



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Análisis Competitivo de los Autolavados en el Municipio de Estelí
durante el primer semestre el año 2017.

Trabajo de Seminario de graduación para optar

Al grado de

Licenciado en Mercadotecnia

Autores

Edwing José Lanzas Benavides

Julio César Rostrán Cornavaca

Edwin Matey Calderón

Tutora

Msc. Yasmina Ramírez

Estelí, 05 de diciembre de 2017



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Lanzas Benavides Edwing José, Matey Calderón , Rostrán Cornavaca Julio César**, estudiantes del V año de la carrera de Mercadotecnia finalizaron su trabajo investigativo en el tema **“Análisis Competitivo de los Autolavados en el municipio de Estelí durante el I semestre 2017.”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, *análisis* e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la carrera. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Mercadotecnia.

Además, se realizó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los veintiséis días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

M.Sc. Yasmína Ramírez Sobalvarro

Tutora de tesis

Agradecimiento

A Dios, por ser guía en nuestra formación profesional, por la fortaleza que nos ha brindado en momentos difíciles por las alegrías y buenos momentos que influyeron en el desarrollo para ser futuro profesional de calidad, por darnos la vida, por llenarla de nuevas experiencias, de conocimientos y sobre todo gracias por permitirnos prosperar en relación, a nuestra carrera para lograr un beneficio no solo personal sino a la sociedad en general.

A los Docentes: por su esfuerzo y dedicación, porque gracias a sus enseñanzas nos han permitido crecer y desenvolvemos cada día mejor con respecto a la carrera y por la motivación que me dieron a lo largo del proceso universitario.

A nuestros compañeros por los momentos que hemos compartido en todo este tiempo de enseñanza y conocimiento, por sus aportes incondicionales y muestras de cariño y afecto.

A nuestra familia y amistades que han influido de alguna u otra manera en el trayecto de los estudios, por su ayuda y apoyo incondicional.

Edwing José Lanzas Benavides

Julio César Rostrán Cornavaca

Edwin Matey Calderón

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.2. Antecedentes	6
1.3. Planteamiento de problema.....	8
1.4. Formulación del problema.....	9
1.5. Justificación	10
2. OBJETIVOS	11
2.1. Objetivo general.....	11
2.2. Objetivo específico	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1. Autolavados.....	12
3.1.1. Historia	12
3.2. Ventaja Competitiva	13
3.2.1. Concepto.....	13
3.2.2. Porque es importante la ventaja competitiva para las empresas.	14
3.2.3. Requisitos necesarios para el establecimiento de una ventaja competitiva.	15
3.3. Análisis competitivo.....	16
3.3.1. Concepto.....	16
3.3.2. Importancia.....	16
3.3.3. Competitividad	17
3.4. Fuerza competitiva en el mercado.....	18
3.4.1. Rivalidad entre competidores existentes.	19
3.4.2. Amenaza de servicios y productos sustitutos	22
3.4.3. Poder de negociación de los clientes.....	24
3.4.4. Amenazas de nuevas incorporaciones	27
3.4.5. Poder de negociación de los proveedores	31
3.4.6. Importancia y desarrollo del diamante de Porter.....	35
3.5. Estrategias.....	37
3.5.1. Conceptos de estrategias.....	37
3.5.2. Estrategias genéricas	39
3.5.3. Desarrollo de estrategias de competitividad	41

4. HIPÓTESIS	42
4.1. Hipótesis	42
4.2. Cuadro de variables	43
5. DISEÑO METODOLÓGICO	44
5.1. Tipo de investigación	44
5.2. Tipo de Estudio	44
5.3. Universo, Muestra y Unidad de Análisis	44
Muestreo por conveniencia	45
5.4. Técnicas de Recolección de Datos	45
5.5. Etapas de Investigación	45
6. RESULTADOS	47
7. PROPUESTA DE ESTRATEGIA	62
8. CONCLUSIONES	63
9. RECOMENDACIONES	66
10. BIBLIOGRAFÍA	67
11. ANEXOS	70

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Para llevar a cabo el proceso de investigación se realizó una búsqueda documental en diferentes fuentes académicas, las cuales se tomaron como referencias para identificar investigaciones anteriores que tengan alguna relación particular con el trabajo investigativo, aplicando la revisión de trabajos previos realizados por instituciones de educación superior los cuales pueden ser de origen internacional, nacional o bien sea local. Aportes teóricos realizados por autores y de esta manera se podrá tener una visión amplia sobre el tema de estudio y el conocimiento de los adelantos en el contexto actual.

Entre los antecedentes se encuentra un primer estudio sobre el análisis competitivo en el sector hotelero español su autor Jorge Pereira Moliner alicante, mayo 2005. Titulado el Análisis competitivo mediante grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño, aplicación al sector hotelero español, como objetivos fundamentales tiene "Realizar un análisis descriptivo de las variables medidas dentro de cada uno de los factores clave de éxito en este estudio para el sector hotelero y para las categorías de 3 a 5 estrellas" también " Identificar las estrategias de negocio de los hoteles de 3 a 5 estrellas basándonos en sus factores clave de éxito". Este estudio plantea estrategias basadas en la aceptación de los hoteles 3 a 5 estrellas en el mercado de España tomando en cuenta la mejora continua en el servicio, utilización de las TIC`s ¹ y análisis de la atención al cliente de la competencia.

Se encontró un estudio similar al mercado a investigar, realizado por Rolando Castillo Álvarez que tiene como título "Tecnolavado, cadena de lavado automotriz" este documento es aplicado internacionalmente pero con una relación muy fuerte al nuestro, julio 2015 en Antofagasta (ciudad en el norte de Chile) es el lugar de estudio de esta industria, propone como objetivos principales "Diferenciarnos de la competencia por la tecnología utilizada y comodidad de nuestras instalaciones" y "Ser la alternativa más rápida del mercado". Este estudio demuestra un diagnostico a los clientes a través de una investigación completamente mercadotecnista en el que destaca un resultado importante de una demanda insatisfecha, que es la que el autor resalta como un segmento en el que su estudio puede ser productivo para satisfacer dicha población.

¹ *Tecnologías de la Información y la Comunicación.*

“Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo” Este estudio cuenta con asesoría intelectual del Dr. Tulio Rodríguez de Santo Domingo RD durante el año 2014. El objetivo primordial de este análisis es “identificar cómo se comportan las cinco fuerzas competitivas de Porter”. La investigación refleja resultados fructuosos que fueron arrojados a través de la implementación de las fuerzas competitivas de Porter, donde el autor pretende identificar cuál de estas tiene mayor implicación en el sector inmobiliario, siendo la fuerza de la rivalidad entre competidores existentes, esta se debe a la presencia de grandes empresas y a la gran cantidad de empresas en el mercado, eso como la más relevante en este documento que también infieren como segundo punto el aspecto relativo al poder de los compradores que muestra que la fuerza de estos radica en la facilidad de cambios y en la similitud de los productos ofertados.

Para la investigación en proceso, este estudio se relaciona con variables a estudiar el entorno competitivo de la ciudad de Estelí en el servicio de Auto lavados partiendo de la presión y el desafío al que se enfrentan tratando de dar soluciones a problemáticas o aprovechar oportunidades.

Esta recopilación muestra un único trabajo de carácter local con el título “Análisis de los factores que influyen en el entorno de servicio de restaurante RostiPollos ubicado en la ciudad de Estelí en el periodo septiembre- noviembre del 2014” elaborado por Cristhel Jarissa Montenegro Rizo y Walkiria Junieth Sobalvarro Manzanares. Esta investigación tiene como Objetivo General “Determinar qué factores influyen en el mercado competitivo de restaurante RostiPollos para mantenerse en el mercado de servicio de restaurante en la ciudad de Estelí en el periodo de septiembre-noviembre 2014” sus objetivos específicos son: “Identificar las ventajas competitivas que tiene RostiPollos en relación a la competencia en la ciudad de Estelí” “Describir el FODA de restaurante RostiPollos en la ciudad de Estelí. Este documento identifica una empresa que propone sobre el mercado una ventaja competitiva, donde según sus autores es realmente suficiente para satisfacer a sus clientes potenciales y reales, este estudio tiene relación con la investigación a realizar a partir de crear una diferenciación en el mercado ante la competencia.

El estudio a realizarse difiere de los demás, estos no tienen relación directa con el campo de estudio, aunque sí con la temática del sector, evaluando el nivel de competitividad que tiene estas empresas en su entorno y que la igual que la investigación realizada; son mercados de servicios, analizando los Autolavados en el municipio de Estelí dando a conocer las ventajas competitivas que implementan estas empresas para competir dentro del mercado.

1.2. Planteamiento de problema

En la ciudad de Estelí se ha identificado un aumento en el transporte vehicular, a través de esto se ha visualizado una oportunidad de negocios en el servicio de Autolavado. La competencia entre las empresas existentes no tiene clara diferenciación que le permita la ventaja competitiva del servicio entre ellos, no hacen uso de tecnologías para lograr un servicio de calidad en atención al cliente, limpieza y ser más eficiente en rapidez, la logística del servicio ofertado en un Autolavado debería existir cuatro áreas básicas: El área de recepción, área de lavado, área de secado y área de parqueo, pero no todos cuentan con estas áreas básicas.

La innovación en el servicio de Autolavado, de la mano de otros elementos de valor agregado generan una mayor rentabilidad, se logra reestructurando sus estrategias y formas de comercializar sus servicios, principalmente la atención al cliente que juega un papel importante en la oferta de los mismos, las relaciones y buena comunicación con los clientes generan información que es útil para la mejora continua, la empresa necesita tener buena comunicación con los proveedores que generen beneficios para ambos y una buena relación entre sí para un buen funcionamiento en abastecimientos de insumos y adquisición de materia prima para los procesos de lavado.

La inversión en publicidad por parte de estos negocios es muy escasa, no dan a conocer lo que ofertan en sus servicios, quienes son, no venden una imagen empresarial y por ende si muestran la inseguridad, desconfianza e incertidumbre al momento de adquirir el servicio se hace notar en los clientes, los Autolavados de la ciudad no cuentan con un sistema de CRM¹ de clientes para dar respuestas y resolución inmediata a sugerencias, problemas e inquietudes de los usuarios.

En definitiva, el estudio de Autolavados en la ciudad de Estelí pretende analizar el nivel de competitividad entre los negocios existentes y que estrategias utilizan para adaptarse al mercado, que cada vez es más cambiante con clientes más exigentes y mayor informados.

¹ : (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores.

1.3. Formulación del problema

1. ¿Qué factores influyen en la competencia entre Autolavados de la ciudad de Estelí?
2. ¿Cuáles son las estrategias orientadas para aumentar el nivel competitividad?
3. ¿La ampliación de servicio genera una ventaja competitiva identificada por el cliente en una empresa de Autolavado?

1.4. Justificación

El presente trabajo que es llevado a cabo en conjunto, se desarrolla con la motivación de aplicar habilidades en el mercado de Autolavados, conocer los factores competitivos que impulsan a las empresas hacia una mejor posición en el mercado, con el enfoque de poner en práctica a futuro una empresa real en este servicio, con necesidades y oportunidades visibles. Esta investigación es necesaria para identificar los puntos fuertes de cada integrante del mercado, así como los débiles en los que se debe dirigir a una mejora en la oferta.

Es importante investigar el crecimiento de la demanda¹ en el mercado de Autolavados y la sostenibilidad de las empresas en un entorno competitivo reconociendo en la ciudad de Estelí un mercado potencial, favorecido por el aumento económico de Estelí. A pesar de ser un mercado con auge de empresas que ofertan el servicio estos poseen muchas deficiencias al momento de satisfacer la demanda, teniendo en cuenta que en el contexto actual los clientes son más exigentes y mayor informados.

Con esta investigación se da a conocer de la situación actual que se encuentran las empresas que brindan este servicio, identificando las fortalezas que le generen una ventaja competitiva y las debilidades que le resten méritos de posicionarse en el mercado. Se pretende dar solución y respuestas a los problemas que aquejen este entorno, ideando estrategias que generen rentabilidad a las empresas partiendo desde la necesidad del cliente.

Como estudiantes de ²Mercadotecnia se puede identificar que en pleno siglo XXI el análisis competitivo es cada vez más complejo para definir estrategias, de esto depende el éxito o el fracaso de una empresa al momento de ofertar servicios o productos diferenciados de la competencia.

La carrera de mercadotecnia, así como las herramientas dadas por las universidades son de impulso para llevar a cabo este estudio, desde la forma de cómo comportarnos en campo; en el trato con empresarios y personas que forman parte del mercado a estudiar, también el desarrollo intelectual como estudiantes investigación en de documentos de aporte y el procesamiento de resultados que se plasmaran para la salida de objetivos. Todos estos factores y el proceso en general nos darán mayor información y por ende resultado benefician a estos integrantes que deben aplicarse a fortalecer el sector de autolavado.

¹ Total cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor.

² Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- ✓ Realizar un Análisis Competitivo de los Autolavados en el municipio de Estelí durante el año 2017.

2.2. Objetivo específico

- ✓ Identificar las fuerzas competitivas en el mercado de Autolavado en el municipio de Estelí durante el año 2017.
- ✓ Describir las estrategias implementadas actualmente por los Autolavados de mayor afluencia en el municipio de Estelí.
- ✓ Evaluar el nivel de competitividad por los Autolavados de mayor afluencia en el municipio de Estelí durante el año 2017.
- ✓ Proponer estrategias que genere ventaja competitiva en el servicio de Autolavado en el municipio de Estelí.

3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este estudio está compuesto por cinco ejes teóricos fundamentales, los cuales se encuentran dispuestos de la siguiente manera: 1. Autolavados. 2. Ventaja competitiva. 3. Análisis competitivo. 4. Fuerza competitiva en el mercado. 5. Estrategias. Obteniendo de esta forma una visión completa del tema de investigación, para el análisis y entendimiento del mismo.

3.1. Autolavados

3.1.1. Historia

Según la Asociación Internacional de Autolavado en Chicago, la práctica de lavar, pulir y dejar bello un auto, tiene más de un siglo de vida. El tren de lavado como lo conocemos en realidad comenzó en 1914, aunque se popularizó hasta 1975, gracias a la música que relacionaba el Carwash¹ con juventud, sensualidad y éxito.

De acuerdo con la asociación el primer auto lavado oficial se estableció en Detroit, y antes de esto la limpieza del coche se realizaba con cubeta, jabón y cepillo en la mano; sin embargo, por el tiempo, trabajo y demanda, la situación del Carwash creció como un nicho² de negocio en Estados Unidos. La Asociación Internacional de Carwash dice que hay más de 150 mil auto lavados registrados en la asociación en todo el mundo. (Guzmán, 2014)

Encuestas realizadas en el año 2010 aseguran que 97% de conductores se sienten mejor cuando conducen un vehículo limpio. Es por ello que muchos inversionistas les han interesado el ramo de lavado de automóviles por la poca inversión y grandes utilidades en proporción a la empresa. (Velasco, 2010)

Para el estudio de los Autolavados y una mejor comprensión de como este tipo de establecimientos ha crecido a lo largo de la historia, es necesario comprender o conocer lo relacionado con la llamada ventaja competitiva, siendo este concepto tan importante para el éxito de una empresa u organización en cualquier entorno competitivo que se encuentre.

¹ Auto lavado.

² Grupo de personas que comparten características similares, a los cuales puede ofrecer su producto o servicio de manera específica.

3.2. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es uno de los conceptos que más han aportado al desarrollo y crecimiento empresarial, a continuación, se comparte lo que algunos teóricos refieren sobre este término tan relevante en cualquier industria.

3.2.1. Concepto

Con respecto a las teorías de Porter, el destacado diario económico Financial Times en un artículo a firma de Wendy Robson en 1997 escribió con evidente entusiasmo lo siguiente:

“La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.” (Robson, 1997)

Porter (1982) afirma: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Estos atributos son innumerables, pero podemos citar como ejemplo el acceso ventajoso a recursos naturales (como minerales de alto grado o fuentes de energía de bajo coste), mano de obra altamente calificada, ubicación geográfica o barreras de entrada altas, que se pueden potenciar si tenemos un producto difícilmente imitable o contamos con una gran marca. La facilidad para acceder a las nuevas tecnologías también puede considerarse otro atributo de ventaja competitiva. Por ejemplo, los países soleados tienen ventaja competitiva para generar energía solar. (Economipedia, 2015)

Según Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del gremio en el que se desempeña.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar
- Sostenible en el tiempo
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a situaciones variadas
- Íntimamente relacionada con el núcleo del negocio

Ejemplos de características de una compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- Calidad superior del producto
- Posesión de Patentes¹ y Copyright²
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- Contratos de distribución de largo período
- Gran gestión interna de los datos, la información y el conocimiento
- Técnicas de producción de bajo coste, liderazgo en costes
- Orientación al cliente, valor de la vida del cliente
- Monopolio³ protegido por el gobierno
- Equipo profesional altamente cualificado

Poseer una ventaja competitiva no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo significa que debe existir algo que los consumidores consciente o inconscientemente identifiquen como mejor, y que les motive a preferir tu producto, en vez que a los de su competencia. Ese «algo distinto» será el arma principal del producto contra la competencia. Y para desarrollarlo, puede ser necesaria una de las principales características de la empresa moderna: el Business Intelligence⁴. (Sinnexus, 2016)

3.2.2. Porque es importante la ventaja competitiva para las empresas.

La ventaja competitiva se refiere a los factores que diferencian a una organización en el mercado. Estos son el precio, producto único, capacidad de producción, acceso a las materias primas, tecnología y otros factores que son difíciles para los competidores de igualar. La ventaja competitiva es importante porque le permite a la empresa hacer frente a las amenazas competitivas y

¹ Derecho exclusivo que concede el Estado para la protección de una invención.

