



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Factores que intervienen en la competitividad de productos cuero calzados elaborados por Sam–Lop y calzado Araúz en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del año 2017

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado, en Mercadotecnia

Autores:

López Pérez Katherine Fabiola

Rugama Cruz María de los Angeles

Tutora

Msc. Yasmina Ramírez Sobalvarro

Estelí, 04 de Diciembre del 2017



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **López Pérez Katherine Fabiola , Rugama Cruz María de los Angeles**, estudiantes del V año de la carrera de Mercadotecnia finalizaron su trabajo investigativo en el tema: “**Factores que intervienen en la competitividad de productos cuero calzados elaborados por SAM-LOP y calzado Araúz en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del año 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

Dedicado con amor y esfuerzo a nuestros padres, quienes fueron nuestra motivación y principal apoyo para poder culminar con éxito nuestra carrera.

Agradecimiento

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en donde quiera que vayas.

Josué 1:9

En primera instancia, agradecimiento infinito a Dios por darnos la sabiduría y fortaleza para alcanzar este sueño.

A nuestros padres que brindaron sus palabras de aliento en los momentos más difíciles durante la carrera.

A los maestros que con dedicación compartieron sus conocimientos y experiencias con nosotras, en especial a: Msc. Yasmina Ramírez, Msc. Elimelec Videa Merlo y Msc. Luis Enrique Herrera.

A nuestros compañeros y amigos que demostraron su apoyo a través de la solidaridad, disposición y consejos. Gracias por enseñarnos el valor del compañerismo.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Antecedentes	9
1.2. Planteamiento del problema	13
1.3. Formulación del problema.....	14
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	15
II. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo General:	16
2.2. Objetivos específicos:	16
III. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. Competitividad	17
3.1.1. Concepto	17
3.1.2. Importancia.....	17
3.2. Modelo de análisis de competitividad.....	18
3.2.1. Modelo de competitividad Sistémica.	18
3.2.2. Modelo de competitividad en los ámbitos nacional y regional	18
3.2.3. Modelo de Diamante de Porter.....	18
3.2.4. Modelo del doble diamante generalizado.....	22
3.2.5. Modelo de los nueve factores.....	22
3.2.6. Modelo de cadena de valor Michael E. Porter.....	22
3.3. Ventaja competitiva.....	25
3.3.1. Concepto	25
3.4. Competencia	25
3.4.1. Concepto	25
3.4.2. Clasificación de la competencia	25
3.4.3. Análisis de la competencia	27
3.5. Factores de la competitividad	29
3.6. Productividad	34
3.6.1. Concepto	34
3.6.2. Importancia.....	34
3.6.3. Modelo de Productividad	34

3.7. Mezcla de mercadotecnia	35
3.7.1 Concepto	35
3.8. Producto.....	36
3.8.1. Concepto	36
3.8.2. Clasificación del Producto	36
3.8.3. Beneficios y Atributos de un producto	37
3.8.4. Ciclo de vida del producto	38
3.8.5. Dimensión del Producto	40
3.9. Precio.....	42
3.9.1. Concepto	42
3.9.2. Importancia.....	42
3.9.3. Factores que influyen en la estimación del precio.....	43
3.10. Plaza.....	43
3.10.1. Concepto	43
3.11. Promoción.....	44
3.11.1. Concepto	44
3.12. Estrategia.....	44
3.12.1. Concepto	44
3.12.2. Estrategias genéricas	45
3.12.3. Estrategia Competitiva	45
3.12.4. Estrategias de precio.....	46
IV. HIPÓTESIS	47
4.1. Hipótesis	47
4.2. Cuadro de variables	48
V. DISEÑO METODOLOGICO.....	49
5.1. Tipo de investigación	49
5.2. Tipo de estudio	49
5.3. Universo.....	49
5.4. Técnicas de recolección de datos.....	50
5.5. Etapas de investigación	51
VI. Resultados.....	53
6.1 Objetivo No.1	53

6.2 Objetivo No.2	54
6.3 Objetivo No.3	58
6.4 Estrategias	60
VII. Conclusión.....	62
VIII. Recomendaciones.....	64
IX. Bibliografía	65
X. Anexos	71
10.1 Encuesta	71
Gráfico No.6.....	75
Gráfico No.7	75
Gráfico No.8.....	76
Gráfico No.9.....	76
10.2 Entrevista	77
10.3 Guía de observación	79
10.4 Análisis de entrevista	82
10.5 Análisis del Diamante de Porter	93

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se recopiló información acerca de los factores que intervienen en la competitividad de productos cuero calzado elaborados por Sam Lop y Calzado Araúz en la ciudad de Estelí, del primer semestre del año 2017.

Calzado Sam Lop y calzado Araúz son empresas dedicadas a la elaboración de productos cuero calzado y ambas han estado en el mercado por más de veinte años.

Los factores que intervienen en la competitividad de los establecimientos de cuero calzado aplicado al entorno MIPYME son: la innovación y tecnología, la calidad, la productividad y el capital humano destacándose estos como los más acertados para ser competitivos y ejerciéndose como un todo debido que uno preexiste del otro viéndose desde la perspectiva teórica.

La competitividad radica en la destreza que tiene una empresa para ofrecer un producto o servicio y la habilidad que tiene para lograr las expectativas de los clientes.

Con esta investigación se pretendió analizar cuáles son los factores que han influido para que estas empresas estén siendo netamente competitivas. Una empresa competitiva accede a adoptar cambios que le permitan mantenerse en constante cambio, debido, a las variaciones que presenta en el mercado en el que se desarrolla.

1.1. Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación se ha realizado una búsqueda de información en relación al tema de: Los Factores que intervienen en la competitividad de productos cuero calzado en la ciudad de Estelí; Se logró encontrar documentos afines al tema competitividad, en la biblioteca Urania Zelaya del recinto universitario Leonel Rugama y de páginas web. A continuación las siguientes investigaciones encontradas con relación al tema:

En el primer estudio que se encontró es Factores que inciden en la producción y competitividad en las MIPYMES del sector calzado del municipio de Estelí, en el segundo semestre del año 2012. Esta investigación fue elaborada por: Hernández Carlos Uriel, Olivas Benavidez Lisbeth Aurora, Zeas López Itzayana del Carmen.

Objetivo general: Determinar los factores que inciden en la producción y competitividad de las MIPYMES de calzado para proponer acciones que ayuden al mejoramiento del éxito empresarial en el municipio de Estelí.

Objetivos específicos: Describir la situación actual de las MIPYMES del sector calzado. Identificar las limitantes que inciden en la producción y competitividad.

La investigación refleja algunas limitantes de las MIPYMES y como se ve afectada la competitividad por deficiencias en precio, calidad y variedad en los productos que ofrecen. En relación con la investigación se toma de estudio la competitividad en las micro empresas del sector cuero calzado y se hace un énfasis en los factores que las afectan, permitiendo tener un mejor apoyo para el análisis y planteamiento de soluciones a los problemas encontrados.

Otro de las investigaciones encontradas habla de Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí, en el año 2014. Esta fue elaborada por: Briones Amador Gema Aracely, Matamoros Cornejo Meyling Massiel, Quezado Gámez Josué Efraín.

Objetivo general: Analizar el nivel de competitividad que tienen las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos de la ciudad de Estelí.

Objetivos específicos: Establecer las características del proceso de producción y comercialización de las MIPYMES del sector lácteo de la ciudad de Estelí.

Evaluar la productividad, calidad y servicio que inciden en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Estelí.

La calidad y servicio en la productividad y comercialización de productos lácteos permiten un posicionamiento y desarrollo en el mercado local respondiendo a las exigencias de la

competitividad. La investigación determinó que los bajos rendimientos de la comercialización de productos lácteos son motivados por los bajos niveles de calidad del producto, en lo que se refiere a producción con métodos artesanales.

La relación que existe con la investigación está en los elementos que inciden en la competitividad de las microempresas de la ciudad en los diferentes sectores donde estos compiten, estos datos aportan información para tener una visión más clara de lo que se puede lograr.

Una tercera investigación encontrada habla acerca de la Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí 2015. Realizada por: García Manzanares Freddy Alexander, Flores Hernández Kenia Paola, López Flores Crismary.

Objetivo general: Determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que fortalezca al sector panificador, periodo 2015.

Objetivos específicos: Describir los factores (precio de venta, oferta, calidad, clientes) que inciden en la competitividad del sector panificador de la ciudad de Estelí.

Analizar los parámetros preferidos por los clientes y que inciden en la competitividad de la empresa del sector panificador.

La calidad como un factor determinante en la competitividad en el sector panificador es un elemento para permanecer en un mercado competitivo tomando en cuenta el estado de la materia prima. El estudio concluyó que la panadería más competitiva es panadería Cajina por su nivel de producción y ventas; mientras que para los clientes es panadería Gutiérrez porque brinda mayor calidad y variedad. La relación que existe entre las investigaciones son los factores que inciden en la competitividad de las empresas para lograr mantenerse en el mercado y brindar información viable para mejorar.

Una cuarta investigación se encontró con el tema Capacidad de internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) del sector cuero calzado de Estelí en el período 2015-2016. Esta investigación fue desarrollada en el año 2015 por: el Lic. Herrera Luís Enrique.

Objetivo: Determinar la capacidad de internacionalización de la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector cuero calzado de la ciudad de Estelí en el periodo 2015-2016.

Objetivo específico: Describir las experiencias de internacionalización que han tenido las MIPYMES del sector cuero calzado.

Analizar las condiciones que poseen estas MIPYMES para incursionar en el mercado internacional de cuero calzado.

En este estudio tiene una especial importancia el análisis de la competitividad, en él se resalta lo importante que es contar con una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado y se aborda como las capacidades que tienen estos establecimientos para internacionalizarse. Dentro de sus principales conclusiones se destaca que el 47% de las MIPYMES dedicadas a cuero calzado en Estelí compran materia prima extranjera, se reconoce que son pocas las condiciones, que poseen estas MIPYMES para exportar sus productos al exterior. La principal relación que tiene la investigación es el estudio del sector cuero calzado de la ciudad de Estelí siendo este el más completo encontrado hasta ahora.

