 al 4 el grado de importancia de cada uno de los factores externos de la Cooperativa Comjeruma R.L.?	Abierta	Gerente	Entrevista
				¿Mencione el principal competidor de la Cooperativa Comjeruma R.L.?	Abierta	Gerente	Entrevista
			¿Enumere los factores críticos para el éxito y valore del 1 al 4 el grado de importancia del principal competidor de la cooperativa Comjeruma R.L.?	Abierta	Gerente	Entrevista	



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA.  
UNAN- FAREM – MATAGALPA.**

**Presentación e Indicación:**

Estimado Señor (a): solicito de manera formal su valiosa colaboración para facilitar información en la presente entrevista, lo que será de utilidad para nuestra investigación en la cual se pretende conocer las principales estrategias de comercialización utilizadas en la cooperativa, por favor responder en forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

**I. Datos Generales.**

Nombre del Negocio: \_\_\_\_\_

Nombre del Propietario: \_\_\_\_\_

Productos: \_\_\_\_\_

**II. Preguntas de Contenido.**

1. La cooperativa posee estrategias de comercialización.

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_.

2. ¿En cuáles de las siguientes estrategias se enfoca más la empresa? ¿Porque?

Estrategia de liderazgo en costo\_\_\_\_\_.

Estrategia de diferenciación \_\_\_\_\_.

Estrategia de enfoque\_\_\_\_\_.

3. ¿Cómo efectúa el proceso de venta directa la Cooperativa Comjeruma R. L?

Vendedores propios\_\_\_\_\_.

Agentes comerciales\_\_\_\_\_.

4. ¿De qué manera efectúa el proceso de venta indirecta la Cooperativa Comjeruma R.

Mayoristas \_\_\_\_.

Detallistas \_\_\_\_.

5. ¿Aplica el proceso de venta masiva la Cooperativa Comjeruma R. L?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_.

6. ¿Qué estrategia de distribución aplica la cooperativa?

Selectiva\_\_

Intensiva\_\_

Extensiva \_\_

7. La cooperativa Comjeruma R. L, cuenta con un canal de distribución.

Sí \_\_\_\_No \_\_\_\_.

8. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal directo (del productor a los consumidores)?

Sí \_\_\_\_No \_\_\_\_.

9. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal detallista (del productor a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)

Sí \_\_\_\_No \_\_\_\_.

10. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal mayorista (del productor a los mayoristas, de los mayoristas a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)

Sí \_\_\_\_No \_\_\_\_.

11. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L, tiene poder de negociación con sus clientes?

Sí \_\_\_\_No \_\_\_\_.

12. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L, tiene poder de negociación con sus proveedores?

Sí \_\_\_\_No \_\_\_\_.

13. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L enfrenta amenaza de entrada de nuevos competidores?

Sí \_\_\_No\_\_\_.

14. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L, enfrenta la amenaza de productos sustitutos?

Sí \_\_\_No\_\_\_.

15. ¿Cuáles son los principales rivales competidores de la cooperativa Comjeruma R. L.

16. ¿Mencione las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa Comjeruma R. L?

17. ¿Valore del 1 al 4 el grado de importancia de cada uno de los factores internos de la Cooperativa Comjeruma R. L?

18. ¿Mencione Valore del 1 al 4 el grado de importancia de cada uno de los factores externos de la Cooperativa Comjeruma R. L?

19. ¿Mencione el principal competidor de la Cooperativa Comjeruma R. L?

20. ¿Enumere los factores críticos para el éxito y valore del 1 al 4 el grado de importancia del principal competidor de la cooperativa Comjeruma R. L?



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA.**

**UNAN- FAREM – MATAGALPA.**

**Presentación e Indicación:**

Estimado Señor (a): Estamos llevando a cabo una investigación sobre las estrategias de comercialización, la cual competitiva es la cooperativa con el fin de sugerir un plan para ampliar su mercado la potencializar el producto miel de abeja. Para lo cual necesitamos información confiable y detallada que se manifiesta en el siguiente cuestionario, por lo cual le solicitamos nos permitan realizar la presente entrevista, para cumplir el objetivo.

¡Agradecemos su valiosa colaboración!

Nombre del Encuestador:

Edad:

Sexo:

**II. Preguntas de Contenido.**

1. La cooperativa posee estrategias de comercialización.  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿En cuáles de las siguientes estrategias se enfoca más la empresa? ¿por qué?  
Estrategia de liderazgo en costo \_\_\_\_\_  
Estrategia de diferenciación \_\_\_\_\_  
Estrategia de enfoque \_\_\_\_\_
3. ¿Cómo efectúa el proceso de venta directa la Cooperativa Comjeruma R. L?  
Vendedores propios \_\_\_\_\_  
Agentes comerciales \_\_\_\_\_
4. ¿De manera efectúa el proceso de venta indirecta la Cooperativa Comjeruma R.  
Mayoristas \_\_\_\_\_  
Detallistas \_\_\_\_\_