² Derecho que la ley reconoce al autor de una obra intelectual o artística para autorizar su reproducción y participar en los beneficios que esta genere.

³ Situación de mercado en que la oferta de un producto se reduce a un solo vendedor.

⁴ Inteligencia Empresarial (se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones).

mantener la cuota de mercado como base para el mantenimiento de la rentabilidad a largo plazo. También le permite a una empresa atraer capital esencial para lograr un rendimiento superior a la media para los inversores. (Linton, 2014)

3.2.3. Requisitos necesarios para el establecimiento de una ventaja competitiva.

Las empresas pueden contar con ventajas en diferentes aspectos comparándolas con las compañías de su sector o del mercado donde operan. Pero, no todas las ventajas son consideradas como Ventajas Competitivas, deben de poseer una serie de características o requisitos que las conviertan en competitivas, estos son:

- Aporta un mayor desempeño, es decir, que se materialice con mayores ventas, mayores márgenes, más atracción de clientes.
- Conseguir una mayor rentabilidad, la ventaja tiene que conseguir que la empresa llegue a una rentabilidad por encima del promedio del sector o del mercado en el que opera.
- Que sea difícil de copiar o igualar, para la competencia, ya sea, por los productos que se utiliza para su elaboración, por los procesos de elaboración.
- Debe de ser sostenible en el tiempo, al menos debe perdurar en el medio o largo plazo.

Todas las compañías deben de buscar continuamente nuevas ventajas competitivas, y las que ya tienen aprovecharlas al 100% y no dejarlas escapar. Así lograrán conseguir un puesto competitivo dentro del sector y el mercado.

Hay varias formas de obtener una ventaja competitiva, pero las dos principales son conseguir liderazgo en costes y la diferenciación.

- Liderazgo en costes: Costes de producción bajos = puedes bajar el precio de los productos.
- Diferenciación, ofrecer algo nuevo, creativo que le llame la atención a la gente por su originalidad. (Encinas, 2017)

Cualquier empresa debe tener en cuenta sea cual sea su industria o entorno, que un análisis competitivo es importante para poder identificar la realidad del mercado en competencia y por ende la toma de decisiones.

3.3. Análisis competitivo

3.3.1. Concepto

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores. (Muñiz, 2017)

La competencia se forma por las empresas que actúan en el mismo mercado y que realizan la misma función, independientemente de la tecnología empleada. El competidor directo no es la empresa que fabrica un producto similar al nuestro, sino el que satisface las necesidades de los consumidores que nosotros no podemos realizar. Un ejemplo es el cine con respecto a los parques temáticos, debido a que los dos cumplen la función del ocio y la diversión en las personas. El análisis competitivo permite conocer en qué lugar se encuentra la empresa, a donde se quiere llegar, y como se va a llegar a ese lugar. (Ventura, 2017)

3.3.2. Importancia

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.
- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. (Muñiz, 2017)

3.3.3. Competitividad

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

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes¹ que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto. (Anzil, 2008)

Capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

¹ Que realiza o cumple un trabajo o función a la perfección.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad¹ en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad. (Bengochea, 2008)

La fuerza competitiva demuestra el comportamiento de cada uno de los componentes de un mercado, permite conocer los puntos fuertes y débiles de cada sector en los cuales las empresas deben desenvolverse para efectuar de manera segura.

3.4. Fuerza competitiva en el mercado.

Figura N° 1



Fuente: Elaboración propia.

Las fuerzas competitivas son una herramienta estratégica que ha manifestado a lo largo de los años desde su aparición en 1982 realizada por Porter, como una oportunidad para que el sector empresarial e industrial incursione de manera más segura y crezca atendiendo los principales elementos que deben ser sujeto de

¹ Acuerdo y consenso hecho por todas las personas en una situación dada sin discrepancia.

análisis dentro del mercado, popularmente conocidos como diamante de Porter los cuales se detallan a continuación.

3.4.1. Rivalidad entre competidores existentes.

Figura N° 2



Fuente: Elaboración propia.

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

En la mayoría de las industrias, movimientos competitivos de una compañía tendrán un impacto notable en la competición, que luego de tomar represalias para contrarrestar esos esfuerzos. Las empresas son mutuamente dependientes, por lo que el patrón de acción y reacción pueden dañar a todas las empresas y la industria en general.

Algunos tipos de competencia (por ejemplo, la competencia de precios) son muy inestables e influyen negativamente en la rentabilidad del sector. Otras tácticas (por ejemplo, las batallas de publicidad) pueden influir positivamente en la industria, ya que aumentan la demanda o mejoran la diversidad de los productos. (porter, 1982).

En algunas industrias, la rivalidad se designa con palabras como belicosa¹, amarga o implacable; en otras, como palabra como cortes o caballerosa. La rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí. (Porter, Michael, 1982)

Factores estructurales que afectan a la rivalidad entre los competidores.

Competidores numerosos o con la misma fuerza

Cuando existen muchas compañías tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas de estas suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás. Aun cuando en realidad existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas de luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. Cuando la industria esta demasiada concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo, ninguna se equivoca a evaluar la fuerza de las otras; el líder o los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria con medios como el liderazgo en precios.

Lento crecimiento de la industria

Hacen que las compañías que desean expandirse la competencia como un juego para alcanzar una mayor participación en el mercado. Esta clase de competencia es mucho más inestable que cuando el rápido crecimiento de la industria garantiza mejores resultados con solo mantenerse al ritmo de la industria o cuando hay que invertir todos sus recursos financieros y administrativos para crecer junto con ella.

Altos costos fijos o de almacenamiento

Causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda su capacidad; esto a su vez produce una escala rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa. El problema afecta, por ejemplo, a algunos materiales básicos como el papel.

¹ *Al que tiene inclinación a la guerra y se ocupa en ella.*

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará más que nada en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir con intensidad en ambas áreas. Según se dijo, se trata de modalidades de la competencia inestables.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos

Cuando las economías de escala indican la necesidad de incrementar la capacidad en gran proporción, estas adiciones desestabilizan de modo permanente el equilibrio entre oferta y demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de almacenarlas.

Competidores diversos

Los competidores con estrategias diversas, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices también tienen metas y estrategias diferentes para competir; a veces incluso chocan entre ellos. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de reglas del juego de la industria.

Importantes intereses estratégicos

La rivalidad industrial se torna todavía más inestable si varias compañías buscan a toda costa el éxito. Por ejemplo, una empresa diversificada concederá gran importancia al éxito en determinada industria para mejorar su estrategia global. O una compañía transnacional como Bosch, Sony o Philips, sentirá la urgente necesidad de conquistar una sólida posición en el mercado estadounidense para lograr prestigio global o credibilidad tecnológica.

Barreras solidas de salida

Los factores económicos, estratégicos y emocionales pueden evitar que las empresas salgan de la industria, incluso cuando están con rendimientos bajos o negativos en las inversiones. Las principales barreras de salida son:

- Activos Especializados
- Los costos fijos de salida

- Interrelaciones¹ estratégicas
- Las restricciones gubernamentales y sociales (porter, 1982)

3.4.2. Amenaza de servicios y productos sustitutos

Figura N° 3



Fuente: *Elaboración propia.*

En un sentido general todas las compañías de una industria compiten con las empresas que generan productos sustitutos²; los cuales limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial porque colocan un tope en los precios que las empresas de la industria cobran de manera rentable. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que los sustitutos ofrecen, mayor será el margen de utilidad. (Porter, Michael, 1982)

La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas. Esto puede lastimar a una empresa cuando por ejemplo el precio de un producto similar en el mercado va hacia abajo. A medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica³. Como el precio de los sustitutos cae, los fabricantes pueden asegurarse subiendo los precios o la propia empresa se ve forzada a bajar sus propios precios. Los sustitutos también pueden

¹ Relación mutua entre personas, cosas o fenómenos.

² Son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

³ Una demanda elástica es aquella demanda que es sensible ante un cambio en el precio.

venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar – por ejemplo, botellas de vidrio y plástico se consideran un sustituto de latas de aluminio en este contexto. (Admin, Amenaza de productos sustitutos , 2017)

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito¹ del gobierno. (Muñiz, 2017)

- **Factores que favorecen a esta fuerza.**

Hay varios factores que pueden exacerbar² la amenaza de sustitutos. Por ejemplo, la amenaza es mayor si su producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares. Correo electrónico, las máquinas de fax y servicio de correos son considerados sustitutos, pero cada uno tiene su propio beneficio específico que mantiene alguno de ellos se convierta en obsoleto. La facilidad de los clientes en la conmutación³ también afecta a la gravedad de la amenaza. Por ejemplo, puede ser fácil para un restaurante pasar de una granja de pollos a otra, pero una planta de soda tendría que reconfigurar sus operaciones por completo para pasar de latas de aluminio para botellas de plástico. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es mayor si los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio, momento en el que simplemente se pueden comprar a un costo más bajo. (Admin, Amenaza de productos sustitutos , 2017)

- **La reducción de la amenaza**

Una buena manera de reducir la amenaza de sustitutos es aumentar la lealtad del cliente de cualquier manera posible. La producción de un producto con ventajas obvias en los sustitutos y / o el uso de publicidad efectiva y la marca son útiles para una empresa individual. Si no hay ninguna diferencia entre dos productos, los

¹ Aprobación o permiso de alguien para hacer una cosa.

² Provocar gran irritación o enfado.

³ Indulto parcial por el que se sustituye una pena por otra de menor grado o rigor.

consumidores necesitan ver la diferencia entre las dos compañías y lo que representan, o pueden simplemente elegir la opción más barata. La innovación también puede ayudar a las empresas a seguir trabajando en mejorar sus productos para reducir la amenaza de los sustitutos. (Admin, Amenaza de productos sustitutos , 2017)

Los sustitutos que merecen especial atención son los que: 1) Están sujetos a tendencias que mejoran la relación entre precio y desempeño con el producto de la industria, o 2) generan industrias que obtienen utilidades altas. En el segundo caso, los sustitutos a menudo se introducen de manera rápida en el mercado, cuando un adelanto o hecho incrementa la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño. El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacara al sustituto con una estrategia o si se planeara incluyéndolo como un factor esencial. (Porter, Michael, 1982)

3.4.3. Poder de negociación de los clientes

Figura N° 4



Fuente: *Elaboración propia.*

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, negocian una mejor calidad o más servicios y se enfrentan a los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y de valor relativo de su compra en relación con la industria global. (Porter, Michael, 1982)

La idea principal es que el poder de negociación de los compradores en una industria afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye en la capacidad de este para alcanzar la rentabilidad. Los clientes fuertes pueden presionar a los vendedores a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos, y ofrecer más y mejores servicios. Todas estas cosas representan costos para la empresa. Un comprador fuerte puede hacer una industria más competitiva y disminuir el potencial de ganancias para el vendedor. Por otro lado, un proveedor débil, está a merced del comprador en términos de calidad y precio, lo cual hace que la industria sea menos competitiva y aumenta el potencial de ganancias para el vendedor. El concepto de poder de compra que Porter creó ha tenido un efecto duradero en la teoría del mercado. (Porter, 2017)

- **Poder del cliente – Factores determinantes**

Existen varios factores que determinan el poder de negociación del cliente para Porter. Si se concentran los compradores en comprar a los proveedores y se produce el escenario en el cual hay pocos compradores y muchos vendedores poder de negociación alto.

Si el costo de cambiar un producto de un vendedor por el producto de otro vendedor es bajo, el poder de negociación de los clientes es alto. Si los compradores pueden fácilmente integrar hacia atrás – o comenzar a producir el producto por si mismos – el poder de negociación de los clientes es alto. Si el consumidor es sensible al precio el poder de compra es alto. Si el cliente compra grandes volúmenes de productos estandarizados por parte del vendedor, el poder de negociación del comprador es alto. Si los productos de sustitución están disponibles en el mercado, el poder de compra es alto también.

Y por supuesto, si ocurre lo contrario para cualquiera de estos factores, el poder de negociación del cliente es bajo. Por ejemplo, la baja concentración de clientes, los altos costos de conexión, si hay amenaza de integración hacia atrás, menos sensibilidad a los precios, los consumidores sin educación, los consumidores que compran productos especializados, y la ausencia de productos sustitutivos todos indican que el poder de compra es bajo.

Al analizar una industria dada, todos los factores antes mencionados pueden no aplicarse. Pero algunos, si no muchos, sin duda. Y de los factores que se aplican, algunos pueden indicar una gran capacidad de negociación del cliente y algunos pueden indicar un bajo poder de negociación. Los resultados no siempre serán

sencillos. Por lo tanto, es necesario tener en cuenta los matices de los análisis y las circunstancias particulares de la industria de la empresa. (Porter, 2017)

Interpretación del poder de negociación del cliente

Al realizar el análisis del poder de negociación del cliente de Porter, se dice que si el poder de negociación del cliente es bajo la industria más atractiva y aumenta el potencial de ganancias para el proveedor, y si el poder de negociación del cliente es alto la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para el vendedor. El poder de compra es uno de los factores a tener en cuenta al analizar el entorno estructural de una industria utilizando el marco teórico de las 5 fuerzas de Porter. El poder de los clientes de las cinco fuerzas de Porter es muy respetado hasta el día de hoy. (Porter, 2017)

En algunos sectores de actividad o negocios, este poder es muy bajo, mientras que en otros, son los clientes los que realmente ponen las reglas del juego. ¿De qué depende? El poder de los compradores es alto frente a alguno o varios de los siguientes factores:

Comprador único o difícil de acceder

Ciertos productos muy específicos pueden tener un único destinatario, o al menos un solo cliente alcanzable con facilidad para la empresa. Esto ocurre con automotrices, el Estado, cadenas de supermercados, y otros grandes compradores que determinan no sólo un enorme volumen para el proveedor, sino que establecen condiciones estrictas de compra a través de procesos como licitaciones o concursos de precios.

Proveedor poco clave

¿Los compradores pueden prescindir de tus productos o servicios sin verse demasiado afectados? Si es así, es posible que tengas que hacer un esfuerzo para conseguir ventas y que ellos tengan mucho peso en la fijación de precios. Un ejemplo de esta situación, es el de los productos innovadores que abren una categoría, o el de ciertas marcas de lujo o Premium que son superfluas para sus compradores.

Muchos vendedores, pocos compradores

Si la oferta es amplia y los compradores relativamente escasos, el mercado queda en poder de la demanda. Puede ocurrir cuando el ciclo de vida de un producto está cercano a su caída. Por ejemplo, ocurrió esta situación con los cibercafés hace unos años, ya que los oferentes habían llegado a un máximo mientras que la demanda se había reducido considerablemente.

Cientes que pueden integrarse hacia atrás

Si el cliente puede convertirse en su propio proveedor, ampliando su actividad o comprando una empresa, es posible que evalúe muy cuidadosamente los números y ponga presión sobre sus proveedores actuales. Es el caso de empresas productoras que pueden comprar campos para obtener sus propias materias primas, o empresas comercializadoras que pueden incursionar en la fabricación y volverse autosuficientes dejando afuera del mercado a ciertos proveedores.

Productos estandarizados sin diferenciación

Si los productos o servicios tienen una buena diferenciación a los ojos de sus clientes, es menor el poder de negociación de los compradores. Si, en cambio, da lo mismo comprarle a un proveedor que a otro, el poder del cliente aumenta. Puede verse esta situación en la competencia entre casas de deporte o casas de electrodomésticos, que ofrecen productos de marcas similares y, luego, deben buscar diferenciarse por otros factores --atención al cliente, financiación, ubicación, etc.-- para no perder clientes. (Arellano T. , 2015)

3.4.4. Amenazas de nuevas incorporaciones

Figura N° 5



Fuente: *Elaboración propia.*

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Esto hace que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar a una industria se diversifican

adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar, como lo hizo Philip Morris con la cerveza Miller. En conclusión, las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizá deban considerarse como ingreso, aunque no funden una entidad nueva en su totalidad. (Porter, Michael, 1982)

Dentro del modelo de las fuerzas de Porter está la fuerza llamada “Amenaza de los nuevos entrantes” e indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario, si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente.

Michael Porter creía que la amenaza de nuevos entrantes jugaba un rol fundamental en la empresa y en el ambiente cambiante de las industrias en el día de hoy. Esta visión de Porter permitió a muchas empresas visualizar amenazas antes que se transformaran en una situación real. De acuerdo con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización. Si hay una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa. Esto se debe por que más competidores pelearan por la misma cuota de mercado. Las ventas se reducirán y los esfuerzos de marketing serán más caros lo que implica una seria amenaza para el precio y calidad del producto. (Admin, 5Fuerzas de Porter, 2017).

3.4.4.1. El significado de entrar en un nuevo mercado.

Una empresa puede entrar en un mercado debido a múltiples razones:

- **Incorporación:** Una empresa de fuera de la industria puede incorporar una empresa existente, evitando así alguna de las barreras de entrada en la industria. Esta empresa puede aportar experiencia nueva e innovadora para la industria, cambiando así la dinámica competitiva para todos.
- **Diversificación:** la diversificación de productos de las empresas existentes en otras categorías.
- **Ventaja competitiva:** El desarrollo de una ventaja competitiva específica también puede ser una amenaza.
- **Demanda:** El aumento de la demanda puede resultar en un aumento de los precios, permitiendo a las nuevas empresas hacer uso de este aumento y compensar los altos costos de entrada al mercado.

- **Control:** las empresas existentes pueden optar por controlar cómo una nueva empresa entra en el mercado en lugar de tratar de detener nuevos competidores de los países emergentes.

3.4.4.2. Determinando la naturaleza de la amenaza

Existen muchas maneras de determinar si hay una amenaza activa en el mercado o industria de los nuevos entrantes. Muchos de ellos pueden ser categorizados dentro de las barreras de entrada que existen en esa industria.

