

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado(a) en  
Mercadotecnia.**

**Estrategias de posicionamiento implementadas en la empresa La Casa  
de las Piñatas en el primer semestre del año 2016 en la ciudad de Estelí**

**Autores (a)**

**González Dávila Meyling Judith  
Gutiérrez Pérez Bianka Junieth  
Talavera Irías Dania Yisell**

**Tutor (a):Msc. Yasmína Ramírez**

**Estelí, Enero 2017**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios por habernos permitido culminar nuestros estudios universitarios con éxito y por hacer realidad nuestro sueño anhelado.

A nuestra familia, padres, esposo e hijo por haber estado siempre apoyándonos en todo lo necesario de manera incondicional.

A nuestra tutora de tesis, Msc. Yasmina Ramírez por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que podamos culminar nuestros estudios con éxito.

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A nuestros padres**

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A nuestro querido amigo Elvin Francisco Benavidez Pérez (QEPD)**

Por haber sido incondicional y a pesar de nuestra distancia física estas siempre en nuestra mente y corazones y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos sabemos que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para nosotras.

### **A mi esposo e hijo**

Adán Enoc Hidalgo y mi hijo Diego Hidalgo Talavera por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que Meyling Judith González Dávila, Bianka Junieth Gutiérrez Pérez y Dania Yisell Talavera Irías, estudiantes de Mercadotecnia han finalizado su trabajo investigativo denominado: **“Estrategias de posicionamiento implementadas en la empresa La Casa de las Piñatas en el primer semestre del año 2016 en la ciudad de Estelí”**.

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación **“Estrategias de posicionamiento implementadas en la empresa La Casa de las Piñatas en el primer semestre del año 2016 en la ciudad de Estelí”**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoró positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de Seminario de graduación vigente y los requerimientos necesarios para optar al título en Mercadotecnia.

Dado en la ciudad de Estelí a los 21 días del mes de febrero del 2017.

Atentamente.

**MSc. Yasmína Ramírez Sobalvarro**  
**Docente tutora**

## Contenido

I.	Introducción.....	7
1.1	Antecedentes.....	8
1.2	Planteamiento del problema .....	9
1.3	Formulación del problema .....	10
1.4	Justificación.....	11
II.	Objetivos.....	12
2.1	Objetivo general.....	12
2.2	Objetivos específicos .....	12
III.	Marco teórico.....	13
3.1	Reseña histórica de la empresa.....	13
3.2	Posicionamiento .....	15
3.3	Competencia.....	27
3.4	Ventajas competitivas .....	36
IV.	Supuestos .....	45
4.1	Supuestos.....	45
4.2	Matriz de categoría y subcategoría .....	46
V.	Diseño metodológico.....	49
5.1	Tipo de investigación .....	49
5.2	Tipo de estudio.....	49
5.3	Universo o población.....	49
5.4	Muestra.....	50
5.5	Muestreo .....	50
5.6	Técnicas de recolección de información .....	50
5.7	Etapas de la investigación .....	51
VI.	Resultados .....	52
VII.	Conclusiones.....	65
VIII.	Propuesta de estrategias.....	67
IX.	Recomendaciones.....	69
X.	Bibliografía.....	70
XI.	Anexos .....	73
11.1	Encuesta.....	73
11.2	Entrevista.....	77



<b>11.3</b>	<b>Guía de observación .....</b>	<b>78</b>
<b>11.4</b>	<b>Análisis de la entrevista .....</b>	<b>79</b>



## I. Introducción

En la actualidad vivimos en un mundo cambiante constantemente donde los mercados se desarrollan cada vez más y es ahí donde nace la necesidad de parte de las empresas de innovar y desarrollarse de forma competitiva dentro del mercado global. Las empresas necesitan crear e implementar estrategias que le permitan obtener ventajas competitivas y de este modo satisfacer de la mejor manera las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes logrando así un buen posicionamiento.

Es necesario para las empresas obtener un lugar privilegiado en la mente de cada uno de sus consumidores y es aquí donde nace la necesidad de las empresas de estudiar el posicionamiento y las estrategias que se deben implementar para llegar a este. La Casa de las Piñatas es una tienda de piñatería que se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí y esta no es la única, con el paso del tiempo se han introducido nuevas tiendas que ofrecen los mismos productos que la empresa y están dirigidos al mismo segmento de mercados.

El presente trabajo está compuesto por varias etapas dentro de las cuales encontramos, el primer capítulo, es aquí donde se dan a conocer los antecedentes, se plantea el problema y la justificación de la investigación, el segundo capítulo contiene los objetivos planteados que sirven de guía para la realización de este, se elaboró un marco teórico con los aspectos influyentes en el posicionamiento, se encuentra el diseño y análisis de resultados con los que se pretende guiar a la empresa para saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles de modo que esta pueda tratarlos implementando estrategias para lograr un excelente posicionamiento.



## 1.1 Antecedentes

Para efectos de esta investigación se han encontrado los siguientes antecedentes, los cuales permitirán tener una orientación y un mayor conocimiento sobre el tema a investigar:

“La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas” es una tesis elaborada por Perla Sandoval Flores de la Universidad Tecnológica de la Mixteca la cual consta de 166 páginas en dicha investigación se abordan temas sobre una variable importante dentro de la ventaja competitiva como lo es la atención al cliente. (Flores, 2002)

La investigación Posicionamiento de la marca deportiva Adidas comparada con Nike, Reef, Billabong, y Rip Curl, es un artículo escrito por Giorgio André Ríos Burga, tiene 150 páginas y en él se contiene las preferencias de compras de los consumidores, el cual permite tener información y poder realizar estrategias de posicionamiento. (Burga, 2014)

Para fines de esta investigación se ha encontrado como antecedente la investigación “Estrategias utilizadas en la publicidad de juguetes para lograr el acto de la compra”, elaborada por Patricia Elizabeth Orellana Juárez y consta de 153 páginas, la cual es de gran importancia para esta investigación ya que es el principal objeto der estudio. (Juarez, 2009)

La mayoría de las investigaciones encontradas hablan de posicionamiento y factores importantes que permiten llegar a este como son las ventajas competitivas, calidad del servicio al cliente, etc. La investigación actual pretende involucrar todos estos factores y permitirle a la empresa conocer cuáles son las estrategias que hasta el momento ha implementado para posicionarse en el mercado, además de proponerle a la empresa otras estrategias que le permitan alcanzar un mayor posicionamiento.





## 1.2 Planteamiento del problema

La Casa de las Piñatas es una empresa que abrió sus puertas al mercado en el año 2009, esta ha tenido un gran crecimiento durante los últimos tres años convirtiéndose de este modo en una de las tiendas de piñatería más grandes del mercado en la ciudad de Estelí.

Con el paso del tiempo la competencia ha venido aumentando de manera significativa ofertando variedad de productos a precios similares a los de dicha empresa, motivo por el cual la casa de las piñatas ha venido presentando bajas en las ventas actuales en relación a otras épocas del año, lo que en caso de continuar dicha situación esta empresa podría presentar pérdida de sus clientes actuales, así como un mayor posicionamiento por parte de la competencia.

Se analizarán las estrategias de posicionamiento utilizadas en el primer semestre del año 2016, además se explicarán los factores que han incidido en el posicionamiento, e identificar qué lugar ocupa la empresa “La Casa de las Piñatas” en la mente de los consumidores para brindarles soluciones que sean de utilidad para el incremento de sus ventas y un mayor posicionamiento.



### 1.3 Formulación del problema

**Línea de investigación:** Marketing estratégico

**Idea:** Posicionamiento de la empresa La Casa de las Piñatas en el primer semestre del año 2016

**Tema general:** Estrategia de posicionamiento

**Tema delimitado:** Estrategias de posicionamiento implementadas en la empresa La Casa de las Piñatas en el primer semestre del año 2016 en la ciudad de Estelí.

**Pregunta problema:** ¿Cuál es la estrategia utilizada por la empresa La Casa de las Piñatas para posicionarse en el mercado en la ciudad de Estelí?



## 1.4 Justificación

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. En la actualidad uno de los grandes problemas para las empresas es lograr un buen posicionamiento debido a que la competencia cada día es más fuerte.

A través de esta investigación se pretende analizar las estrategias de posicionamiento para permanecer en el mercado y el instrumento a utilizar es la encuesta que será aplicada a clientes que hayan visitado La Casa de las Piñatas, una entrevista al gerente de esta empresa lo cual nos permitirá tener mayor profundidad de conocimiento en el tema y una información confiable y por último una guía de observación que será aplicada dentro de la empresa.

En este trabajo se explican las razones por el cual se realiza esta investigación, ya que con la ayuda de esta se obtendrá la información necesaria para saber el lugar que ocupa La Casa de las Piñatas en el mercado, así como también brindar soluciones a la empresa para que esta pueda hacerle frente a la competencia y dé solución a las bajas ventas que ha tenido en el primer semestre del año 2016.

Esta investigación para los estudiantes de mercadotecnia será de mucha utilidad si en un futuro desean abordar este tema para efectos de investigación y puedan seguir implementando nuevas estrategias de posicionamiento para la empresa La Casa de las Piñatas.



## II. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Analizar las estrategias de posicionamiento implementadas por la empresa La Casa de las Piñatas en la ciudad de Estelí en el primer semestre del año 2016.

### 2.2 Objetivos específicos

- Identificar el lugar que ocupa esta empresa en la mente de los consumidores
- Explicar los factores que han incidido al posicionamiento de la empresa La Casa de las Piñatas.
- Describir cuales son las ventajas de La Casa de las Piñatas en relación a los negocios de la competencia.
- Brindar estrategias de marketing a la empresa para lograr un mayor posicionamiento en relación a la competencia.



### III. Marco teórico

Para efectos de esta investigación es necesario tener en cuenta una serie de variables que son indispensables para la comprensión y elaboración del mismo.

Primero se partirá con una pequeña reseña histórica sobre la empresa “La Casa de las Piñatas”, con el fin de que el lector conozca un poco sobre esta.

Posteriormente se describirá el posicionamiento, se definirá el término, sus objetivos, se conocerán los tipos de posicionamiento, los factores que lo determinan, así como las estrategias de posicionamiento existentes, entre otras variables que ayudarán a una excelente comprensión de este.

Luego se abordara la variable competencia en la que se describe su concepto, los tipos de competencia, tipos de competidores, barreras de entrada, movilidad y salida, así como sus fortalezas y debilidades.

Por último se definirá Ventaja Competitiva, sus características, objetivos, así como los tipos de ventajas competitivas existentes, los elementos que le permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas y las cinco fuerzas competitivas de Porter.

#### 3.1 Reseña histórica de la empresa

La Casa de las Piñatas es una microempresa que comercializa productos varios de piñatería, principalmente de fiestas infantiles, así como también productos para fiestas de adultos como son cumpleaños, bodas, quince años, etc., se encuentra ubicada en la ciudad de Estelí, barrio Filemón Rivera, del almacén Sony 1c al oeste.

La casa de las piñatas es una empresa que abrió sus puertas al mercado en septiembre del año 2009, ofertando productos de piñatería. Esta es una empresa familiar que surgió de la idea de un matrimonio esteliano al ver la necesidad de crear una tienda que ofreciera productos de piñatería para realizar celebraciones infantiles, en la ciudad existía un solo negocio que ofrecía algunos de estos productos pero dado a la demanda existente no lograban satisfacer a todos los clientes.

En ese año los propietarios Leo Nahúm Zeledón Silva y Jenny Carolina Gallegos se encargaban de la atención al cliente, la empresa ha tenido un gran crecimiento durante los últimos tres años convirtiéndose de este modo en una de las tiendas de piñatería más grandes del mercado en la ciudad de Estelí, actualmente cuenta con cuatro colaboradores quienes se encargan de brindar a los clientes una atención personalizada y los propietarios quienes llevan el manejo y control de la caja.



## **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/UNAN-Managua**

---

El negocio va dirigido principalmente a personas de ambos sexos entre las edades de 20 a 55 años aproximadamente con un nivel socioeconómico medio-alto y no solo personas de la ciudad de Estelí sino de diferentes ciudades del país dentro de la zona rural y urbana, sus clientes directos son los padres de familia, aunque su consumidor final son los niños de ambos sexos.

Ha medida que el mercado va creciendo la competencia ha ido aumentando entre ellos tenemos negocios como Mundo Party, Marguz, entre otros; es por eso que desde hace tres años atrás los propietarios de dicho negocio se han interesado en hacer publicidad dedicando a esta aproximadamente un monto total de 200 dólares por mes. La publicidad de dicha empresa se hace por diferentes medios como son revistas de cine, televisión, cuñas radiales, menciones y perifoneo.



## 3.2 Posicionamiento

### Concepto

El posicionamiento, consiste en ocupar un lugar determinado en la mente del cliente potencial, a través de las variables claves de valoración por parte del cliente. El posicionamiento nos lleva a definir la forma en que esperamos que sea percibido nuestro producto o servicio en la mente del consumidor o usuario. (Alet, 2007)

Se llama posicionamiento a la referencia del “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una empresa y su competencia.

Todos los productos pueden diferenciarse hasta cierto punto. Aunque no todas las marcas son significativas, ni valen la pena. Por eso es necesario establecer una diferenciación en caso de que esta satisfaga los siguientes criterios:

- **Importancia:** la diferencia que ofrece el producto o servicio, debe proporcionar un beneficio valorado por un número suficiente de clientes, por ejemplo, un consumo de combustible más barato.
- **Distinción:** la diferencia no debe ser ofrecida por otros competidores.
- **Superioridad:** la diferencia que se ofrece debe ser muy importante y más valiosa que la de los demás.
- **No imitable:** no debe ser fácil de imitar o plagiar por la competencia.
- **Afrontable:** el comprador debe poseer el poder adquisitivo suficiente para pagar la diferencia.
- **Rentable:** la diferencia debe ser rentable para la empresa.

El posicionamiento, según Kotler, es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir un lugar distinguible en la mente del público objetivo.

El posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona... pero posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, es lo que se construye en la mente de las personas.

Ries y Trout afirman que aquellos productos que son conocidos, suelen tener una posición determinada en la mente de los consumidores. Estos especialistas de la publicidad advierten que en una sociedad con tanta carga publicitaria, los consumidores piensan en las marcas



como una escala de productos, como Coca-Cola/Pepsi-Cola. De esta manera la empresa que es líder en el mercado se menciona primero.

De ahí, la importancia de conseguir la primera posición, que solo podrá ser alcanzada por una marca; la segunda marca se verá obligada a establecer una categoría distinta en la que pueda conseguir el liderazgo. Por tanto el responsable de marketing debe diferenciar un beneficio o atributo que haga diferente a la marca de una forma convincente. (S.L, 2008)

Posicionamiento es el conjunto de todas las percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto a una marca. Estas percepciones son relacionadas a una serie de atributos importantes que marcaron una diferencia entre esa marca y las demás de la competencia.

La empresa puede decidir que atributos quiere que sus clientes reconozcan, lo difícil es saber cuáles son los que atraerán a más clientes y fidelizará a los actuales. (Network, 2014)

## **Objetivos del posicionamiento**

El objetivo del posicionamiento es establecer una imagen distintiva que identifique su negocio en la mente de los clientes. Cuando haya establecido cuál será su grupo objetivo, debe decidir cuál es la mejor manera de competir en ese segmento. (Cyr, 2004)

El objetivo de una estrategia de posicionamiento es conseguir una razón convincente por la que el público objetivo de la empresa se sienta atraído a la hora de comprarlo. (S.L, 2008)

El objetivo del posicionamiento se concreta en definir la promesa ofrecida por el producto, a fin de ocupar en el mercado o en la conciencia del comprador una posición que sea única y que lo distinga lo más posible de las promesas ofrecidas por los productos de la competencia, es decir, valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores respecto a la competencia. (Otero, 2007)

El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del marketing.