5. ¿Aplica el proceso de venta masiva la Cooperativa Comjeruma R. L?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Qué estrategia de distribución aplica la cooperativa?  
Selectiva\_\_  
Intensiva\_\_  
Extensiva \_\_
7. La cooperativa Comjeruma R. L, cuenta con un canal de distribución.  
Sí \_\_\_No\_\_\_
8. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal directo (del productor a los consumidores)?  
Sí \_\_\_No\_\_\_
9. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal detallista (del productor a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)  
Sí \_\_\_No\_\_\_
10. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal mayorista (del productor a los mayoristas, de los mayoristas a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)  
Sí \_\_\_No\_\_\_
11. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L, tiene poder de negociación con sus clientes?  
Sí \_\_\_No\_\_\_
12. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L, tiene poder de negociación con sus proveedores?  
Sí \_\_\_No\_\_\_
13. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L enfrenta amenaza de entrada de nuevos competidores?  
Sí \_\_\_No\_\_\_
14. ¿La Cooperativa Comjeruma R. L, enfrenta la amenaza de productos sustitutos?  
Sí \_\_\_No\_\_\_

**I. Datos Generales:**

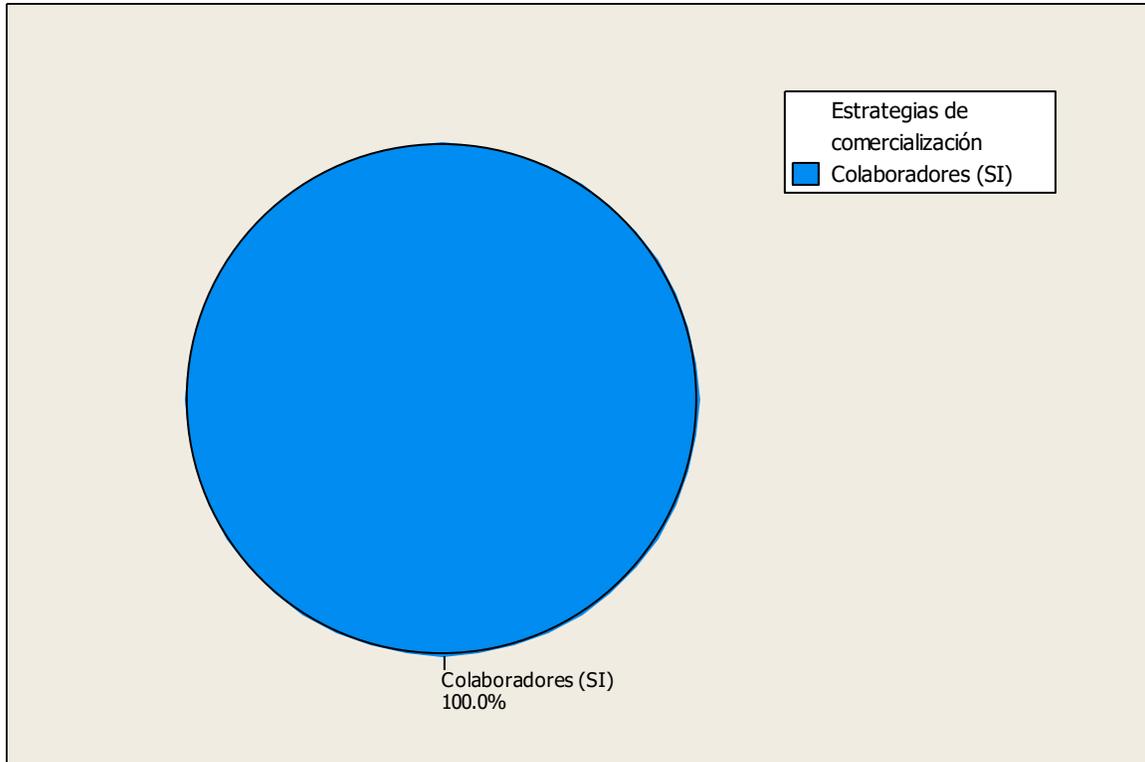
Nombre de la cooperativa: \_\_\_\_\_

Fecha y lugar de la observación: \_\_\_\_\_

Área Observada: \_\_\_\_\_

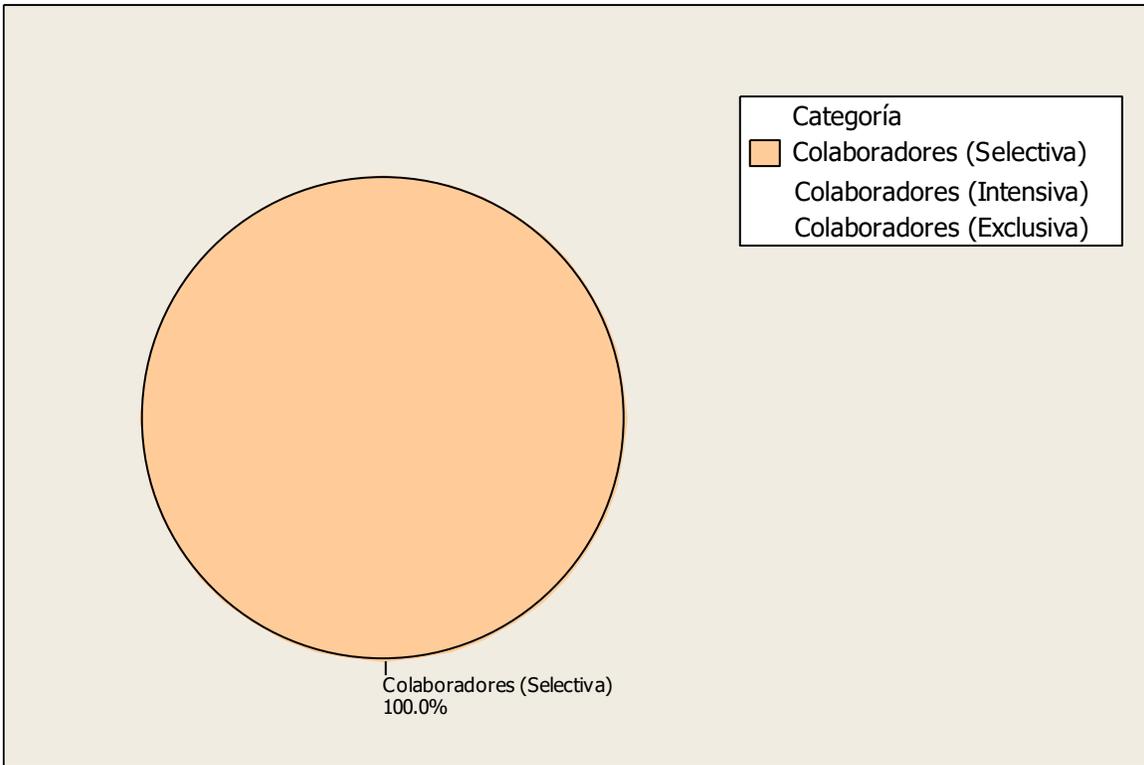
Instrucciones: Observar la ejecución de las actividades marcando con una (X) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no.)