3.4.4.3. Barreras de entrada

Las barreras de entrada son las condiciones dentro de un ambiente competitivo que afectan las decisiones de la empresa para entrar a un mercado o no. Estas barreras pueden hacer fácil o difícil la entrada de una empresa en el mercado para establecer su presencia. Los obstáculos pueden existir en algunas industrias o en algunos mercados, pero no en otros. También existe la posibilidad de que estas barreras estén presente pero no se cumplan estrictamente. Hay muchos tipos de barreras de entrada incluyendo las creadas por el gobierno, por las empresas existentes, por la naturaleza de la empresa y por la estructura de la industria existente.

- **Economías de escala:** Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas porque las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia, o bien, a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, ambas opciones son poco atractivas.
- **Diferenciación del producto:** Significa que las empresas ya establecidas gozan de la identificación de marca y la lealtad de los consumidores que se obtuvieron por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o por el simple hecho de haber sido los primeros en invertir en la industria. La diferenciación levanta una barrera de entrada contra el ingreso de otras compañías porque las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.
- **Necesidades de capital:** Las necesidades de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad anticipada o I + D que puede ser irrecuperable o implique riesgos. A veces las plantas no solo requieren

capital, sino también las actividades como crédito al consumidor, inventarios o coberturas de las pérdidas de inicio de operaciones.

- **Costos cambiantes:** La existencia de costos cambiantes crea una barrera de entrada, es decir, los costos que paga el comprador una vez que cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos en ocasiones se encuentran los costos de reentrenamiento a los empleados, el nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de finalizar una relación.
- **Acceso a los canales de distribución:** Surge una barrera de ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales de distribución ordinarios ya hacen negocio con los competidores, si alguien quiere que acepten su producto tendrá que persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades
- **Desventajas de costos independientes de las economías de escala:** Las compañías ya establecidas tienen ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son factores como:
 - Tecnología de productos patentados
 - Acceso preferencial a materias primas
 - Ubicación favorable
 - Subsidios gubernamentales
 - Curva de aprendizaje o de experiencia
- **Políticas gubernamentales:** Es la última fuente importante de barreras de entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias al aplicar controles, como requisitos para conceder licencias y restringir el acceso a materias primas (terrenos o montañas de carbón para construir zonas para esquiar). Un ejemplo conocido son las industrias reguladas, como la de camiones de carga, de ferrocarriles, ventas de licores y de fletes.

3.4.5. Poder de negociación de los proveedores

Figura N° 6



Fuente: *Elaboración propia.*

Los proveedores ejercerán poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen de manera drástica la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. (Porter, Michael, 1982)

Un mercado no es atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Esto aún se complica más si los insumos son claves, no tienen sustitutos, son difíciles de sustituir, o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante compitiendo con su cliente.

En el caso de productos especializados, es muy caro y complicado cambiar de proveedor. Por ejemplo, en la industria alimenticia, los proveedores deben estar certificados y cumplir complicados requisitos regulatorios. Los proveedores saben que el cliente difícilmente cambiará de proveedor una vez que ya tiene todo funcionando con un proveedor. Algunos productos químicos son producidos por pocos proveedores con las especificaciones requeridas para ciertos

procesos. Aunque hay productos sustitutos, el proceso de pruebas y de certificación puede ser muy lento y costoso. (Quiminet, 2012)

Cualquier organización necesita materias primas para producir y esto crea necesariamente relaciones comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores. La distribución del poder dentro de estas relaciones varía, pero si se encuentra con un proveedor dominante entonces puede utilizar esta influencia para imponer los precios y disponibilidad. Es necesario evaluar el equilibrio de poder dentro del propio mercado como parte del modelo de Porter.

Los proveedores pueden trabajar juntos para aumentar el poder de negociación, aunque esto es por lo general en contra de la ley en los países desarrollados (colusión de precios, ver ejemplo de las farmacias chilenas), donde la reparación legal está disponible si se descubren tales acciones. (Admin, 5Fuerzas de porter, 2017).

El poder de negociación de los proveedores en el modelo de Michael Porter

Hay varias características que indican el grado de poder de un proveedor y uno es que son capaces de aumentar sus precios sin que esto tenga un efecto perjudicial sobre el volumen de ventas. Otra es la capacidad de crear acuerdos informales o incluso formales que controlan los precios y la oferta. La mayoría de los países desarrollados tienen leyes extensas antimonopolio y reglamentos establecidos para disuadir y penalizar a los proveedores que caen en este tipo de actividad, pero los recientes casos judiciales antimonopolio¹ que implican software², finanzas, salud, servicios públicos, y las compañías petroleras sugieren que la colusión de proveedores sigue siendo generalizada.

En lugar de subir los precios, los proveedores en una posición negociadora fuerte pueden optar por reducir la cantidad de producto disponible, algo que es más eficaz si hay pocos sustitutos con los cuales los compradores se puedan cambiar. Los proveedores también están en una posición de fuerza si el producto o servicio que suministran es un componente esencial del producto final de su cliente.

Otras formas en que los proveedores pueden dominar incluyen costos imponentes o sanciones a sus clientes si deciden cambiarse de proveedor. Además, un proveedor puede decidir que su mejor estrategia para el crecimiento y por ende

¹ *Cuerpo de ley que prohíbe el comportamiento anti-competitivo (también conocidas como monopolios)*

² *Equipo lógico o soporte lógico de un sistema informático.*

mayor rentabilidad es comprar o crear acuerdos con otras organizaciones al final de la cadena de suministro con el fin de aumentar el control de los canales de distribución.

Mientras que algunas industrias tienen proveedores dominantes existen otras en las que no. En las industrias donde se estandarizó el producto es probable encontrar un gran número de proveedores que son muy competitivos. La industria de procesamiento de alimentos es un buen ejemplo de esto porque los productos agrícolas se pueden comprar en una gran variedad de proveedores, tanto grandes como pequeños. Ocurre lo mismo para cualquier mercado que involucra productos básicos.

Una alta concentración de los compradores es una indicación de que los proveedores en este mercado tienen una posición negociadora más débil. Esta es una de las características de la industria de la música, en la que hay un número limitado de compañías discográficas de gran alcance (compradores) y un número casi ilimitado de músicos esperanzados (proveedores). La falta de integración entre estos grupos significa que la oferta es muy superior a la demanda, y por lo tanto la mayoría de los músicos están dispuestos a trabajar por una miseria, o de manera gratuita, con la esperanza de conseguir éxito en el mercado.

Los proveedores también están en una posición débil si un comprador puede adoptar con relativa facilidad una política de integración hacia atrás. Este factor, junto con el acceso global a numerosos proveedores, es una característica clave del mercado de componentes de automóviles, donde sólo hay un puñado de clientes. Si un proveedor es excluido de la cadena de suministro de un fabricante de automóviles en particular podría ser desastroso, aunque a menudo tiene que trabajar con márgenes de utilidad muy bajos. (Admin, 5 Fuerzas de Porter, 2017)

El poder de negociación de tus proveedores, es decir, su capacidad para imponerte precios y condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos. Se trata de una de las fuerzas competitivas que analiza Michael Porter en su modelo de análisis de un sector industrial, y de un aspecto que tiene gran impacto para las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas.

Algunos de los factores que ponen el poder de negociación del lado de los proveedores, para que puedas analizarlos con anticipación y entender cuál es tu margen de maniobra a la hora de hacer tus compras:

Pocos proveedores, muchos compradores

"Tienes que esperar 60 días", "Si consigo te mando algo", órdenes que no se entregan a tiempo, entregas parciales o de baja calidad... No es casualidad. Si los proveedores de ese tipo particular de mercadería o insumo son escasos, y la competencia por comprar alta, es probable que el proveedor decida cuándo, cómo, y peor aún a qué precio va a venderte. La situación se agrava si existe un solo proveedor; quedas en sus manos y hasta es posible que le tengas que pedir por favor que te venda.

Hay alternativas en el mercado, pero con precios o prestaciones superiores

Tal vez el proveedor no es único, pero es el que mejor te sirve, por sus precios o características. Si existen en el mercado productos o servicios similares, pero más caros o exclusivos, el vendedor tiene todavía poder para exigirte el pago anticipado, un volumen de compra garantizado o las condiciones que prefiera. ("Si no, anda a comprar a Buenos Aires o hace que te lo traigan de Estados Unidos").

Amenaza de integración vertical hacia adelante

Cuidado con los proveedores que pueden convertirse en tus competidores con facilidad, avanzando en la cadena de valor. Si los grandes fabricantes de golosinas deciden poner quioscos o los grandes distribuidores poner sus propios puntos de venta al público, tu capacidad de supervivencia en esos sectores puede estar en riesgo. Los proveedores en esta situación pueden imponer sus condiciones e incluso decidir que dejan de venderte.

Tu sector no es clave para los proveedores

Algunos proveedores trabajan con varias industrias o sectores, que pueden darle una rentabilidad y potencial de crecimiento mayor que la tuya. Así, si aumenta la demanda o se limita la producción o importación, es posible que te recorten ventas o te aumenten los precios para poder concentrarse en sus clientes más importantes.

Asegúrate de entender el poder de negociación de los proveedores de tu actividad antes de arrancar un negocio, desarrollando alternativas y buenas prácticas de gestión de tus compras una vez en marcha, para evitarte sorpresas desagradables. (Arellano T. , 2014).

3.4.6. Importancia y desarrollo del diamante de Porter.

Fundamentos

Las cinco fuerzas en el modelo de Porter son el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de la industria. El modelo del diamante de Porter tiene cuatro determinantes de la ventaja competitiva: las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la presencia de industrias de apoyo y las estrategias de la empresa. Las condiciones de los factores se refieren a los recursos de un país, como el trabajo y los recursos naturales, mientras que las condiciones de demanda se refieren a la demanda local de los productos y servicios de una compañía.

Importancia

Las cinco fuerzas de Porter determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente. Por ejemplo, si el mismo producto está disponible de varios proveedores, entonces los compradores tienen poder de negociación sobre cada proveedor. Sin embargo, si sólo hay un proveedor de un componente determinado, entonces dicho proveedor tiene el poder de negociación sobre sus clientes. Las barreras de entrada bajas atraen nueva competencia, mientras que las barreras de entrada altas la desalientan. Por ejemplo, abrir un negocio de limpieza del hogar es simple, pero iniciar una empresa de fabricación es mucho más difícil. Es probable que la rivalidad de la industria sea mayor cuando varias empresas están compitiendo por los mismos clientes, y la rivalidad intensa hace bajar los precios y las ganancias.

Las políticas gubernamentales pueden influir en los componentes del modelo del diamante. Por ejemplo, algunos economistas sugieren que la reducción del impuesto sobre la renta estimula la demanda de los consumidores, lo que conduce a mayores ventas y ganancias. Los países que invierten en educación tienen una mano de obra calificada, lo que ayuda a las empresas a participar en actividades de investigación y el desarrollo. La presencia de industrias de apoyo en estrecha proximidad a las empresas de fabricación puede reducir los costos de entrada y aumentar los beneficios. Las industrias de apoyo incluyen los proveedores de materias primas y los fabricantes de componentes. Una estructura industrial competitiva también es importante porque las empresas que puedan sobrevivir a la dura competencia local suelen ser capaces de soportar la competencia aún más difícil en un entorno empresarial global. (Basu, 2017)

La idea surge de un análisis microeconómico, especialmente referido a la estrategia empresarial, para elevarlas a una dimensión nacional. Sus investigaciones incluyeron a las condiciones de competitividad de los Estados Unidos, Alemania, Japón, Corea, Dinamarca, Singapur, Italia, Suiza y el Reino Unido. Como resultado de estas investigaciones surgió el modelo que del diamante. Este modelo se estructura sobre cuatro planos muy bien diferenciados.

Condiciones de los factores de producción, tales como los básicos: localización, clima, recursos naturales, capital y trabajo. También contabiliza lo que llama los factores avanzados: la fuerza de trabajo calificada, el grado tecnológico de los sistemas de comunicación, la existencia de institutos de investigación y otros similares.

Condiciones de demanda, en el tamaño del mercado interno sería la más importante. En mi opinión, éste es un punto débil de la percepción de Porter, pues toma al mercado interno como una determinante de gran importancia a diferencia de nuestra propuesta, en la que el mercado interno es uno de los constituyentes del mercado internacional.

Industrias relacionadas o de apoyo, las que estarían eslabonadas por la cadena hacia atrás y hacia delante, pero que serían internacionalmente competitivas, algo que parece desdeñar lo que afirma en el anterior acápite referido a las “Condiciones de la Demanda”

Estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna, en este punto el DELC (Departamento de Lenguas y Culturas Europeas) incluye un concepto de competencia empresarial distinto al de la competencia salvaje que existe en la actualidad y para la cual proponemos un sustituto de la competencia, poniendo su lugar la Emulación.

La síntesis interactiva de estos cuatro vértices del “diamante” da forma a una nueva ventaja por encima de la simplemente comparativa; esto es, da lugar al concepto de ventaja competitiva. La Ventaja Competitiva va más allá de la reducción de costos, propios de la ventaja comparativa, para enfocar lo que ha denominado Ventaja Competitiva, la que se basa más bien en el grado de innovación en todos sus sentidos. Estas ventajas no sólo tendrían un espacio nacional, sino que también estarían presentes en las regiones.

Por otra parte, sobre la base del concepto de Distrito Industrial de Marshall, formuló la palabra “cluster” como el conjunto de empresas que interactúan entre sí por medio

de relaciones horizontales, como clientes comunes, tecnología, servicios de apoyo... también dice que los clusters pueden localizar en una misma región como efecto de las ventajas comparativas que se sumarían a las ventajas competitivas, aunque no olvida que una localidad puede tener éxito con un conjunto heterogéneo de actividades. Se habrá notado que los factores de Porter se basan en los principios de la concentración geográfica de las empresas, que es un campo específico de estudio de la geografía económica y de la acumulación flexible. (El Diamante de Porter, 2013)

Al momento de hablar de estrategias lo usamos para referirnos al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. Es decir, para una empresa es el concepto de un movimiento para el desarrollo de la empresa o bien el cumplimiento de sus objetivos en conjunto.

3.5. Estrategias

3.5.1. Conceptos de estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). (Pupo, 2002)

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años.

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así, de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
- Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios.
- La dialéctica de la empresa con su entorno. (Ansoff, 1976)
- Una forma de conquistar el mercado.
- La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
- La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Charles Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia es “las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

K. J. Halten (1987): “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”. (Pupo, 2002)

3.5.2. Estrategias genéricas

En 1980, el investigador norteamericano y catedrático de la Harvard Business School, Michael Porter, publicó un libro en el que definió las estrategias competitivas de una empresa de cara a su posicionamiento en la industria.

Las tres estrategias, además, buscaban determinar el nivel de asimilación de cada empresa hacia el entorno en el que se desenvolvía, pues había numerosos ejemplos de marcas que no habían logrado establecer un lazo directo con sus compradores, clientes y proveedores. Las tres estrategias son las siguientes:

Liderazgo en costos totales bajos:

Esta estrategia consiste en aminorar los precios del producto para obtener un mayor número de ventas. De este modo, los nuevos activos derivados de esas ventas se invertirían en tecnología mejorada y novedosas estrategias de proyección ante el público objetivo. Compañías como Briggs & Stratton Corp o Black and Decker fueron algunas de las que aplicaron dicha estrategia. (Deusto, 2017)

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente. (Francés, p.107) (Administración, 2001)

La diferenciación:

Este método consiste en comercializar el producto o servicio de tal manera que, a ojos del cliente, parezca único en el mercado. La marca, por lo tanto, cobra casi la

misma importancia que el producto en sí mismo. Esta diferenciación significa investigación de públicos y mercado, diseño, materiales de calidad, entre otros elementos. (Deusto, 2017)

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax y Majluf, p.163) (Administración, 2001)

El enfoque:

Se trata de una estrategia en la que la compañía decide centrar la mirada en un público concreto. De esta manera, la marca se hacía más eficiente y definía en mejores términos el producto a comercializar, lo que a su vez implicaba menos gastos de producción. Uno de los más grandes distribuidores de alimentos en EE.UU., The Martin Brower Co, fue una de las compañías que apostó por esta estrategia comercial. (Deusto, 2017).

La estrategia de concentración, (tanto la basada en costes como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.). (Larrea, p.98) (Administración, 2001)

3.5.3. Desarrollo de estrategias de competitividad

Diferenciarse de la competencia

La innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios es imprescindible si pretende mantenerse y posicionar la marca en el mercado. Lograr un valor añadido en el producto o servicio es esencial para conseguir la diferenciación respecto al resto de la competencia.

Satisfacción del cliente

La utilización de las herramientas de marketing disponibles es el medio para conocer el grado de satisfacción del cliente y la manera para incrementarla. Se trata de buscar las necesidades reales del mercado e incluso de crear nuevas, lo que convierte a la empresa en líder en su segmento de mercado.

Sistemas de gestión

La mejora continua en todos los procesos de la organización, en la búsqueda de la calidad y la excelencia es otra vía para la mejora de la competitividad. Aquí se incluye la gestión de los Recursos Humanos (y el desempeño de los profesionales), los procedimientos y la operativa en la elaboración del producto o servicio.

Costes y optimización de recursos

La reducción de costes es una de las alternativas más utilizadas por las empresas. Aunque es una estrategia que se presupone si se desea mejorar la competitividad, nunca puede ser la única opción, ya que, a largo plazo, no asegura siquiera la supervivencia de la organización.