Como quinto estudio encontrado La Asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo. Esta fue desarrollada por: Esquivia Salgado Luis Isaac, de la universidad Sincelejo, Colombia.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual, en materia de Asociatividad empresarial, en el municipio de Sincelejo (Sucre, Colombia).

La investigación presenta un diagnóstico de la situación actual de las microempresas productoras de calzado, proponiendo estrategias para el desarrollo de esta promoviendo procesos de cambio y el mejoramiento del bienestar colectivo. La investigación concluye que la asociatividad y la competitividad se relacionan y tienen influencia en la productividad y sostenibilidad de las empresas. Se propone a las medianas empresas el acompañamiento de un experto, implementar estrategias innovadoras, y apoyarse en los medios de comunicación para dar a conocer sus productos.

Ambas investigaciones ayudan al desarrollo productivo de las empresas por medio de estrategias basadas en las conceptualizaciones de Michael Porter.

Como último estudio relacionado al tema habla sobre Capacidades intangibles para la competitividad micro empresarial en México. Elaborado por: Fuentes Noé, Osorio Germán, Mungaray Alejandro.

Objetivo: Estudio de factores determinantes para el desarrollo empresarial.

En el presente se discuten los diferentes factores internos y externos que determinan las ventajas competitivas empresariales en el sector de las microempresas en vías de desarrollo, explica la problemática para alcanzar ser competitivos en el mercado.

En conclusión sugieren que el desenvolvimiento del sector productivo se logra a partir de las capacidades intangibles que poseen las empresas. La competitividad procede factores internos, los resultados permiten identificar que las capacidades humanas como las capacitaciones son uno de los generadores de cambio para alcanzar la ventaja competitiva. La competitividad es muy importante para las MIPYMES ya que permite desarrollarse y posicionarse en el mercado, en relación se encuentra la importancia del estudio de esta área para la mejora continua en el proceso de producción sin importar el tipo de productos al que se dirigen.

1.2. Planteamiento del problema

El sector cuero calzado es conocido en la ciudad de Estelí, y está formado por talleres artesanales que elaboran los diferentes productos a base de cuero, como son: botas, zapatillas, fajas, billeteras, cartucheras, llaveros por mencionar algunos lo que les ha permitido que a través del tiempo se mantenga en el mercado. La importancia de las pequeñas y medianas empresas ha incrementado debido a las diversas oportunidades que esta presenta, brindando una contribución significativa en la generación de empleos, obtención de ingresos. Cada año estas microempresas participan en la feria EXPICA¹ permitiéndole darse a conocer a nivel nacional ya que acuden compradores de diversas partes del país. Calzado Sam-Lop y calzado Araúz fueron pioneros, y por ende tienen un mayor reconocimiento en esta actividad económica a pesar de su crecimiento no se encuentran excluidas de las dificultades para permanecer y crecer en el mercado que se vuelve más competitivo.

El crecimiento del sector industrial repercute en el desarrollo de las microempresas locales forzando a los empresarios adaptarse a las exigencias del entorno en que opera.

En la actualidad las empresas se enfrentan a la poca afluencia de visitas por parte de los compradores, ha aumentado el número de quejas de los clientes debido a las tardías entregas del producto y la poca variedad de estilos que estos presentan en su taller. Lo que ha venido generando que se obtengan ventas menores con respecto a años anteriores, cabe señalar que estas MIPYMES no cuentan con óptimas condiciones para la elaboración, presentación y venta de sus productos.

Las tiendas de calzados deben tener mayor inversión en los procesos productivos de sus productos actuales para que en un futuro pueda seguir contando con clientes fieles, y seguir sobresaliendo en el mercado.

Cabe señalar que esta actividad económica es una de las más importantes en la ciudad de Estelí, los empresarios deben tener una mejor visión y ejercer con mayor dominio lo que quieren lograr a largo plazo ya que los competidores de los países vecinos cada día son más fuertes en este sector y podrían venir afectar sus actividades.

¹ Exposición Pecuaria del Istmo centroamericano. La feria más importante realizada en la región.

1.3. Formulación del problema

Las siguientes preguntas examinan aspectos que facilitan el proceso de selección y formulación del problema de investigación, obteniendo así una idea más clara de la realización del tema general.

¿Cuáles son los factores que intervienen en la competitividad de los productos de cuero calzado?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza con el objetivo de analizar los factores que intervienen en la competitividad de las MIPYMES² en el sector cuero calzado, con el estudio se pretende dar soluciones o alternativas para resolver las problemáticas que hoy en día enfrentan los pequeños empresarios; ayudando a estos a mantenerse firmes ante la competencia en el mercado.

Estelí es una de las ciudades más destacadas en la elaboración de productos de cuero calzado por la calidad en la materia prima, para los empresarios es importante el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le permita obtener resultados por encima de los compradores.

En la actualidad los mercados presentan cambios importantes es por eso que la competitividad es una alternativa para sobrevivir y obtener el posicionamiento en el sector.

Para el desarrollo de la investigación se hace uso de la técnica cualitativa y cuantitativa para la obtención de resultados, los diferentes instrumentos a utilizar son: encuesta, entrevistas, guía de observación y escala Likert que facilitan el proceso investigativo.

Es importante este estudio para un mejor desempeño de conocimientos adquiridos y de esta manera brindar aportes significativos a las pequeñas empresas que día a día ayudan al desarrollo económico de la ciudad mediante la oportunidad de trabajo este tipo de estudio ayudará a futuras investigaciones a desarrollarse y brindar soluciones más acertadas a los problemas que surgen en el sector.

² Micro, pequeña y mediana empresa.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General:

- Analizar los factores que intervienen en la competitividad en productos de cuero calzado Sam-Lop y calzado Araúz en la ciudad de Estelí, en el primer semestre del año 2017.

2.2. Objetivos específicos:

- Identificar los factores que inciden en la competitividad del sector cuero calzado Sam-Lop y calzado Araúz.
- Describir la competitividad de calzado Sam-Lop y Calzado Araúz en cuanto a la capacidad productiva.
- Determinar qué papel juega el marketing mix en la decisión de compra de los usuarios de calzado Sam-Lop y Calzado Araúz.
- Proponer estrategias que permitan hacer frente a la competencia para la toma de decisiones.

III. MARCO TEÓRICO

En este marco teórico se hace referencia de temas importantes con relación a la competitividad donde se presentan una serie de ejes teóricos que ayudaran a la comprensión del desarrollo del tema; tales como: competitividad, modelos de análisis de la competitividad, ventaja competitiva, competencia, factores de la competitividad, productividad, marketing mix, y estrategias.

3.1. Competitividad

3.1.1. Concepto

Cuando se habla de competencia o de la competitividad que debe existir en las empresas para subsistir en el mercado, se hace referencia a la teoría de Porter E. Michael, quien expresa que la competitividad está definida por la productividad en que un país utiliza sus recursos humanos, financieros y naturales: "Evolución comparada, respecto de los competidores, de la productividad de un país o empresa". (Porter E. M., 1982)

Existen diversas definiciones relacionadas con el término de competitividad, por ende otra aportación al tema en cuestión lo hace Morcillo quien refiere que es la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permita disfrutar de una posición favorable en el entorno en el que actúa; en otras palabras, generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a sus competidores." (Zornoza, 2014)

Con las definiciones anteriores según expertos se puede decir que la competitividad de una empresa radica, en la capacidad que las empresas tienen para ofrecer un producto o servicio, y la habilidad que tiene para lograr las expectativas de los clientes.

3.1.2. Importancia

Una empresa competitiva accede a adoptar estrategias que le permitan mantenerse en constantes cambios debido, a las variaciones que presenta el mercado en el que se desarrolla. Cuando se lleva a cabo un análisis de competitividad las empresas se dan la oportunidad de conocer lo que pasa a nivel interno y externo.

La competitividad comprende la dirección a través de la cual las compañías compiten ya que estas responden a los cambios que se muestran en el ambiente. En función de la competitividad Michael E. Porte recalca, "La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado." (García Ramírez, 2015)

3.2. Modelo de análisis de competitividad

El Modelo de competitividad permite delinear los esfuerzos, herramientas, recursos, capacidades y cultura en un modelo integral de administración e innovación organizacional. Implica la ejecución de estrategias, el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas, para incrementar las posibilidades de crecimiento sostenibles que permitan aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que opera.