N°	Indicadores	SI	NO	Observaciones
1	Cuenta la cooperativa con estrategias de comercialización.			
2	Existe documentación que muestre las estrategias de comercialización.			
3	La cooperativa efectúa el proceso de venta directa a través de vendedores propios.			
4	La cooperativa efectúa el proceso de venta directa a través de agentes comerciales.			
5	La cooperativa efectúa el proceso de venta indirecta a través de Intermediarios.			
6	La cooperativa efectúa el proceso de venta indirecta a través de detallistas.			
7	Aplica el proceso de venta masiva la Cooperativa Comjeruma R. L.			
8	La Cooperativa Comjeruma R. L implementa la distribución selectiva.			
9	La cooperativa Comjeruma R. L, cuenta con un canal de distribución.			
10	La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal directo (del productor a los consumidores)			
11	La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal detallista (del productor a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)			
12	La Cooperativa Comjeruma R. L. implementa el canal mayorista (del productor a los mayoristas, de los mayoristas a los detallistas y de los detallistas a los consumidores)			
13	Tiene un contrato exclusivo la cooperativa con el proveedor.			
14	La cooperativa tiene amenaza de competidores en la zona norte.			
15	Están por escrito los factores externos e internos de la cooperativa.			



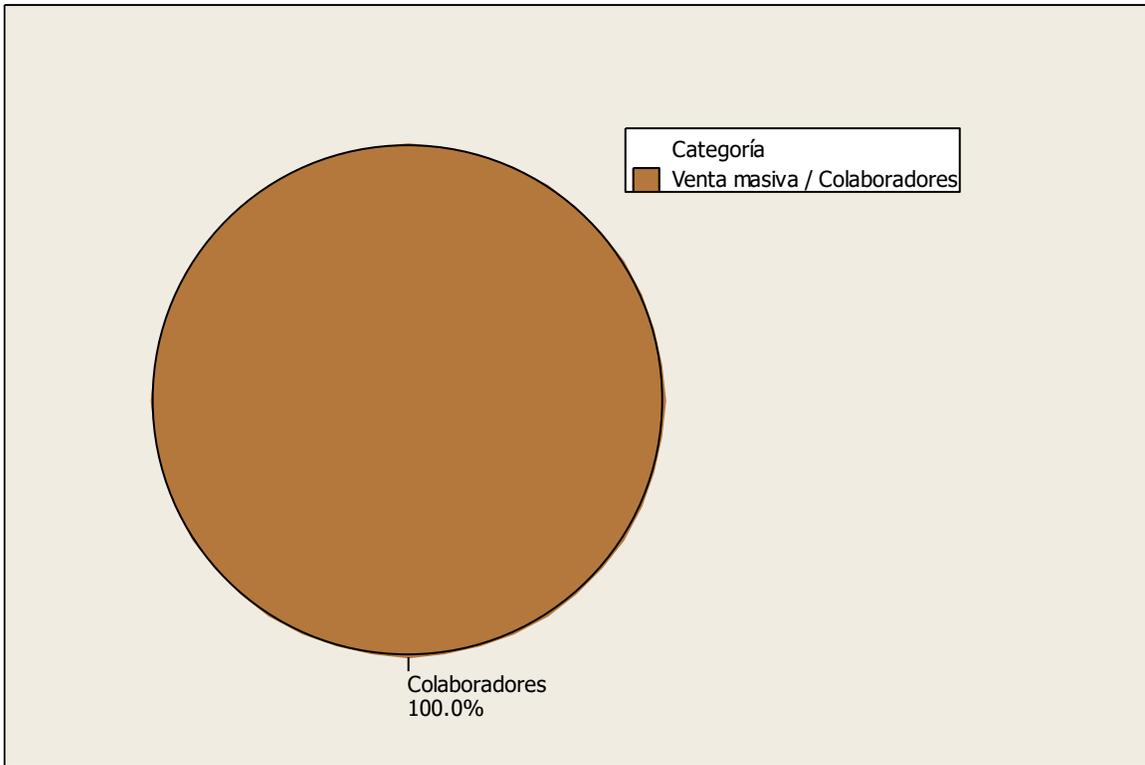
Anexo 5.Estrategias de Comercialización.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.