Internacionalización

La búsqueda de nuevos mercados, menos maduros que el doméstico, supone, más aún con la actual crisis económica, una vía para alcanzar una mayor competitividad. Aunque en ocasiones puede ser complicado posicionar el producto o servicio por el desconocimiento del entorno y del mercado, hoy en día supone más una obligación que una posible alternativa.

Tecnologías de Información

El uso de las tecnologías de información (TIC) como herramientas para la mejora de la productividad es, en la actualidad, una necesidad creciente, tanto para la optimización de los procesos internos de logística, distribución, etc., como instrumentos de marketing y comunicación.

4. HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis

- Los Autolavados de la ciudad de Estelí tienen como ventaja competitiva la calidad del servicio.

4.2. Cuadro de variables

Variable dependiente: Competitividad

Variable Independiente: Calidad en el servicio

Variable interviniente: Autolavados

VARIABLE	DEFINICION	SUBVARIABLES	INDICADORES	ESCALA
Dependiente Competitividad	Capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. (Anzil, 2008)	Ventaja Competitiva	Diferenciación del servicio Imagen corporativa Tecnología Sistema de información	*Incremento en la prestación del servicio. *Nro. de Clientes identificados con la empresa *Mayor Participación en el mercado. *Estandarización del servicio *Frecuencia de recompra *Aumento de cartera de clientes *Mayor relación cliente-empresa
		Estrategias competitivas	Penetración de mercado Desarrollo del producto	*Aumento de usuarios nuevos *Crecimiento de demanda
Variable Independiente Calidad en el servicio	Duque (2005, p. 65) "el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio	Atención al cliente	Satisfacción del cliente Clientes con Fidelización Clientes leales	*Recompra *Clientes frecuentes *Cantidad de Clientes A
		Normas GAPS	GAP2, Especificaciones de la calidad del servicio y Percepción de la gerencia de la expectativa de los clientes GAP4, Servicio entregado y comunicación a los clientes	*Aumento en la demanda del servicio *Grado de calidad percibida *Grado de satisfacción del cliente *Mayor cierre de venta

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. (RESEARCH, 2017)

La investigación realizada; se considera de tipo Cuantitativa dado que se está comparando cuatro unidades de negocio como es Autolavado Henry, Autolavado Javier, Autolavado Guadalupe y Autolavado Pauly.

5.2. Tipo de Estudio

Transversal Exploratorio: se define como transversal por realizar el estudio en un periodo de tiempo específico como es el año 2017 y además se permite la recolección de información relacionada a la investigación. Exploratorio porque es un estudio nuevo de este tipo, refiriéndonos al mercado competitivo de Autolavados.

5.3. Universo, Muestra y Unidad de Análisis

- Población: 46,000
- Muestra: 117 personas a encuestar.

El universo de la investigación son todos los habitantes del municipio de Estelí y nuestra población son los dueños de automóviles. De los que son 26,000 Vehículos de cuatros ruedas y 20,000 de dos ruedas (motos). (Alcaldia Esteli, 2017).

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA	
ERROR	10.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	46,000
NIVEL DE CONFIANZA	90%
TAMAÑO DE LA MUESTRA =	117

Muestreo por conveniencia

Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. (Ochoa, 2015)

5.4. Técnicas de Recolección de Datos

La investigación tiene central interés en la atención y la calidad de servicio es por esto que se pondrán en marcha las normas GAP`s; análisis que permite establecer una comparativa entre los Procesos del Mercado y para ello se pretende aplicar los siguientes instrumentos.

Encuesta: Así se denomina a la serie de preguntas tipificadas cuya finalidad es recabar la opinión de las personas sobre distintos temas. Una encuesta permite recopilar datos a través de un cuestionario. (Porto, 2017)

Entrevista: Es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado). (Gardey, 2008)

Escala: es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. (Lauradó, 2014)

Guía de observación: es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien. (Fabbri, 2015)

5.5. Etapas de Investigación

- **Investigación Documental**

Se seleccionó la línea de marketing durante los primeros encuentros, el tema general, tema delimitado, objetivos de la investigación a realizar; posteriormente se le dio continuidad con el planteamiento del problema, hipótesis, cuadro de operatización de variables y la formación del marco teórico, desarrollando una investigación con miras al enriquecimiento universitario.

- **Elaboración de los instrumentos**

Se realizó la operacionalización de variables y con ello además los instrumentos de recolección de datos, como son la Encuesta, la Entrevista, escala Likert y Guía de observación.

Encuestas: Dirigidas a clientes que son usuarios de Autolavados en la ciudad de Estelí, con el objetivo de obtener información exacta y desde un punto de vista más crítico.

Entrevista: Dirigida al propietario de los Autolavados a estudiar, con el objetivo de conocer el criterio desde la dirigencia de la empresa.

Escala Likert: Instrumento que se realiza a los colaboradores de los Autolavados estudiados, donde se identifica el tipo de relación y funcionamiento en la empresa.

Guía de observación: Este instrumento será aplicado a las empresas de Autolavado teniendo en cuenta que el llenado es propio de quienes realizan el trabajo investigativo.

- **Trabajo de campo**

El trabajo de campo de este estudio, está caracterizado por ser un conjunto de instrumentos que le dará a los resultados una mayor veracidad y confiabilidad, desde las encuestas dirigidas a aquellas personas que hacen uso del servicio de Autolavado en la ciudad de Estelí, seguidos de entrevistas a los dueños de las empresas, escala Likert a los colaboradores y posterior se realizara la guía de observación enfocada en la empresa física y proceso del servicio.

- **Análisis y Elaboración del documento final**

Teniendo en base los datos y resultados obtenidos se procederá a realizar el procesamiento de los mismos reflejando la salida de objetivos de nuestro documento, plasmando en la investigación el proceso que se ha construido en base a una línea de estudio seguida de la continuidad de las actividades, información recogida y sus conclusiones.

6. RESULTADOS

6.1. Objetivo N°1: Identificar las fuerzas competitivas en el mercado de Autolavado en el municipio de Estelí durante el año 2017.

Grafico N°1



Fuente: Elaboración propia.

Rivalidad entre los competidores

Los autolavados en general ofertan los mismos servicios pocos de ellos diferenciados dentro del mercado por los clientes o usuarios, compitiendo con estrategias similares estas empresas aplican la forma de ofrecer una adecuada relación enfocada posteriormente en una posible recompra y mayor frecuencia de visita, las estrategias son más inclinadas en darle al cliente una cultura de calidez en recibir el servicio que en inversiones hacia materiales innovadores que ayuden a un proceso más práctico para la oferta del servicio, la tecnología en esta operación aportaría esfuerzos enfocados a una automatización del mismo que generaría reducción del tiempo de espera y por ende una ventaja competitiva, no obstante se identifica que no es lo que estos autolavados se plantean actualmente sino estrechar la relación de sus propios colaboradores con los clientes, para competir en confianza y seguridad hacia la satisfacción de la demanda del servicio y no distinguirse como empresas con buena participación de mercado posicionadas en el mercado.

El mercado de autos lavados en la ciudad de Estelí es de grandes oportunidades en relación a una rivalidad por ser el líder del sector, Auto lavado Henry demuestra en números la capacidad que tiene para establecerse en este mercado predominando por su infraestructura, afluencia de cliente y tecnología se diferencia de los competidores por un servicio dirigido a una porción de mercado poco atendida; que son las cooperativas de Taxis, pero este auto lavado tiene un ligero déficit ante las competencias en general su inversión en publicidad, la razón es que el posicionamiento le ha dado mayor estabilidad y la tranquilidad de enfocar los recursos en otras inversiones con respecto a su competencia. Aunque no muy lejos se encuentra Auto lavado Javier con una buena ubicación estratégica y el nivel de ventas de ambos es excelente este mantiene una competencia en relación a la rentabilidad y por ofertar la mejor oportunidad de adquisición de este servicio, los auto lavados restantes como son: Guadalupe y Pauly generan interés en el mercado ya que sus clientes tienen opciones a escoger el servicio que más le convenga y le parezca atractivo.

Poder de negociación con los clientes.

Los autolavados estudiados que fueron: Auto lavado Henry, Auto lavado Javier, Auto lavado Guadalupe y Auto lavado Pauly tienen poder de negociación alto en el sector, debido a la experiencia en el mercado de estas empresas para establecer sus precios; en la prestación del servicio el cliente está convencido de la calidad del servicio que los autolavados le ofrecen satisfaciendo la necesidad de limpieza de su automóvil. Los clientes no tienen la capacidad para imponer precios y condiciones de venta que genere un valor agregado para ellos, Mientras el cliente no defina las condiciones en negociar el valor del servicio habrá mucho más beneficio para los autolavados estas mismas personas visitan con frecuencia los autolavados y tienden a fidelizarse gracias a la oferta y la atención personalizada del servicio en el Autolavado de su preferencia, lo que marca entre cada uno de ellos una diferenciación que los lleva a adaptarse a dependencia de los gustos y preferencias, evolucionando en el tiempo de lo tradicional del servicio a la automatización del proceso de lavado.

Poder de negociación con los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores en este mercado tiene una posición negociadora fuerte ya que impacta en los costos y competitividad de los autolavados por lo general no suelen comprar grandes volúmenes de insumos o materias primas. Los proveedores de este tipo de insumo son escasos, ellos deciden el precio de venta de la materia prima, puede haber otras alternativas en el mercado, pero con precios más elevados según el volumen de compra de los autolavados.

Los auto lavados de la ciudad de Estelí son abastecidos por materia prima y artículos de limpieza automotriz tales como: Jabón líquido, Jabón en barra, Champú, Llantil, Silicón, Aromatizante, Desengrasante, Detergente, Espuma, Pasta,

Pulimento, Quita gotas entre otros, estos insumos mayormente son negociados con un proveedor foráneo llamado GEVI de Nicaragua está situado en Rivas y que a pesar de que existen empresas que ofertan estos productos en la ciudad, los dueños de los auto lavados tienen preferencia a negociar con ellos por sus canales de distribución y porque aseguran que son los de mayor calidad y sus precios son bastantes módicos. Como otra alternativa se encuentra Químicos El Diamante al que estos le compran preferiblemente los productos que GEVI no oferta.

Amenaza de nuevos entrantes.

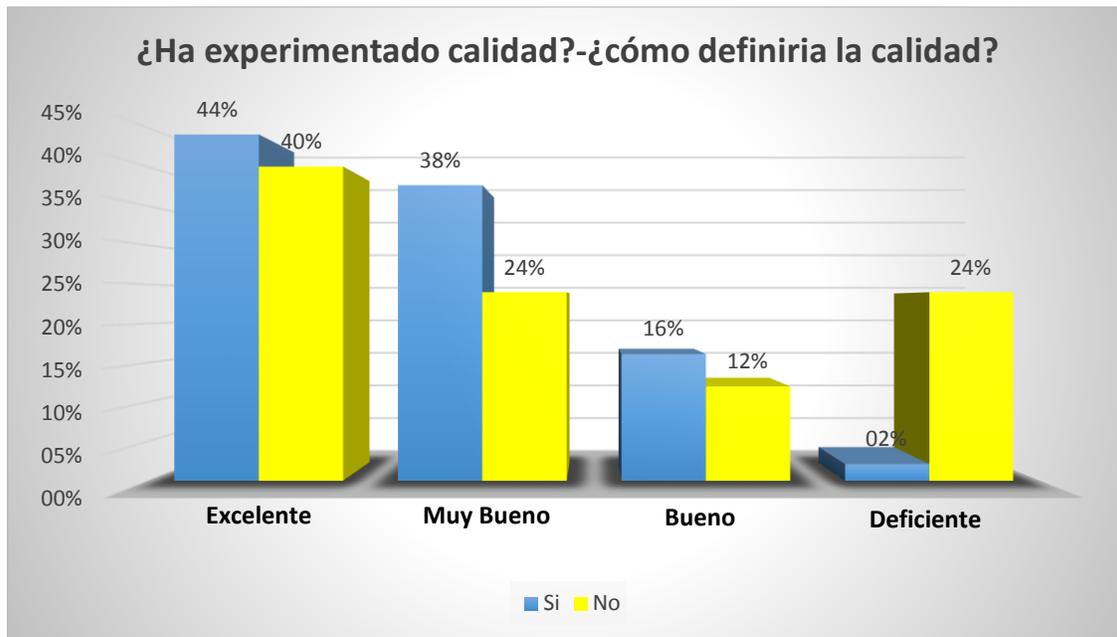
En el mercado de autolavados no requiere de mucha exigencia para entrar en el sector, porque no existen muchas barreras de entrada interpuestas por las empresas existentes. La amenaza es mayor si los servicios ofertados no tienen ninguna ventaja competitiva específica en comparación con los servicios de los competidores.

Los costos de inversión son mínimos y las utilidades son altas, pero para diferenciarse y tener mejor participación de mercado una buena manera de reducir la amenaza de sustitutos es aumentar la lealtad del cliente de mediante la atención al cliente, la calidad en el servicio, seguimiento post venta, innovación del servicio y automatización del mismo. Una empresa que quiera incursionar en la oferta del servicio de Autolavado tiene que adquirir conocimientos previos por medio de investigaciones de mercados, tecnologías específicas y un nivel de inversión significativo

Amenaza de productos sustitutos.

Existen en el mercado máquinas y productos de limpieza que pueden ser adquiridos por los clientes para hacer un lavado de sus autos en la comodidad de su hogar esto no representa como tal un servicio sustituto. Pero dentro del servicio de lavado existen otros métodos que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio, los que deben ser objeto de una vigilancia particular. La identificación de servicios sustitutos como las máquinas de lavado industrializadas pueden sustituir el lavado manual o semiautomático de las empresas existentes, tenemos que tener en cuenta que el avance tecnológico y las exigencias del mercado son muchas, porque cada vez es tan mayor informado sobre tendencias que le favorecen en reducción del tiempo de espera que es un factor que el lavado tradicional de automóviles no ha podido superar.

Gráfico N° 2



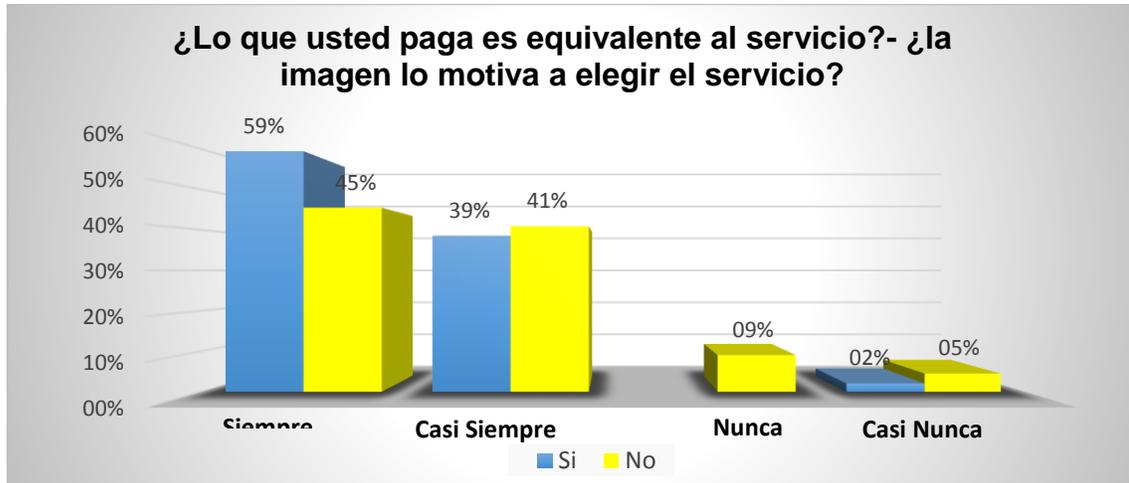
Fuente: *Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados.*

En el gráfico anterior podemos encontrar las siguientes variables que serían ¿si ha experimentado calidad en el servicio? en combinación con ¿Cómo define la Calidad? Donde se destaca los dos valores más importantes; el 44% (41 personas) dijeron que si experimentaron calidad en cada visita también adujeron que el servicio prestado fue excelente, en cambio el 41% (10 personas) definen una calidad excelente, aunque no hayan experimentado dicha calidad en cada visita.

La demanda en mayor porcentaje define la calidad de este servicio con un carácter positivo a favor de la competitividad en el sector, y que viene por un esfuerzo de cada empresa por satisfacer al usuario, no obstante hay referencia sobre un descontento por una parte de la demanda que no se encuentra satisfecha en cada visita; lo que presiona a las empresas alrededor, donde los Autolavados deben establecer mejores estándares que les permitan una consecución de calidad para todo visitante del servicio de lavado.

6.2. Objetivo N°2: Describir las estrategias implementadas actualmente por los Autolavados de mayor afluencia en el municipio de Estelí.

Gráfico N° 3



Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados.

Dentro de este gráfico encontramos resultados importantes, donde se relaciona el equivalente al pago por el servicio junto a que si la imagen de los autolavados lo motiva a elegirlo. Se refleja que el 59% (57 personas) que afirman estar convencidos de que el pago es equivalente al servicio que reciben, también aseguran que siempre están motivados por la imagen de la empresa. Y el 45 % señala que la imagen no le ha motivado que presenta tan solo 10 personas.

Se dice que los clientes han evolucionado porque ya no buscan únicamente el precio más bajo o la buena calidad de un producto o servicio. En la actualidad, ellos buscan y premian a quienes les entreguen valor por su compra o adquisición. (Thompson, 2005)

Los usuarios que hacen uso del servicio valoran si el precio es equivalente al servicio que estos reciben, donde es apreciable que definen los precios comparados a la competencia y pocos por sus costos, aunque como se muestra en la investigación la mayoría de encuestados afirman que el precio de servicio es justo y satisface las necesidades de limpieza de su automóvil, involucrando el posicionamiento de la oferta como estrategia que da como resultado que los clientes se creen una percepción positiva de la imagen empresarial del Autolavado de su preferencia, cuando estos son capaces de brindarles la mejor atención en el servicios y que estos cumplan las expectativas de la demanda. En este mercado la imagen que define el cliente sobre un Autolavado tiene un valor importante para que estos decidan uno sobre otro.