Existen diferentes autores que proponen distintos modelos para el desarrollo de la competitividad dentro de la organización. A continuación se presentan los seis más destacados:

3.2.1. Modelo de competitividad Sistémica.

Establece que la nueva economía mundial y de los negocios se caracteriza por la globalización de los mercados, la era de la información, del conocimiento y del cambio continuo, rápido e incierto. Estos tres impulsores de la economía y los negocios han dado lugar a un nuevo nombre del juego: la hipercompetencia³ global en los mercados internacionales y nacionales, en la que los países han tenido que abrir sus economías para participar en los mercados internacionales, al tiempo que defienden sus mercados internos. Esto ha generado un nuevo paradigma: la competitividad sistémica (Bada Carbajal L. R., 2013)

3.2.2. Modelo de competitividad en los ámbitos nacional y regional

La aproximación de la competitividad que pone atención en las condiciones para el desarrollo de los negocios para un determinado país o región tiene como propósito analizar las políticas macroeconómica, o las infraestructuras generales que caracterizan las condiciones para desarrollar negocios en un país, pero también conforman factores sistémicos que influyen en el desempeño de los sectores. (Horta y Jung, 2002)

3.2.3. Modelo de Diamante de Porter

Según Porter (1990), la ventaja competitiva de un país o sector industrial es el resultado de cuatro avanzados factores y actividades ligados en y entre las compañías que participan en clusters⁴. Estos factores pueden influir de manera proactiva por el gobierno. Los factores avanzados ligados para la ventaja competitiva son: la estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas (estrategia), condiciones de la demanda (demanda), industrias de soporte relacionadas (clúster) y la condición de los factores (insumos). Michael Porter, sostiene que la diversidad e intensidad de relaciones funcionales entre empresas explican la formación

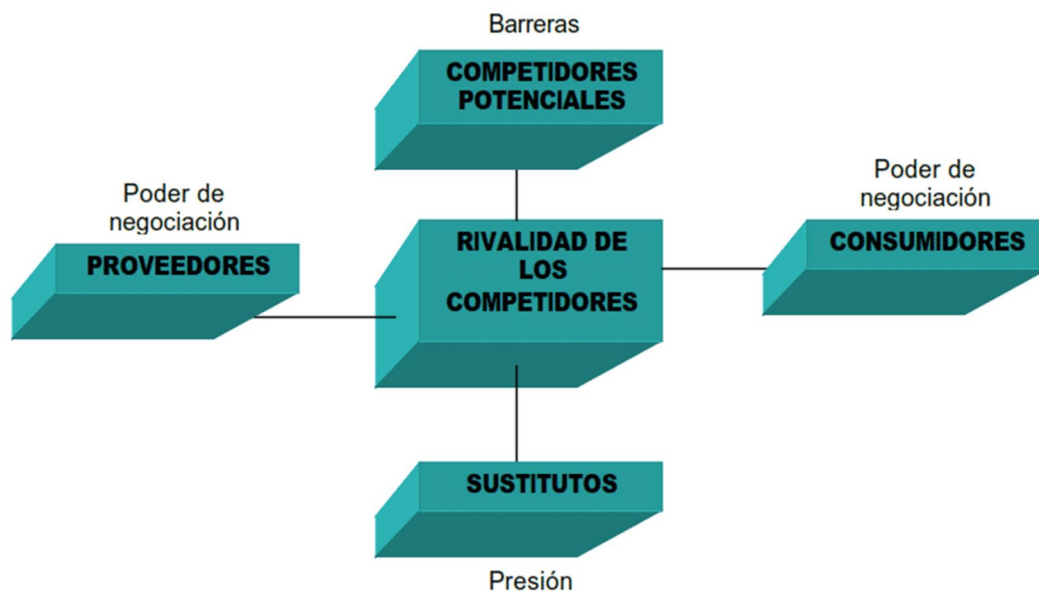
³ *Hipercompetencia* es un término acuñado por Richard D'Aveni en 1994 en su libro "Hypercompetition", para poner nombre a la situación que se produce en determinados sectores en los que la irrupción continua de tecnologías y soluciones, producen un cambio continuo en los niveles de calidad que se traduce en inestabilidad, y en una gran dificultad a la hora de mantener ciertas ventajas competitivas.

⁴ Michael E. Porter lo define como: Masas críticas de empresas que actúan en industrias relacionadas, con asiento en una región. (Porter E, 1999)

de un clúster y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los puntos del “diamante”, es decir, las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. (Porter E. M., 1982)

Debido a las diferentes problemáticas que se presentan en las empresas se pone en manifiesto el análisis de la situación en la que se encuentra específicamente, y la manera como la empresa estudia, reacciona a la competencia. El modelo de Porter permite la creación de empresas mayormente competitivas.

Figura No.1 Diamante de Porter.



Fuente: Porter 2001

(Porter, 2001)

Fuerzas competitivas del diamante

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Este modelo constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo, la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. (Bada Carbajal L. H., 2013)

En función del modelo anterior, se pueden mencionar las cinco fuerzas competitivas:

a. Entrada de nuevos competidores: Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

b. Rivalidad entre empresas actuales: La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. Las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras las compañías son mutuamente dependientes.

c. Productos sustitutos: Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Existen algunos factores que influyen a la amenaza de posibles productos sustitutos el precio, precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido, si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

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

Condiciones de poder para los compradores.

- El grupo está concentrado o compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El grupo tiene toda la información.

e. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer 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, lo más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

3.2.4. Modelo del doble diamante generalizado.

Estos autores consideran que la competitividad de un país o sector industrial depende de los diamantes local y extranjero con los que se relacionan las empresas; incluso los directivos se apoyan en ellos para ser competitivos internamente en términos de supervivencia, beneficios y crecimiento. Incorpora la actividad multinacional y la del gobierno, plantea el valor añadido sostenible que en un país resulta de las empresas locales y las extranjeras, y considera importante para la competitividad de un país o sector industrial la actividad multinacional dentro o fuera que afecta a los determinantes del diamante. (Moon, Rugman y Verbeke, 1998)

3.2.5. Modelo de los nueve factores.

El modelo de los nueve factores fue desarrollado por Cho (1994), quien hace una división entre los factores humanos y factores físicos, e incluye además el parámetro oportunidad como algo exógeno al modelo interno al mismo. Con relación a los factores del modelo, la primera clasificación representa a los trabajadores políticos, los empresarios y los profesionales, y la segunda, a los recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines y otros entornos empresariales. También incorpora un elemento importante en la competitividad de una nación, que se refiere a la posición competitiva relativa entre países similares en una etapa determinada de desarrollo económico, y no entre todos los países del mundo.

3.2.6. Modelo de cadena de valor Michael E. Porter

La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. Michael Porter, ha propuesto la cadena de valor como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes. Según este modelo, cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar u apoyar su producto. (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2012)

Figura No.2 Cadena de valor de Michael Porter



(Kotler, 1985)

Elementos de la cadena de valor

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

a. Actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

1. Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
2. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
3. Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
4. Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
5. Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

b. Actividades de soporte:

Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.

Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.

Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.

Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad. (Quintero & Sánchez, 2006)

3.3. Ventaja competitiva

La empresa a través de una ventaja competitiva pretende alcanzar beneficios que le permitan mantenerse vigente en el mercado a largo plazo, para que una entidad pueda contar con esta ventaja debe ser reconocida y apreciada realmente por los clientes. Para obtener una ventaja competitiva las empresas deben conocer bien a los competidores en su sector.

3.3.1. Concepto

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. Esta particularidad debe ser diferencial, es decir, debe ser única. (Montes & Castro, 2011)

La ventaja competitiva se compone de elementos que permiten diferenciarse de los competidores, de acuerdo con los expertos una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que coloca en una posición de preferencia a los ojos de mercado; un producto o servicio que el mercado percibe como único y determinante, constituye un factor diferencial en las características de una empresa. (Díaz de Santos S.A., 1997)

3.4. Competencia

En mercadotecnia el estudio de la competencia tiene un efecto significativo en la toma de decisiones, y en los resultados que la empresa puede obtener en el mercado. Es importante conocer a los competidores y realizar la comparación de una compañía con la competencia directa, para conocer qué tan eficaz está siendo la planeación estratégica.

3.4.1. Concepto

Competencia es todo aquel producto que luche por el dinero del consumidor, que interese al cliente y lo haga adquirirlo. (Fischer & Espejo, 2003)

La competencia se considera cualquier oferta que genere un valor superior en la satisfacción de una necesidad concreta (mayores beneficios o menores costos). Dicho de otra manera, los competidores son aquellos que puedan plantear una oferta de valor sustitutiva. En la medida que los beneficios y atributos aportados por los productos o servicios hacia la satisfacción de las necesidades aporte un valor parecido, el grado de sustitución es mayor y, por tanto, la competencia más intensa. (Talaya, Jiménez, Mondejar, & Campos, 2013)

3.4.2. Clasificación de la competencia

a. La competencia perfecta: Se refiere a aquella en la cual el número de personas o empresas que ofrecen y demandan un determinado producto es tan grande que dicho número se puede considerar infinito, así mismo, no existen barreras a la entrada de nuevos

oferentes del mismo producto y de esta forma ningún oferente o demandante tiene control sobre el mercado ni sobre el precio con el cual se negocia el producto, ya que la cantidad que cada uno aporta a la cantidad total del producto negociado es tan insignificante que se hace imposible tener control sobre el precio y la cantidad de producto negociada.

En este caso, tanto los productores como los consumidores serían “tomadores de precios” porque aceptan y negocian con los precios que se presenten en el mercado para los diferentes bienes.

b. Competencia imperfecta:

Monopolio: Este es el caso en el cual, para un producto, un bien o un servicio determinado, solo existe una persona o una sola empresa (monopolista) que produce este bien o servicio. Se debe tener en cuenta que este bien o servicio no tiene un sustituto; es decir, ningún otro por el cual se pueda reemplazar sin ningún inconveniente, por lo tanto, este producto es la única alternativa que tiene el consumidor para comprar por otra parte el productor de este bien tiene una gran influencia y control sobre el precio del bien, puesto que aporta y controla la cantidad total que se ofrece en el mercado, convirtiéndose, así, en un “formador de precios”.

Competencia monopolista: En este tipo de competencia, existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de estos en particular.

La cuestión clave en este caso es que se presenta una diferenciación del producto; es decir, un producto en particular, dependiendo del productor, puede tener variaciones que le permitan ser, en algún aspecto, diferente a los demás productos similares hechos por otras empresas. La competencia, entonces, no se dará por precios sino, por ejemplo, por la calidad del producto, el servicio durante la venta o posventa, la ubicación y el acceso al producto, la publicidad y el empaque, etc.

El oligopolio: Este caso se da cuando exige un número pequeño de empresas de un mismo sector, las cuales dominan y tienen control sobre el mercado. Estas empresas pueden producir bienes o servicios iguales (como lo son productos como el acero, el cemento, el alcohol industrial, que físicamente son iguales y difícilmente diferenciables) o bienes o servicios diferenciados por algún aspecto en particular, como es el caso de productos como los cereales para el desayuno, los detergentes o algunos electrodomésticos.