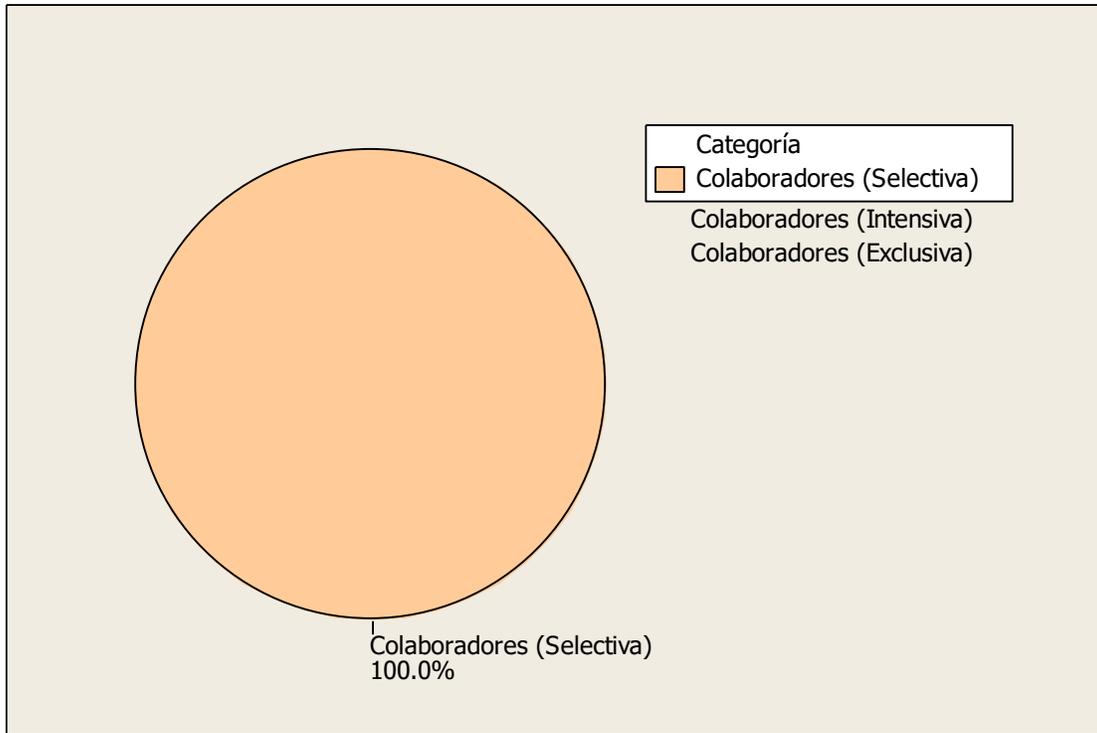
Anexo 6. Estrategias en que se enfoca la Cooperativa.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017



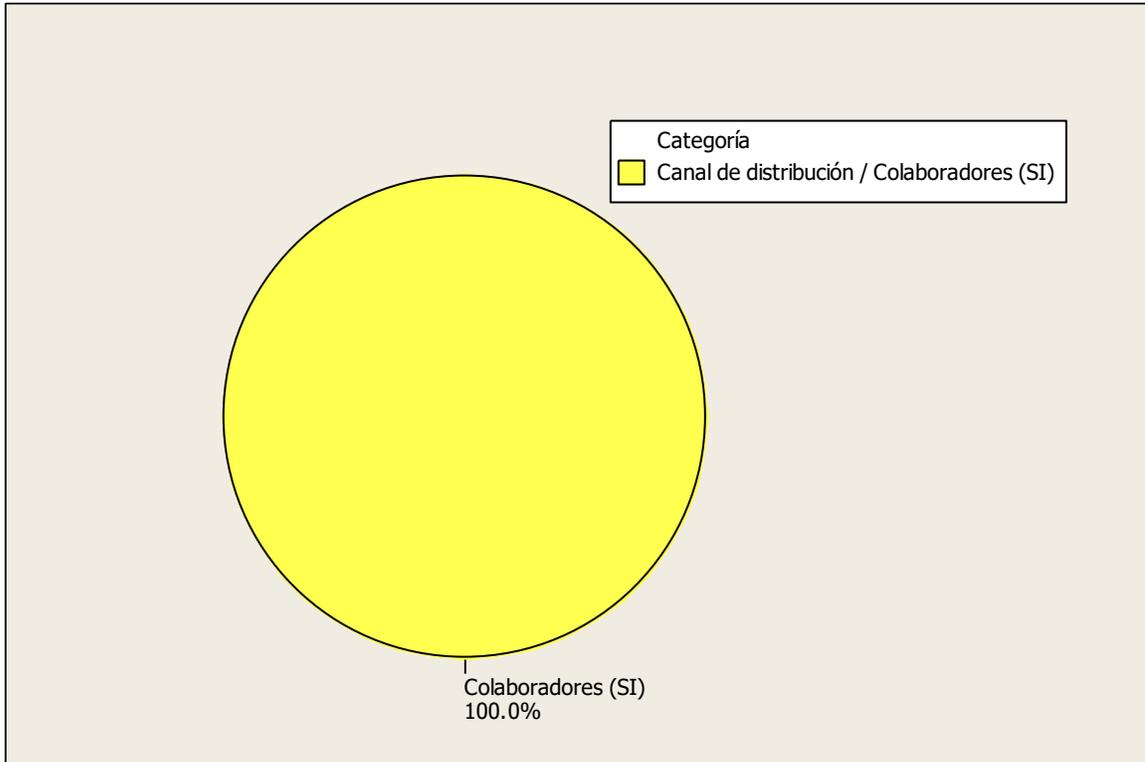
Anexo 7. Proceso de venta masiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.