Gráfico N° 4

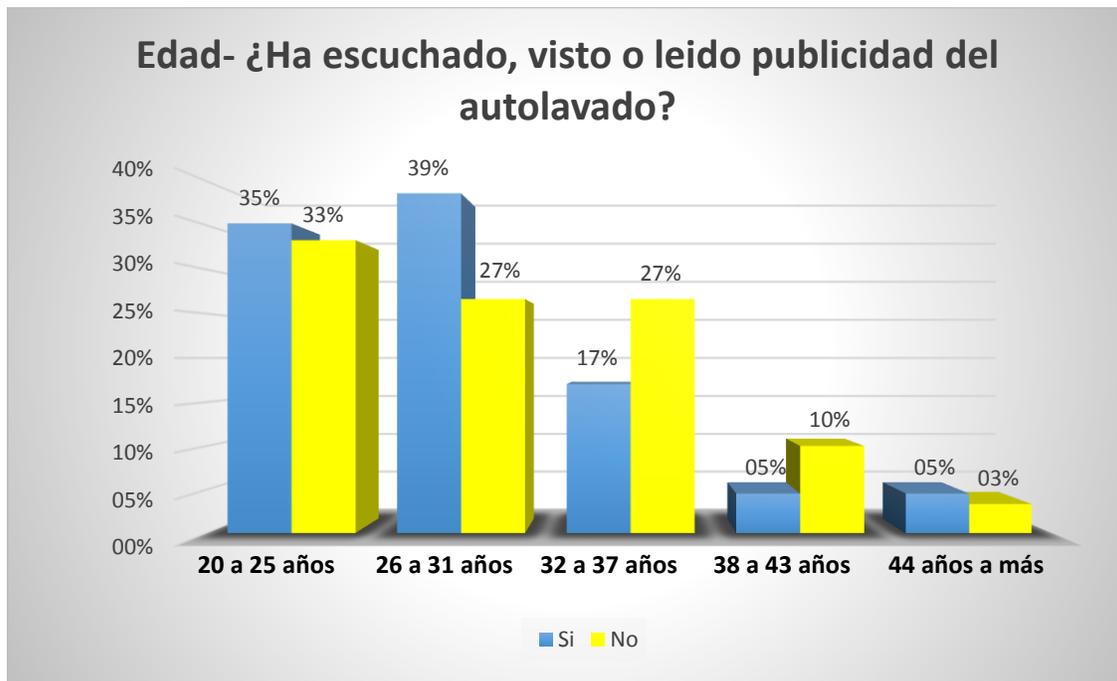


Fuente: *Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados.*

El gráfico representa la combinación de las preguntas: ¿En el Autolavado que usted visita ha tenido la mejor experiencia de adquisición del servicio? y ¿Cuáles son los servicios que de demanda? el primer par de barras de izquierda a derecha se refiere a la primera interrogante que con un 85% (99 personas) aseguran que sí han tenido la mejor experiencia, los otros dos conjuntos de barras señala los servicios que demanda con 74% el servicio estándar y 75% Pasteado.

Se combina estos factores identificando las ofertas del servicio que más adquieren los usuarios de los autolavados y si estos también tienen la mejor experiencia, en el mercado actual las estrategias están enfocadas en "P" de procesos, estas son necesarios para garantizar la entrega de lo que se ofrece y que esta pueda considerarse que entrega valor real, donde las ofertas que más cumplen con la aceptación de los clientes son el lavado estándar, este por lo general es el más adquirido y donde se esfuerzan mayormente para la satisfacción, aunque el pasteado es el otro servicio que más pide el mercado porque este mantiene en óptimas condiciones la pintura además de agregar un aspecto visual más estético al vehículo. Así el mercado está siendo más competitivo, posicionando la oferta de estos servicios y dando la mejor experiencia sus usuarios.

Gráfico N° 5



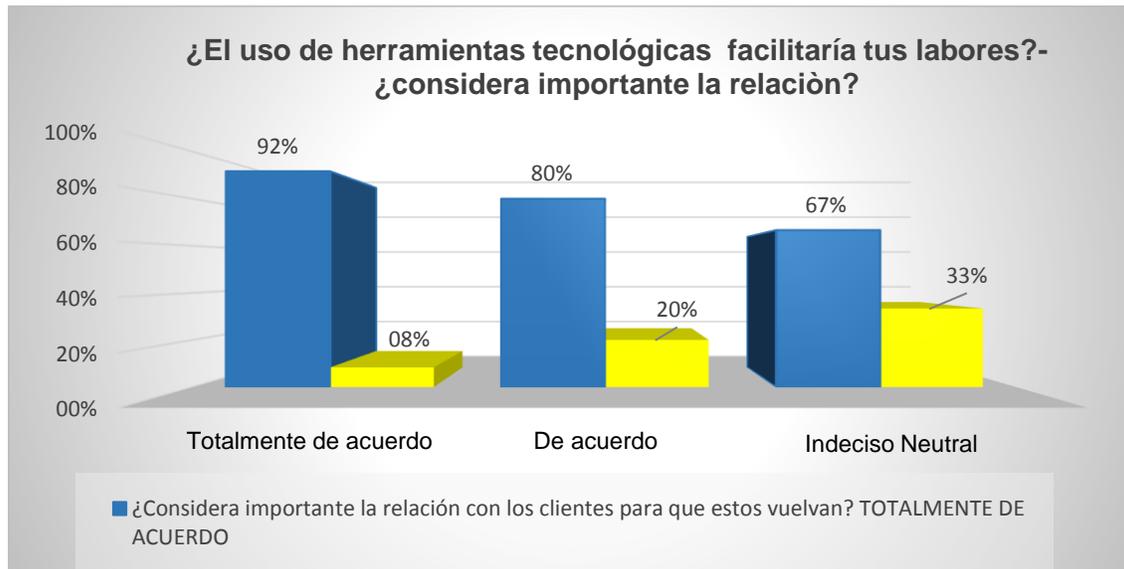
Fuente: *Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados.*

El grafico demuestra la conjugación de rangos de edad y si las personas han percibido publicidad de Autolavados, donde se refleja mayormente aquellos con edades entre 26 y 31 años que aseguran al mismo tiempo que si han escuchado visto o leído publicidad de Autolavados con 39% (34 personas).

La publicidad es el conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española. Philip Kotler define publicidad **“como una comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado”**. Los principales objetivos esenciales de la publicidad son: informar, persuadir y recordar. (Puon, 2013).

El mercado de Autolavados no es necesariamente el sector que más invierte en publicidad o comunicación de sus servicios, los clientes pudieron identificar que mayormente estas empresas no invierten en esta acción, no obstante, se refleja que las personas jóvenes son a las que se les dirige la poca publicidad de estos. El sector estudiado ha demostrado que la publicidad no es ciertamente para ellos una ventaja competitiva para llegar a sus clientes potenciales, más bien recurren a sus esfuerzos por satisfacer al cliente y que éste de buena referencia boca a boca de su servicio.

Gráfico N° 6



Fuente: *Elaboración propia basado en las escalas Likert aplicadas a colaboradores de Autolavados.*

En el gráfico se observa dos interrogantes expuestas a los colaboradores de los autolavados, ¿El uso de herramientas tecnológicas facilitaría sus labores? y ¿Considera importante la relación con los clientes para que estos vuelvan a adquirir el servicio?, el 92% coinciden con la respuesta de que están totalmente de acuerdo con ambas preguntas y otro 67% indecisos con el uso de herramientas y totalmente de acuerdo con la importancia de la relación con los clientes.

Un trato adecuado es el potencial para cambiar por completo la relación y la percepción de la satisfacción del cliente. Twitter ha dado a conocer que las empresas que utilizan esta relación para dar servicio al cliente incrementan en un 19% la satisfacción hacia ellos. Por el otro lado, un mal servicio al cliente puede hacer que rompan por completo la relación. (SMITH, 2016)

Las empresas aplican la forma de ofrecer una adecuada relación enfocada posteriormente en una posible recompra y mayor frecuencia de visita, las estrategias son más inclinadas a la "P" de persona en darle al cliente una cultura de calidez en recibir el servicio que en inversiones hacia materiales innovadores que ayuden a un proceso más práctico para la oferta del servicio, la tecnología en esta operación aportaría esfuerzos enfocados a una automatización del mismo que generaría reducción del tiempo de espera y por ende una ventaja, no obstante se identifica que no es lo que estos autolavados se plantean actualmente sino estrechar la relación de sus propios colaboradores con los clientes, para competir en confianza y seguridad hacia la satisfacción de la demanda.

6.3- Objetivo N° 3: Evaluar el nivel de competitividad por los Autolavados de mayor afluencia en el municipio de Estelí durante el año 2017.

La siguiente metodología implementada es un manual práctico de gestión; su autor es Proxectos Consultoría e Formación SL radicada en Galicia, España.

Metodología para los análisis de la competencia en el sector de auto lavados en la ciudad de Estelí.

- **Paso 1: Determinación de los objetivos del análisis**

Evaluar el nivel de competitividad por los Auto lavados de mayor afluencia en el municipio de Estelí durante el año 2017.

- **Paso 2: Determinación del mercado relevante para la elaboración del estudio.**

La investigación realizada tiene un interés en el mercado del municipio de Estelí donde se encuentran los auto lavados, y para tales fines se ha determinado la participación de al menos cuatro empresas que ofertan este servicio compitiendo con estrategias similares entre las cuales se encuentran: calidad del servicio, rapidez de atención, infraestructura, atención al cliente, inversiones publicitarias, afluencia de clientes y ubicación estratégica de los auto lavados.

Los auto lavados seleccionados son: Henry, Javier, Guadalupe y Pauly dichos negocios se han seleccionado atendiendo a los siguientes criterios; Tecnologías utilizadas dentro de los Auto lavados, afluencia de clientes, horarios de atención, rapidez en el servicio, recursos humanos, ubicación estratégica y sobre todo el acceso a la información solicitada para dicha investigación.

Se ha pretendido realizar una evaluación del nivel de competitividad y aplicación de esquema de fuerzas competitivas, también conocido como Diamante de Porter. Al realizar este tipo de análisis nos dará insumos necesarios para identificar cuál de las empresas es más atractiva para los clientes y concretamente donde radica la ventaja competitiva de cada uno de ellos.

- **Paso 3: identificar la información que necesitamos recopilar.**

Objetivos	Información de utilidad.
<p align="center">Evaluar el nivel de competitividad por los Auto lavados de mayor afluencia en el municipio de Estelí durante el año 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rivalidad entre los competidores. - Poder de negociación de los clientes. - Crecimiento del sector de autos lavados. - Ventajas competitivas. - Diferenciación del servicio. - Atención al cliente. - Comunicación empresa-cliente. - Imagen de empresa. - Infraestructura. - Uso de tecnología. - Expectativa de los clientes. - Experiencia en el mercado.

Nombre del competidor	Clientes	Proveedor	Tipo de Servicio	RRHH	Estrategia de precios	Promociones que realiza	Infraestructura
Autolavado Henry	Particulares y gremio de taxistas	Gevi y Químicos el Diamante	Autolavado Engrasado y Balanceo	9	Orientados a la Competencia	No realiza	Propia
Autolavado Javier	Particulares	Gevi y Químicos El Diamante	Autolavado y Cambios de aceite	10	Orientados a la Competencia	Regalías	Alquiler
Autolavado Guadalupe	Particulares	Gevi y Químicos el Diamante	Autolavado	4	Orientados a la Competencia	No realiza	Alquiler
Autolavado Pauly	Particulares	Químicos el Diamante	Autolavado	4	Orientados a la Competencia	No realiza	Propio

Paso 4: Determinar las fuentes de información idóneas para las necesidades de información

Se pretende desarrollar un análisis competitivo de los auto lavados en el municipio de Estelí por eso es de vital importancia realizar encuestas dentro de las cuatro empresas dirigidas a clientes que visitan auto lavados Henry, Javier, Guadalupe y Pauly en la ciudad de Estelí, con el objetivo de obtener información, simultáneamente se realizara entrevistas a los propietarios para conocer sobre la administración de estas empresas y la forma de actuar antes sus clientes y competidores, también utilizaremos Escala Likert para los colaboradores de los Auto lavados estudiados, donde se identifica el ambiente laboral, el manejo de herramientas y maquinarias tecnológicas entre otras cosas, finalizando con guías de observación para constatar la afluencia de clientes, rapidez y seguridad del servicio, uso de tecnología todo esto realizado por los autores del trabajo investigativo.

Paso 5: analizar la información recogida recopilada.

La información recolectada será utilizada para la realización de análisis competitivo de los Auto lavados en el municipio de Estelí Los puntos más importantes a tratar en los análisis de cara a proponer estrategias que contribuyan al nivel de competitividad de las empresas analizadas:

- La identificación de competidores fuertes y débiles dentro del mercado.
- La identificación de las estrategias de marketing dentro del sector auto lavado.
- Evaluación de las fortalezas y debilidades de la competencia.
- Estrategias que pueden poner en marcha para mejorar el servicio de autos lavados.

Esta labor de análisis nos debe llevar a la extracción de unas conclusiones que nos sirvan para determinar las ventajas competitivas de las empresas que brindan el servicio de auto lavado en el municipio de Estelí.

Como parte de esta metodología para evaluar el nivel de competitividad en los autos lavados se presentan los siguientes gráficos o tablas construidos a partir de la recolección de datos en campo.

Gráfico No. 7



COMPETIDORES	VALOR	INGRESO	POSICIÓN
Autolavado Henry	8.7	123000	FUERTE
Autolavado Javier	6.8	80000	MEDIA
Autolavado Guadalupe	5.8	23000	MEDIA
Autolavado Pauly	5.9	20000	MEDIA

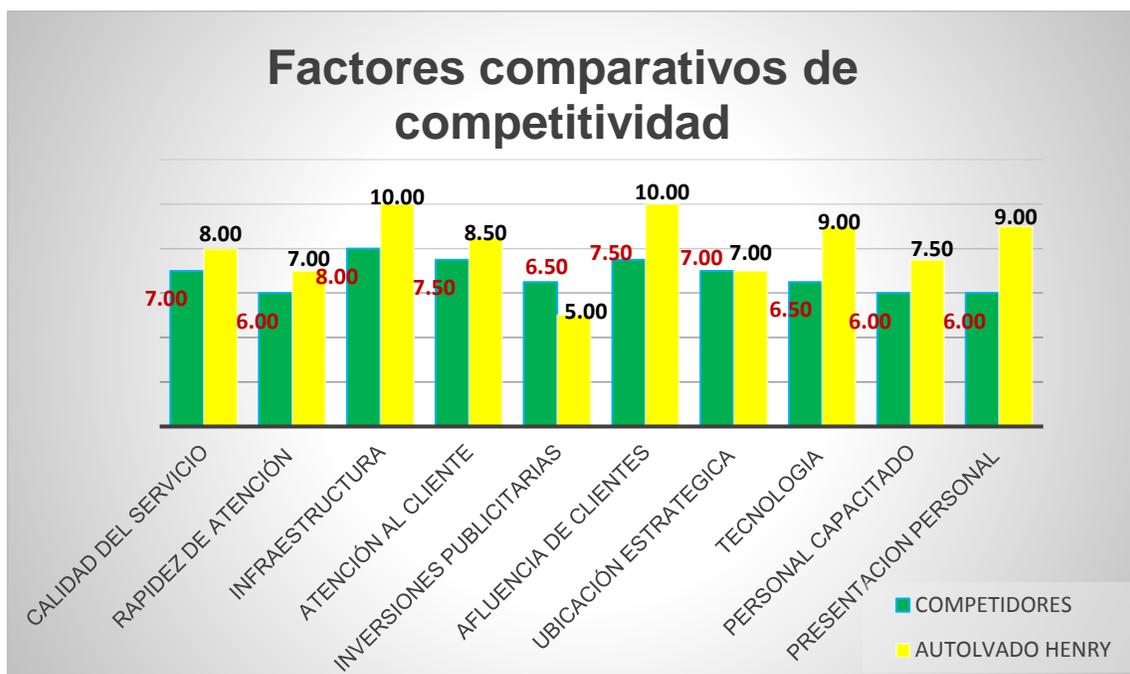
Fuente: *Elaboración propia a partir de la Metodología de competitividad basado en el mercado de Auto lavados.*

Este gráfico refleja por medio de los ingresos la posición de los integrantes del mercado de auto lavados, comparándolos cada uno identificando cuál de ellos es líder en este sector, reflejándose Auto lavado Henry con 8.7 como la valoración más alta proyectando ingresos de 123,000 a cada mes.

Porter (1982) afirma: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Para que una empresa logre ser competitiva debe contener cualquier característica que la diferencie de otras colocándole en una posición rentable y relativa superior para competir.

El mercado de autos lavados en la ciudad de Estelí es de grandes oportunidades en relación a una rivalidad por ser el líder del sector, como todo proyecto empresarial busca la rentabilidad sobre cualquier interés que solo siendo competitivo se puede lograr. Auto lavado Henry demuestra en números la capacidad que tiene para establecerse en este mercado, aunque no muy lejos se encuentra Auto lavado Javier que, a pesar de notarse el nivel de ventas de ambos, este mantiene una competencia en relación a la rentabilidad y por ofertar la mejor oportunidad de adquisición de este servicio. El auto lavado restante como son Guadalupe y Pauly generan interés en el mercado ya que la demanda tiene opciones a escoger el servicio que más le convenga y le parezca atractivo.