El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia. (Arauz, 2000)





## Tipos de posicionamiento

Actualmente podemos distinguir cuatro conceptos de posicionamiento, que deben ser atendidos y aplicados por las empresas que se dedican a la comercialización de sus productos o servicios, o a una determinada marca en particular. Son posicionamiento empresarial, posicionamiento específico, posicionamiento de valor y posicionamiento global.

**El posicionamiento empresarial:** según M. Porter las empresas pueden posicionar sus ofertas en tres vectores:

- Como empresas líderes en costes
- Como empresas que ofrecen productos diferentes: conviene que el factor de diferenciación elegido por la empresa reúna varias características: que se centre en un valor que el cliente perciba como muy importante, que sea creíble, exclusivo y que resulte rentable para la empresa.
- Como empresas especializadas en nichos: todos los esfuerzos de comunicación de las empresas deben estar orientados según el posicionamiento elegido; lo contrario, sería malgastar los recursos de la empresa.

El éxito de la aplicación del posicionamiento empresarial hace aconsejable que las empresas respeten cuatro reglas:

- Deben ser superiores en al menos una de las tres opciones de posicionamiento, especialmente en la elegida.
- Deben mantener un nivel de rendimiento adecuado en las otras dos direcciones de posicionamiento.
- Deben mejorar la posición en la que se sientan superiores.
- Deben mejorar su posición en las líneas de posicionamiento donde se sientan más débiles.

**El posicionamiento específico de la oferta:** consiste en elegir la palabra o la idea con la que deseamos que se asocie nuestra marca.

A la hora de escoger la estrategia de posicionamiento específico, las empresas tienen muchas opciones. En este sentido, se denomina campo de posicionamiento al conjunto de atributos reales o imaginarios, existentes o posibles, donde la empresa puede escoger la asociación más adecuada para su marca.

A continuación se exponen las ideas de posicionamiento más utilizadas por las empresas:

- Posicionamiento basado en la calidad.



- Posicionamiento basado en el rendimiento.
- Posicionamiento basado en la fiabilidad.
- Posicionamiento basado en la duración.
- Posicionamiento basado en la seguridad.
- Posicionamiento basado en la rapidez.
- Posicionamiento basado en el coste.
- Posicionamiento basado en el prestigio.
- Posicionamiento basado en el diseño de los productos.
- Posicionamiento basado en la competencia.

**El posicionamiento de valor:** hace referencia exclusivamente a las expectativas de valores positivos. Sin embargo el posicionamiento de valor plantea valores positivos y negativos.

A continuación se exponen las estrategias de valor más utilizadas por las empresas:

- Entrega de más valor por más dinero.
- Entrega de más valor por el mismo dinero.
- El mismo valor por menos dinero.
- Menos valor por menos dinero.

Ninguna de estas estrategias de valor es mejor que las demás. Será por tanto la empresa, la que escoja la más adecuada según sus características, su público objetivo y la situación en que se encuentre.

**El posicionamiento de valor global:** Para dar una respuesta convincente a la pregunta ¿Por qué debo adquirir esta marca?, que un consumidor determinado debe plantearse en el proceso de decisión de compra, es necesario que la empresa disponga de la siguiente información:

- Conocer las fuentes de valor más apreciadas por el cliente.
- Conocer la importancia relativa de cada una de las fuentes de valor.
- Conocer el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de nuestra oferta.
- Conocer el nivel de satisfacción percibido por el cliente en relación con los distintos elementos de valor de las ofertas de la competencia.

Conociendo las respuestas de estas variables, la empresa podría estimar la calidad percibida por los usuarios para una oferta determinada; y del mismo modo, la calidad percibida para las ofertas de la competencia. (S.L, 2008)



## Factores determinantes del posicionamiento

Cuatro son los factores que determinan la posición que un producto ocupa en el mercado:

- **El producto:**

Es bastante posible que analizando estos cuatro factores, una empresa pueda hacerse una idea aproximada de la posición que ocupa su producto o servicio en un mercado determinado. Es importante, por tanto, hacerlo de forma imparcial seguramente no le otorgaría.

El otro factor que ha de estar presente es el punto de vista del consumidor, debido a que este suele ver las cosas según la forma en que le afectan personalmente. El consumidor solo se interesará cuando el producto le ofrezca una ventaja concreta, o algún tipo de beneficio.

Tenemos que tener presente que no en todos los casos ocurre igual, todo depender del tipo de producto de que se trate, de los atributos que lo hagan diferente de otros productos, de la empresa en cuestión, etc.

- **La empresa:**

Los productos proceden de las empresas y están tienen su propia historia, su sede social, una nacionalidad, y una ideología global que trasciende al producto; es algo con lo que estamos familiarizados.

En este sentido, un producto que se encuentre respaldado por una marca conocida o que se venda en un establecimiento con muy buena imagen, apreciará que las características de sus productos se verán realzadas.

- **La competencia:**

Es muy interesante comparar la participación en el mercado con lo que podríamos denominar “la participación en la mente”.

En muchos casos, el líder del mercado tiene una participación mayor en la mente del público que la que le corresponde en el mercado. Solo a veces, se detecta uno de esos casos raros en los que el líder del mercado no es a la vez la marca dominante en la mente del consumidor, entonces probablemente se esté acercando un cambio importante.

- **Los consumidores:**

Se ha observado que el consumidor desempeña un papel fundamental en esta cuestión. Los otros tres factores contemplados con anterioridad (producto, empres, competencia),



tienen una influencia sobre la posición, no tanto por lo que son en sí mismos, sino por la forma en que los percibe el cliente.

Son pues determinantes en el posicionamiento de un producto, las percepciones que el consumidor tiene acerca de éste, más que las evaluaciones que el consumidor haga con respecto al producto.

Pero independientemente de que el consumidor sea la clave de estos factores mencionados, la propia percepción del consumidor –la que él tiene de sí mismo- afecta en gran medida al posicionamiento.

La realidad es que los consumidores cambian de actitud frecuentemente dependiendo del producto que consuman.

Naturalmente es imposible determinar la posición ocupada por un producto si no se dispone, al menos, de algunos indicios sobre el juicio del consumidor con respecto a la categoría de productos y sobre el tipo de atributos característicos que son importantes para el en esa categoría. (S.L, 2008)

## **Estrategias de posicionamiento**

A continuación se presentan una serie de estrategia que se pueden utilizar para posicionar tu marca o producto:

### **Posicionamiento por calidad**

La calidad de un producto dado es uno de los componentes más importantes de una marca y se puede combinar con otras estrategias de posicionamiento con bastante facilidad. Dado que cada empresa está tratando de enfatizar su compromiso con la calidad, una buena manera de distinguirse de tus competidores es reducir tu atención a un área de especialización, posicionando así la marca de la compañía como una especialista de alta calidad y de confianza.

### **Posicionamiento por valor o precio**

Hay dos maneras de abordar el posicionamiento de valor o precio y ambos son crucialmente dependientes de la calidad. Un enfoque consiste en utilizar una vía de gama alta, que explote la creencia psicológica de que cuanto más caro es, más valioso intrínsecamente debe ser. También puedes consolidar tu marca como proveedor de productos y servicios de alta calidad y buen precio. Un buen ejemplo de esta estrategia es Southwest Airlines. En una economía difícil, su política de ofrecer vuelos económicos, así como prometer equipaje gratuito ha permitido que florezca mientras que otras aerolíneas lucharon.



### **Posicionamiento por beneficios**

Comunicar los beneficios exclusivos de un producto o servicio ha sido durante mucho tiempo una posición de marca popular. Con esta estrategia, el objetivo es resaltar los atributos más poderosos de tu compañía, atributos que ningún competidor puede reclamar y que son valiosos para el consumidor.

Considera la posibilidad del popular y nunca aburrido reparador de Maytag: Maytag construyó su marca en los beneficios de ser propietario de una máquina que casi nunca necesita reparación. Del mismo modo, la pasta de dientes Colgate utiliza una estrategia de beneficio con un mensaje eficaz: Cepíllate con Colgate y previene las caries y la gingivitis, una promesa de beneficio que la hace atractiva los consumidores.

### **Posicionamiento por solución de problemas**

Posicionar la marca como la solución al problema del consumidor es también una estrategia de gran alcance. La idea es demostrar que tu empresa tiene la facultad de eximir a los clientes de cualquier problema que pueda enfrentar, de forma rápida y eficiente. Por ejemplo, las verduras picadas pre-ensadas resuelven el problema del consumidor del tiempo que gasta en preparar alimentos.

### **Posicionamiento en base a competidores**

El negocio nos es nada si no es competitivo. Por lo tanto, con esta estrategia de posicionamiento, una compañía apunta a uno o varios competidores para demostrar su superioridad entre otros que ofrecen el mismo tipo de producto o servicio. Las compañías de seguros de automóviles a menudo emplean esta estrategia para establecer una marca poderosa mediante la comparación de sus tasas o servicios con los de otras empresas. El mensaje es que los consumidores deban cancelar sus viejas políticas y comprar su cobertura de una aseguradora diferente y mejor.

### **Posicionamiento por celebridades**

Contratar a celebridades como voceros o para promocionar productos de una empresa o servicio es una forma popular para posicionar una marca. El objetivo es obtener conocimiento de la marca y el reconocimiento por asociar tu empresa con una persona encantadora. Si bien esta es una ruta cara, el consumidor tiende a confiar implícitamente en las celebridades porque conoce sus caras. Esta familiaridad anima a los compradores a seguir el ejemplo de la celebridad o emularla, haciendo que esta estrategia sea ideal para la venta de artículos de lujo o ropa deportiva. (Guettler)



## Procesos del posicionamiento

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

- **Segmentar el mercado**

Cada persona tiene necesidades distintas; un producto que trate de satisfacer todas esas necesidades terminará siendo un “todo para nadie”. Por esa razón el primer paso para posicionar una marca es identificar los segmentos existentes en el mercado para luego seleccionar el más atractivo.

La segmentación consiste en agrupar a los potenciales consumidores en grupos que claramente se diferencien unos de otros pero que muestren cierto grado de homogeneidad dentro del grupo. En otras palabras, se trata de identificar consumidores que tengan preferencias similares entre sí, agrupándolos en un grupo con preferencias suficientemente distintas de otros grupos.

**Esta agrupación de consumidores se puede hacer en base a diferentes metodologías:**

- **Sociodemográfica:** es un método indirecto que asume que el origen de las preferencias está dado por los perfiles como el sexo, la edad, la renta, la educación, la localización, etc.

- **Atributos buscados:** es una metodología que pone el énfasis en los sistemas de valores de los consumidores, ya que dos personas del mismo perfil demográfico pueden tener preferencias muy diferentes.

- **Conductual:** determina los segmentos en base al comportamiento de compra de las personas; para ello puede elegir características tales como el historial de compra (usuarios potenciales, primeros usuarios, usuarios reglares, etc.), la tasa de consumo del producto o servicio, y el grado de fidelidad (consumidores ocasionales, consumidores habituales, etc.).

- **Psicográfica:** esta metodología, también llamada ‘estilos de vida’ busca identificar y agrupar a los consumidores en base a su similitud en valores, actitudes, intereses y opiniones. Así busca identificar indicadores de personalidad semejantes que también se correlacionen con las decisiones de compra.

Desde el punto de vista del posicionamiento, una segmentación resulta especialmente útil si los diferentes grupos están correlacionados con beneficios o atributos específicos.

La segmentación comienza típicamente realizando una investigación de mercado, donde se identifican las variables que caracterizan a cada consumidor (según la metodología elegida) y luego se agrupa a los consumidores en base a características similares.



- **Seleccionar el segmento objetivo**

Una vez que la compañía ha identificado los segmentos que agrupan a los consumidores, el siguiente paso es elegir aquel segmento que resulta más atractivo para la compañía.

**Para ellos es necesario analizar cada segmento en base a las siguientes características:**

- Nivel de beneficios
- Nivel competitivo
- Vínculo entre el producto y el mercado

Adicionalmente a esas características que definen el nivel de atractivo de cada segmento, la compañía debe evaluar sus fortalezas y capacidades esenciales para competir en cada segmento.

Así la compañía puede elegir uno o más segmentos para servir. Como cada segmento requerirá esfuerzos específicos, una empresa pequeña con recursos limitados debe enfocarse en un segmento específico, que pueda capturar y defender de los competidores, mientras que una empresa más grande tendrá los recursos necesarios para cubrir más de un segmento (por ej., con productos o marcas diferenciados), aunque en cualquier caso es necesario hacer una decisión estratégica y no intentar cubrir todo el mercado, ya que en ese caso, la empresa estará cubriendo segmentos no tan atractivos corriendo el riesgo de diluir su presencia en segmentos claves.

- **Determinar el atributo más atractivo**

El siguiente paso es determinar qué atributos son importantes para el segmento objetivo y cómo están posicionados los productos de la competencia en la mente del consumidor, para así elegir un “hueco” donde ubicar nuestro producto.

Para realizar este paso se usan mapas perceptuales.

En primer lugar se identifican qué atributos los consumidores, en el segmento elegido, consideran importante al momento de comprar un producto. Para ello se lleva a cabo una investigación de mercado, donde se le pregunta a los consumidores que valoren ciertos atributos.

Típicamente se identifican los atributos en una sesión de grupo y luego se determina el valor relativo de cada uno entrevistando a una cantidad estadísticamente significativa de consumidores.

Esta investigación de mercado es seguida de un proceso de análisis donde se agrupan los atributos en macro-atributos.



Alternativamente se puede seguir un proceso inverso donde se le pregunta a un número estadísticamente significativo de consumidores que comparen marcas y atributos y luego, por correlación, se infieren los atributos que determinan las diferencias.

En cualquiera de los casos, el resultado es un listado de atributos en orden de importancia –un “ranking”- y el grado de asociación entre esos atributos y las marcas.

Con estos mapas perceptuales se identifica el atributo con el cual podemos asociar nuestra marca. Junto al atributo elegido se suele desarrollar una razón que lo soporte (una razón por la cual el atributo tendrá credibilidad suficiente).

**De esta manera el posicionamiento se redacta en base a sus tres elementos fundamentales:**

Es importante recalcar que el posicionamiento elegido debe guiar todas las decisiones de la empresa, tales como el desarrollo de nuevos productos.

- **Crear y testear conceptos de posicionamiento**

Para llevar a la práctica este posicionamiento y su “razón para creer” generalmente se desarrollan varias alternativas que se testean con consumidores (en sesiones de grupo y/o estudios cuantitativos). Con estas pruebas se afina el concepto hasta lograr el óptimo de cara a comunicar el posicionamiento con todas las herramientas al alcance de la empresa.

- **Desarrollar un plan táctico para implantar el posicionamiento**

Con el posicionamiento óptimo en un papel, llega la hora de diseñar un plan de comunicación que lo transmita y lo fije en la memoria de los consumidores, para que cuando tengan que decidir sobre qué marca comprar, la nuestra sea la elegida.