Este es un caso muy similar al monopolio, sin embargo, el poder no se concentra en un solo productor, como sucede en el monopolio, sino en un grupo pequeño de productores. Cada uno de los productores, dado que produce una cantidad significativa del total, tiene un control importante sobre el mercado, lo que le da poder de intervenir y manipular los precios y las cantidades del producto en el mercado. De esta forma, hay más de un producto del

mismo tipo en el mercado, pero, debido al control y poder que estas empresas tienen, aparecen los mismos problemas y limitaciones que impone el monopolio.

Una de las barreras de entrada más comunes que impone el oligopolio, es la cantidad de dinero necesario para ingresar a ese selecto grupo de productores que existen en el mercado. Ante la existencia de productores tan poderosos en el mercado, un nuevo productor que desee ingresar a él necesitaría una cantidad muy grande de dinero que le permitiera competir sin ser eliminado tempranamente del mercado.

Monopsonio: Este implica un análisis del poder del mercado, no analizado desde el lado de los productores, sino desde el de los compradores.

El monopsonio aparece cuando en un mercado existe un único comprador. Éste, al ser único, tiene un control especial sobre el precio de los productos, pues los productores tienen que adaptarse de alguna forma a las exigencias del comprador en materia de precio y cantidad. Esto le permite al comprador obtener los productos a un precio menor al que tendría que comprarlo si estuviera en un mercado competitivo.

También existe, en el análisis del poder del mercado referido al consumidor, el análisis del oligopsonio,⁵ en el cual, en un mercado, no existe un solo consumidor, sino un número pequeño de consumidores en los cuales se deposita el control y el poder sobre los precios y las cantidades de un producto en el mercado. Por lo tanto, los beneficios se concentrarían en los consumidores, pero no en los productores, los cuales ven empeorar su situación al no recibir un precio razonable por los productos que elaboran. (Stiglitz, 1994)

3.4.3. Análisis de la competencia

En la actualidad para tener participación en el mercado, una empresa debe competir con otras empresas para ganar una posición privilegiada dentro del mercado, estas relaciones de rivalidad se conoce como competencia. Para la supervivencia en este ambiente de agresiva competencia, es necesario conocer las ventajas y desventajas competitivas de sus rivales identificando quienes son, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus objetivos, sus puntos débiles y fuertes y cuáles son sus modelos de reacción ante el comportamiento del mercado. Al responder a estas interrogantes se tendrá un análisis completo de la competencia.

Identificar quienes componen la competencia actual y la potencial, para evitar la miopía competitiva. La competencia para ser identificada, se requiere la unión de dos enfoques diferentes: el concepto de industrial y el concepto de mercado.

⁵ Situación del mercado en el que la competencia es imperfecta del lado de la demanda debido a la existencia de un número muy limitado de compradores.

El propósito de estos dos enfoques es identificar a la competencia, uniéndolos a través del mapa “área-producto-mercado”.

Desde el punto de vista industrial, se hace enfoque en el producto, en esta se debe especificar si los productos de los competidores son homogéneos o diferenciados con el fin de determinar el tipo de industria en la que se hará participe, la estructura de costos que enfoque la atención en los principales costos y aminorarlos, la compañía que se integre verticalmente para obtener ventajas frente a sus competidores, se debe detectar las principales barreras que dificulten tanto la entrada y movilidad a una determinada industria como la salida de esta misma.

Teniendo en cuenta que la salida de competidores hará que el mercado reduzca su tamaño y se pueda tener mayor participación.

El segundo enfoque o concepto de mercado, busca la forma de suplir las necesidades del consumidor, viendo a la competencia como un conjunto más amplio de competidores (cualquiera que pueda satisfacer las necesidades del cliente). Ya reconocida la competencia, se debe identificar la estrategia. (Philip K. , 2000)

La competencia desde el concepto de mercado

En lugar de mirar a las empresas que hacen el mismo producto (enfoque industrial) podemos mirar a las que satisfacen la misma necesidad de los clientes o sirven al mismo grupo de consumidores. La competencia vista desde el concepto del mercado, abre los ojos de la compañía a un conjunto más amplio de competidores actuales y potenciales, estimulando la planificación estratégica a largo plazo.

La clave para identificar a la competencia es unir los conceptos industria y mercado. (Philip k. , 2000)

3.5. Factores de la competitividad

El análisis de la competitividad se ve influido por su ambiente cambiante, a consecuencia de la globalización de los mercados en que operan las empresas.

Dentro de los determinantes de la competitividad se hace mención a distintos aspectos que conforman a la empresa como un proceso, esto se propone desde un enfoque interno de la organización.

Los factores que determinan la competitividad según Michael Porter.

Condiciones de los factores: En este determinante se incluyen la dotación del país en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

Condiciones de la demanda interna: En relación con la oferta del aparato productivo nacional. En particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

Sectores afines y de apoyo, conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada en insumos, tecnología y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. (Terrazas, Andrade, Gómez, García, & Valenciano, 2004)

El análisis de la competitividad se ve influido por efectos de distintos factores internos y externos a la organización. A continuación se presenta una propuesta de factores que determinan la competitividad dentro de la empresa:

Innovación y tecnología: La innovación puede asociarse a la versatilidad que tiene una entidad para dar respuestas a retos resultantes de cambios. Por otra parte se puede limitar a la adquisición de maquinarias o tecnología.

Las exigencias de la competitividad están íntimamente ligadas al incipiente desarrollo de la tecnología y la innovación, por lo que estos factores se han convertido rápidamente en un factor crucial para la supervivencia y competitividad de la empresa. La innovación representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor (Schumpeter,

1996; Europea Unión, 2004). Esos conocimientos pueden adquirir formas de conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. (Estrada Bárcenas, 2009)

Las empresas que tienen mayor adaptación a las demandas existentes e invierten en el desarrollo y llevan a cabo prácticas de innovación tienen mayores posibilidades de obtener más rentabilidad a largo plazo.

Por lo que se refiere a capital tecnológico de la empresa incluye conocimientos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto. Se amplía y perfecciona a través de las actividades de I+D (internas, realizadas en cooperación con otros o contratadas a terceros) y de la adopción y asimilación de las tecnologías desarrolladas por otras empresas, a las que se accede mediante licencias y compras de tecnología incorporada a máquinas y equipos de producción.

El conocimiento tecnológico de la empresa se encuentra fundamentalmente en el departamento de I+D. Un conocimiento tecnológico mucho más sutil, pero no por ello menos importante, se encuentra en las relaciones del trabajador con su puesto de trabajo, en las relaciones que surgen dentro de los grupos de trabajo y en las relaciones de la empresa con otras empresas y con el entorno donde desarrolla sus actividades. (Sánchez, Peón, & Ordas, 1998)

Capital intelectual (equipo humano): Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En la PYME,⁶ sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director, gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas. Esta circunstancia, ha motivado distintos estudios cuyo objetivo es analizar la relación entre la formación profesional y experiencia del gerente y el desempeño de la empresa. La realidad es que los recursos humanos siguen siendo claves en cualquier ámbito.

La falta de personal debidamente capacitado, lo convierten en un recurso escaso, al que hay que motivar y formar, ya que continuamente presenta nuevas inquietudes y que no puede ser substituidos por ninguna tecnología. (Bárcena, Lema, & Trejo, 2009)

Por capital humano nos referimos básicamente a los conocimientos adquiridos por una persona que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa. Incluye los contactos y relaciones personales, además de otras cualidades individuales como reputación, lealtad, polivalencia o flexibilidad.

⁶ Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados

Por sus diferentes implicaciones desde el punto de vista de la gestión empresarial se suelen distinguir dos tipos de capital humano:

a. Genérico y específico: El capital humano genérico es igualmente valioso en cualquier actividad productiva. Por ello, las empresas apenas invierten en su formación; si lo hicieran, la inversión realizada sería en su mayor parte apropiable por el trabajador, ya que la mayor productividad y valor resultantes serían aprovechables por cualquier otra empresa que le contratase en el futuro; la empresa que realiza la inversión se beneficia no obstante de la satisfacción y la correspondiente motivación que toda formación proporciona a la persona.

b. Capital humano específico: Incluye conocimientos y habilidades que son valiosos en el contexto de una empresa particular. Se forma como un producto complementario de la actividad laboral, a través del aprendizaje, de la interacción con otros miembros de la organización y de la enseñanza explícita y los programas de formación que se imparten en la propia empresa. (Estrada Bárcenas, 2009).

Con este factor se reconoce que la innovación surge del pensamiento humano, las empresas deben contar con una moderna gestión de los recursos humanos lo más importante es que las personas no solo son un recurso más de las organizaciones, sino que es un factor que llega a generar ventaja competitiva. La manera en que hoy en día las empresas gestionan el capital humano marca de manera directa las utilidades que pueden estar adquiriendo.

Calidad: En relación con el factor gestión de calidad es uno de los más valorados por las empresas, así mismo distingue los productos de la competencia. Considerando el valor que representa para los productos-servicios hay que mencionar el estudio desarrollado por especialistas quienes presentan sus aportes al tema. Para Terregrosa, la calidad es el nivel de excelencia que se ha escogido alcanzar para satisfacer el mercado al que va dirigido el producto. Diversos estudios han analizado la relación entre la calidad y la competitividad y han encontrado evidencia positiva y significativa al respecto. Una herramienta, que tiene relación directa con la calidad y que ha tenido amplia difusión, es la certificación, la cual tiene por objeto garantizar que el proceso de un determinado producto o servicio se desarrolle en apego a una norma determinada. (Bárcena, Lema, & Trejo, 2009)

Eficiencia: Es producir con menor esfuerzo posible. Desde los puntos de vista económicos y de producción, esto significa respectivamente menores costos y mayor productividad. Es conocido que para obtener mayor eficiencia se requiere del uso de adecuadas técnicas de gestión y de tecnologías (automatización industrial, automatización de procesos, automatización de la información, etc.) (Gestión empresarial, 2011).