Gráfico N° 8



Fuente: *Elaboración propia a partir de la Metodología de competitividad basado en el mercado de Auto lavados.*

En este gráfico se identifican los factores más significantes que son fuente para determinar la posición competitiva del auto lavado más fuerte, frente al resto de rivales dentro del mercado. Donde el valor más importante es de 10 y el más bajo de 1. Auto lavado Henry muestra un nivel ventajoso en los criterios de infraestructura con un puntaje 10 al igual que el factor de afluencia de clientes.

La ventaja competitiva se refiere a los factores que diferencian a una organización en el mercado. Estos son el precio, producto único, capacidad de producción, acceso a las materias primas, tecnología y otros factores que son difíciles para los competidores de igualar. La ventaja competitiva es importante porque le permite a la empresa hacer frente a las amenazas competitivas y mantener la cuota de mercado como base para el mantenimiento de la rentabilidad a largo plazo. (Linton, 2014)

El gráfico comparativo analiza las valoraciones de los competidores en general, ante los valores del auto lavado con mayor rentabilidad que es Auto lavado Henry, su mayor ventaja se encuentra en la afluencia de clientes que le hace aprovechar la mayor parte de la demanda en el municipio de Estelí, no solamente por su atención a las personas particulares sino también a un nicho de mercado en el que se convierte el gremio de taxis, sector que es aprovechado por su carácter de

costing por no cubrir renta de local como un gasto de mayor inversión en este mercado de lavados.

Así también se visualiza una gran diferencia en el factor de la infraestructura por la confiabilidad que este da con su techado, previniendo que los daños ambientales afecten el proceso de lavado, tanto por el verano soleado que afecta los colores de los autos y durante el invierno por las afectaciones de lluvias. No obstante, se percibe un factor en el que auto lavado Henry tiene un ligero déficit ante las competencias en general: inversión en publicidad, este factor no es considerado por este auto lavado líder en cambio sí para la mayoría de las otras empresas, la razón es que el posicionamiento le ha dado mayor estabilidad y la tranquilidad de enfocar los recursos en otras inversiones con respecto a su competencia.

Gráfico N° 9

Comparación cualitativa de factores de competitividad

N°	FACTORES	COMPETIDOR	AUTOLAVADO HENRY		
1	Calidad del servicio	FUERTE	FUERTE	VENTAJA	(ligera)
2	Rapidez de atención	Media	FUERTE	VENTAJA	
3	Infraestructura	FUERTE	FUERTE	VENTAJA	(ligera)
4	Atención al cliente	FUERTE	FUERTE	VENTAJA	(ligera)
5	Inversiones publicitarias	Media	Media	DESVENTAJA	(ligera)
6	Afluencia de clientes	FUERTE	FUERTE	VENTAJA	(ligera)
7	Ubicación Estratégica	FUERTE	FUERTE	=	
8	Tecnología	Media	FUERTE	VENTAJA	
9	Personal capacitado	Media	FUERTE	VENTAJA	
10	Presentación personal	Media	FUERTE	VENTAJA	

Fuente: Resultados obtenidos del Análisis a la Competitividad.

La Comparación de factores claves es el ejercicio donde se valoran las características más fuertes para el auto lavado señalado de manera cualitativa, se separa por fuertes o por media, que como antes se mencionó, la afluencia de clientes al igual que la infraestructura son de valor ventajoso y fuerte ante los rivales en el mercado, y en cambio sus inversiones en publicidad son la única desventaja ante la competencia.

7. PROPUESTA DE ESTRATEGIA

Objetivo N°4: Proponer estrategias que genere ventaja competitiva en el servicio de Auto lavado en el municipio de Estelí

Objetivo Especifico	Estrategia	Acciones
Aportar a la mejora de la competitividad de las empresas en el sector de auto lavados.	-Diferenciación M Porter.	-Estudio de mercado. - Acondicionamiento de una sala de espera. - Alianza con los bancos para Incluir nuevas formas de pago. (POS bancarios) -Incluir en la imagen de marca un logotipo que identifique las empresas.
	-Enfoque M Porter.	-Alianza con empresas privadas e instituciones. -Limpieza y cuidado de accesorios vehiculares. -Servicio a Domicilio. - Convenios con cooperativas de taxis.
Mejorar la comunicación empresa-cliente para satisfacer las expectativas.	-Marketing Relacional. P Kotler.	-Crear una herramienta informática interna de la empresa. (CRM) - Categorizar los clientes. - Comunicación propietario- clientes dentro del negocio.
	Comunicación integrada de Marketing (CIM) Gary Armstrong	-Uso de redes sociales. -Promociones de ventas a corto plazo. - Asesoría sobre el cuidado de su automóvil. -Patrocinio de eventos deportivos.
Dar importancia a la participación de mercado para captar el mayor número posibles de cliente.	Penetración de mercado.	-Promociones por tiempo limitado -Benchmarking - Ampliar el horario de atención del servicio.
Identificar las características del servicio deseado por los clientes para ofertar una mejor propuesta que la competencia.	Fidelización	-Personaliza la oferta -Servicio Posventa -Ventas Cruzadas -Automatización del servicio. -Premio a la fidelidad.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación que se realizó sobre el mercado de Auto lavados en la ciudad de Estelí durante el año 2017 se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El sector está integrado por 26 auto lavados constituidos legalmente, aunque en la actualidad algunos de estos no siguen funcionando como empresas que puedan ofertar el servicio y por ende no están incluidos en este estudio. La investigación presta principal atención en el análisis competitivo de estas empresas y sus atributos que le permitan obtener ventajas competitivas que sean atractivas para los clientes y lograr estabilidad en el mercado.

La ciudad de Estelí es un mercado con preferencias y gustos muy cambiantes, donde las empresas que ofertan el servicio deben adaptarse para mantener rentabilidad y aceptación frente a sus competidores, se logró identificar específicamente cuatro auto lavados que tienen mayor nivel competitivo en el sector como lo son: Auto lavado Henry, Auto lavado Javier, Auto lavado Guadalupe y Auto lavado Pauly.

Estas empresas fueron consideradas por criterios que le hacen ocupar un lugar diferente en el mercado y en la mente del usuario. A continuación, se mencionan: Tecnologías utilizadas dentro del auto lavado, afluencias de clientes, horarios de atención, rapidez en el servicio, recursos humanos, ubicación estratégica y sobre todo la información requerida para el desarrollo de este estudio.

Los mercados existentes en la actualidad carecen de empresas con un alto nivel competitivo, que permitan una clara rivalidad entre competidores, resaltando solamente una porción de empresas que logran alcanzar una posición que le genere mayor aceptación por los usuarios y por ende mayor cuota de mercado.

Los auto lavados de la ciudad de Estelí son abastecidos por materia prima y artículos de limpieza automotriz tales como: Jabón líquido, Jabón en barra, Champú, Llantil, Silicón, Aromatizante, Desengrasante, Detergente, Espuma, Pasta, Pulimento, Quita gotas entre otros, estos insumos mayormente son negociados con un proveedor foráneo llamado GEVI de Nicaragua, y que a pesar de que existen empresas que ofertan estos productos en la ciudad, los dueños de los auto lavados tienen preferencia a negociar con ellos por sus canales de distribución y porque aseguran que son los de mayor calidad. Como otra alternativa se encuentra Químicos El Diamante al que estos le compran preferiblemente los productos que GEVI no oferta.

Las empresas no tienen un servicio sustituto como tal, sino una actividad realizada manualmente por cualquier persona capaz de adquirir productos limpieza y llevarlo a la práctica desde la comodidad de su hogar. Los clientes en este mercado no tienen un alto poder negociación porque los auto lavados cumplen sus expectativas y sus necesidades están satisfechas, esto no amenaza a las empresas que ofertan los lavados. Los autolavados en este mercado no establecen condiciones dentro de su ambiente competitivo, que puedan afectar las decisiones de nuevas empresas para entrar al mercado, es decir no imponen barreras de entrada que exija una exclusión de empresas competidoras. Teniendo una competencia con igualdad de condiciones y que por su bajo costo en inversiones da lugar a que los empresarios de Estelí se proyecten a incluirse en este Mercado.

La estrategia implementada dentro del sector de auto lavados radica en ofertar un servicio que satisfaga la demanda en el mercado, no obstante, estas estrategias no están enfocadas en generar una ventaja competitiva percibida por el cliente y competidores, haciendo más énfasis en la utilidad que el auto lavado les genere como negociantes, más que como empresarios. Los líderes de estas empresas no establecen objetivos ni ponen en práctica acciones que generen valor agregado y sostenibilidad en el tiempo a corto, mediano y largo plazo.

Para evaluar el nivel de competitividad del mercado de auto lavados en el municipio de Estelí, se empleó una metodología válida para análisis de la competencia. Evaluando los auto lavados que cumplen los siguientes parámetros de competitividad: Calidad del servicio, rapidez de atención, infraestructura, atención al cliente, inversiones publicitarias, afluencia de clientes, ubicación estratégica, tecnología personal capacitado, presentación personal. Estos factores fueron establecidos para cada uno de los auto lavados, identificando cuatro de ellos como los más competitivos con estrategias similares y mayores cuotas de mercado, como empresa con mayor aplicación de estos criterios esta Auto lavado Henry que se diferencia de los competidores por un servicio dirigido a una porción de mercado poco atendida; que son las cooperativas de Taxis, que le generan un mayor volumen de venta por la frecuencia de visitas y que no incurren en grandes cantidades de materia prima, por ende los costos del servicio son bajos.

Los demás competidores estudiados que fueron Auto lavado Javier, Auto lavado Guadalupe y Auto lavado Pauly, tienen en la calidad de servicio, ubicación estratégica e inversión publicitaria, los puntos fuertes para mantener competitividad en el sector.

La hipótesis que se planteó al inicio de la investigación: Los Autolavados de la ciudad de Estelí tienen como ventaja competitiva la calidad del servicio; difiere de los resultados ya que los factores competitivos más destacados dentro del sector son, Infraestructura y Afluencia de Clientes, con respecto a la Calidad en el Servicio

se le puede atribuir a Autolavado Henry dado que tiene la mayor puntuación en referencia a los demás.

Si las empresas que participan dentro del sector de Auto lavados, realizaran Investigaciones de mercado basados en los criterios de competitividad expuestos en esta investigación les aportaría insumos necesarios, para conocer a profundidad las oportunidades y problemáticas a las que se enfrentan, sabrían reaccionar de manera correcta y precisa al cambio de gustos y preferencias de los clientes, a la vez logrando perfeccionar sus ventajas competitivas.

9. RECOMENDACIONES

- ✓ Sugerir a las empresas en investigación, realizar estudios de mercado con mayor profundidad para recopilar información sobre el comportamiento del mercado.
- ✓ Contratar más colaboradores capacitados en el servicio, para la mejora continua del mismo.
- ✓ Organizar y dirigir campañas publicitarias efectivas, para dar a conocer sus servicios a los usuarios potenciales.
- ✓ Realizar promociones atractivas para el usuario.
- ✓ Ampliar la gama de servicios para mantener una relación duradera con los clientes.
- ✓ Crear una representación gráfica y plasmar todo lo que la empresa es.
- ✓ Acondicionar una sala de espera para la comodidad de los usuarios.
- ✓ Realizar automatización del servicio regularmente para mantenerse actualizado con las nuevas tecnologías y a la vez mejorando sus ventajas competitivas.
- ✓ Garantizar la calidad en los servicios, para lograr fidelización de clientes e incrementar las ventas al igual que en clientes.
- ✓ Emplear estrategias de Marketing propuestas por el estudio realizado, para mejorar el nivel de competencia dentro del mercado.

10. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Admin. (2017). *5 FUERZAS DE PORTER*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>

Admin. (2017). *5Fuerzas de porter*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores/>

Admin. (2017). *5Fuerzas de Porter*. Recuperado el 15 de MAYO de 2017, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-los-nuevos-entrantes/>

Administración. (Septiembre de 22 de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

Alcaldía Esteli. (03 de Octubre de 2017). *Esteli, Transito Vehicular*.

Anzil, F. (18 de Mayo de 2008). *Zona Economica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Arellano, T. (14 de Febrero de 2014). *Buenos Negocios*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/683-el-poder-negociacion-los-proveedores>

Arellano, T. (27 de Mayo de 2015). *BuenosNegocios.com*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/2475-poder-negociacion-compradores-5-factores>

Basu, C. (2017). *LaVoz*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-del-diamante-de-porter-y-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-en-los-negocios-6308.html>

Bengochea, V. P. (19 de Agosto de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

CreceNegocios. (4 de Julio de 2014). *CreceNegocios*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>

CreceNegocios. (13 de Abril de 2015). *Crece Negocios*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

CreceNegocios. (6 de Septiembre de 2015). *Crece Negocios*. Recuperado el 9 de Mayo de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/requisitos-para-tener-una-empresa-competitiva/>

CreceNegocios. (2017). *Crece negocios*. Recuperado el 9 de Mayo de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>

Deusto, H. (2017). *EAE Business school*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://retos-directivos.eae.es/la-estrategia-competitiva-de-porter-y-el-analisis-de-las-cinco-fuerzas/>

- Economipedia. (2015). *Economipedia*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- El Diamante de Porter. (2013). En M. B. Mendoza, *EL DESARROLLO LOCAL COMPLEMENTARIO* (pág. 505). Oregon. Recuperado el 16 de MAYO de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/diamante-porter.html>
- Encinas, M. H. (27 de Enero de 2017). *EMPRENDEDORES EM*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <https://emprendedoresempresas.wordpress.com/2017/01/27/que-debe-poseer-una-ventaja-para-convertirse-en-ventaja-competitiva/>
- Fabbri, P. M. (2015). *FHUMYAR*. Recuperado el 27 de 8 de 2017, de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabri1.htm>
- Gardey, A. (2008). *DEFINICION.DE*. Recuperado el 27 de 8 de 2017, de <https://definicion.de/entrevista/>
- Guzmán, A. (10 de FEBRERO de 2014). *ATRACCION360*. Recuperado el 9 de MAYO de 2017, de <http://www.atraccion360.com/un-siglo-de-vida-del-car-wash#imagen-3>
- Linton, I. (28 de Marzo de 2014). *eHOW*. Recuperado el 9 de Mayo de 2017, de http://www.ehowenespanol.com/importante-empresa-obtenga-ventaja-competitiva-mercado-info_270876/
- Llauradó, O. (12 de Diciembre de 2014). *NETQUEST*. Recuperado el 27 de 8 de 2017, de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Maniviesa, X. P. (2017). *PYMERANG*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/1037-por-que-los-contratos-de-empresa-deben-ser-revisados-por-un-abogado>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing XXI*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Ochoa, C. (29 de MAYO de 2015). *NETQUEST*. Recuperado el 23 de OCTUBRE de 2017, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- porter, m. (1982). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Grupo Patria cultural. Recuperado el 9 de Mayo de 2017
- Porter, M. (2017). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 15 de MAYO de 2017, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>
- Porter, Michael. (1982). *Estrategia competitiva* (Segunda edicion reformada ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 30 de Mayo de 2017
- Porto, J. P. (2017). *Definicion.De* . Recuperado el 28 de 8 de 2017, de <https://definicion.de/encuesta/>
- Puon, L. (12 de Julio de 2013). *Merca 2.0*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, de <https://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/>

- Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2002). *Gesteopolis*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <https://www.gesteopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Quiminet. (24 de Mayo de 2012). *QuimiNet.com*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <https://www.quiminet.com/empresas/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-2745019.htm>
- RESEARCH, S. I. (17 de Abril de 2017). *SIS INTERNATIONAL RESEARCH*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <https://www.sisinternational.com/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>
- Robson, W. (1997). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Financial Times*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Sinnexus. (2016). *Sinnexus*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx
- SMITH, K. (4 de noviembre de 2016). *Brandwatch*. Recuperado el 13 de noviembre de 2017, de <https://www.brandwatch.com/es/2016/11/marketing-de-relaciones-llegar-tus-clientes/>
- Thompson, I. (Julio de 2005). *PromoNegocios.Net*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/valor.htm>
- Vallina, E. (22 de Julio de 2016). *FRESHCO*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2017, de <http://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/>
- Velasco, E. S. (27 de Abril de 2010). *Edersaidvelasco`s Blog*. Recuperado el 9 de Mayo de 2017, de <https://edersaidvelasco.wordpress.com/2010/04/27/1-antecedentes-del-auto-lavado-en-mexico/>
- Ventura, A. S. (2017). *GESTION.ORG*. Recuperado el 13 de MAYO de 2017, de <https://www.gestion.org/marketing/marketing-estrategico/4077/el-analisis-competitivo/>

11. ANEXOS

Instrumentos

ENCUESTA

Somos estudiantes de V año de la licenciatura en Mercadotecnia, se está realizando una investigación sobre la competitividad en los servicios de Autolavados, por lo que es de vital importancia su opinión. Con el objetivo de obtener resultados confiables y conocer el nivel de competencia que tienen los Autolavados que ofertan estos servicios.

Por favor señale con una X sus respuestas.

Género: M F

Edad: 20 – 25 26 – 31 32– 37 38- 43 44 a más

1-¿Hace uso del servicio de Autolavado?

Sí No

2-¿Con qué frecuencia hace uso del servicio de Autolavado?

Semanal Quincenal Mensual Cada tres meses

3-¿Cuáles son los servicios que demanda en el Autolavado?

Lavado estándar Esprayado Pasteado Lavado de motor

Lavado de Chasis Espumeado

4-¿El tipo de servicio en el lavado que demanda cumple con sus expectativas?

Siempre Casi siempre Nunca Casi Nunca

5-¿Desde cuándo usa el servicio en su Autolavado de preferencia?

1 a 3 meses 4 a 6 meses 7 a 9 meses 10 a 12 meses

13 meses o más

6- ¿Ha notado calidad de servicio en cada visita?