- **Diseñar un plan de evolución hacia el posicionamiento ideal**

En muchos casos la asociación entre marcas y atributos irá cambiando en el tiempo debido a reacciones competitivas, el lanzamiento de nuevas marcas, la aparición de nuevas tecnologías que permitirán satisfacer nuevas necesidades (creando nuevos atributos) o inclusive por la elevada sofisticación de los consumidores que irán demandando atributos de mayor orden.

Por esa razón, la empresa debe prever una evolución de su posicionamiento hacia niveles superiores, y trabajar activamente para liderar esa transformación y no depender de la competencia.

- **Crear un programa de monitoreo del posicionamiento**

Con cierta frecuencia debemos controlar cómo evoluciona la asociación de nuestra marca y sus competidores con los atributos claves en la mente de los consumidores. Esto se realiza





con entrevistas a un número estadísticamente representativo de consumidores con una frecuencia que típicamente es trimestral o bianual, y que como mínimo debe hacerse cuando hay discontinuidades en el mercado (por ej., lanzamiento de nuevas marcas, avances tecnológicos, etc.).

Siguiendo estos 7 pasos su empresa puede desarrollar un posicionamiento clave que le otorgará una ventaja competitiva en la mente de los consumidores. (Carballada, 2008)

## **Posicionamiento como clave del éxito**

La clave del éxito de todo negocio está basada en crear una imagen y una identificación.

Tengamos presente que la batalla del mercado se libra en la mente del consumidor y el posicionamiento nos conduce al éxito que deben tener nuestros productos y negocios. Si éstos no tienen una clara posición en la mente del consumidor, difícilmente tendrán la oportunidad de sobrevivir en el mercado.

Los productos deben idear estrategias efectivas para posicionarse en el mercado. En el permanente desenvolvimiento de los negocios, llámese a nivel de productores, comercializadores o por el lado de los consumidores o usuarios, en caso de servicios, se menciona la palabra posicionamiento; algunos lo hacen sin meditar sobre el verdadero significado del término; pero, en concreto, el posicionamiento no es otra cosa que el éxito que deben tener los productos.

Recordemos que el posicionamiento no se refiere el producto en sí, sino a cómo se ubica en la mente del consumidor. Por ejemplo, una farmacia que abre las 24 horas del día está vendiendo a su clientela un tipo de posicionamiento mediante el cual los consumidores identifican que no es importante el horario de atención, ellos saben que pueden ir durante todo el día y los 365 días del año. Otras farmacias ofrecen un posicionamiento que los identifica con precios bajos, concentrándose en un solo territorio o en una sola cuadra de una localidad determinada. Con esta estrategia logran conseguir clientes de otros distritos.

Una de las formas de conseguir el posicionamiento es la modalidad de reparto de la mercadería a domicilio, que es la concreción de las ventas virtuales, ya sea por internet o vía correo electrónico, siendo esta estrategia una ventaja competitiva de la empresa frente a sus más cercanos competidores que negocian aún bajo el sistema tradicional.

Volviendo al caso del sector farmacias, el posicionamiento se convierte como una estrategia indispensable, pues de ese modo pueden ser identificados por sus clientes objetivos o por los habitantes de su sector de influencia. (Arauz, 2000)



## Reposicionamiento

Reposicionar un producto es uno de los retos de marketing más interesantes.

Reposicionar un producto consiste en lograr el interés de nuevos grupos de consumidores a los que hasta el momento no te habías dirigido, con objeto de corregir un posicionamiento inicial erróneo, o de relanzar tus ventas.

Reposicionar un producto significa ofrecerlo a nuevos mercados o segmentos de consumidores, con objeto de aumentar o relanzar las ventas.

### Esto suele hacerse en los siguientes casos:

- Cuando compruebas que el producto no funciona porque lo has posicionado de forma incorrecta (no es adecuado para el público que te interesa).
- Cuando detectas nuevas oportunidades de negocio en otros segmentos del mercado.
- Cuando introduces un cambio significativo en el producto que te permite llegar a más segmentos del mercado (precios más baratos, compra online, etc.)

El reposicionamiento de un producto resulta complicado, especialmente si el público ya se ha formado una idea sobre el mismo. La tentación habitual es sacarlo bajo una segunda marca, o modificarlo para que no parezca el mismo. Pero si el nuevo posicionamiento es acertado, bastará con que modifiques el marketing.

### Esto lo puedes hacer de la siguiente forma:

- En primer lugar, debes averiguar qué posicionamiento tiene realmente tu producto o servicio, mediante un estudio de mercado.
- A continuación, define cuál será el nuevo posicionamiento y la competencia que encontrarás en ese segmento.
- Analiza el público del nuevo segmento para identificar sus necesidades y motivos de compra y definir una estrategia de marketing.
- Evalúa si el esfuerzo necesario para reposicionar el producto está justificado por las ganancias que puedes obtener.
- Decide también si te vas a retirar de los segmentos en los que está posicionado actualmente tu producto, y estudia los peligros de canibalización de las ventas.

El reposicionamiento es complejo y costoso, puede generar rechazo tanto dentro como fuera de la empresa, pero a la larga si es acertado vale la pena.



### 3.3 Competencia

#### Concepto

Competencia, desde el punto de vista del mercado revela un conjunto, más amplio de competidores reales y potenciales Rayport y Jaworski sugieren que para identificar a los competidores directos e indirectos de una empresa es necesario trazar un esquema de los pasos que dan los consumidores al obtener y utilizar el producto. (Kothler, 2006)

La competencia de marketing está representada por organización que alimenta una idea, creencia o comportamiento nocivo para la población objetivo o mercado meta (Romero, 2004)

Competencia, son aquellos conjuntos de empresas que ofrecen productos iguales y comercializan los mismos que una determinada empresa.

Pero la competencia no se limita al caso de las empresas que compiten con la nuestra directamente (con los mismos productos). También se considera competencia a las empresas que ofrecen productos que pueden sustituir a los nuestros. Evalúa el posicionamiento de los productos para saber el lugar que ocupa el producto en el mercado de acuerdo al estilo de marketing.

La competencia dentro de un mismo sector beneficia al cliente, pues no depende de la producción y estipulaciones de una sola marca. Asimismo, éste elemento es un indicador de que determinada industria se desarrolla de forma óptima, por lo que diversas firmas apuestan por ofrecer su mercancía.

La competencia se define como la acción simultánea de diferentes empresas que dirigen sus esfuerzos a un mismo mercado, por que rivalizan con el fin de presentar su mercancía de la mejor forma al consumidor. Algunas de estas acciones están determinadas por el precio, las cualidades del producto y el servicio.

#### Tipos de competencia

La competencia no es mala, pues impulsa a que las empresas emprendan mejores prácticas dentro de un sector. A continuación se presentan cinco tipos de competencia que se dan en determinada industria.



- **Líder**

La marca se caracteriza por innovar de forma constante, por lo cual implementa nuevos factores en sus productos. Esto hace que la firma comercial sea conocida por estar a la par de las invenciones dentro de determinada rama.

- **Seguidor**

Precede las acciones del líder, sin embargo no copia en su totalidad el nuevo mecanismo, pues realiza unas modificaciones el fin de acoplar la nueva función a su propia mercancía y, sobre todo, evitar tener problemas relacionados con patentes.

- **Especialista**

Se caracterizan por contar con más avances sólo en determinado tema dentro de la industria, por lo cual enfocan sus esfuerzos en provocar mejoras constantes en un sólo mecanismo, aunque dejen otros componentes de lado. Su publicidad se enfoca en remarcar estos avances.

- **Oportunista**

Sobresale cuando una de las marcas del mercado se debilita. De esta forma el consumidor conoce firmas que no eran de su dominio, un gran ejemplo de esto fue la caída de WhatsApp que dio a notar las ventajas con las que contaba Telegram.

- **Conservador**

Pese a las innovaciones del mercado y del sector, esta marca se conserva “intacta” pues, por lo común, no hace actualizaciones significativas. Estas empresas tienen la desventaja de no ser consideradas por clientes potenciales.

También deben ser consideradas como competencia todas aquellas medidas y acciones que impiden que nuestro producto llegue al mercado. Hay que tener presente que no siempre nuestros competidores recurren a métodos éticamente aceptables, muchas veces aprovechan ciertos vacíos legales para emplear métodos éticamente muy cuestionables.

Además existen otras empresas que vienen a ser competencia con diferentes productos o que simplemente son sustitutos de los nuestros es decir pueden cambiar en calidad o precio, pero para el usuario cumple las mismas funciones al rato de satisfacer sus necesidades. Una empresa se encuentra rodeada de mucha competencia y de potenciales competidores. (Arias, 2010)

La competencia incluso apareció en latín en la forma de competens que era concebido como el ser capaz y fue permitido por la ley/regulación, y en la forma de competencia, entendido como la capacidad y la permisión. En el siglo XVI el concepto estaba ya reconocido en inglés, francés y holandés; en la misma época se data el uso de las palabras competence y



competency en la Europa occidental. Así que queda claro que el concepto de competencia tiene una amplia historia, por ello no es sorprendente que ser profesionalmente competente, ser suficientemente capaz y poder desempeñar ciertas tareas, haya sido una aspiración a lo largo de los tiempos.

No obstante, el uso institucionalizado de la competencia en el desarrollo de la formación profesional es un fenómeno reciente que ha aparecido mezclado con otras innovaciones, tales como la introducción del auto aprendizaje, la integración de teoría y práctica, la validación del aprendizaje previo y de las nuevas teorías de aprendizaje, tales como el aprendizaje auténtico, el constructivismo social y la construcción del conocimiento. El concepto de competencia muestra interés, por tanto, en los objetivos significativos y en el contenido del aprendizaje que constituirá el desarrollo personal de los estudiantes y su posición en el dominio del conocimiento que mejor los prepare para funcionar de manera efectiva en la sociedad.

Existen varias definiciones para el concepto de competencia debido a su ambigüedad en relación con las teorías de aprendizaje y con otros enfoques innovadores del aprendizaje. (mulder, 2008)

- **Competencia directa o de primer grado:** aquellas empresas que operan en nuestro mismo mercado, con idénticos canales de distribución, con iguales o parecidos productos/servicios o soluciones y que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes.  
Por poner un ejemplo obvio, para Coca-Cola su competencia directa son los refrescos sabor cola, como Pepsi o las marcas blancas como Freeway de Lidl, Cola Día.
- **Competencia indirecta o de segundo grado:** serían aquellas empresas que opera en el mismo mercado, con los mismos canales de distribución, que tocan el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades, pero cuyo producto/servicio o solución difiere en alguno de sus atributos principales.  
Por seguir con el mismo ejemplo de Coca-Cola, en este caso su competencia indirecta podrían ser otro tipo de refrescos con gas, como por ejemplo Kas Naranja o limón, schweppes, tónica, 7up...
- **Productos sustitutivos o de tercer grado:** serían aquellos productos o servicios que, satisfaciendo la necesidad principal de nuestro producto, saciar la sed, difiere en sus atributos principales, pero compiten en el mismo mercado y sector.  
En el caso de Coca-Cola, los productos sustitutivos podrían ser cualquier bebida que sacie la sed como zumos, agua, bebidas isotónicas, té, energéticas...que pueden ser una opción sustitutiva de nuestro producto y por tanto quitarnos cuota de mercado.



En función de los recursos de la empresa y del tipo de empresa y producto/servicio analizaremos una opción, dos o las tres (recomendado).

### **¿A qué nivel?**

Es importante recordar que este análisis se puede realizar a cuatro niveles, en función del alcance geográfico de la empresa, de este modo se tendrán referencias, a todos los niveles, en todas las variables del mix de marketing que se analicen y comparen—A nivel internacional: la profundidad del análisis dependerá de si la empresa opera o no a este nivel o si hay proyección de operar en él. Esto dará una visión macro de grandes empresas, con pautas e indicadores orientativos.

- A nivel nacional, se obtendrá la radiografía de las empresas competidores en el mercado nacional, como operan, su volumen de ventas, los precios medios, la inversión en publicidad.
- A nivel comunidad autónoma o región, para entender cómo funciona y opera tu competencia a este nivel; analizar y valorar cifras y datos que por ejemplo se podrán comparar con las cifras de negocio y saber si el aumento de las ventas ha sido mayor o menor al de los competidores.
- A nivel local, por ejemplo, la empresa es una tienda de barrio, para analizar y valorar cifras de los competidores más cercanos para poder establecer un plan de acción, de choque o de lanzamiento.
- A nivel on-line: se podría hacer un análisis específico de la web, plataformas, e-commerce, redes sociales.

En función del nivel de actividad de la empresa se realizará uno, dos, tres o cuatro niveles de análisis.

### **Principales indicadores que analizar de la competencia**

Lo primero que se tiene que hacer una vez detectado el tipo de competidor y el nivel de actuación es elegir entre 6 y 10 empresas, las que se estimen más representativas, para extraer de cada una de ellas las siguientes variables y poder realizar un estudio comparativo entre ellas y los propios resultados internos de gestión de la empresa.

#### **Los principales indicadores a medir, comparar y analizar son:**

- Concentración de empresas competidoras del mercado, numéricamente. De este modo se podrá conocer si se opera un mercado de alta concentración, media o baja. Ver el tipo de empresa, variedad de la oferta.
- Volumen de facturación anual de los principales competidores: con este dato se podrá extrapolar el volumen total que el mercado facturó en un año y establecer la cuota de mercado específica para cada competidor y la empresa. (Gomez, 2013)



## Tipos de competidores

- **Fuerte o débil:** la mayoría de las empresas apuntan a los competidores más débiles porque esto requiere menos recursos por porcentaje de participación ganado. Sin embargo, la empresa también competir con empresas fuertes para estar a la altura de los mejores.

Incluso los competidores más fuertes tienen algún punto débil.

- **Similar o diferente:** la mayoría de las empresas compiten con otras que son similares a ellas
- **“bueno” o “malo”:** en todo sector existen competidores buenos y competidores malos.

Una empresa debe respaldar a sus competidores buenos y atacar a los malos. Los competidores buenos juegan de acuerdo con las normas del sector, hacen cálculos realistas sobre el potencial de crecimiento, firman los precios de forma razonable respecto a los costos, favorecen a los demás a reducir los costos o acentuar la diferenciación, y aceptan el nivel general de su participación de mercado y utilidades. Los malos competidores intentan comprar su participación de mercado en lugar de ganársela, asumen riesgos mayores, invierten en exceso de capacidad y desequilibran el sector. (Kothler).

- **Competidores directos:** son aquellos que usan la misma tecnología para satisfacer las mismas necesidades en nuestros mismos mercados. En este tipo de competencia que conduce a la fuerte inversión de los recursos organizativos, y de ahí que las empresas traten de segmentar para evitar a ese tipo de consumidor.