Productividad: Se enfoca a generar Utilidades Operacionales y Comerciales a base de Valor Agregado al Cliente Final, Ordena sus recursos y procesos al Recurso Crítico y busca superarlo, permanentemente, Detecta y controla lo que AGREGA Y ... NO AGREGA

VALOR (los “MUDAS”) Capacita y delega en el personal para detectar, corregir y aprovechar oportunamente, Las jefaturas se concentran en Facilitar la ejecución y Capitalizar el aprendizaje, Libera el potencial personal, Mejora Continua sin recriminaciones. (Bohan F; Ponce R;, 2015)

Gestión financiera: A la hora de diseñar su estructura financiera, la empresa no deberá considerar únicamente aquellos aspectos que determinen la obtención de un rendimiento conforme con su posición en el mercado y los medios empleados, sino que deberá conjuntamente analizar su capacidad para satisfacer los gastos y las obligaciones contraídas en dicho proceso. Esta situación de equilibrio financiero (solvencia) se alcanza cuando la empresa muestra capacidad para afrontar las deudas a sus respectivos vencimientos. Es decir, el equilibrio financiero puede venir medido por la capacidad que tiene la empresa para generar recursos financieros suficientes y con puntualidad para el cumplimiento continuado de sus compromisos de pagos.

Se puede definir su influencia en la capacidad competitiva de la empresa.

a. Los dividendos suponen, para los accionistas actuales y futuros, una medida crucial de la capacidad económica y financiera de la empresa. La política de dividendos será valorada positiva o negativamente por los mismos lo que condicionará la disponibilidad financiera de ésta para afrontar nuevos proyectos de inversión. Reducir el endeudamiento sustituyendo financiación ajena por recursos propios generados.

b. El grado de importancia de este aspecto estriba tanto en su relación con el coste de capital, como por su incidencia en el diseño de una estructura financiera adecuada a las necesidades operativas y a la capacidad de generación de recursos de la empresa, y que por tanto, contribuya en la consecución del equilibrio financiero.

c. Cubrir las necesidades de financiación que surjan de la continua adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno y de su rivalidad competitiva con el resto de las firmas con las que se disputa el mercado. Dicha capacidad pasa, indudablemente, por los recursos que genere la empresa, los cuales no sólo determinan la autofinanciación máxima que la misma puede alcanzar cada ejercicio, sino que condicionan su capacidad de endeudamiento. (Acosta Molina & Medina Hernández, 1999)

Capital - Cultura organizacional: La cultura organizacional refiere a la manera características como la empresa desempeña las cosas, comprende los valores y creencias compartidos por los miembros de dichas organizaciones. La cultura se manifiesta por el desempeño laboral que se asume guiado por patrones de conductas compartidos.

Edgar Schein, es considerado como el inventor del concepto de la cultura organizacional, y define que “la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Ariza, 2016)

El capital organizativo de una empresa incluye los acuerdos de cooperación que tiene con proveedores, distribuidores y socios tecnológicos, además de su entramado de rutinas organizativas y su cultura empresarial. Estos elementos pueden considerarse como mecanismos de vinculación y movilización de los distintos factores productivos empleados, que facilitan la conversión de los inputs en bienes y servicios, creando valor al tiempo que determinan la eficiencia y la propia capacidad de innovación de la empresa. Para desarrollar su actividad productiva la empresa precisa de los servicios de diversos proveedores de componentes y distribuidores de los productos obtenidos hacia los clientes finales. Igualmente, la actividad de innovación en productos y procesos se beneficia de la cooperación con socios tecnológicos (empresas, institutos de investigación) con los que se comparten riesgos y recursos. (Sánchez, Peon, & Orda, 2009)

Los factores de la competitividad permiten ver que, para llegar a ser competitivos en el mercado no depende de un sólo factor sino, de la relación de cada uno de esos factores y la manera en que la organización permite que se desarrollen cada una de las actividades dentro de esta.

3.6. Productividad

Obtener un efecto positivo, un aumento de la productividad es un efecto directo en los resultados de las empresas, para un mejor rendimiento se debe incorporar una cultura de altos desempeños, proporcionar herramientas que permitan entregar mejores resultados a los clientes a lo largo del tiempo. Para lograr ser empresas productivas se debe hacer un enfoque en generar utilidades operacionales mediante la agregación de valor para los clientes finales, capacitar y delegar en el personal para tratar de encontrar problemas, corregirlos y aprovechar oportunidades.

3.6.1. Concepto

La productividad se puede definir como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad, busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos. La productividad es un objetivo estratégico de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado. La productividad es un detonador de innovación que impacta en la creación de productos, servicios y los procesos, además de generar un cambio interno, hay una mejora en la calidad del servicio al cliente, hay eficiencia operativa y productividad, cuando se presentan cambios en el mercado hay una mejor adaptación y se alcanza la eficacia comercial. El uso e implementación de tecnología está estrechamente vinculada con la productividad empresarial, es tan importante al grado de que 75% de nuestro tiempo lo empleamos usando algún tipo de herramienta tecnológica y 24% en tareas administrativas. (Medina, 2010)

3.6.2. Importancia

Para que las empresas puedan aumentar las utilidades deben aumentar la productividad, en estos casos deben utilizarse los métodos adecuados para que la producción llegue a su punto óptimo.

Solo se logra un crecimiento económico regular si la cantidad producida por el trabajador medio se incrementa de forma constante.

3.6.3. Modelo de Productividad

El Modelo Integral de Productividad, parte de la evaluación de los segmentos estratégicos y de las propuestas de valor con los que la empresa participa en cada segmento, para definir si estos son los adecuados o reorientarlos, en caso de ser necesario. De esta manera se concibe la productividad desde la estrategia, buscando los mejores niveles de desempeño en el mercado, para permitir que toda la empresa trabaje en la consecución de objetivos empresariales, encadenando para ello todos sus procesos.

El Modelo Integral determina el nivel de operación óptimo de la empresa, para visualizar los recursos sobrantes o faltantes y tomar acciones para su consecución o para su óptima

utilización. Por último, busca la optimización de todos los procesos empresariales mediante una metodología de diagnóstico, buscando así la excelencia.

Entre los modelos de medición de la productividad están:

a. **La productividad parcial** (en la cual se divide la cantidad producida por uno solo de los factores de producción, por ejemplo la mano de obra).

b. **Productividad total o de múltiples factores** (en la cual se divide la cantidad producida sobre la sumatoria de todos los factores de producción) y la productividad de valor agregado (en la cual se divide el valor agregado sobre la sumatoria de los factores de producción).

Estos modelos no explican la relación entre la productividad y la estrategia empresarial y no tienen como objetivo proyectar la productividad para lograr el máximo resultado, por lo que se buscó desarrollar un nuevo modelo que tuviera en cuenta además los factores intangibles, como el conocimiento, los cuales son cada día más importantes en la gestión empresarial.

El Modelo Integral de Productividad proyecta desde la estrategia empresarial, identificando los segmentos estratégicos y la mejor propuesta de valor para cada uno, para definir posteriormente el nivel óptimo de operación y optimizar los procesos empresariales.

El Modelo analiza las inversiones necesarias para las nuevas propuestas y acciones estratégicas (como áreas de diseño, nuevas tecnologías, equipos comerciales y otras) que deben ser tenidas en cuenta antes de la implementación, pues de lo contrario se puede disminuir la productividad de manera considerable y poner en peligro el crecimiento sostenible de la empresa. (Medina, 2010)

3.7. Mezcla de mercadotecnia

Se denomina mezcla de mercadotecnia (Marketing mix) a las herramientas o variables del que dispone el responsable de mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía.

3.7.1 Concepto

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. (Armstrong & Kotler, 2003)

3.8. Producto

Las necesidades se satisfacen a través de un producto, pero en la actualidad se vuelve un poco más complejo lograr ese objetivo los productos deben acompañarse de un plus que logre despertar el interés por parte del público que persigue una empresa. Se debe concebir el producto con propuestas de valor para el cliente que le hagan ver que pueden satisfacer sus necesidades.

3.8.1. Concepto

El concepto de producto sostiene que los consumidores prefieren aquellos productos que ofrezcan mejor calidad, rendimientos y características, y por esto la organización debería de dedicar su energía a introducir mejoramientos constantes en los productos. (Kotler & Armstrong, Mercadotecnia, 1996)

Estudiada la conceptualización del producto, se aborda las distintas formas en que se clasifican.

3.8.2. Clasificación del Producto

Los productos y servicios se dividen en dos grandes clases con base en los tipos de consumidores que lo usan: Productos de consumo y Productos Industriales.

a. Productos de consumo: Son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal. Los mercadólogos, suelen subdividir estos productos y servicios con base en la manera en que los consumidores lo adquieren. Incluyen productos de conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad, y productos no buscados. Estos productos difieren en la forma en que los consumidores los compran. Y por lo tanto en las estrategias de marketing.

Productos de Conveniencia: Son productos y servicios de consumo que suelen adquirirse frecuentemente, de inmediato, y con esfuerzos mínimo de comparación y compra. Como ejemplo podemos citar; jabones, luces, periódicos, y comida rápida. Los productos de conveniencia suelen tener precios bajos y los mercadólogos los colocan en muchos lugares para que puedan ser adquiridos fácilmente por los clientes cuando se necesite.

Productos de comparación: Son productos y servicios y consumo que el cliente compra con menos frecuencia y compras cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio, estilo. Al comprar productos y servicios de compran los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo para obtener información y hacer comparaciones.

Productos de Especialidad: Son productos y servicio de consumo con características únicas o identificación de marca por los cuales un grupo de importantes de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.