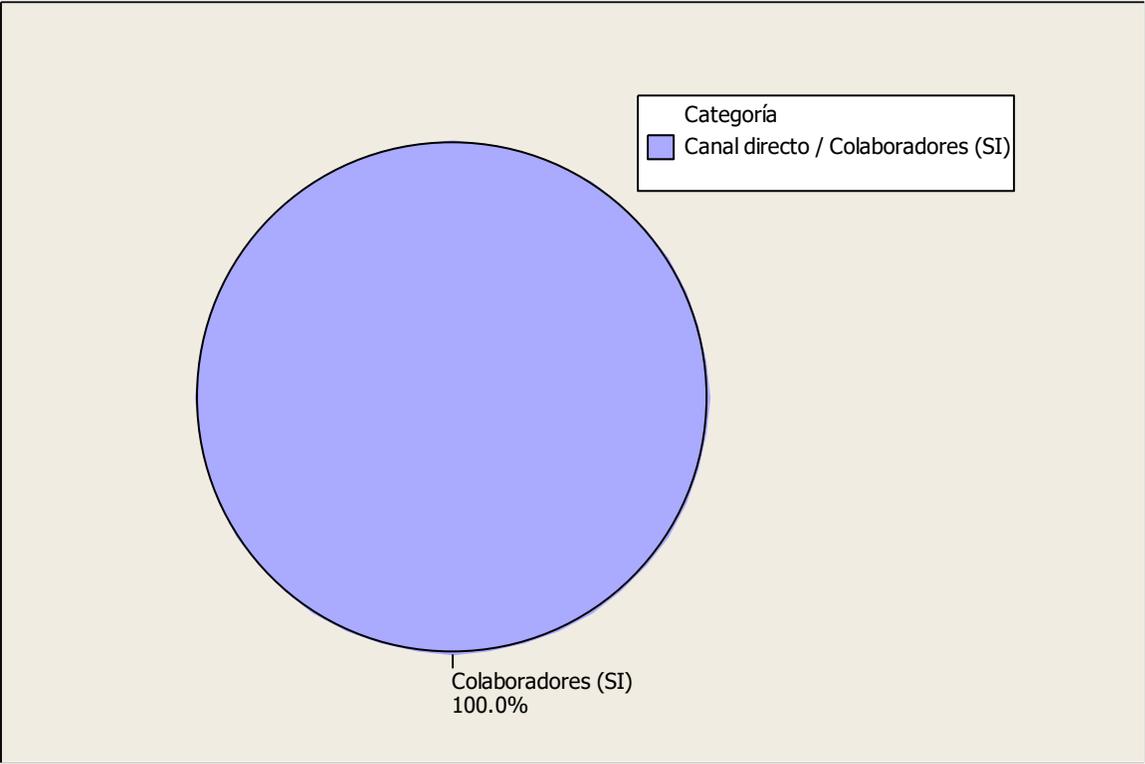
Anexo 8. Estrategias genéricas para la distribución.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017