Información importante a registrar sobre competidores directos:

- Estimación de participación en el mercado
- Catálogo de productos.
- Precios por productos
- Características físicas del producto
- Estrategia de distribución
- Roll de ventas, su estructura y su información
- Acciones de promoción y su publicidad
- Nivel de servicio (camino, 2012)





## **Barreras de entrada, movilidad y salida**

Las industrias difieren considerablemente en cuanto a que tan fácil es ingresar en ellas. Es fácil abrir un restaurante nuevo, pero es difícil ingresar en la industria de los aviones, entre las principales barreras de entrada están: la necesidad de mucho capital, las economías de escala, las patentes y los requisitos para obtener licencias, la escasez de los lugares propicios, materias primas o distribuidores, y los requisitos de reputación. Incluso después de que una empresa ingresa en una industria podría enfrentar barreras para la movilidad, cuando trata de ingresar en segmentos de mercados más atractivos. (Kotler P. , 2003)

### **Barreras de entrada:**

#### **Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:**

- Economías de escala. Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.
- Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto.  
La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
- Curva de aprendizaje o experiencia. El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

### **Barreras de movilidad:**

Constituyen barreras de entradas entre grupos de empresas, dentro de la misma industria. El concepto fue inicialmente propuesto por Caves y Porter (1977), apoyándose en la hipótesis inicial de la existencia de una estructura de grupos de empresas dentro de la industria. Así, se puede afirmar que las barreras a la movilidad son el corolario de la existencia de grupos estratégicos.





## **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/UNAN-Managua**

---

Las barreras a movilidad se conciben como factores estructurales que, dentro del sector, explican las diferencias de rentabilidad existentes entre grupos. De esta forma la base teórica para establecer un vínculo entre los miembros de un grupo estratégico y la rentabilidad de una empresa ha sido la noción de barrera a la movilidad.

La existencia de grupos genera implicaciones importantes para la teoría de las barreras de entrada. Cada una de las fuentes de barreras puede variar con las características que definen los grupos del sector. Por ejemplo, teniendo en cuenta la mezcla de las actividades dentro de cada grupo es diferente, sus curvas de costes de explotación, no son iguales y las barreras en formas de economías a escala pueden diferir.

En realidad, estas últimas son suficientes para definir grupos en la medida que explican porque nuevos competidores pueden elegir racionalmente las escalas no óptimas cuando estén presentes en el sector empresas grandes y con costos muy bajos. (Iorente)

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

### **Barreras de salida:**

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

### **Hay tres fuentes principales de barreras de salida:**

- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
- Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

### **Barreras emocionales:**

Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.

- Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados



financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

- Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc. (Muñiz, 2006)

## **Fortalezas y debilidades**

Toda empresa cuenta con un conjunto de capacidades y aquellas que contribuyen de manera decisiva al rendimiento de la compañía pueden darse, siempre en nivel de comparación de la competencia, en cuatro niveles; superior, bueno, medio y mediocre. A la capacidad situada en los niveles superior o bueno la consideramos una fortaleza, y es de esperar que la empresa la aproveche en términos de competitividad. La capacidad clasificada como mediocre, constituye claramente una debilidad. Pero esta diferencia es solo significativa si esa capacidad en concreto contribuye de forma importante al rendimiento de la empresa.

Una empresa debe aprender dos cosas importantes: conseguir identificar sus principales fortalezas pero, y quizás esto sea más importante, debe ser capaz de distinguir cuales de esas fortalezas a la hora de la verdad no resultan importantes para sus clientes (Kotler, P; Milton, 2014)

Un lugar necesita tomar un enfoque forastero e identificar cuál de sus características representa una fortaleza mayor, una fortaleza menor, un factor neutral y una debilidad mayor a la luz de lo que buscan inversionistas específicos. Lo que se necesita es una clara y amplia estrategia de largo plazo en la que encuentren apoyo máximo las principales fortalezas y en la que se dé tiempo suficiente para superar las debilidades. (Kotler, 2007)

La evaluación de las fortalezas y debilidades debe de 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.

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

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.



El logro de las metas y objetivos de la empresa depende de su habilidad para crear capacidades para empatar sus fortalezas con las oportunidades de mercado. Las capacidades se vuelven ventaja competitiva si proporciona a los clientes un mejor valor que las ofertas de la competencia. (Hartline, 2012)

### **Fortalezas:**

Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

### **Debilidades:**

Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (espinoza, 2013)

Las fortalezas pueden incluir un superávit, de efectivo, una fuerza de trabajo dedicada un fuerte suministro de talento administrativo, experiencia técnica o poca competencia. Se podrán considerar como debilidades importantes la escasez de efectivo, fabricas viejas una fuerza de trabajo con un sindicato fuerte y una imagen pública pobre.

Las fortalezas y debilidades son variables internas de la organización, es decir la empresa puede tener capacidad de manipular estas variables.

Con estos tipos de análisis las empresas pueden aumentar sus fortalezas y reducir al máximo o eliminar sus debilidades. En este punto las empresas deberán tener cuidado ya que las fortalezas también pueden convertirse en debilidades.

En términos generales se puede decir que todas las empresas tienen fortalezas y debilidades, así mismo cualquier empresa corre el riesgo de enfrentar amenazas y no saber aprovechar las oportunidades.

Una vez que la empresa ha realizado un análisis situacional deberá trabajar para minimizar o de preferencia, eliminar las debilidades y los riesgos e incrementar las fortalezas y las oportunidades del negocio. (Valdez, 2004)

El concepto de ventaja competitiva se relaciona con las fortalezas y debilidades de las empresas. Específicamente se refiere a la posibilidad de oponer directamente las fortalezas de la empresa contra las debilidades de los competidores. Se trata de poner las cartas de



la baraja a jugar a favor de la empresa. Para analizar una analogía militar, se trata de atacar con carros armados la caballería del enemigo.

Al moverse fuera del modelo de competencia perfecta, al centrarse en las fortalezas de la empresa para usarlas en contra de los competidores y adaptarse mejor a las necesidades del entorno externo las empresas alcanzan la posibilidad o el poder de ejercer un cierto nivel de influencia en el mercado en el que participan. (Schnaars S. , 1994)

Las fortalezas son algún valor, capacidad o conocimiento que posee la empresa en grado superior al promedio y cuya mejor utilización ha de producir mejores resultados, mientras que las debilidades son algún valor capacidad o conocimiento que tiene la empresa por debajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para lograr los objetivos.

Las fortalezas y debilidades, deben ser evaluadas en comparación con el resto de las empresas y las industrias, o del entorno considerado. En otras palabras, un determinado aspecto de una empresa constituye una fortaleza o debilidad solamente cuando al compararlo con el correspondiente en otras empresas de la industria, este constituye una ventaja o desventaja (Frances, 2006)

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. El ajuste de los factores internos y externos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA.

### **3.4 Ventajas competitivas**

#### **Concepto**

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. (Santos D. d., 1997)

Una ventaja competitiva es algo que permite a una empresa obtener niveles de beneficios superiores al promedio de su sector. La interrelación entre ventaja competitiva y rentabilidad es directa y bien conocida. Una fuerte ventaja competitiva produce más altos niveles de beneficios.

El dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad recurso o conocimiento que incrementara su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia. (Maroto, 2007)



## Características de las ventajas competitivas

- **Habilidades especiales:** es algo especial que una empresa hace o posee que le da cierta diferencia a su favor ante los competidores.
- **Generan una situación de competencia imperfecta:** en esencia una ventaja competitiva se logra provocando una situación de competencia imperfecta. Todas las empresas producen productos similares. No hay un líder en el mercado. Y las empresas pueden entrar y salir del mercado a voluntad. Los hombres de marketing tratan de crear ventajas competitivas alejándose del modelo de competencia perfecta. El reconocimiento del que disfruta una marca muy fuerte, por ejemplo, y la diferenciación de los productos, destruyen la premisa de que todos los productos son iguales.
- **Patrón para el logro de niveles de rentabilidad superiores al promedio:** finalmente el propósito último de toda ventaja competitiva es el de alcanzar niveles de beneficios superiores al promedio del sector. (Schnaars, Estrategias de marketing, 1991)

## Objetivo de las ventajas competitivas

El objetivo de las ventajas competitivas es colocar a una empresa en una situación privilegiada a los ojos de los consumidores, usuarios o clientes, con el fin de batir a la competencia en la lucha por la participación de mercado.

El objetivo final de las ventajas competitivas implica que sus resultados, no importa el área de la empresa en que tengan su origen, se producen en la relación empresa-mercado. En consecuencia la función de la empresa que tiene a su cargo convertir en una realidad perceptible cualquier ventaja competitiva, es el área de marketing. (Santos D. d., 1997)

## Tipos de ventajas competitivas

Existen dos tipos de ventajas competitivas básicas, liderazgo en costes y diferenciación de productos.





- Las relaciones con clientes y proveedores (Los procesos de cooperación)
- Rígidos controles de costes.
- La capacidad de ajustar la capacidad productiva en tiempo real en función de la demanda.

El efecto experiencia juega un papel fundamental para el liderazgo en costes. Se fundamenta en que a medida que se aumenta la producción el coste unitario decrece, es decir, la empresa aprende a ser más eficiente y en definitiva a reducir costes.

Existen numerosos casos en los que puede ser recomendable una estrategia de ese tipo: cuando el poder de negociación de los clientes es muy grande, cuando el precio es la variable competitiva dominante de un sector, cuando el producto no puede diferenciarse del resto o el coste de cambiar de proveedor es muy bajo, entre otras.

### **Diferenciación del producto: En busca del valor**

La estrategia de diferenciación busca crear singularidad en el producto o servicio que se ofrece al mercado, proporcionándole alguna característica de valor que el cliente percibe como única. La ventaja competitiva en diferenciación permite que un cliente esté dispuesto a pagar más por un producto o servicio que por otro de precio inferior, siempre que sean comparables.

Las empresas consiguen la diferenciación cuando su sobreprecio excede sus costes extras en los que se incurre por llegar a ser únicos. Un diferenciador siempre buscara caminos para distinguirse de competidores similares y poder justificar su sobre precio. Pero no puede ignorar los costes. Debe alcanzar un nivel de paridad o proximidad de coste en todas aquellas áreas que no afecten a la diferenciación.

La diferenciación se puede obtener por medio de diferentes vías, entre ellas:

- La imagen de marca
- La innovación tecnológica
- La innovación en concepto empresarial
- La innovación en procesos empresariales
- La innovación en diseño
- La calidad
- La creación de experiencias únicas
- El servicio al cliente
- El servicio a los distribuidores
- La red de distribución
- Valores de la empresa (Maroto, 2007)

Las empresas pueden diferenciarse por varias vías al mismo tiempo, las variables clásicas para llegar a la diferenciación de productos son las siguientes:

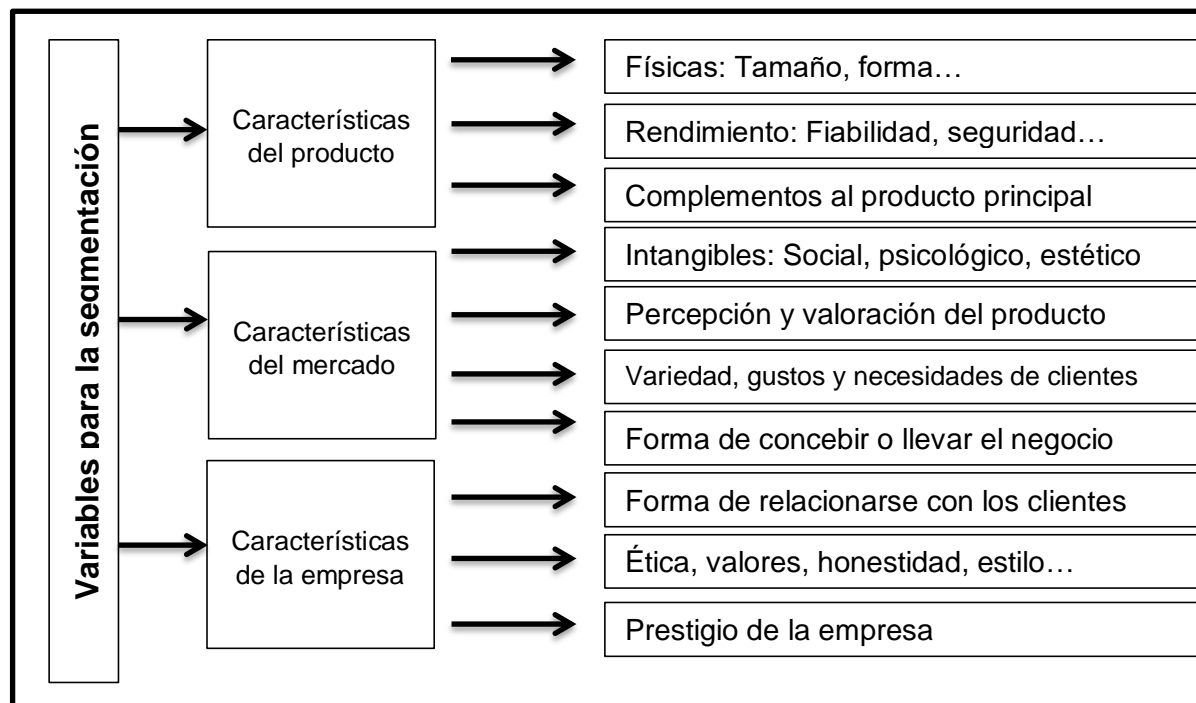


Fig. Nº 3 Variables para llegar a la diferenciación. (Maroto, 2007)

Actualmente son de máxima importancia las características intangibles del producto o servicio: sociales, psicológicas, estéticas. Pero el gran intangible actual es la capacidad de crear emociones completamente impactantes para el cliente.

### La especialización: En busca del foco

La tercera estrategia genérica planteada por Porter es la especialización o enfoque, que se basa en definir un ámbito competitivo reducido dentro de un sector. Consiste en seleccionar un segmento (o segmentos) y crear una estrategia para competir en él. Las ventajas competitivas se consiguen mediante la creación de valor añadido a grupos concretos de clientes, explotando nichos de mercado mejor que los competidores o incluso a veces desconocidos o desatendidos por ellos.

La especialización no es una estrategia genérica independiente, al igual que las anteriores, ya que tiene que ser combinada con el liderazgo en costes o con la diferenciación de productos, creando dos opciones estratégicas diferentes:





La estrategia de especialización mediante el liderazgo en costes. Las empresas persiguen los menores costes en un segmento objetivo.

La estrategia de especialización mediante la diferenciación de productos. Las empresas buscan diferenciarse dentro de un segmento de mercado.

Ambas estrategias buscan conseguir la ventaja competitiva generando mayor valor añadido que los competidores globales, en un segmento concreto.

Existe una tercera variante a tener en cuenta. La especialización persigue limitar el mercado al que se dirige la empresa a un grupo reducido de potenciales clientes, bien con una posición de bajo coste o de alta diferenciación. Pero también se puede buscar la especialización con liderazgo en costes y diferenciación al mismo tiempo.

## **Elementos de una empresa que permiten desarrollar ventajas competitivas**

Esos elementos valiosos son los que denominan como activos de marketing; los activos fundamentales de toda empresa son siete:

- Marca o marcas
- Participación de mercado
- Capacidad de la red de distribución
- Niveles de lealtad del mercado hacia los productos o servicios de la empresa
- Relaciones con los proveedores
- Relaciones con la clientela
- Tecnología

En determinadas circunstancias, y bajo condiciones muy específicas, se pueden considerar otros factores adicionales propios y específicos de determinados sectores.

## **Cinco fuerzas competitivas de Porter.** (Porter M. , 2009)

Michael Porter identifico cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Las amenazas que plantean estas fuerzas son las siguientes:



Fig. Nº 4

### Amenaza de rivalidad intensa en el segmento

Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aun menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento. Estas condicionantes conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamiento de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz.