Producto no buscado: Es uno que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. Casi todas las innovaciones importantes no son buscadas

sino hasta que el consumidor tiene conocimiento de ello por la publicidad por naturaleza los productos buscados requieren mucha publicidad, ventas personales y otras labores de marca.

b. Productos Industriales: Son los que se compran para darle un procesamiento posterior o para usarse en un negocio por lo tanto, la distinción entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el principio para el cual se compra. Los bienes de capital son productos industriales que ayudan a la producción o en las operaciones del comprador incluyen instalaciones y equipo accesorio, el último grupo de productos industriales es el insumo y servicio. Los insumos incluyen insumos operativos como: lubricantes, carbón, papel, lápices y artículos para mantenimiento y reparación. (Kotler y Armstrong, 2008).

3.8.3. Beneficios y Atributos de un producto

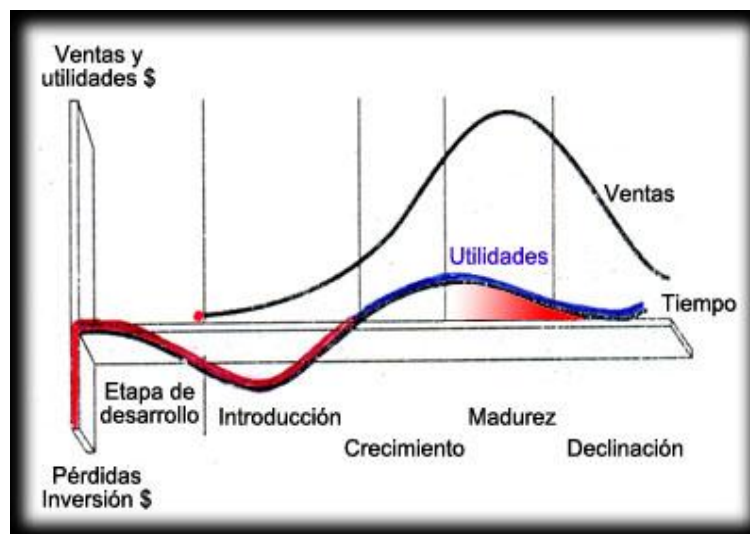
El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto tales como la calidad, características, estilos y diseño.

Calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento para el mercadólogo. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; por lo tanto está relacionado estrechamente con el valor y la satisfacción del cliente, la calidad se define como las características de un producto o servicio que se apoyan en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas del cliente. (Kotler y Armstrong, 2008)

3.8.4. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto puede describir una clase de producto, una forma de producto, o una marca. El concepto de ciclo de vida del producto se aplica de manera diferente en cada caso. Las clases de productos tienen ciclos de vida más largo. También se puede aplicar a lo que se conoce como estilos, modas, y modas pasajeras. Cuando un estilo ha sido inventado pueden durar varias generaciones, estando de moda y dejando de estarlo.

Figura No.3 Ciclo de Vida del Producto



Fuente: (kotler, 1989)

El ciclo de vida del producto consta de cinco etapas distintas:

a. Etapa de Introducción: Se inicia cuando el producto nuevo es lanzado por primera vez. La introducción toma tiempo y las ventas suelen registrar un crecimiento lento. En esta etapa, en comparación con otras etapas, las utilidades son negativas debido a las pocas ventas y elevados gastos por distribución y promoción. Existe un gasto relativamente alto para promociones, a fin de informar a los consumidores de la existencia del producto nuevo y conseguir que lo compren.

b. Etapa de Crecimiento: Si el producto nuevo satisface al mercado entra a la etapa de crecimiento en el cual las ventas empiezan a aumentar velozmente. Las primeras personas en aceptar el producto lo seguirán comprando y las subsiguientes empezarán a seguir los pasos de estos, sobre todo si se escucha hablar a favor de él.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, conforme los costos de promoción se distribuyen entre un volumen grande y conforme bajan los costos de producción por unidad, las empresas usan varias estrategias para sostener el crecimiento rápido del mercado lo más posible. Mejora la calidad del producto y suma características y modelos al nuevo producto.

c. Etapa de Madurez: En algún punto el crecimiento de las ventas del producto se afloja y el producto entra en la etapa de madurez, por regla general esta dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta fuertes desafíos. La lentitud del crecimiento de las ventas produce muchos fabricantes, con muchos productos para vender, a su vez están en exceso de capacidad conduce a más competencia, los competidores empiezan a bajar los precios, aumentar su publicidad y promociones de ventas y a elevar sus presupuestos para investigación y desarrollo, con objeto de encontrar mejores versiones del producto. Los gerentes de productos deben hacer algo más que ir al lado de sus productos maduros o defenderlos debe considerar la posibilidad de modificar el mercado, producto y mezcla de mercadotecnia.

d. Etapa de declinación: Las ventas se pueden desplomar a cero o pueden bajar un nivel bajo donde perduran muchos años. Conforme disminuyen las ventas y las utilidades algunas empresas se retiran del mercado, las que permanecen pueden disminuir la cantidad de ofertas del producto, muchas quizás abandonen segmentos pequeños de mercados y canales comerciales marginales, o pueden reducir el presupuesto para promociones y reducir incluso más los precios. (Kotler y Armstrong, 2008)

Las distintas etapas del ciclo de vida del producto, requieren para la buena administración de negocio, estrategias especializadas que a continuación señalaremos en el siguiente gráfico.

Según las conceptualizaciones del producto lleva a referirse a diferentes dimensiones que componen al producto como tal y se identifican las siguientes que se muestran a continuación.

3.8.5. Dimensión del Producto

a. Beneficio Básico: Los consumidores compran los productos para obtener un beneficio básico.

b. Producto Básico: El cliente necesita tangibilizar este beneficio básico en un producto genérico.

c. Producto Esperado: Los consumidores tienen una cierta expectativa sobre el producto, y por tanto, esperan que contenga una serie de atributos y condiciones mínimas, habituales en el proceso de compra.

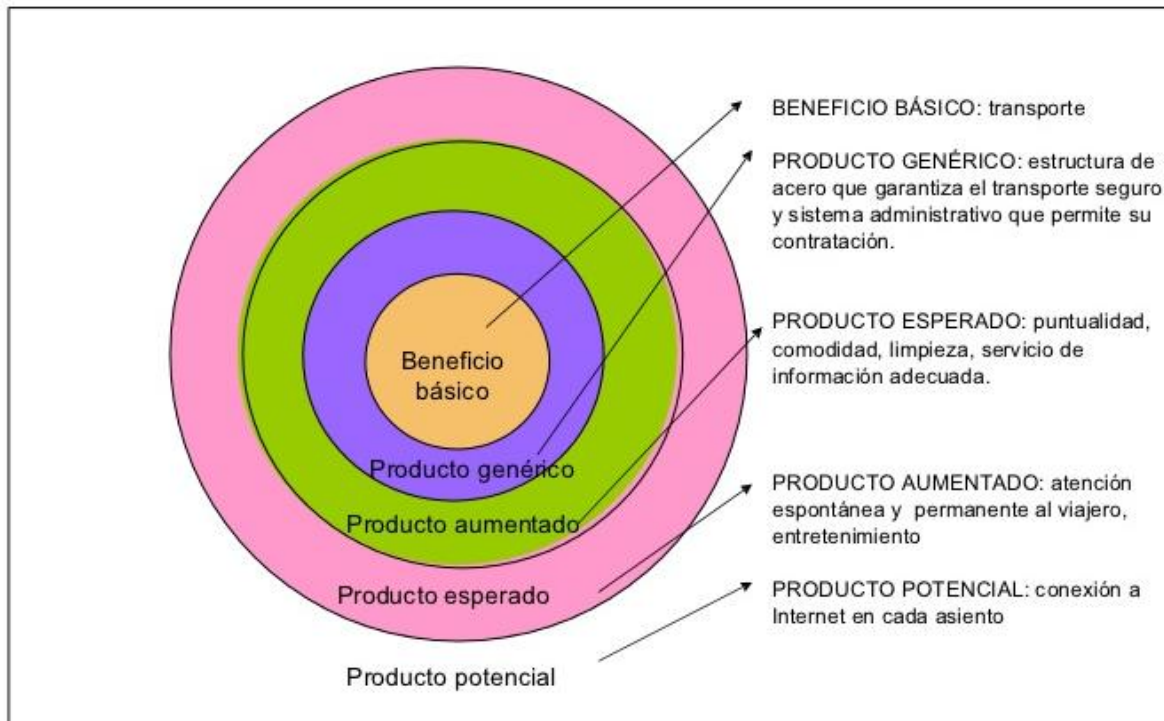
d. Producto Incrementado: Las empresas tratan de diferenciar su producto de los de la competencia, añadiendo características, accesorios o servicios que permiten vender un producto por encima de las expectativas del cliente.

e. Producto Potencial: El cliente considera las mejoras e incorporaciones que el producto puede añadir en el futuro.

A continuación le presentamos el gráfico de las dimensiones del producto (Kotler y Armstrong, 2008)

Figura No.4 Dimensiones del producto

Transporte de larga distancia de viajeros por carretera



(Philip, Kotler, 2008)

3.9. Precio

El precio forma parte esencial en las decisiones que toma la empresa, es parte de la planificación estratégica de la organización. El precio tiene un impacto significativo en el valor que el cliente puede percibir acerca del producto.

3.9.1. Concepto

Precio es la cantidad de recursos financieros (dinero) y/o físicos (cuando se cambia un producto por otro, es el caso del trueque) que está dispuesto a pagar el consumidor o cliente por un bien o servicio siempre y cuando este satisfaga sus necesidades o cumpla los requisitos requeridos, es decir que sea de utilidad en términos de uso, tiempo y lugar. (Goñi Avila, 2008)

El precio se puede definir de forma limitada como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o se puede definir de manera más general como la suma de los valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener y utilizar el producto o servicio. (Kotler ; Armstrong, 2008)

3.9.2. Importancia

Las decisiones tomadas, con respecto a la variable precio son relevantes debido a que tiene cierta influencia en la permanencia de la empresa en el mercado, presenta su importancia en algunos de los siguientes aspectos:

- a. El precio influye directamente sobre el beneficio y asigna cada producto- servicio la contribución al rendimiento global de la organización, tanto a largo como a corto plazo.
- b. La política de precios es un arma frente a las acciones de la competencia.
- c. Precio es un símbolo que juega un papel determinante en la imagen del producto-servicio.
- d. El precio está relacionado con la cuota de mercado y la posición competitiva.
- e. El precio es un instrumento de estímulo de la demanda, cuyas modificaciones son percibidas rápidamente por los clientes, incidiendo en su respuesta y consiguiente comportamiento de compra. (Talaya, y otros)

Desde esta perspectiva se suele afirmar que el precio es la variable del Marketing más importante de las controlables por la empresa.