Sí No

7- ¿Cómo definiría la calidad en el servicio de Autolavado?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Deficiente

8-¿En el Autolavado que usted visita ha tenido la mejor experiencia de adquisición del servicio?

Sí No

9-¿Qué factores influyen para que usted adquiera el servicio en el Autolavado de su preferencia?

Calidad del servicio Rapidez de atención Precios Ubicación
Confianza Tecnología Fidelidad Promociones
Seguridad Personal capacitado Mejor opción en el servicio

10-¿La imagen de la empresa lo motiva a elegir el servicio de Autolavado sobre su competencia?

Sí No

11-¿Lo que usted paga por el servicio de lavado es equivalente al servicio recibido?

Siempre Casi siempre Nunca Casi Nunca

12-¿Ha escuchado, leído o visto publicidad de Autolavados?

Sí No

¿En qué medio?

TV Radio Volantes Perifoneo Internet

13-¿Qué tan capacitado cree que esta el personal de este Autolavado para satisfacer sus necesidades?

Muy capacitado Poco Capacitado Nada Capacitado

14- ¿Con que frecuencia se comunica el Autolavado con usted para hacer uso nuevamente del servicio?

Semanal Quincenal Mensual Nunca

15-¿Qué mejoras preferiría en el servicio de Autolavado?

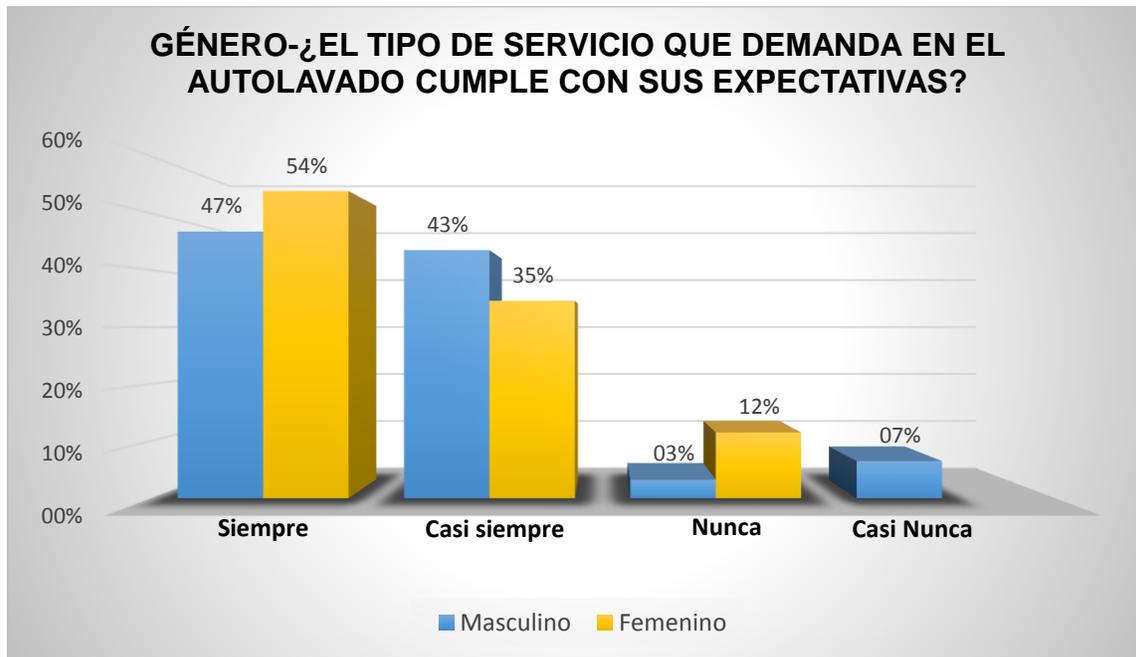
Autolavado a domicilio Atención 24/7 Formas de pago

Automatizar el servicio Otro (Especifique)

¡Muchas Gracias!

GRÁFICOS ENCUESTAS

Gráfico N° 1



Fuente: *Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados.*

El gráfico anterior compuesto por las preguntas de género y si el tipo de servicio que demanda en el autolavado cumple con sus expectativas, demuestran que de las personas encuestadas el 47% masculino (43 personas) y el 54% femenino (14 personas) dijo que siempre cumplía con sus expectativas y un 43% masculino (40 personas) y 35% (9 personas) femenino casi siempre.

Las expectativas son aquellas circunstancias o experiencias que el cliente espera de nosotros, aquello que espera vivir o encontrarse en nuestro negocio o empresa. Debemos tener presente que las expectativas de cada cliente son diferentes y dependen en gran medida de las experiencias adquiridas que este cliente haya tenido bien sea con nosotros o con otros negocios/empresas, pero también dependen en gran medida de nuestra imagen. (Vallina, 2016)

Los servicios brindados por los autolavados en su mayoría cumplen las expectativas de los clientes, al respecto es clave señalar que estas empresas tienen un potencial de éxito excelente, porque todavía no hay muchas empresas automatizadas que oferten el mayor valor que generen satisfacción, obteniendo la lealtad del usuario para convertirse en una opción realmente atractiva y que destaque con una ventaja competitiva el mercado.

Gráfico N° 2



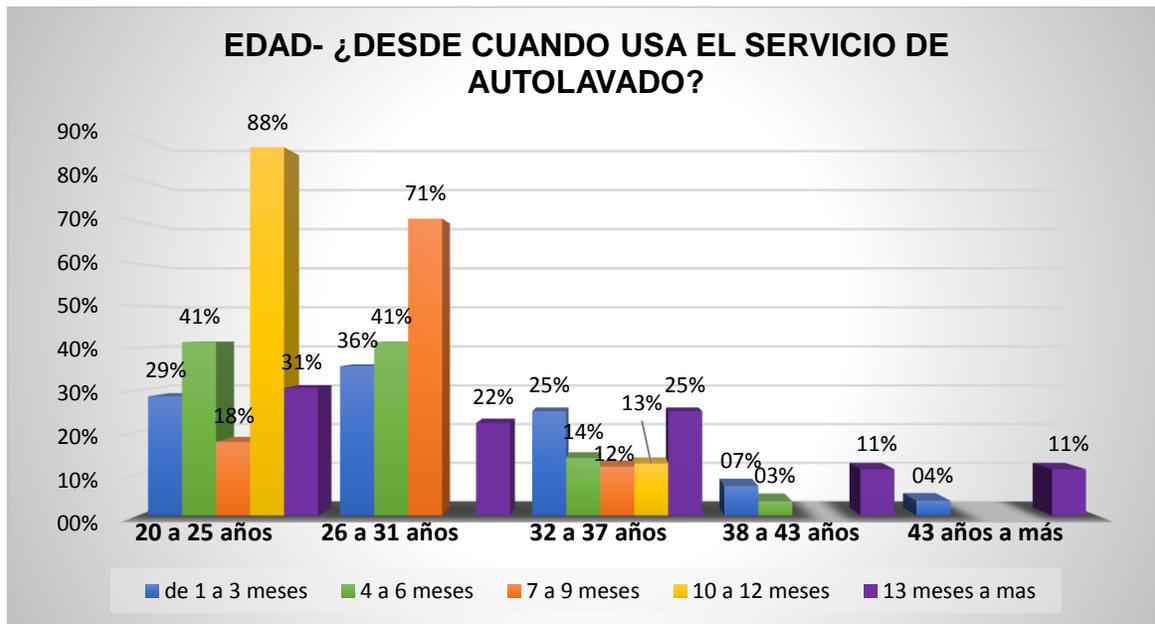
Fuente: *Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados.*

Se puede observar que los datos que se refiere a que si han tenido la mejor experiencia son los que más resaltan, y este se combinó con la edad de los encuestados. El 86% (36 personas) para el rango de 26 a 31 años y también para el de 38 a 43 años de edad (6 personas) siendo estos los más altos en asegurar que si han tenido la mejor experiencia en cambio el dato que refleja mayor descontento en los clientes es el de 43 años a más.

Podemos decir que si el poder de negociación del cliente es bajo la industria es más atractiva y aumenta el potencial de ganancias, y si el poder de negociación del cliente es alto la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias. (Porter, 2017)

Mientras el cliente no defina las condiciones en negociar el valor del servicio habrá mucho más beneficio para el Autolavado, y como se puede observar todos los rangos de edades muestran una satisfacción con la experiencia en estas empresas y que posteriormente enriquecen el potencial del mercado, sin embargo se ve una variación en las personas con mayor edad esto se debe a la experiencia en la adquisición del servicio, que se valora en la frecuencia de visita y si la prestación del servicio es constante para que el cliente este plenamente convencido de la calidad que el Autolavado le ofrece.

Gráfico N° 3

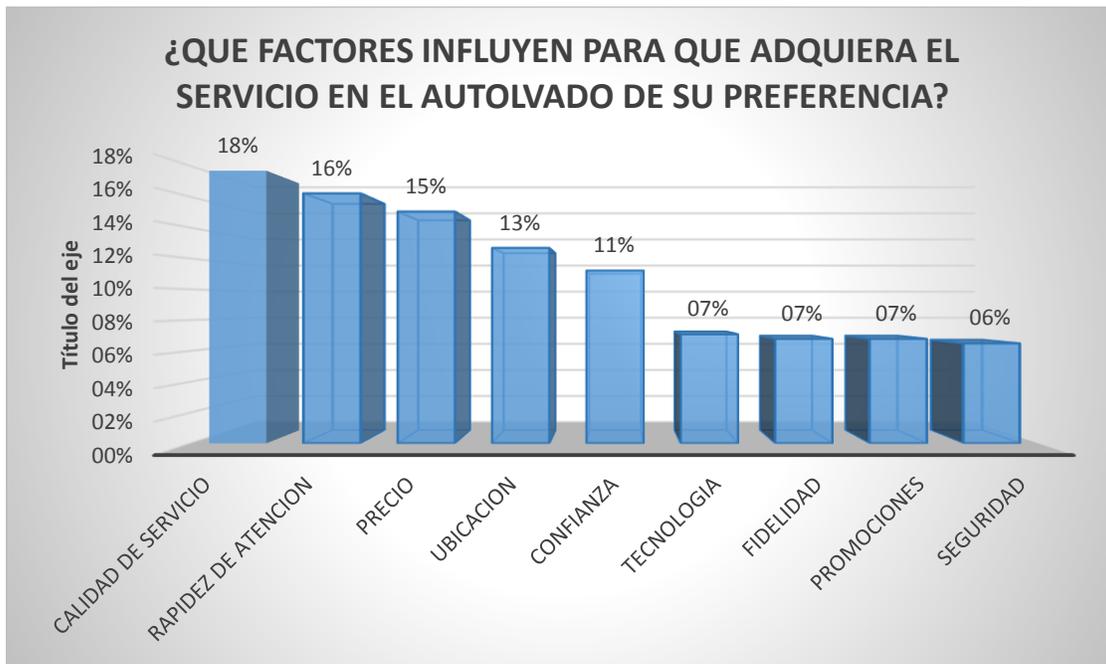


Fuente: *Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados.*

Este gráfico une la edad de los usuarios del servicio y la antigüedad de visita de los mismos, donde los datos que más resaltan son aquellas personas de 20 a 25 años que usan el servicio hace 10 a 12 meses con 88% (7 personas) y el más significativo son personas con un periodo de 4 a 6 meses de visitar el autolavado, con rangos de 20 a 25 años de edad 41%(12 personas), al igual que aquellas de 26 a 31 años 41% (12) con el mismo periodo de visitas en el autolavado.

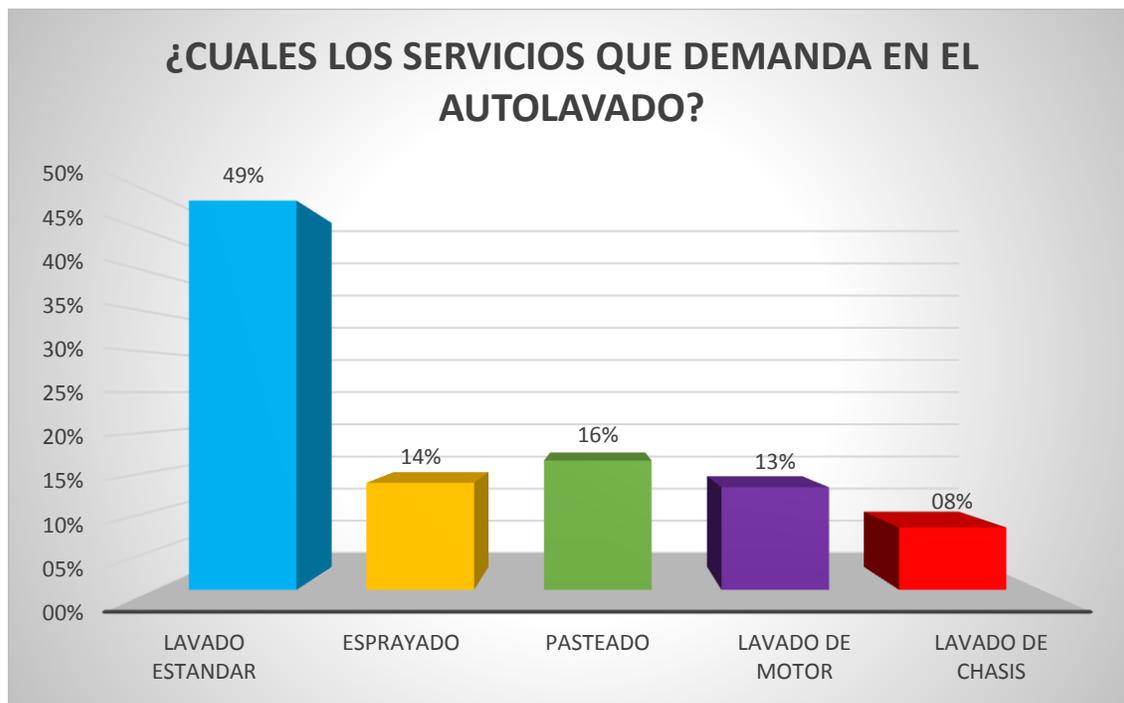
Las personas que visitan con frecuencia el autolavado tienden a fidelizarse gracias a la oferta y la atención personalizada del servicio en el autolavado de su preferencia, lo que marca entre cada uno de ellos una diferenciación que los lleva a adaptarse a dependencia de los gustos y preferencias, evolucionando en el tiempo de lo tradicional del servicio a la automatización del proceso de lavado. En un mercado que continuamente es cambiante es importante la innovación en la oferta para establecerse como la mejor alternativa frente a los competidores. Como se refleja en la investigación los autolavados son visitados en su mayoría por clientes jóvenes que tienden a buscar una alternativa de lavado que satisfaga sus necesidades de manera inmediata. Esto exige a estas empresas aumentar la calidad en el servicio generando beneficios que sean atractivos para este tipo de clientes.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia basado en las encuestas aplicadas a usuarios de Autolavados

ENTREVISTA

Buenos días, presentamos las siguientes interrogantes dirigidas en especial al líder del Autolavado con el objetivo de un análisis interno de su empresa en relación a procesos y funcionamiento de esta, sabiendo la importancia de su información y colaboración, agradecemos su atención.