La competencia directa de La Casa de las Piñatas la constituyen Mundo Party y Marguz. La debilidad de estas empresas es ofrecer productos de la misma calidad de los que ofrece La Casa de las Piñatas a precios altos, es por esta razón que La Casa de las Piñatas además de ofrecer productos a precios bajos le da un valor agregado a los productos y servicios que ofrece. Como competencia indirecta encontramos los negocios que se dedican a la organización y decoración de eventos o los restaurantes de comida rápida que ofrecen este servicio.



### **Amenaza de nuevos participantes**

El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y de salida. El segmento más atractivo será aquel en que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlos con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salidas son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgos, porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son bajas las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables. La peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006)

Existen empresas en el mercado que constituyen una competencia para La Casa de las Piñatas, entre las que tenemos Mundo Party, Marguz, que ofrece también productos de piñatería. Por lo que para que la empresa sea competitiva debe ofrecer un valor agregado que aún no haya sido implementado por la competencia. Una barrera de entrada para estas empresas es la variable precio ya que ofertan los mismos productos a costos elevados.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.

La Casa de las Piñatas posee proveedores directos, es decir que la empresa importa directamente de la fábrica los productos de papelería y juguetería, permitiéndole de este modo ofrecer a sus clientes un gran surtido de mercadería con los personajes favoritos de los niños y a precios sin competencia.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mayor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costo de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con una influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación.



Los clientes de la empresa que poseen poder de negociación son aquellos que compran en grandes volúmenes los productos que ofrece La Casa de las Piñatas, es aquí donde estos clientes obtienen mayor descuento según el total del monto de la compra.

### **Amenaza de los sustitutos**

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio. El correo electrónico es sustitutivo del correo urgente. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador.

Los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos, a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

Los productos sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos. (Porter M. , 2009)

Los sustitutos de la empresa lo constituyen todos los negocios que se dedican a la decoración y elaboración de eventos personalizados ya que estos se encargan de elaborar cada uno de los productos necesarios para el evento sin necesidad de comprarlos. También se debe mencionar los locales de comidas rápidas o restaurantes que ofrecen servicios de celebración de cumpleaños ya que estos además de rentar el local se encargan de todo lo relacionado con paquetes para repartir y piñatas.



## **IV. Supuestos**

### **4.1 Supuestos**

- El posicionamiento se logra gracias a los bajos precios de la empresa.
- La ventaja competitiva que posee la empresa es la calidad del servicio.
- La publicidad utilizada por la empresa ha logrado posicionarla en la mente de los consumidores.

## 4.2 Matriz de categoría y subcategoría

Cuestión de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición operacional	Sub categorías	Fuente de información	Técnicas de recolección	Ejes de análisis
¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento implementadas por el negocio la casa de las piñatas de la ciudad de Estelí?	Identificar qué lugar ocupa este negocio en la mente de los consumidores	Consumidor	Personas o conjunto de personas que satisface sus necesidades mediante el uso de los bienes y servicios generados en el proceso productivo. Un consumidor es aquel o aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de la competencia. Esto implica que el producto que se acerque mejor a las preferencias de un individuo determinado estará en una mejor posición a la hora de convertir a este individuo en un cliente. (vicentin, 2008)	Existen cuatro tipos de consumidores: El <b>consumidor compulsivo</b> es aquel que compra en forma irracional: cuando adopta un producto la frecuencia o el volumen de sus compras es significativo. Para influir en este tipo de consumidor, en el lanzamiento e introducción del producto, resulta productivo desarrollar mensajes impactantes en las mismas emociones, resaltando las ventajas reales y psicológicas que representan el consumo frecuente del nuevo producto. El <b>consumidor pasivo</b> no cuestiona lo que compra, es demasiado permisivo y poco discriminativo. La promoción que mejor aplica a este tipo de compradores es la emocional, preparando buenos argumentos y, en su caso, elementos publicitarios muy atractivos. (Kirchner, 2010) El <b>consumidor racional</b> suele hacer una reflexión previa de la compra: ¿necesito este producto?, ¿me conviene? Este tipo suele adquirir productos como seguros, casas, terrenos, coches, etc. (Flame Analytics, 2014) El <b>consumidor pragmático</b> es aquel que tiene en cuenta las funciones prácticas de un producto, un equilibrio entre el análisis y la impulsividad. Siempre en función de la utilidad y de solucionar algo justo en el momento preciso.	Primarias: -Propietario -Vendedores Secundarios: -Clientes -Documentos	Primarias: Entrevista Entrevista Secundarias: Encuesta	Primarias: -A qué tipo de consumidor están dirigidos -Capacitación de la fuerza de ventas Secundarias: -conocimiento del producto o empresa -productos que solicita en el negocio
¿Cuáles son las estrategias de	Describir cuales son las ventajas	Ventajas competitivas	Una ventaja competitiva es una ventaja en algún	<b>Activos intangibles:</b> Los activos intangibles son tanto marcas, como	Primarias: -Propietario	Primarias: Entrevista	Primarias:



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/UNAN-Managua

<p>posicionamiento implementadas por el negocio la casa de las piñatas de la ciudad de Estelí?</p>	<p>competitivas que posee la casa de las piñatas en relación a los negocios de la competencia</p>		<p>aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.</p>	<p>patentes o licencias. Básicamente, lo que hacen es otorgar a las empresas la capacidad que poner unos precios superiores a los de su competencia. Por ejemplo, muchos consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor por los polos y jerséis de la marca <b>Lacoste</b> que por unos de marca blanca de igual calidad.</p> <p><b>Coste de cambio:</b> La ventaja competitiva de los costes de cambio se da cuando el coste de cambiar un producto o servicio es superior al beneficio que se daría por este cambio. De esta forma se logra la fidelidad de los clientes, pudiendo cobrar un precio superior.</p> <p><b>Ventajas de costes:</b> La ventaja de costes es la ventaja competitiva clásica, que suelen derivar de las economías de escala, es decir, la capacidad de producir a un menor coste debido a que el coste unitario de producir un mayor número de bienes o servicios suele ser decreciente al verse reducido el peso de los costes fijos en el coste total.</p>	<p>-Vendedores Secundarios: -Clientes -Documentos</p>	<p>Entrevista Secundarias: Encuesta</p>	<p>-Estrategias utilizadas por la empresa. -Promociones. -Precios.</p>
--	---	--	--	---	---	---	--



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/UNAN-Managua

<p>¿Cuáles son las estrategias de posicionamiento implementadas por el negocio la casa de las piñatas de la ciudad de Estelí?</p>	<p>Explicar que factores han incidido al posicionamiento del negocio la casa de las piñatas</p>	<p>Posicionamiento</p>	<p>El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. (Escoto, 2000)</p>	<p>-La <b>diferenciación</b> es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.</p> <p>-El mejor posicionamiento es aquel que <b>no es imitable</b>, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.</p> <p>-El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar <b>beneficios que sean relevantes</b> para el consumidor.</p> <p>-Es importante posibilitar la <b>integración</b> de la estrategia de posicionamiento dentro de la <b>comunicación</b> de la compañía.</p> <p>-La posición que deseamos alcanzar debe ser <b>rentable</b>.</p> <p>-El posicionamiento de nuestra marca debe entenderse como un <b>proceso de perfeccionamiento</b> de nuestra marca, incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas. (Moraño, emarketing&amp;consumo, 2010)</p>	<p>Primarias: -Propietario -Vendedores Secundarios: -Clientes -Documentos</p>	<p>Primarias: Entrevista Entrevista Secundarias: Encuesta</p>	<p>-Estrategias utilizadas por la empresa. -Segmentación de mercados. -Qué factores inciden en su decisión de compra</p>
---	---	------------------------	--	---	---	---	--



## V. Diseño metodológico

### 5.1 Tipo de investigación

**Investigación:** Es una serie de procedimientos que se llevan a cabo con el fin de alcanzar nuevos conocimientos fehacientes sobre un hecho o fenómeno que, una vez encontrados nos puedan ayudar a establecer conclusiones y soluciones a circunstancias causadas por ellos. (Pérez Porto, J; Gardey, A, 2008)

**Investigación cualitativa:** Es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (Velez, 2008)

Esta investigación es cualitativa ya que se estudiará una sola unidad de análisis, en este caso el negocio “La casa de las piñatas”, mediante la cual se obtendrá la información necesaria para conocer sobre la posición que ocupa esta en el mercado.

### 5.2 Tipo de estudio

**El Diseño de investigación descriptiva:** es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. (Shuttleworth, 2008)

**Según el tiempo de ocurrencia de los hechos:** Es un estudio Prospectivo por que se refiere a los hechos actuales que ocurren en el periodo establecido a estudiar las variables que intervienen en el tema de interés.

**Según su amplitud:** Es un estudio transversal ya que es de corto plazo abarcando un periodo del primer semestre del año 2016.

**Según análisis y alcance de los resultados:** La investigación será de tipo descriptiva ya que pretende analizar y describir las estrategias que ha utilizado La Casa de las Piñatas para posicionarse en el mercado esteliano.

### 5.3 Universo o población

**Población:** En su uso más habitual, la palabra hace referencia al grupo formado por las personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general. También permite referirse a los espacios y edificaciones de una localidad u otra división política, y a la acción y las consecuencias de poblar. (Porto, J; Merino, M, 2008)



Es infinito ya que no se sabe exactamente con cuantos clientes cuenta la empresa.

Nuestro universo es la población Urbana de la ciudad de Estelí que cuenta con 125,445 habitantes.

## 5.4 Muestra

**Muestra:** Una muestra es una pequeña porción de algo, representativa de un todo, que es usada para llevarla a conocimiento público o para analizarla. (deconceptos.com, 2016)

Nuestro universo es la población Urbana de la ciudad de Estelí que cuenta con 125,445 habitantes.

$$NX = \frac{(ac*0.5)^2}{1+ (e^2x (n-1))}$$

$$N= 383 \text{ personas}$$

## 5.5 Muestreo

**Muestreo probabilístico (M.A.S):** En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser el riguroso y científico. (Ferrer, 2010)

## 5.6 Técnicas de recolección de información

**Encuesta:** Una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde procede se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. (Crece Negocios, 2015)

Las personas a encuestar son todos los clientes que visitan La Casa de las Piñatas

**Entrevista:** El concepto de entrevista hace referencia a la comunicación que se constituye entre el entrevistador y el entrevistado. En ambos casos pueden ser más de una persona. El objetivo de dicha comunicación es obtener cierta información, ya sea de tipo personal o no. (concepto.de)

Se realizará una entrevista a los propietarios del negocio.

**Guía de observación:** Una guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través



de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. (Perez P, Julian; Merino Maria, 2012)

Se realizará una guía de observación que será aplicada dentro de la empresa.

## **5.7 Etapas de la investigación**

### **Investigación documental**

Durante esta etapa se recolectó información necesaria para la elaboración del marco teórico y la mejor comprensión de las variables del tema de investigación. Dicha información se obtuvo de libros y páginas en internet.

### **Elaboración de instrumentos**

Es en esta fase donde se elaboraron los instrumentos a aplicar como son la encuesta que se le realizará a clientes de La Casa de las Piñatas, una entrevista que se le hará a los propietarios de esta y por último una guía de observación que realizará dentro de la empresa.

### **Trabajo de campo**

En esta etapa se llenaron las encuestas con clientes de La Casa de las Piñatas y se realizó la entrevista al propietario de la empresa, se llevó a cabo la guía de observación para la recolección de la información necesaria para la realización de la siguiente etapa.

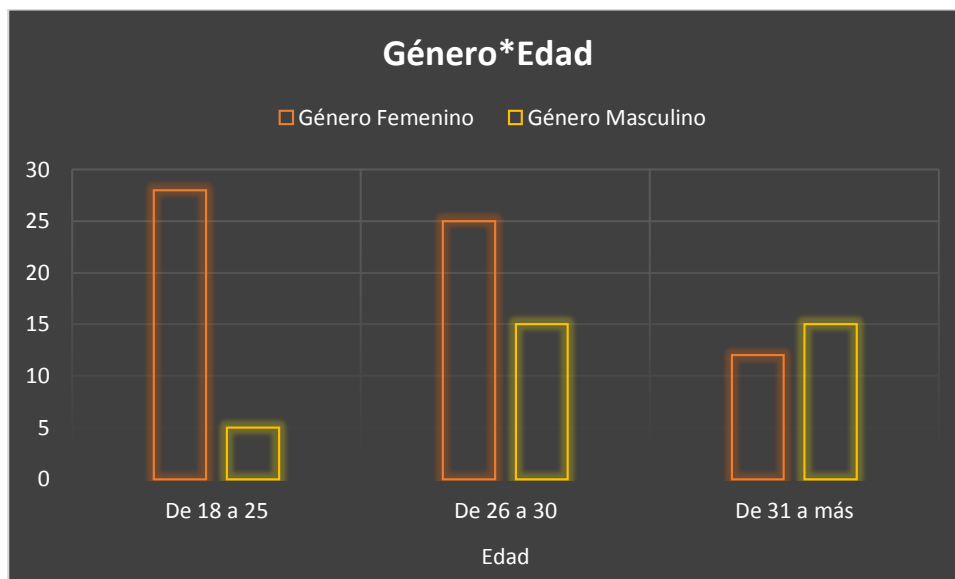
### **Elaboración de documento final.**

Durante esta etapa se realizó el procesamiento y análisis de la información recolectada para luego elaborar la propuesta, conclusiones y recomendaciones que se le harán a la empresa.



## VI. Resultados

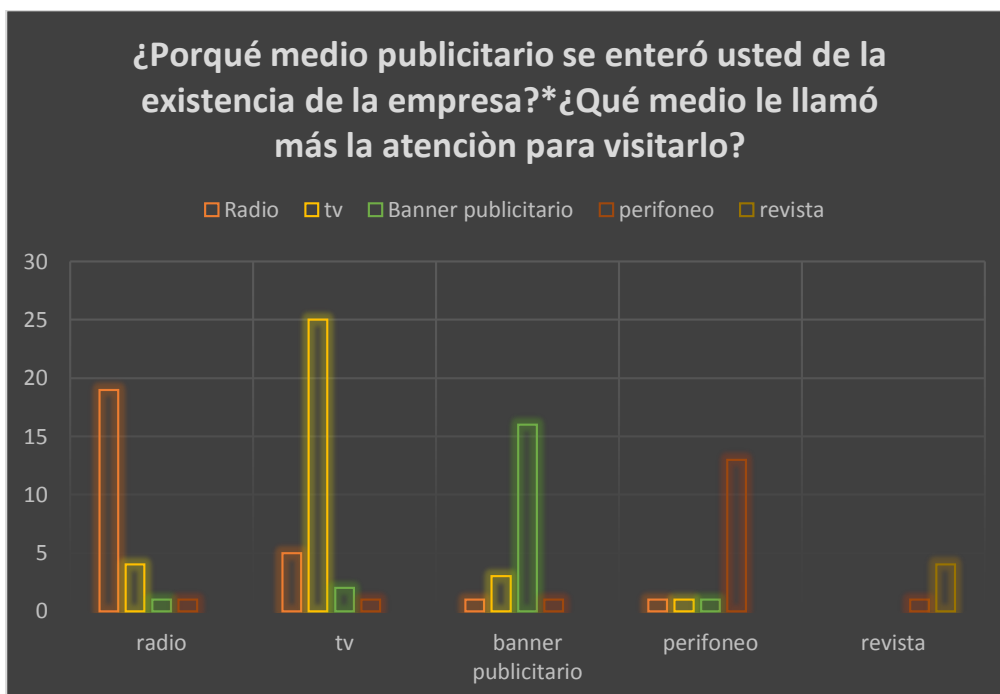
Gráfico N° 1



Del total de personas encuestadas el 65% (220 personas) fueron del género femenino y sólo un 35% (118 personas) del género masculino siendo el 40% (137 personas) de las personas que visitan La Casa de las Piñatas entre las edades de 26 a 30 años, el 33% (111 personas) de 18 a 25 años y un 27% (90 personas) de 31 a más.