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio. (Kotler; Armstrong, 2013)

3.9.3. Factores que influyen en la estimación del precio

El precio es una decisión importante que influye con el éxito de las estrategias adoptadas por una empresa.

a. Demanda estimada: Es la demanda potencial de un producto en un mercado en particular. Es decir, la cantidad de clientes con posibilidades de adquirir un producto, la cual se puede conocer mediante una investigación de mercados o proyecciones usando algún modelo. En este caso se busca determinar si hay un precio que espera el mercado consistente con la demanda estimada.

b. Costos del producto: Son todos los costos involucrados en la fabricación de un bien o en la prestación de un servicio, los cuales son la base para determinar el precio del producto. Por ello, cada vez más las organizaciones están interesadas en cómo reducir los costos o en cómo ser más productivas.

c. Reacciones competitivas: Cuanta más competencia hay en el mercado, la posibilidad de fijar los precios de los productos unilateralmente es mínima o nula, de ahí que las empresas siempre están pendientes del quehacer de su competencia, no sólo en cuanto al precio del producto sino también de otros aspectos relacionados con el mismo. Así, están al tanto de los productos similares, de aquellos bienes o servicios complementarios o de los sustitutos que buscan proporcionar la misma satisfacción al consumidor. (Goñi Avila, 2008)

3.10. Plaza

La plaza es una variable importante para el cliente o usuario al momento de realizar una compra.

3.10.1. Concepto

También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: Canales, cobertura, surtido, ubicación, inventario, transporte, logística

3.11. Promoción

3.11.1. Concepto

La promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivo influir en las actitudes y comportamientos del público objetivo a favor de los productos y de las empresas que los ofrece. La promoción incluye un conjunto de herramientas como: la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal, marketing directo. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)

3.12. Estrategia

La estrategia es una herramienta que permite el alcance de los objetivos a corto y mediano plazo, para mantenerse ventajosa frente a los competidores. Una estrategia incluye los distintos niveles que componen a una organización. Si una empresa busca un crecimiento significativo debe saber muy bien que tipos de estrategias son las adecuadas para subsistir en el ambiente empresarial.

3.12.1. Concepto

Es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de mercadotecnia.

De acuerdo a otros autores, la estrategia comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga. (Fischer & Espejo, 2003)

3.12.2. Estrategias genéricas

Michael Porter, desarrolló tres estrategias, a través de las cuales las empresas pueden desempeñarse mejor en el mercado para lograr ser competitivos y sustentables en el tiempo. Las estrategias ayudan a mantenerse en cambio y superar al resto de competidores en un sector. Por lo tanto, hay que tener en cuenta las siguientes estrategias:

a. Liderazgo en costos: La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. Con esta estrategia la organización se concentra en alcanzar los costos más bajo de producción y distribución lo cual le da la capacidad de establecer los precios en un nivel más bajo que sus competidores.

b. Diferenciación: La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz.

c. Enfoque: Las empresas se concentran en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costo o diferenciación dentro del segmento meta.

Según Porter las empresas que aplican las mismas estrategias y que se dirigen al mismo mercado meta conforman grupos estratégicos.

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

3.12.3. Estrategia Competitiva

La estrategia busca obtener una posición competitiva oportuna, que sea de provecho para la empresa frente a los movimientos realizados por los competidores.

Edgar Castro cita en su estudio a Porter que define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. (Monge Castro, 2010)

3.12.4. Estrategias de precio

Estrategia de precios es un conjunto de rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con el cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio.

La estructura de los precios debe ser consistente con los objetivos de precios, por ello la estrategia de precios debe determinar o establecer el precio inicial de un producto y señalar la dirección de los cambios de este a lo largo del ciclo de vida del producto, pues el precio del producto varía dependiendo de la etapa en la que se encuentra; así, cuando un producto está en la etapa de introducción se iniciará con un precio, el cual variará conforme se haga más conocido, haya más competidores o dependiendo de la importancia social de este. (Goñi Avila, 2008)

Tipo de estrategias de precio

Existen diferentes estrategias que funcionan como herramientas para consolidar los propósitos de la empresa, dentro de estos tipos de estrategias se mencionan las principales o las más influyentes:

a. Estrategia de descremado de precios: Proponer un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado. De ordinario, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta. Esto es, el precio se pone al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto.

b. Estrategia de precios de penetración: Esta estrategia es aplicable a productos nuevos pero totalmente opuestos al descremado de precios. Según Kotler y Armstrong, consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.

c. Estrategia de precios orientados a la competencia: En esta estrategia, la atención se centra en lo que hacen los competidores. La idea principal de la estrategia es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y de los segmentos potenciales que son sensible al precio. (Thompson I. , 2007)

IV. HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis

- La implementación de estrategias competitivas en calzado Sam-Lop y calzado Araúz contribuyen al posicionamiento en el sector de cuero calzado.

Variable Independiente: Estrategias competitivas

Variable dependiente: Posicionamiento

4.2. Cuadro de variables

Variable	Definición conceptual	Sub variables	Indicador	Escala
Estrategias competitivas	Es la que se ocupa de la creación de una posición competitiva, ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado meta concreto. Por lo tanto se relaciona con la toma de decisiones de un negocio o una unidad estratégica de negocio.	Tipos de estrategias competitivas: • Líder en costo	Variación de precios	- Precios bajos -Disminución de costos y distribución. -Sondeos precios -Encuesta
			Venta	Control de ventas.
		Diferenciación	Calidad de producto	Encuesta
			Proceso productivos	Aumento de ventas
		Enfoque	Análisis de mercado	Estudio de mercado
			Proceso de selección y valoración de mercado	Registro de criterios de segmentación
Ventaja competitiva	Características del producto	Grado de satisfacción del cliente.		
	Variable precio	Registro del producto de mayor demanda.		
	Nivel tecnológico			
Variable	Definición conceptual	Sub variables	Indicador	Escala
Posicionamiento	Los consumidores o usuarios están saturados con información acerca de productos y servicios no se puede reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra, es decir un conjunto de complejo de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen acerca del producto en comparación con los productos de la competencia. (Kothler, 1989)	Tipos de posicionamiento:	-Materia prima -Mano de obra	-Registro de compra -Contrato con proveedor
		En función de los atributos	-Diseño -Tecnología	
		En función de la competencia	Experiencia en el mercado -Precio -Plaza	- Afluencia de clientes -Percepción de los clientes hacia el precio -Registro de clientes.
		Posicionamiento por estilo de vida	- Conocer las Características de los clientes, actitudes, e intereses.	-Selección de clientes -Clasificación de clientes

V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. Tipo de investigación

Investigación Cuantitativa Aplicada

Investigación cuantitativa: la investigación cuantitativa es de índole descriptiva y la usan los investigadores para comprender los efectos de diversos insumos promocionales del consumidor, dándole así a los mercadólogos la oportunidad de “predecir” el comportamiento del consumidor. Este enfoque de investigación se conoce como positivismo, en tanto que los investigadores del consumidor cuyo principal interés consiste en predecir el comportamiento de los consumidores se designan con el nombre de positivistas. Los métodos utilizados en la investigación positivista se tomaron principalmente de las ciencias naturales y consisten en la observación, experimentación y técnicas de encuestas. (Kanuk, 2001)

Esta investigación es cuantitativa, ya que se comparan dos unidades de análisis homogéneas calzado Sam-Lop y calzado Araúz.

5.2. Tipo de estudio

Según el alcance es un descriptivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Morales, 2014)

Este tipo de estudio es descriptivo porque se utiliza técnicas específicas para la recolección de información.

5.3. Universo

El universo está formado por todos aquellos objetos para lo que deben ser validos los resultados obtenidos en una investigación. Con el universo por tanto: a) se determina el ámbito de validez de los resultados y b) se decide la muestra de los objetos que hay que analizar. (Heinemann, 2003)

Base de datos de clientes promedio de establecimiento de cuero calzado	
Calzado Araúz	400
Calzado Sam-Lop	350
Total de clientes	750

Fuente: Información brindada por propietarios de Calzado Araúz (Boanerges Araúz) y calzado Sam-Lop (Samuel López).

Muestra: Una muestra es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio. Las características de la muestra llamada estadística se utilizan, para hacer deducciones acerca de los parámetros de la población.

Las deducciones que vinculan características de muestra y parámetros de población son procedentitos de cálculos y pruebas de hipótesis. (Malhotra, 2004)

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

ERROR	5.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	750
NIVEL DE CONFIANZA	95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 254

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Muestreo

Muestreo aleatorio sistemático: es un tipo de muestro que es aplicable cuando los elementos de la población sobre la que se realiza el muestreo están ordenados; este procedimiento de muestreo se basa en tomar muestra de una manera directa y ordenada a partir de una regla determinística también llamada sistemática. (Matemáticas.unex.es, 2012)

5.4. Técnicas de recolección de datos

Método y técnica

Método: Son los procedimientos que se apliquen para lograr los objetivos que los investigadores se proponen en su planteamiento de la problemática, para lograr su meta deseada. (Ruíz, 2008)

Técnica: Las técnicas de investigación es más que nada la recopilación de datos para verificar los métodos empleados en lo investigado, para llegar a la verdad del suceso estudiado, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevan a cabo para comprobar la hipótesis planteada. (Ruíz, 2008)

Encuesta: es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en

Obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Thompson I. , 2012)

Este tipo de instrumento es dirigido a los clientes.