1. ¿Qué objetivos se plantea para el éxito de su empresa?
2. ¿De qué manera motiva a sus empleados para lograr los objetivos de la organización?
3. ¿Cuántos años de actividad tiene su empresa y cuál considera que ha sido la clave para mantenerse en el mercado?
4. ¿Cuál es la ventaja competitiva del Autolavado que lo diferencia de la competencia?
5. ¿Considera que el servicio de su Autolavado llena las expectativas de los clientes?
6. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes?
7. ¿Cómo identifica si un cliente está realmente satisfecho?
8. ¿Cómo garantiza un servicio de calidad en su Autolavado?
9. ¿Cuenta con un sistema de información para el manejo de clientes?
10. ¿Cómo establece sus precios en los servicios de Autolavado?
11. ¿Qué estrategias usa para aumentar la participación en el mercado?
12. ¿Qué medios de comunicación utiliza para informar a los clientes?
13. ¿Qué servicios adicionales espera incorporar al Autolavado?
14. ¿Qué hace para captar nuevos clientes?
15. ¿Cuántos lavados atiende aproximadamente semanal?
16. ¿Estimado de Gastos de materia prima mensual?
17. ¿Modo de inversión del Autolavado, capital propio o financiado?
18. ¿Cuánto personal cuenta el Autolavado?
19. ¿Ofrece los servicios completos en un lavado?
20. ¿Está bajo los derechos legales de MARCA?
21. ¿Dónde adquiere su materia prima? Especifique

Tabla de Procesamiento

No	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
		Autoservicio o Henry	Autolavado Javier	Autolavado Guadalupe	Autolavado Pauly
1-	¿Qué objetivos se plantea para el éxito de su empresa?	Identificar nuevas oportunidades de negocio, rentabilidad.	Me planteo estrategias para ganarme a los clientes.	Mantener en buen estado la maquinaria con la que se trabaja y la publicidad que se da.	Me planteo ser el mejor autolavado con un mejor servicio.
2-	¿De qué manera motiva a sus empleados para lograr los objetivos de la organización?	Me reúno con ellos y les explico cómo atender al cliente. Vehículos después de las 10 pm es del trabajador. Por contrato están los lavadores	Les pago el 35%, casi siempre les doy el almuerzo y el domingo a 40% para estar bien con el trabajador.	Pagándole bien sus labores, de vez en cuando se les hace comida y su fresquito para que estén bien.	Aguinaldo
3-	¿Cuántos años de actividad tiene su empresa y cuál considera que ha sido la clave para mantenerse en el mercado?	15 años trabajando, estar pendiente del negocio siempre.	7 años trabajando, he mantenido las estrategias de cuando inicié.	6 años, atender bien al cliente, cuidarle su vehículo y responsabilidad	9 años de actividad, el empeño del servicio hacia los clientes, calidad del servicio

4-	¿Cuál es la ventaja competitiva del Autolavado que lo diferencia de la competencia?	Puede ser atención al cliente, tenemos techo, los carros se acomodan fácil afuera.	Cupón de cada lavada, con 10 firmas le hago todo el servicio gratis, les pongo una alfombra al vehículo con el nombre del autolavado gratis.	Solamente brindar bien el servicio.	La manera que atiendes al cliente
5-	¿Considera que el servicio de su Autolavado llena las expectativas de los clientes?	A muchos les gusta y si siempre que un carro queda sucio no le cobro.	Si	Mantenemos un 90% de satisfacción.	Si
6-	¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes?	Platica mucho el trabajador, se tardan mucho en lavar.	No paso por esos problemas, porque siempre estoy pendiente y termino los vehículos yo mismo.	No tenemos quejas.	Casi no hay quejas, hay sus dos que tres clientes que no están agusto por algunos detalles.
7-	¿Cómo identifica si un cliente está realmente satisfecho?	Viene más seguido el cliente	Le pregunto al cliente en persona.	Si le da propina al lavador y si regresa, también en la forma de expresión cuando esta renuente notamos que hubo un error.	Cuando regresan al autolavado es porque le gusta el servicio

8-	¿Cómo garantiza un servicio de calidad en su Autolavado ?	Yo garantizo el trabajo en conjunto con el lavador de que esté terminado el lavado.	Como te digo yo termino los trabajos y le pregunto al cliente como esta.	Se le pone su extra al vehículo su abrillantador, su perfume	Depende si le das con champú o jabón, dándole buen servicio
9	¿Cuenta con un sistema de información para el manejo de clientes?	No	Si, manejo los números de teléfonos	No.	No
10-	¿Cómo establece sus precios en los servicios de Autolavado ?	Por tamaños y lo que pida el cliente.	En mis facturas tengo los precios por cada servicio, los que no están es porque si el carro viene muy sucio el precio varía y se le cobra más caro.	Depende de lo que pida el cliente, también depende del tamaño del vehículo.	Depende del servicio, se le hace cobo y se le da descuento
11-	¿Qué estrategias usa para aumentar la participación en el mercado?	Si hizo esprayado, engraso, vulcanizo, balanceo; le regalo la lavada. Venga poco sucio o mucho cobra lo mismo, atender al cliente por	Tengo anuncios en el Canal 19, en la radio una viñeta, riego volante y ya tengo años haciendo eso.	Se viene 2 o 3 veces al mes le doy de gratis el engrase o el esprayado.	-Poder de Convencimiento .

		orden de llegada.			
12-	¿Qué medios de comunicación utiliza para informar a los clientes?	Nada, hace como 5 años en radio, pero eso la publicidad te la da el mismo cliente, más del alguno vino por eso, ayuda más cara a cara.	Radio, Tv.	Radio y televisión.	Publicidad boca a boca.
13-	¿Qué servicios adicionales espera incorporar al Autolavado ?	Por ahorita nada.	En las facturas puse que vos me puedes llamar y voy por el vehículo a traerlo y a dejar.	Quiero poner un Cafetín para que el cliente se tome un café o fresquito mientras espera.	Mejorar las rampas, algunas cositas que se le pueda hacer como una pared
14-	¿Qué hace para captar nuevos clientes?	Que siempre haga como hizo con los demás clientes bien jaladito, hacer lo que el cliente quiere	Si viene por un lavado, le regalo un pasteado cortesía de la casa, cada 2 meses mato un chancho y regalo en todo el día.	Brindándole la amistad porque otra cosa no se le puede dar a menos un vaso de agua.	Poder de convencimiento para que regrese
15-	¿Cuántos lavados atiende aproximadamente semanal?	50 carros al día en promedio y 70 carros de 5 a 10:30 pm	90 vehículos de promedio en el día.	15 en promedio al día	20 de promedio al día

16-	¿Estimado de Gastos de materia prima mensual?	Cada 15 días me llevo C\$ 4,000 en Shampoo, C\$ 2,000 en otros.	C\$ 5,000 al mes,	C\$ 3,100 al mes.	C\$ 3,000
17-	¿Modo de inversión del Autolavado, capital propio o financiado?	Capital propio empecé con manguera de chorro.	Financiado en toda su mayoría.	Capital propio	Capital
18-	¿Cuánto personal cuenta el Autolavado ?	5 por la noche y 4 en el día	10 personas contratadas	4 Lavadores	4 lavadores
19-	¿Ofrece los servicios completos en un lavado?	Sí, todo lo que pida	Todo lo que necesita el cliente	Si así es	Si todo
20	¿Está bajo los derechos legales de MARCA?	Si, solo me hace falta cambiar el rotulo.	Sí, todo está bien	Si	Si
21	¿Dónde adquiere su materia prima? Especifique	Me lo traen de Rivas	Trabajo con un muchacho de Rivas, Gevi y Químicos el Diamante.	Gevi	Químicos El Diamantes

No	Pregunta	Categorías	Análisis
	¿Qué objetivos se plantea para el éxito de su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> -Oportunidad de negocio -Estrategias -Clientes -Mejor servicio 	Los dueños de autolavados identificaron una oportunidad de negocio dentro de un mercado con pocas barreras de entrada que le permitiera competir con estrategias similares para la aceptación de clientes en la ciudad y ofertarles el mejor servicio.
	¿De qué manera motiva a sus empleados para lograr los objetivos de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivos -Trabajos por contratos -Reuniones 	Los líderes encuentran en sus colaboradores a uno de los factores más importantes para el éxito de su empresa, empezando con un contrato que le asegure estadía en su empresa, reuniones que es permita mayor comunicación de arriba hacia abajo y dándoles a estos regalías en el 100% de lavados después de un horario.
	¿Cuántos años de actividad tiene su empresa y cuál considera que ha sido la clave para mantenerse en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> -Sostenibilidad en el tiempo -Empeño -Estar en el sitio - Responsabilidad 	Las empresas de autolavados tienen más de 6 años de permanecer en el mercado, dándoles sostenibilidad en el tiempo y experiencia, como clave para mantenerse en el mercado es la responsabilidad de los líderes y la adecuada administración de materiales, tecnológicos y recursos humanos, para mantener seguridad y limpieza de los vehículos.
	¿Cuál es la ventaja competitiva del Autolavado que lo diferencia de la competencia?	<ul style="list-style-type: none"> -Atención al cliente -Regalías -Infraestructura 	Los responsables definen como ventaja competitiva principalmente la atención al cliente, cupones, regalías, y la comodidad dentro del establecimiento.
	¿Considera que el servicio de su Autolavado llena las expectativas de los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> -Clientes satisfechos 	Todos los dueños de autolavados consideran que llenan las expectativas, por la calidad en la oferta de su servicio que genera frecuencia de visita del usuario.

¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> -Tiempo de espera -Ineficiencia en el proceso de lavado 	Los propietarios de los autolavados reciben quejas por la lentitud del servicio y algunos detalles de limpieza, aunque estas no son muy frecuentes porque los dueños hacen supervisión previa antes de entregar el vehículo.
¿Cómo identifica si un cliente está realmente satisfecho?	<ul style="list-style-type: none"> -Frecuencia de clientes -Reutilización del servicio -Comunicación con los clientes -Gratificación 	Se determina un cliente satisfecho mediante la comunicación donde se percibe si esta está de acuerdo con el servicio recibido en cada visita, si este le genera satisfacción en la limpieza y cuidado de su automóvil.
¿Cómo garantiza un servicio de calidad en su Autolavado?	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisión antes de la entrega -Comunicación con el cliente 	Se garantiza un servicio de calidad por el proceso personalizado, según lo que el cliente demande, que posteriormente se valora por la satisfacción del cliente.
¿Cuenta con un sistema de información para el manejo de clientes?	<ul style="list-style-type: none"> -Innecesario -Telemarketing 	La mayoría de los dueños no ven necesario un sistema de información y comunicación con sus clientes, pero algunos las llamadas telefónicas son una herramienta útil para mantener relaciones con los clientes.
¿Cómo establece sus precios en los servicios de Autolavado?	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de precios - Atención personalizada 	El precio del servicio solicitado mayormente estará fijado por el tamaño del vehículo y algunas veces por el estado de suciedad en el que lleguen, también por la adquisición detallada del servicio o por combo solicitado.
¿Qué estrategias usa para aumentar la participación en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> -Guerra de precios con los competidores. -Publicidad. 	Las estrategias utilizadas por los autolavados brindan una ventaja competitiva que crean valor en el servicio de lavado. Pero los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no caer en

	- Estandarización del servicio.	declive con las ventajas competitivas y desarrollar nuevas con la misma efectividad.
¿Qué medios de comunicación utiliza para informar a los clientes?	Publicidad ATL y BTL.	Este tipo de publicidad, permite mantener una comunicación más directa y personalizada con los clientes, generando resultados excelentes para los autolavados, aunque debe considerarse el uso más frecuente de los medios publicitarios.
¿Qué servicios adicionales espera incorporar al Autolavado?	-Ventas cruzadas. - Integración Horizontal - Infraestructura	De esta manera los dueños de autolavados quieren incrementar sus ventas con la incorporación de nuevos servicios y otros a la vez modernizar su infraestructura para la comodidad de los usuarios y de los mismos empleados.
¿Qué hace para captar nuevos clientes?	-Calidad -Promociones -Cortesía	Estos propietarios más que estrategias realizan acciones con las que consideran efectivas para la captación de nuevos clientes.
¿Cuántos lavados atiende aproximadamente semanal?	- Producción.	La cantidad que realizan de lavados entre los 4 Autolavados tiene un promedio 1,680 semanal.
¿Estimado de Gastos de materia prima mensual?	-Proveedores	Los autolavados en estudio, tienen en común sus proveedores, uno radica dentro del departamento y otro en la ciudad de Rivas.
¿Modo de inversión del Autolavado, capital propio o financiado?	-Financiamiento	Para iniciar actividades estas empresas invirtieron capital propio, solo uno de ellos ha sido financiado desde sus inicios hasta en la actualidad.

¿Cuánto personal cuenta el Autolavado?	Personal	Cada autolavado cuenta con lo que considera necesario para realizar sus actividades diarias.
¿Ofrece los servicios completos en un lavado?	Oferta	Estas empresas brindan el servicio de lavado completo dentro de sus establecimientos, atendiendo de manera personalizada según lo que el cliente solicite.
¿Está bajo los derechos legales de MARCA?	Registro de Marca	Los 4 autolavados en estudio se encuentran legalmente constituidos e inscritos en la DGI
¿Dónde adquiere su materia prima? Especifique	Proveedores	Químicos el Diamante y Productos de limpieza Gevi son los principales proveedores de los Autolavados en Estelí. Es importante mantener Alianzas Estratégicas con los proveedores para incrementar la competitividad.

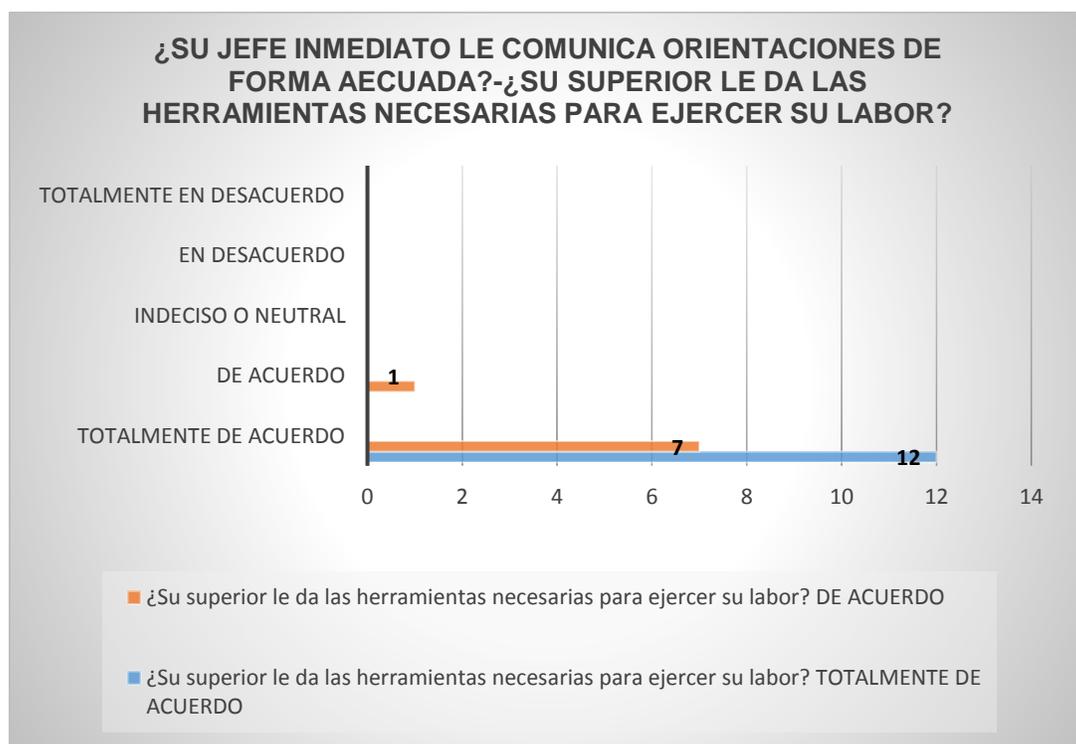
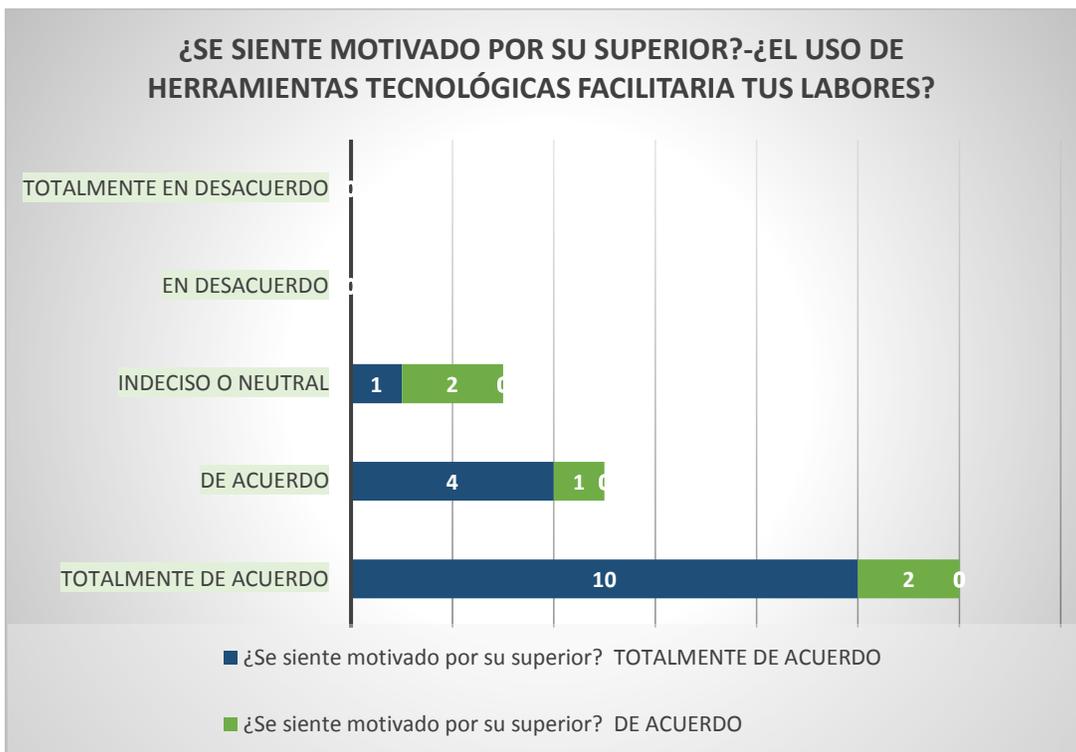
ESCALA LIKERT

Buenos Días, a continuación, se les presentaran unas interrogantes dirigidas especialmente a los colaboradores del Autolavado, se tiene como objetivo reconocer desde su perspectiva el funcionamiento de la empresa, y su participación en ella, agradecemos de antemano su colaboración.

Interrogantes	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso o Neutral	En desacuerdo	En total desacuerdo
¿Se considera capacitado para laborar en esta empresa?					
¿Su superior le da las herramientas necesarias para ejercer su labor?					
¿Su jefe inmediato le comunica orientaciones de forma adecuada?					
¿El ambiente laboral en el Autolavado favorece para desarrollar las tareas asignadas?					
¿El uso de herramientas tecnológicas facilitaría tus labores?					
¿Considera importante la relación con los clientes para que estos vuelvan?					

¿Cree que este Autolavado oferta el mejor servicio en la ciudad de Estelí?					
¿Consideraría importante que la empresa le otorgara uniformes para las exigencias de su trabajo?					
¿Se siente motivado por su superior?					
¿Piensa que el tiempo que se le toma a cada auto es el adecuado?					

GRÁFICOS ESCALA LIKERT



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Este instrumento se establece mediante las capacidades y funcionamiento interno de la empresa, datos que serán evaluados a consideración de los propios estudiantes de V Mercadotecnia.

Atributos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Rapidez del servicio					
Seguridad en el servicio					
Comodidad					
Ubicación					
Infraestructura					
Uso de Tecnología					
Ambiente interno agradable					
Afluencia de clientes					
Personal capacitado					
Presentación del personal					
Número de personal.					
Actividad comercial exterior.					
Publicidad en el local.					