Se puede observar que la mayoría de los clientes que posee La Casa de las Piñatas son personas entre las edades de 26 a 30 años esto debido a que nuestro país gran parte de los padres de familia son jóvenes y es entre los 26 a 30 años que la mayoría de ellos tienen un trabajo y poseen estabilidad laboral.

Gráfico N° 2

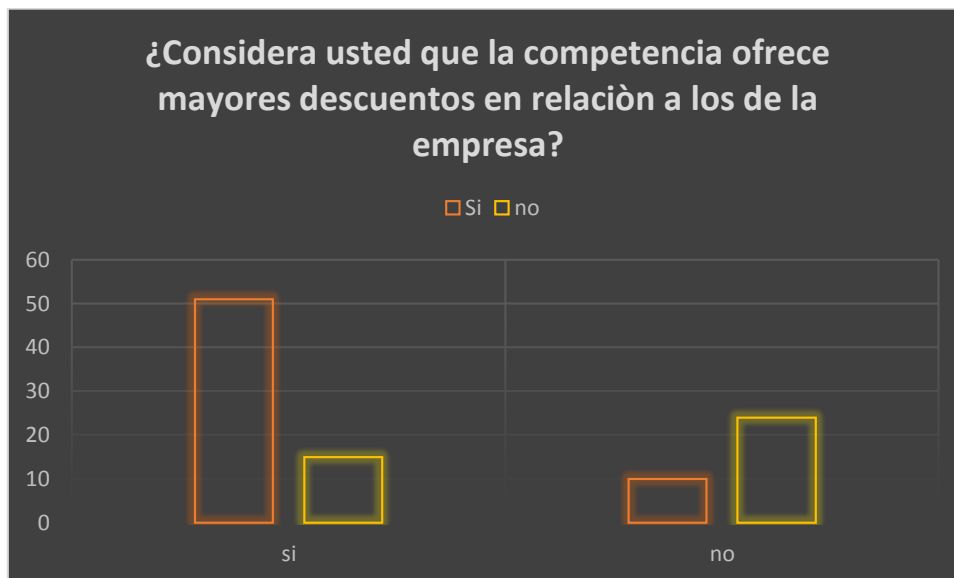


Del 100% de personas encuestadas el 33% (110 personas) se enteró de la existencia de la empresa a través de la televisión y fue este el medio que más llamó su atención para tomar la decisión de visitarlo, un 25% (85 personas) se enteró de la existencia de esta a través de la radio y el 26% (86 personas) dijo que fue este el medio que llamó más su atención y tan solo un 5% (16 personas) la conoció a través de revistas siendo este mismo medio el que influyó en las personas al momento de visitar la empresa.

Esto indica que entre los medios que utiliza la empresa los que más han llamado la atención de las personas para tomar la decisión de visitar el local y además a través del cual se han dado cuenta de la existencia de la empresa son la televisión y la radio. La empresa podrá crear campañas publicitarias que sean llamativas a los ojos de los clientes a través de estos medios ya que son los más vistos.



Gráfico N° 3



De los encuestados el 61% (209 personas) opina que la competencia ofrece una gama de productos más amplia que la de la empresa. Con relación a las promociones y descuentos que ofrece la competencia el 66% (223 personas) de los encuestados dijo que son mejores los que ofrece la competencia y solo un 34% dijo que la casa de las piñatas ofrece mejores promociones.

Esta grafica nos brinda una herramienta muy importante ya que la empresa podrá utilizarla para crear de este modo una ventaja competitiva ofertando una mayor variedad en sus productos, además la empresa debe tratar áreas como lo es las promociones ya que según los clientes de la empresa la competencia ofrece mayores descuentos y promociones lo que hace que las personas se sientan atraídos por esta; según los propietarios de la empresa han dicho en una entrevista realizada que ellos si realizan promociones pero estas aún no logran satisfacer o llamar el 100% de la atención de sus clientes.

Gráfico N° 4



El 100% de las personas encuestadas han visitado La Casa de las Piñatas y de este 100% el 85% (228 personas) de las personas conocen otros lugares que ofrezcan productos de piñatería y el restante 15% (50 personas) visitan la empresa ya que no conocen otros negocios que ofrezcan este tipo de productos.

Es muy importante para la empresa saber si sus clientes conocen los negocios de la competencia ya que de este modo podrá establecer estrategias que le permitan obtener ventajas competitivas. La gráfica nos indica que la mayoría de las personas conocen otros negocios que ofertan los mismos productos que La Casa de las Piñatas.



Gráfico N° 5



Del 100% de las personas que han visitado La Casa de las Piñatas el 40% (136 personas) la visita anual, el 35% (118 personas) ha dicho que la visita en ocasiones y un 6% (21 personas) de estas personas visitan La Casa de las Piñatas quincenalmente.

En esta gráfica nos damos cuenta que los clientes que visitan la empresa lo hacen por lo general cada año u ocasionalmente esto debido a que las celebraciones son por lo general de cumpleaños, el restante de las personas que visitan la casa de las piñatas con más frecuencia lo hacen ya sea porque necesitan algún artículo o realizar alguna decoración.





Gráfico N° 6



El 100% de las personas encuestadas ha visitado La Casa de las Piñatas y de este 100% un 82% (278 personas) respondió que se siente satisfecho con los productos y servicios que esta ofrece y el restante 18% (60 personas) ha dicho que no se siente satisfecho.

Esto le permite a la empresa darse cuenta que existen factores aún en los que debe trabajar y mejorarlos para que ese restante de clientes que respondieron que no se sienten satisfechos logren cambiar de opinión y den buenas referencias de la empresa a los demás.



Gráfico N° 7

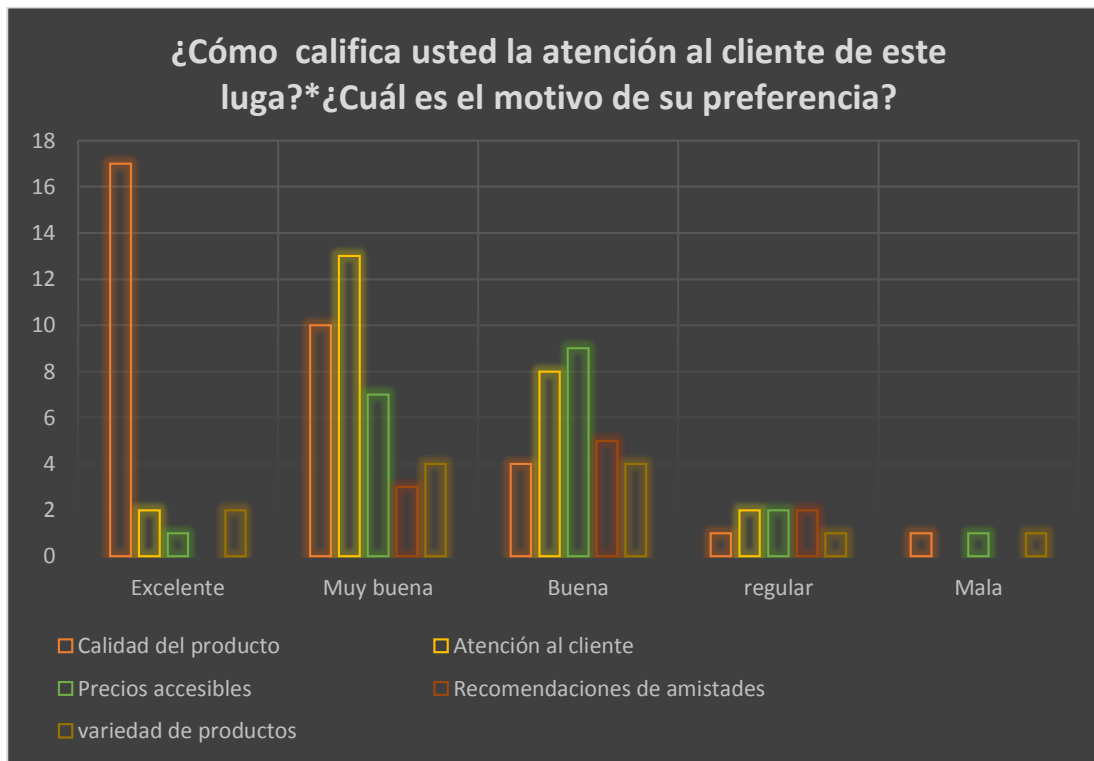


Del total de personas encuestadas un 50% (171 personas) afirma que visitan la casa de las piñatas desde hace dos años atrás y un 23% (79 personas) la visita desde hace tres años a más. Al momento de preguntar cada cuanto tiempo visitan la empresa el 40% (136 personas) de las personas lo hace anualmente y solo un 6% (21 personas) lo hacen quincenal o semanalmente.

A través de esta gráfica nos damos cuenta que la frecuencia con que las personas asisten a la empresa es anual y la mayoría de ellas lo hacen desde hace dos años atrás, de este modo es importante que la empresa analice estos factores e implemente estrategias que le permitan además de fidelizar a los clientes lograr que estos visiten el local con una mayor frecuencia.



Gráfico N° 8

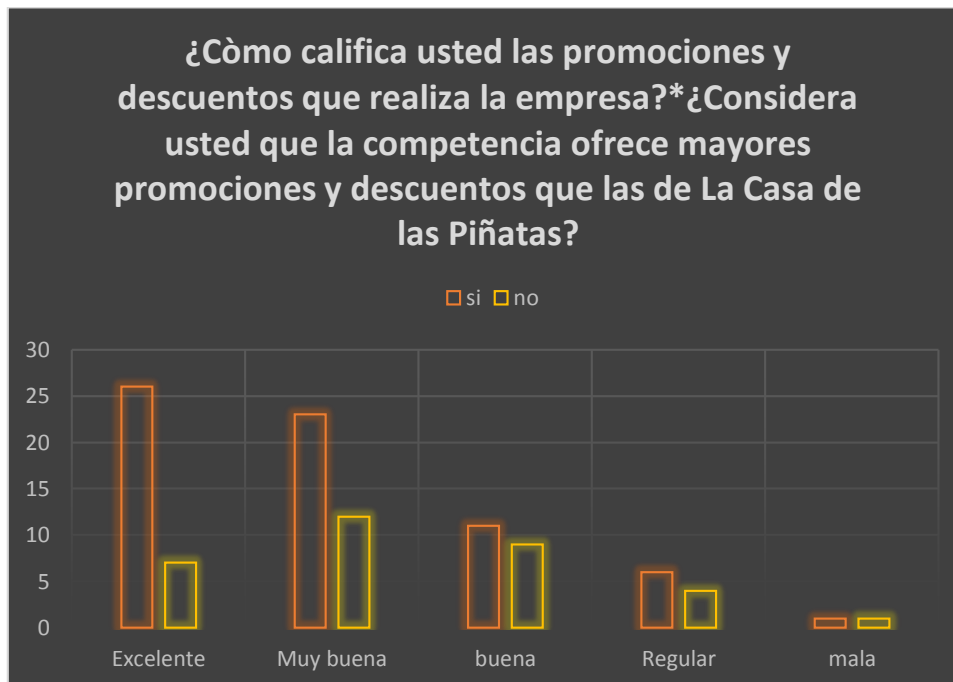


Del total de las personas encuestadas el 33% (109 personas) prefiere visitar La Casa de las Piñatas debido a la calidad del producto que oferta, el 25% (87 personas) lo hace por la atención al cliente y un 10% (34 personas) visita la empresa por recomendaciones de amistades. Por otra parte el 38% (128 personas) de los clientes opina que la atención al cliente brindada es muy buena.

Esto indica a la empresa que la atención que brindan los colaboradores a sus clientes es muy buena siendo este uno de los factores que motivan a los clientes de la empresa a visitarla aunque el principal factor es la calidad del producto que oferta la empresa.



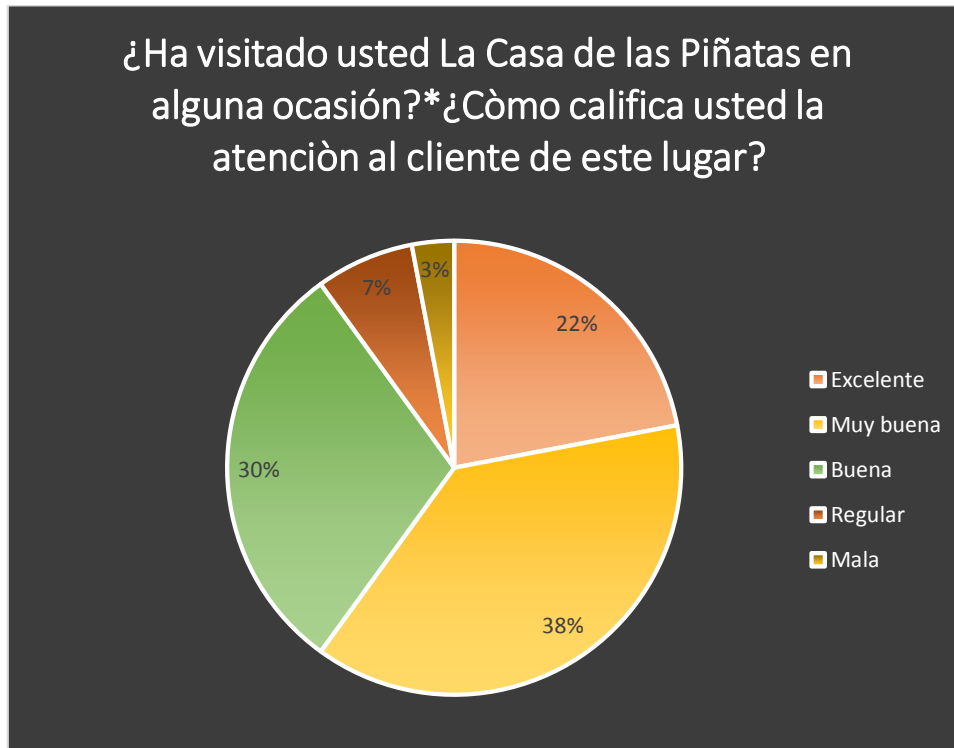
Gráfico N° 9



De las personas encuestadas el 67% (223 personas) ha dicho que la competencia ofrece una gama de productos más amplia que la que la casa de las piñatas posee, y del 100% un 35% (115 personas) considera que las promociones que ofrece la Casa de las Piñatas son muy buenas, el 33% (112 personas) considera que son excelentes y solo un 2% (4 personas) ha dicho que las promociones y descuentos de la empresa son malos.

Esto indica a la empresa que debe ofertar a sus clientes una gama de productos más amplia ya que la mayoría de los encuestados ha dicho que es mayor la de la competencia, esto es un punto muy importante ya que si la empresa logra ofertar una mayor variedad de productos podrá captar clientes de la competencia y aumentar así su cuota de mercado.