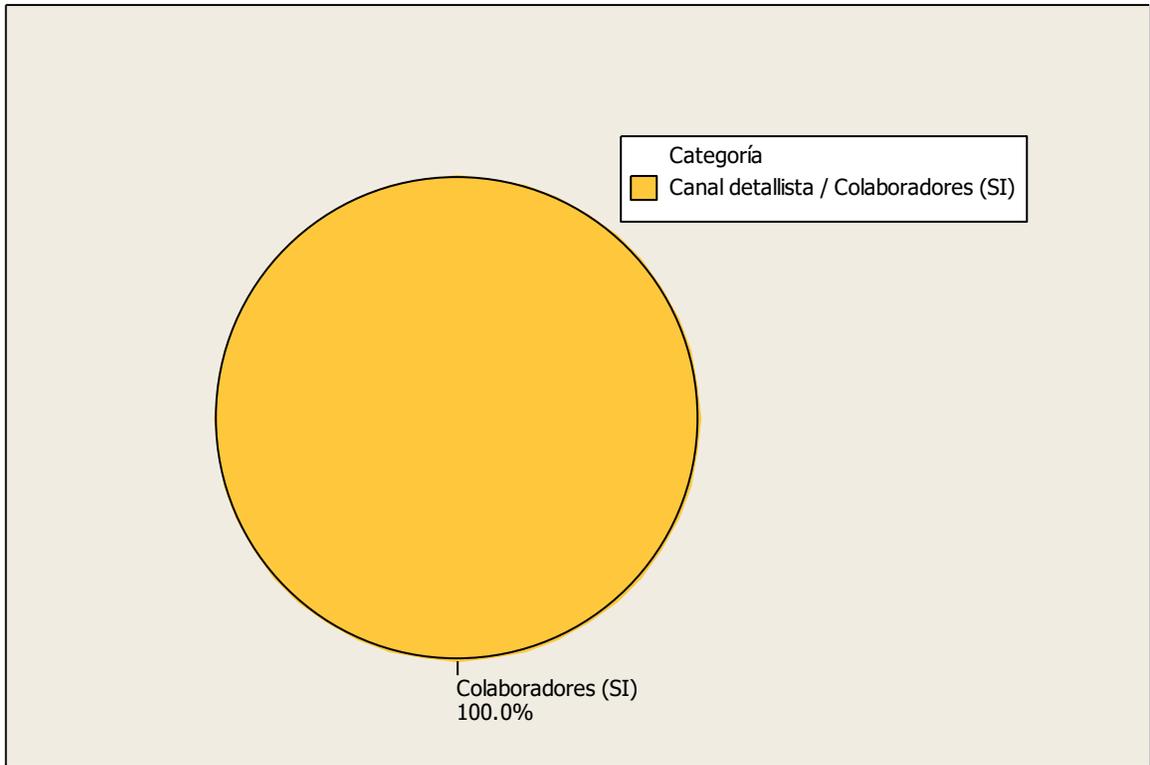
Anexo 9.Existencia de canal de distribución.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.



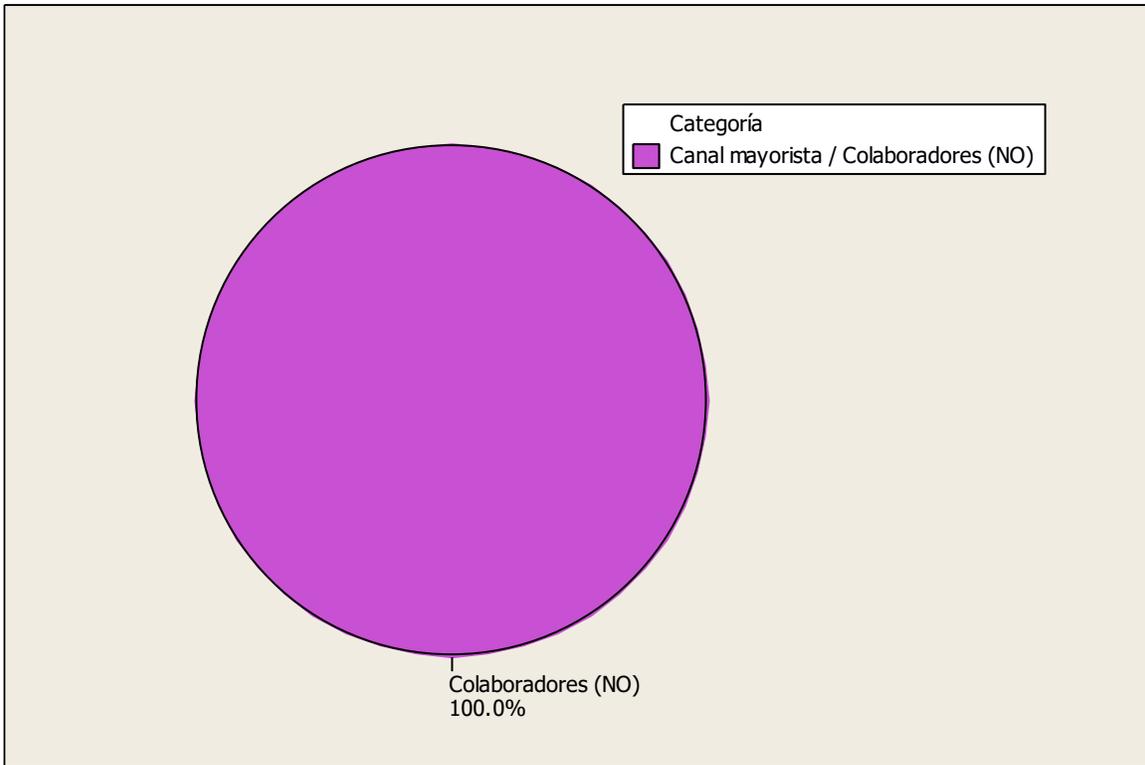
Anexo 10.Implementa canal directo.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.