Gráfico N° 10

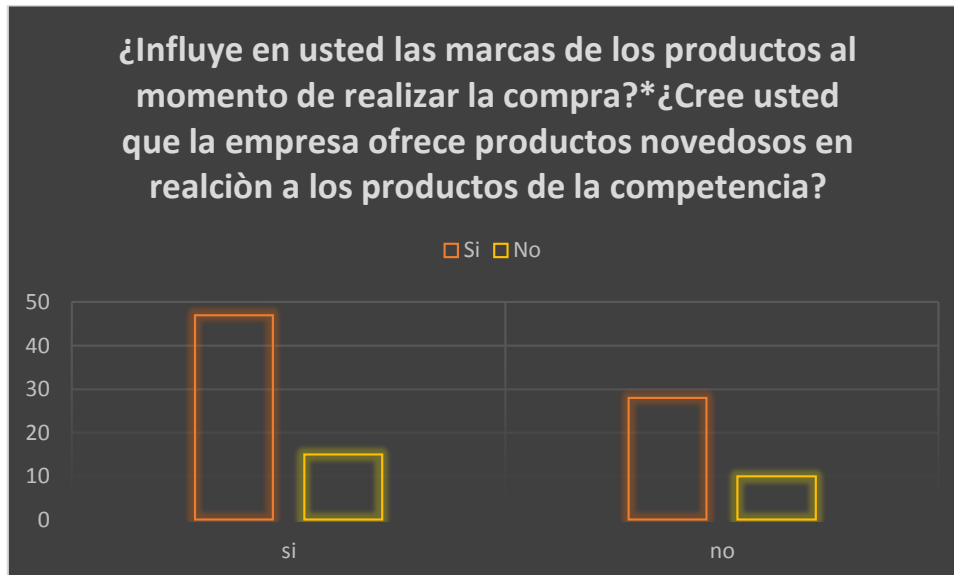


El 100% (338 personas) de las personas encuestadas han visitado La Casa de las Piñatas y al momento de calificar la atención al cliente el 38% (128 personas) de las personas encuestadas han dicho que es muy buena, el 22% (75 personas) opina que es excelente y solo un 3% (10 personas) dice que la atención al cliente que brinda la empresa es mala.

Esto indica a la empresa que la mayoría de las personas que los visitan tienen una muy buena percepción acerca de la atención brindada por parte de los colaboradores de la empresa ya que es una atención personalizada y le permite de este modo obtener una ventaja competitiva.



Gráfico N° 11

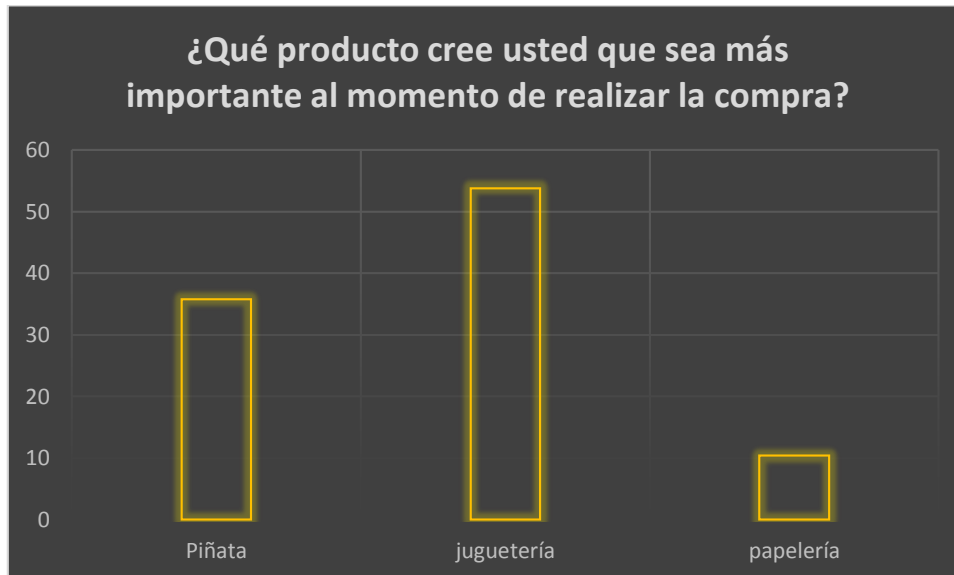


Del 100% de personas encuestadas el 75% (251 personas) opina que La Casa de las Piñatas ofrece productos novedosos en relación a los productos de la competencia, y el 25% (87 personas) restante dijo que no ofrece productos novedosos. Al momento de preguntar si influyen las marcas en la decisión de compra el 62% (209 personas) afirma que si y el restante 38% (129 personas) dijo que no influyen las marcas.

Se puede observar que la mayoría de las personas que visitan la empresa opinan que esta ofrece productos novedosos en relación a los de la competencia esto le da una ventaja competitiva a la empresa, otro punto muy importante es la marca de los productos ya que la mayoría de las personas es influenciada por estos para comprar uno u otro producto.



Gráfico N° 12

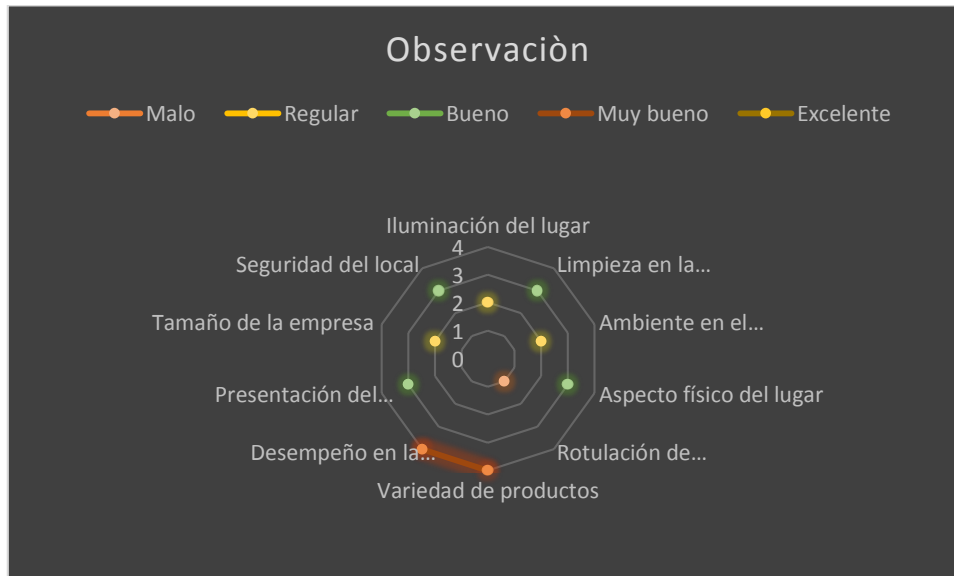


Del total de personas encuestadas se observa que un 54% (183 personas) opina que lo más importante al momento de comprar los productos es la juguetería, el 36% (121 personas) afirma que el producto más importante es la piñata y solo un 10% (35 personas) de los encuestados dice que lo más importante es la papelería.

A través de estos datos la empresa se da cuenta que los productos en los que debe enfocar sus estrategias y promociones son la juguetería y la papelería ya que de este modo logrará captar la atención de sus clientes.



Gráfico N° 13



Al realizar la guía de observación se analizaron aspectos de la empresa que son de gran importancia para garantizar una excelente atención a los clientes, algunos de estos aspectos están determinados principalmente por: la iluminación del lugar que se ha considerado como regular esto debido a que la empresa no posee una iluminación natural sino que es a través de energía eléctrica y en caso de faltar esta se ven obligados a cerrar el negocio ya que no se pueden observar los productos, el ambiente en el entorno se ha calificado como regular ya que por lo general están ordenando productos y estos se encuentran en el piso obstaculizando el paso de las personas, la rotulación de los productos es mala ya que no se encuentran rotulados y las personas al visitar la empresa se ven obligados a recorrerla para encontrar lo que necesitan en caso de que los colaboradores se encuentren ocupados, el tamaño de la empresa es regular ya que para la cantidad y variedad de productos que la empresa posee es necesario un lugar más amplio de modo que se puedan exhibir de forma ordenada y que llame la atención de los clientes. Estos aspectos son considerados de mayor importancia debido a que la empresa deberá trabajar en ellos para garantizar la comodidad de sus clientes.





## VII. Conclusiones

- A lo largo de la investigación se ha encontrado que la empresa utiliza algunas estrategias de marketing en las que se destacan la estrategia publicitaria ya que la empresa utiliza medios de comunicación para darse a conocer y atraer clientes siendo el principal medio la televisión y la radio esto debido a la gran cantidad de clientes que la empresa posee fuera de la ciudad. Cabe mencionar que la empresa también participa en actividades sociales como patrocinadores y esta es otra forma de hacer publicidad.
- Otra estrategia que utiliza la casa de las piñatas es la de promoción ya que esta realiza combos donde cada uno de sus clientes al comprar en la empresa todos los artículos de juguetería obtiene descuentos en papelería de un 65% y en la piñatería el 50% esto según la compra que realice cada uno de ellos.
- La empresa ocupa un lugar privilegiado en la mente de cada uno de los consumidores esto debido a que es una de las empresas más grandes de piñatería en la ciudad, además cuenta con una gran trayectoria en comparación a los negocios de la competencia ya que estos han surgido al ver el crecimiento del mercado a través del tiempo.
- Otro factor clave para que la empresa haya logrado posicionarse en la mente de los consumidores ha sido la publicidad que ha hecho en las ciudades de la zona norte del país ya que de esta forma se ha dado a conocer y le ha permitido acaparar una mayor cantidad de clientes en relación a la competencia.
- Los principales factores que han incidido en el posicionamiento de la empresa han sido la calidad del producto que la casa de las piñatas oferta ya que ofrece productos según la necesidad y la accesibilidad del cliente ya sea que necesiten un producto de marca o un producto económico aunque esto implique menor calidad.
- El segundo factor de importancia para lograr el posicionamiento es la atención al cliente ya que aunque los colaboradores de la empresa no reciben capacitaciones, estos brindan una atención personalizada a cada cliente logrando de este modo la comodidad y satisfacción de estos y obteniendo de tal manera su confianza y lealtad.
- Una de las principales ventajas que esta posee son los precios ya que la casa de las piñatas cuenta con contratos a largo plazo con las empresas fabricantes de sus productos ya sea de juguetería y papelería esto le permite tener poder de negociación con los compradores o clientes.
- Otra ventaja muy importante para la empresa es el tiempo que tiene de operar en el mercado ya que esta fue una de las empresas pioneras en la ciudad de Estelí y con



esto ha conseguido que los clientes reales y potenciales tengan conocimiento de esta y los productos que ofrece.

- El supuesto “El posicionamiento se logra gracias a los bajos precios que ofrece el negocio” no se ha comprobado ya que la mayoría de las personas encuestadas ha dicho que prefieren visitar la empresa por la calidad del producto que esta ofrece.
- Los demás supuestos se comprueban debido a que la casa de las piñatas ofrece un excelente servicio, el 60% de las personas encuestadas calificó este entre excelente y muy bueno, y la publicidad que la empresa ha utilizado si ha logrado posicionarla en la mente de los consumidores ya que es a través de esta que la mayoría de los clientes se ha enterado de su existencia.



### VIII. Propuesta de estrategias

Estrategias	Objetivos	Acciones
<b>Estrategia de diferenciación.</b>	Otorgar a los clientes un producto o servicio que le entregue mayor valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta estrategia se pretende que la empresa brinde a los clientes el servicio de delivery (reparto o entrega) de los productos que adquieren ya sea al realizar compras en el local o que puedan solicitarlos a través de una llamada telefónica.</li> <li>• Que la empresa ofrezca a los clientes actuales y potenciales nuevos productos y servicios.</li> </ul>
<b>Desarrollo de mercados</b>	Incrementar la participación en el mercado con los productos actuales, en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa puede crear nuevos puntos de venta en la zona norte de país para de este modo llegar a aquellos clientes potenciales que no tienen la capacidad económica para viajar a otra ciudad a realizar sus compras.</li> <li>• Se propone a la empresa desarrollar canales de distribución creando una red de franquicias que le permita a la empresa llevar sus productos a diferentes ciudades que se encuentran alejadas de la ciudad de Estelí.</li> </ul>
<b>Promoción y publicidad</b>	Realizar Promociones a los productos de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta estrategia se pretende que la empresa</li> </ul>



	empresa y crear campañas publicitarias.	realice promociones de sus productos y las de a conocer a través de campañas publicitarias para que de esta forma logre captar una mayor cantidad de clientes, además que dichas promociones sean llamativas ante los ojos de los clientes actuales y potenciales.
<b>Diversificación de productos y servicios</b>	Integrar nuevos productos y servicios relacionados con la actividad principal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se trata de que la empresa introduzca nuevos productos como son dulcería, pastelería, y servicios como el de animación y decoración de eventos esto con el fin de que los clientes encuentren todo lo necesario para sus celebraciones.</li></ul>



## IX. Recomendaciones

- Según el análisis realizado se le recomienda a los propietarios de la empresa que primeramente realice capacitaciones a su fuerza de ventas esto para que ellos se familiaricen con cada uno de los productos que oferta la empresa de este modo los clientes sabrán de la gran variedad de productos que esta posee, además es una forma muy efectiva para que los colaboradores se sientan motivados ya que tendrán un alto conocimiento sobre que ofrecer a sus clientes según cada necesidad, preferencia o deseo.
- Se sugiere a la empresa que incremente la participación del mercado a través de la creación de nuevos puntos de venta en ciudades de la zona norte del país ya que la mayoría de sus clientes vienen de esa zona y esto les facilitaría a los clientes la realización de sus compras y además se sentirán motivados a comprar al saber que la empresa los toma en cuenta.
- Se recomienda que la empresa incremente las promociones y las de a conocer a través de medios publicitarios de este modo sus clientes podrán conocer cada una de estas ya que actualmente se realizan promociones pero solo las conocen los clientes que llegan a la empresa a comprar, en cambio si se dan a conocer será una forma de atraer al cliente que talvez no ha decidido si realizar o no su celebración.
- La empresa deberá hacer uso de la estrategia de diferenciación y diversificación ofreciendo un valor agregado a sus productos que no lo posea la competencia, y además brindando a sus clientes todo lo necesario para la realización de sus eventos, que el cliente pueda encontrar todo en un solo lugar, desde los productos de juguetería, papelería y piñata hasta los servicios de animaciones, decoración, pastelería y dulcería.
- Es recomendable que la empresa implemente políticas de venta más abiertas, esto debido a que actualmente solo venden sus productos a los clientes que adquieren los combos de cumpleaños.



## X. Bibliografía

- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Araoz, R. B. (2000). *Qui pukamayoc*. Recuperado el 01 de 09 de 2016, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/posicionamiento.htm>
- Arias, J. (27 de junio de 2010).
- Burga, G. A. (07 de 03 de 2014). Recuperado el 10 de 05 de 2016, de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/263/1/TL\\_Rios\\_Burga\\_GiorgioAndre.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/263/1/TL_Rios_Burga_GiorgioAndre.pdf)
- camino, j. r. (2012). *direccion de marketin*. madrid.
- Carballada, C. P. (18 de 02 de 2008). *marketisimo*. Recuperado el 16 de 09 de 2016, de <http://marketisimo.blogspot.com/2008/02/7-pasos-para-posicionar-una-marca-o.html>
- concepto.de*. (s.f.). Obtenido de <http://concepto.de/entrevista/>
- Crece Negocios*. (12 de 10 de 2015). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-encuesta/>
- Cyr, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogota: Norma.
- deconceptos.com*. (2016). Recuperado el 26 de 06 de 2016, de <http://deconceptos.com/general/muestra>
- Escoto, B. E. (2000). *Gerencie.com*. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- espinoza, r. (2013). *robertoespinoza.es*. Obtenido de [robertoespinoza.es](http://robertoespinoza.es).
- Ferrer, J. (31 de 07 de 2010). *Conceptos basicos de metodologia de la investigacion*. Recuperado el 26 de 06 de 2016, de <http://metodologia02.blogspot.com/>
- Flame Analytics*. (26 de 03 de 2014). Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.flameanalytics.com/noticias/compulsivo-racional-impulsivo-tu-que-tipo-de-consumidor-eres/>
- Flores, P. S. (05 de 2002). Recuperado el 10 de 05 de 2016, de [http://jupiter.utm.mx/~tesis\\_dig/7677.pdf](http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/7677.pdf)
- Frances, A. (2006). *estrategia y planes para la empresa*.
- Gomez, J. M. (27 de junio de 2013). *la cultura del marketing*. Obtenido de la cultura del marketing.
- Guettler, A. (s.f.). *La Voz de Houston*. Recuperado el 27 de 08 de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca-8633.html>
- Hartline, M. D. (2012). *estrategia de marketing*. cengage learning editores 2012.



## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/UNAN-Managua

---

- Juarez, P. E. (04 de 2009). Recuperado el 10 de 05 de 2016, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0660.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0660.pdf)
- Kirchner, A. E. (2010). *desarrollo de nuevos productos: una vision integral* (cuarta edicion ed.). Santa Fe, Mexico: cengage learning editores 2010.
- kothler, p. (2006). *direccion de marketing*. mexico.
- Kothler, p. (2009). *Direccion de marketing*. pearson educacion 2009.
- kotler, p. (2003). *direccion de marketing, conceptos esenciales*. pearson educacion.
- Kotler, P. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos*. Mexico: 2007.
- Kotler, P; Milton. (2014). *8 maneras de crecer*. LID editorial 2014.
- lorente, j. c. (s.f.). *grupos estrategicos y sistema bancario español*. universidad almeria 1996.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia:de la vision a la accion* (segunda edicion ed.). madrid: ESIC editorial.
- Moraño, X. (04 de 10 de 2010). *emarketing&consumo*. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- mulder. (2008).
- Muñiz, R. (2006). *marketing XXI*. Obtenido de marketing XXI.
- Network, K. (2014). *Todo marketing*. Recuperado el 19 de 09 de 2016, de <http://www.todomktblog.com/2013/12/posicionamiento.html>
- Otero, X. U. (2007). *Imagen y posicionamiento de Galicia como destino turístico a nivel nacional e internacional*. Santiago de compostela. Recuperado el 17 de 09 de 2016, de [https://books.google.com.ni/books?id=czNOXnO\\_TLgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=czNOXnO_TLgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Perez P, Julian; Merino Maria. (2012). *Definicion.de*. Recuperado el 2016 de Noviembre de 2016, de <http://definicion.de/guia-de-observacion/>
- Pérez Porto, J; Gardey, A. (2008). *Definicion.de*. Recuperado el 02 de 09 de 2016, de <http://definicion.de/investigacion/>
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller. (2006). *Direccion de Marketing* (Duodecima edicion ed.). Mexico: prentice hall.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. españa: Deusto.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- Porto, J; Merino, M. (2008). *definicion.de*. Recuperado el 26 de 06 de 2016, de <http://definicion.de/poblacion/>
- Romero, I. a. (2004). *marketing social*. pearson educacion 2004.



## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua/UNAN-Managua

---

S.L, P. V. (2008). *La publicidad aplicada a la pequeña y mediana empresa*. Malaga, España: Vertice.

Santos, D. d. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.

Santos, D. d. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.

Schnaars, S. P. (1991). *Estrategias de marketing*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Schnaars, S. P. (1994). *Estrategias de marketing*.

Shuttleworth, M. (26 de 09 de 2008). *explorable*. Recuperado el 26 de 06 de 2016, de <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

Valdez, R. a. (2004). *exportacion efectiva*.

Velez, L. V. (2008). *Proyectos creativos*. Obtenido de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

vicentin, m. e. (29 de 08 de 2008). *El marketing y la psicología del consumidor*. Recuperado el 16 de 05 de 30, de <http://mareuvicentin.blogspot.com/2008/08/definicion-de-consumidor.html>





## XI. Anexos

### 11.1 Encuesta

Guía de encuesta dirigida a los clientes de la empresa

“La casa de las Piñatas”.

Somos estudiantes actuales de V año de Mercadotecnia de la FAREM Estelí. Solicitamos de su amable colaboración con la presente encuesta con el fin de recolectar información para nuestra investigación.

A continuación se presentan una serie de variables, marque con una “X” la respuesta de su preferencia.

1. Género

- a) Femenino
- b) Masculino

2. ¿Edad?

- a) De 18 a 25
- b) De 26 a 30
- c) De 31 a mas

3. ¿Ha visitado usted la casa de las piñatas en alguna ocasión?

- a) Si
- b) No

4. ¿Cómo califica usted la atención al cliente de este lugar?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

5. ¿Cuál es el motivo de su preferencia hacia esta empresa?

- a) Calidad del producto



- b) Atención al cliente
  - c) Precio accesibles
  - d) Recomendación de amistades
  - e) Variedad de productos
6. ¿Conoce usted otros negocios que ofrezcan productos de piñatería?
- a) Si
  - b) No
7. ¿Cada cuánto tiempo visita usted este lugar?
- a) Anual
  - b) Mensual
  - c) Quincenal
  - d) Semanal
  - e) En ocasiones
8. ¿Se siente satisfecho con los servicios y productos que este ofrece?
- a) Si
  - b) No
9. ¿Desde hace cuánto tiempo visita usted este local?
- a) un año
  - b) dos años
  - c) tres años a más
10. ¿Porque medio publicitario se enteró usted de la existencia de la empresa?
- a) Radio
  - b) Tv
  - c) Banner publicitario
  - d) Perifoneo
  - e) Revistas
11. ¿Qué medio de publicidad le llamó más la atención para visitar el lugar?
- a) Radio
  - b) Tv
  - c) Banner publicitario
  - d) Perifoneo
  - e) Revistas



12. ¿Le gustaría que esta empresa tuviera otras sucursales aparte de la central?
- a) Si
- b) No
- ¿Porque?
13. ¿Cree usted que los productos que ofrece esta empresa satisfacen su necesidad?
- a) Si
- b) No
14. ¿Qué producto cree usted que sea más importante al momento de realizar una compra?
- a) Piñata
- b) Juguetería
- c) Papelería
15. ¿Influyen en usted las marcas de los productos al momento de la compra?
- a) Si
- b) No
16. ¿Cree usted que este negocio ofrece productos novedosos en relación a los productos de la competencia?
- a) Si
- b) No
17. ¿Cómo calificaría usted las promociones y descuentos que realiza La Casa de las Piñatas?
- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
18. ¿Considera usted que la competencia ofrece mayores descuentos o promociones en relación a los de La Casa de las Piñatas?
- a) Si
- b) No



19. ¿Cree usted que la competencia ofrezca una gama de productos más amplia que la que La Casa de las Piñatas posee?

- a) Si
- b) No



## 11.2 Entrevista

**Entrevista dirigida a Jenny Carolina Gallegos propietaria de la empresa “La Casa de las Piñatas”**

**Somos estudiantes del quinto año de mercadotecnia y con el fin de recolectar información para nuestro trabajo de seminario de graduación “Posicionamiento del negocio La Casa de las Piñatas durante el primer semestre del año 2016” hemos elaborado la siguiente guía de preguntas donde solicitamos de su amable colaboración.**

1. ¿Desde hace cuánto tiempo funciona la empresa?
2. ¿A qué segmento están dirigidos sus productos?
3. ¿Cómo valora usted la satisfacción de sus clientes?
4. ¿Qué estrategias ha utilizado para lograr posicionarse en la mente de los consumidores?
5. ¿Realiza usted algún tipo de entrevista o conversación con sus clientes para saber de dónde lo visitan?
6. ¿Cuál cree usted que sea el motivo por el cual los clientes prefieren visitar su empresa?
7. ¿Cómo describiría usted la ventaja competitiva que lo diferencia de la competencia?
8. ¿Cuál cree usted que ha sido el medio de comunicación más efectivo para ofertar sus productos al consumidor?
9. ¿Ha pensado usted en ampliar su empresa y establecer nuevas tiendas fuera de la ciudad?
10. ¿Cuál cree que sea el motivo por el cual su empresa se ha mantenido en el mercado, haciendo frente a la competencia?



### 11.3 Guía de observación

**Nombre de la empresa:** La Casa de las Piñatas

**Fecha:** 18 Noviembre 2016

**Ubicación:** Almacén Sony 1 cuadra al oeste

**Marque con una X el rango de respuesta que considere correcta, tomando en cuenta que:**

1. Malo
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

Pregunta	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Iluminación del lugar		2			
Limpieza en la empresa			3		
Ambiente en el entorno		2			
Aspecto físico del lugar			3		
Rotulación de productos	1				
Variedad de productos				4	
Desempeño en la atención al cliente				4	
Presentación del personal			3		
Tamaño de la empresa		2			
Seguridad del local			3		



### 11.4 Análisis de la entrevista

No	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Palabras claves o categorías	Análisis de acuerdo a la concurrencia de las palabras claves
1	¿Desde hace cuánto tiempo funciona la Empresa?	R: la empresa abrió sus puertas en el año 2009, teniendo 7 años funcionando en el mercado.	mercado	Se encuentra en un mercado potencial donde mantenerse en la mente del consumidor y lograr un buen posicionamiento es su prioridad.
2	A que segmento están dirigidos sus productos.	R: están dirigidos al segmento infantil siendo los padres lo clientes y los niños el consumidor final. Dirigiéndose por el comportamiento de los clientes, como aceptan nuestros precios, la lealtad hacia nuestra marca y la búsqueda de sus mismos beneficios.	Consumidor Lealtad	Nuestros clientes más frecuentes tienen lealtad hacia nuestra marca siendo clientes fieles y que prefieren la tienda antes de la competencia.
3.	Cómo valora usted la satisfacción de sus clientes	El cliente satisfecho normalmente regresa a la tienda a comprar esa es una de las maneras en q se sabe que el cliente ha logrado satisfacer su necesidad, otra manera es cuando nos visitan clientes que han sido recomendados logrando así una difusión gratuita que el cliente realiza con amigos y familiares, el cliente satisfecho deja a un lado la competencia prefiriendo	Satisfacción Clientes necesidades	La satisfacción de los clientes es una de las cosas más importantes para el negocio ya que de esta manera se mantienen clientes fieles hacia la marca al momento en que se satisfacen todas sus necesidades.



		nuestros productos a bajo precio y servicio de calidad.		
4	¿Qué estrategias ha utilizado para lograr posicionarse en la mente de los consumidores?	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantenemos el equilibrio: trabando diferenciadores y concurrencias que atraen el corazón y la mente de los clientes despertando en ellos emociones que generen identidad y proporcionándoles información que genere confianza.</li><li>2. Trabajamos en la marca: ya que esta es la manera en como el consumidor percibe la imagen de la empresa y así ser los</li></ol>	Equilibrio Confianza clientes	Mantener un equilibrio en un mercado cambiante como el actual resulta complicado, pero cuando se sabe que el cliente es una prioridad y se establece con ellos una relación de confianza es un punto a favor para la empresa ya que esta estará en un lugar de preferencia en la mente de los consumidores.





		<p>primeros en la mente de nuestros clientes.</p> <p>Precios y promociones: normalmente siempre estamos haciendo promociones para incentivar la visita de los clientes fijos y lograr captar aún más, así también trabajando con los precios más bajos para lograr tener la preferencia de los clientes</p>		
5	¿Realiza usted algún tipo de entrevista o conversación con sus clientes para saber de dónde lo visitan?	normalmente se hacen preguntas directas a los clientes para saber el lugar donde nos visitan , se establece una conversación amena mientras se le atiende para que el cliente se sienta cómodo y nos brinde la información necesaria	Clientes	Es una buena opción realizar preguntas o entrevistas a los clientes para saber si los clientes tienen alguna inquietud o de igual manera para confirmar que se está haciendo todo bien.
6	¿Cuál cree usted que sea el motivo por el cual los clientes prefieren visitar su negocio?	Son muchos motivos por el cual creemos que tenemos la preferencia de nuestros clientes, al momento de atenderles nos ponemos en sus zapatos ofreciéndole aquello que necesita y regularmente siempre tenemos el producto adecuado para cada cliente, tenemos un personal capacitado para hacer que el cliente se sienta como en su	Preferencia  Producto	Lograr la preferencia de los consumidores de una manera se torna un poco difícil cuando existe mucha competencia, son muchos los factores que nos ayudan a determinar cuando un cliente tiene preferencia por nuestros productos y es un punto el cual hay que tratar de que lograr la preferencia del consumidor sea lo más importante.



		<p>casa así mismo ofreciéndoles variedad en precios y productos, también para nosotros el cliente es lo primero y más importante.</p>		
7	<p>¿Cómo describiría usted la ventaja competitiva que lo diferencia de los negocios de la competencia?</p>	<p>La ventaja competitiva de nuestra empresa es la variedad de productos que ofrecemos a un precio accesible para cualquier tipo de consumidor.</p>	<p>Ventaja competitiva.</p>	<p>Toda empresa debe de tener su ventaja competitiva ya que esta es la que los diferencia de la competencia y logra beneficios para la empresa.</p>
8	<p>¿Cuál cree usted que ha sido el medio de comunicación más efectivo para ofertar sus productos al consumidor?</p>	<p>El medio de comunicación que más nos ha resultado es el perifoneo localmente y la radio y la tv en lugares fuera de la ciudad el canales nacionales.</p>	<p>comunicación</p>	<p>Los medios de comunicaciones son muy importantes para tener una mayor comunicación con los clientes ya sea local en diferentes ciudades.</p>



9	¿Ha pensado usted en ampliar su negocio y establecer nuevas tiendas fuera de la ciudad?	si ya que la mayoría de clientes que nos visitan son de diferentes ciudades del país, llevando a cabo este proyecto beneficiaríamos más a los clientes y de igual manera a nuestra empresa	Clientes empresa	Actualmente la empresa necesita ampliar el local así como abrir nuevos locales y así satisfacer a sus clientes.
10	¿Cuál cree que sea el motivo por el cual su empresa se ha mantenido en el mercado, haciendo frente a la competencia?	son muchos los factores por los cuales sabemos que nuestra empresa se ha mantenido en el mercado una de ellas es que nos caracterizamos por tratar de satisfacer a nuestros clientes en todos los sentidos posibles satisfaciendo sus gustos y necesidades así como también creando una atmósfera de comodidad y tranquilidad al momento que nos visitan, siempre estamos pendiente de que ellos reciban productos novedosos y disfruten de nuestras promociones y regalías, por otro lado tratamos de mantenernos en la mente de ellos atrayendo su atención y preferencia con estrategias publicitarias.	Mercado Necesidades Productos Promociones precios	En el mercado los clientes son exigentes, teniendo muchas necesidades por satisfacer, esto se debe hacer con productos, promociones y servicios de calidad para mantenerse en un punto de preferencia y un buen posicionamiento.