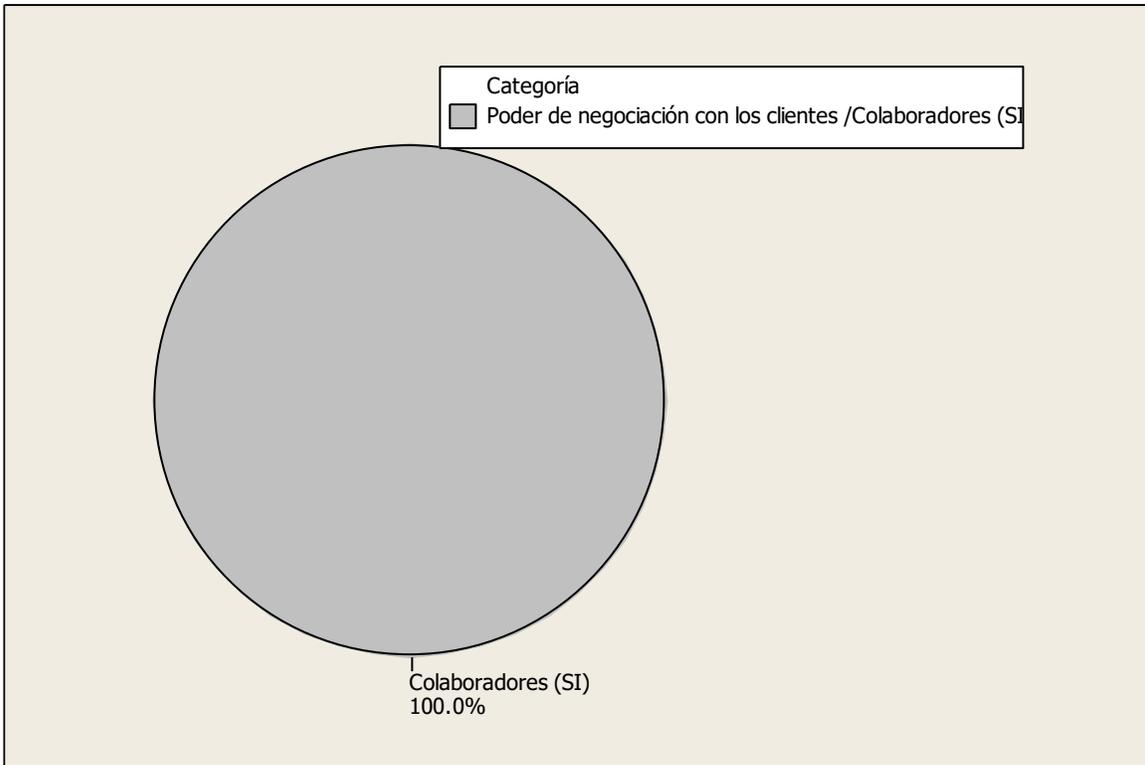
Anexo 11.Implementa canal detallista.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la Cooperativa Comjeruma R. L - 2017.



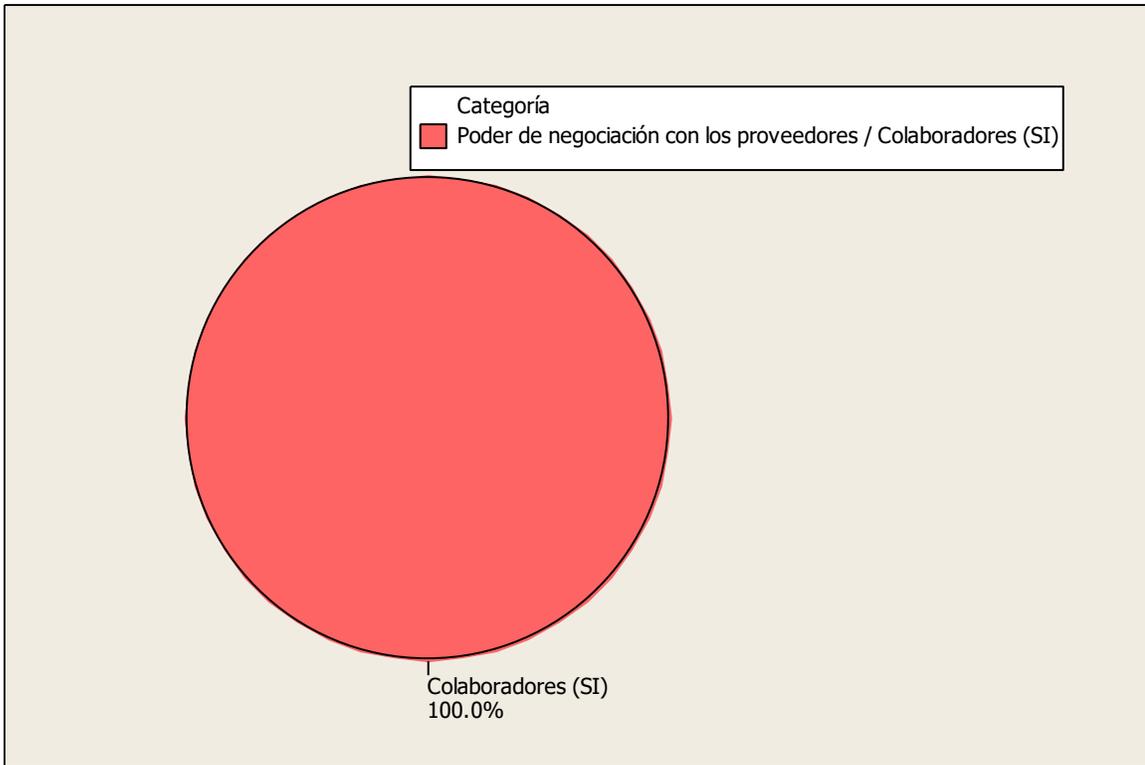
Anexo 12.Implementa canal mayorista.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la Cooperativa Comjeruma R. L -2017.



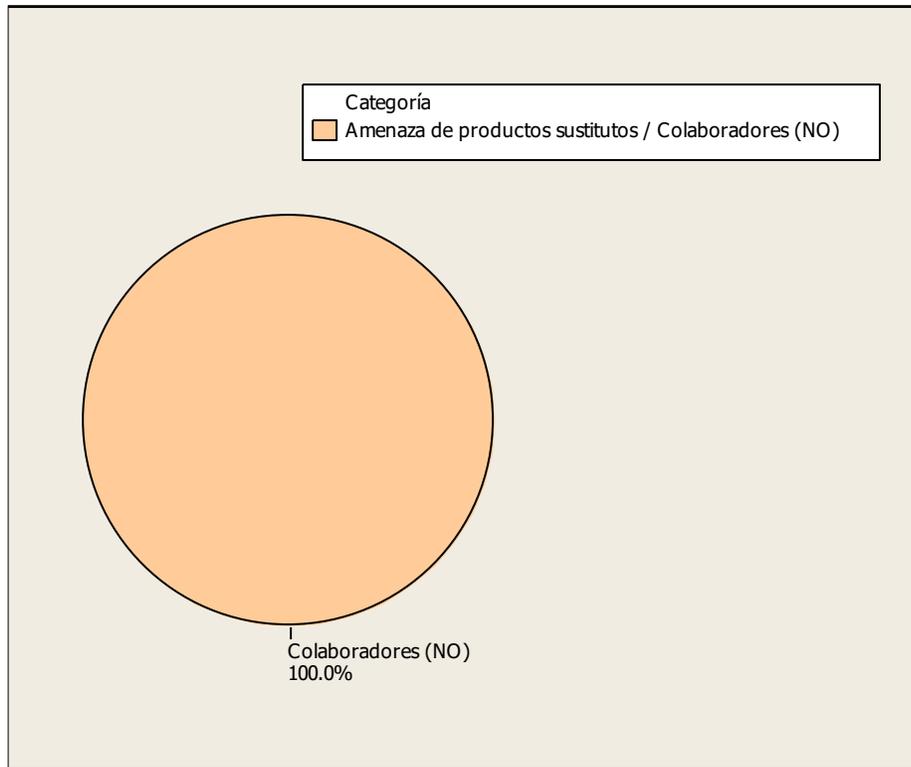
Anexo 13. Poder de negociación con los clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L - 2017.



Anexo 14. Poder de negociación con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.



Anexo 15. Amenaza de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados a colaboradores de la cooperativa COMJERUMA R. L -2017.

Anexo 16.Formato de acopio de miel.



Cooperativa Multisectorial de Jovenes Emprendedores Rurales de Madriz  
"COMJERUMA" R.L

**FORMATO DE ACOPIO DE MIEL DE ABEJA**

Nombre del Apicultor o Grupo: \_\_\_\_\_

Fecha de Recepción: \_\_\_\_\_

Floración que Predomina: \_\_\_\_\_

Ubicación del Apiario: \_\_\_\_\_

N°	Descripcion	U/M	Porcentaje de Humedad	Peso Bruto Recepcionado en Kg	Peso Del Recipiente en kg	Peso Neto Recepcionado en Kg	Precio por Kg en C\$	Monto a Pagar en C\$
1	Miel de Abeja Natural	Bidon						
2	Miel de Abeja Natural	Bidon						
3	Miel de Abeja Natural	Bidon						
4	Miel de Abeja Natural	Bidon						
5	Miel de Abeja Natural	Bidon						
6	Miel de Abeja Natural	Bidon						
7	Miel de Abeja Natural	Bidon						
8	Miel de Abeja Natural	Bidon						
9	Miel de Abeja Natural	Bidon						
10	Miel de Abeja Natural	Bidon						
11	Miel de Abeja Natural	Bidon						
<b>TOTAL A PAGAR</b>								

Entregado Por: Firma: \_\_\_\_\_

Recibido Por: Firma: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Anexo 17. Diseño de etiqueta.



Anexo 18.Plegable.



Anexo 19.Volante.

Cooperativa Multisectorial Jóvenes Emprendedores Rurales de Madriz

**COMJERUMA R.L**

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS Y SERVICIOS  
ESPECIALIZADOS EN APICULTURA

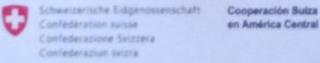
AMIGO APICULTOR, PARA QUE PUEDES AUMENTAR LA PRODUCCIÓN  
DE TUS COLMENAS TE OFRECEMOS

- Venta de abejas reinas de alta calidad genética
- Láminas de cera
- Servicio de asistencia técnica especializada
- Equipos y materiales apícolas en general
- Servicios de comercialización y cosecha de miel

**¡ Con la tecnología más eficaz al alcance del apicultor !**

Dirección: Km 221.5 Carretera Panamericana. Somoto hacia El Espino  
Celular: 88340962 - 89154288  
Correo: [asociacionjovenessanlucas@yahoo.com](mailto:asociacionjovenessanlucas@yahoo.com)

 FUNICA  
Fomento de la Agricultura

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun Svizra

Cooperación Suiza en América Central