Entrevista: la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental no fragmentado, segmentado, pre codificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación. (Añon, 2011)

Este instrumento va dirigido al gerente o dueño del negocio.

5.5. Etapas de investigación

Investigación documental

En esta etapa se realiza una recopilación de información, para obtener datos que fundamentan el desarrollo de la investigación, se utilizó diferentes fuentes, como libros provenientes de la biblioteca Urania Zelaya, y sitios web, que dan un aporte significativo al marco teórico.

Elaboración de instrumentos

La elaboración de instrumentos permite obtener datos claros acerca del caso de estudio.

Se hará uso de los instrumentos tales como:

Entrevista, que se dirige al encargado o dueño de la empresa, con el objetivo de conocer la posición en la que se encuentra la empresa en cuanto a la competitividad.

Encuesta está dirigida a los clientes de calzado Sam-Lop y calzado Araúz con el fin de obtener datos que ayuden a una mejor toma de decisiones.

Trabajo de campo

Esta etapa se lleva a cabo a través de la aplicación de los instrumentos. Mediante el trabajo de campo se obtienen los datos con gran importancia para el desarrollo de la investigación y su validación permitiendo dar respuestas a las problemáticas encontradas.

La aplicación de los instrumentos se realiza a las personas que compran productos de cuero calzado, dirigidos específicamente a las dos empresas de estudio en este caso, calzado Araúz y calzado Sam-Lop.

Para la elaboración de la guía de instrumento se parte de los objetivos de la investigación y el cuadro de variables para que la información sea más segura.

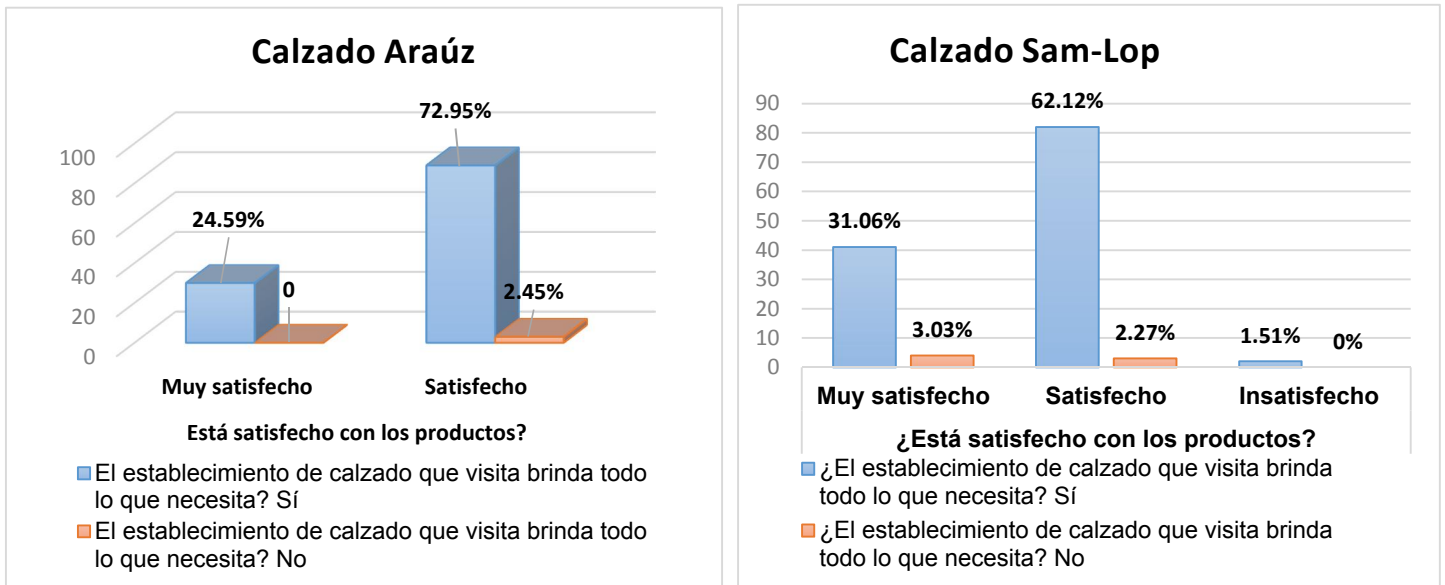
Análisis y elaboración del documento final

Mediante la obtención de datos se procederá a realizar el análisis y resultados. Se elaborará el documento con cada una de las partes desarrolladas en el transcurso de tres meses aproximadamente.

VI. Resultados

6.1 Objetivo No.1 Identificar los factores que inciden en la competitividad del sector cuero calzado Sam Lop y calzado Araúz.

Gráficos comparativos Gráfico No.1 ¿El establecimiento de calzado que visita brinda todo lo que necesita? Está satisfecho con los productos?



Fuente: Encuesta realizada a clientes de calzado Sam-Lop y Araúz.

El término satisfacción se refiere a las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el de desempeño (o resultado) percibido de un producto con sus expectativas. (Kotler, 2002)

Según los datos obtenidos del análisis de los resultados, el 72.95% de los clientes de calzado Araúz se encuentran satisfechos con los productos y consideran que brinda todo lo que necesitan, el 24.59% opina que se encuentran muy satisfechos y que el establecimiento ofrece todo lo necesario.

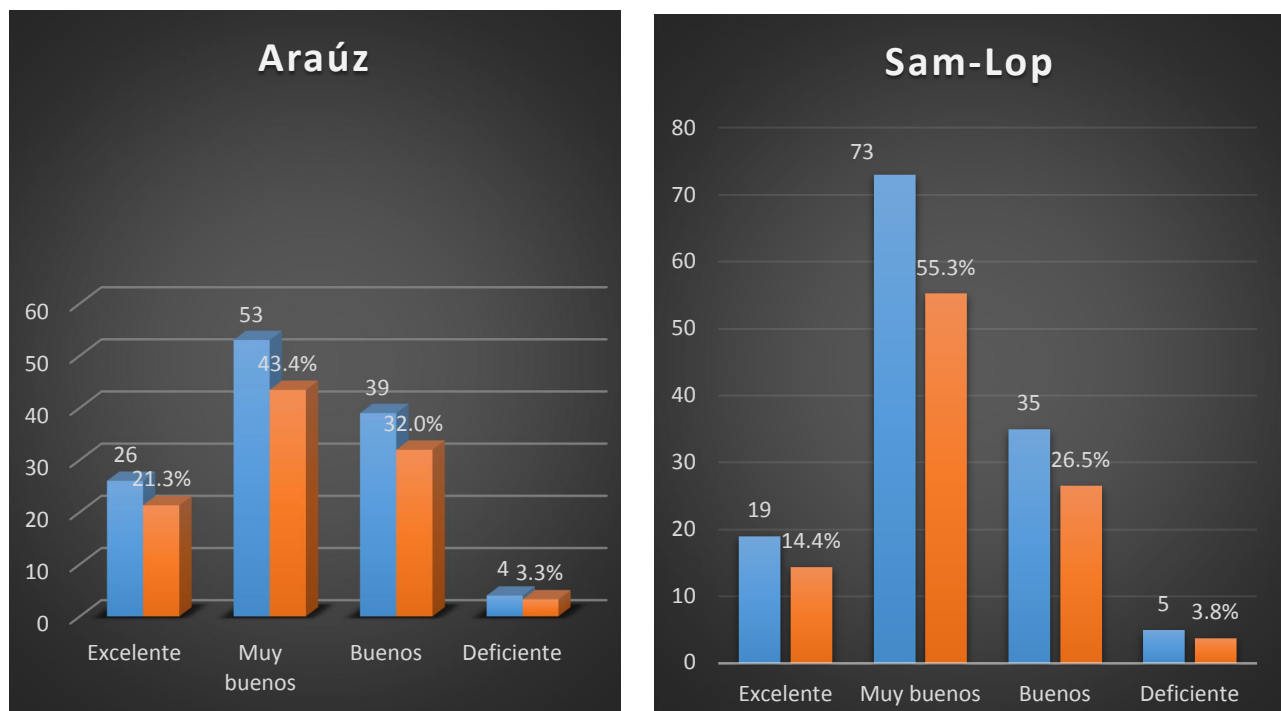
Mientras tanto los clientes encuestados en calzado Sam-Lop en un 62.12% se encuentran satisfechos y consideran que el establecimiento brinda todo lo que necesitan, 31.06% se muestra satisfecho y encuentra todo en el establecimiento, de este un 3.03% piensa que en el lugar no brinda todo lo necesario, 1.51% se encuentra insatisfecho.

Según el análisis de los resultados, se logra observar que la mayoría de las personas que son clientes de estos establecimientos se encuentran satisfechos con los productos, y el establecimiento brinda todo lo que necesita. La satisfacción es un vínculo que las empresas no deben descartar debido a que si el desempeño del establecimiento concuerda con las expectativas del usuario este se encontrara satisfecho.

Es importante destacar que ambos establecimientos cuentan con variedad en productos pero debido a la mala exhibición y a la poca elaboración de nuevos diseños los clientes lo asocian a que no se brinda todo lo necesario basándolo al proceso desarrollado con la guía de observación. Si un cliente se encuentra satisfechos existe la probabilidad que realice la recompra, dando así la oportunidad a la empresa de que existe un incremento en sus venta.

6.2 Objetivo No.2 Describir la competitividad de calzado Sam-Lop y Calzado Araúz en cuanto a la capacidad productiva.

Gráficos comparativos Gráfico No.2 ¿Cómo califica el tiempo de entrega del producto?



Fuente: Encuesta realizada a clientes de calzado Sam-Lop y Araúz.

La productividad se puede definir como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad, busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos. (Medina, 2010)

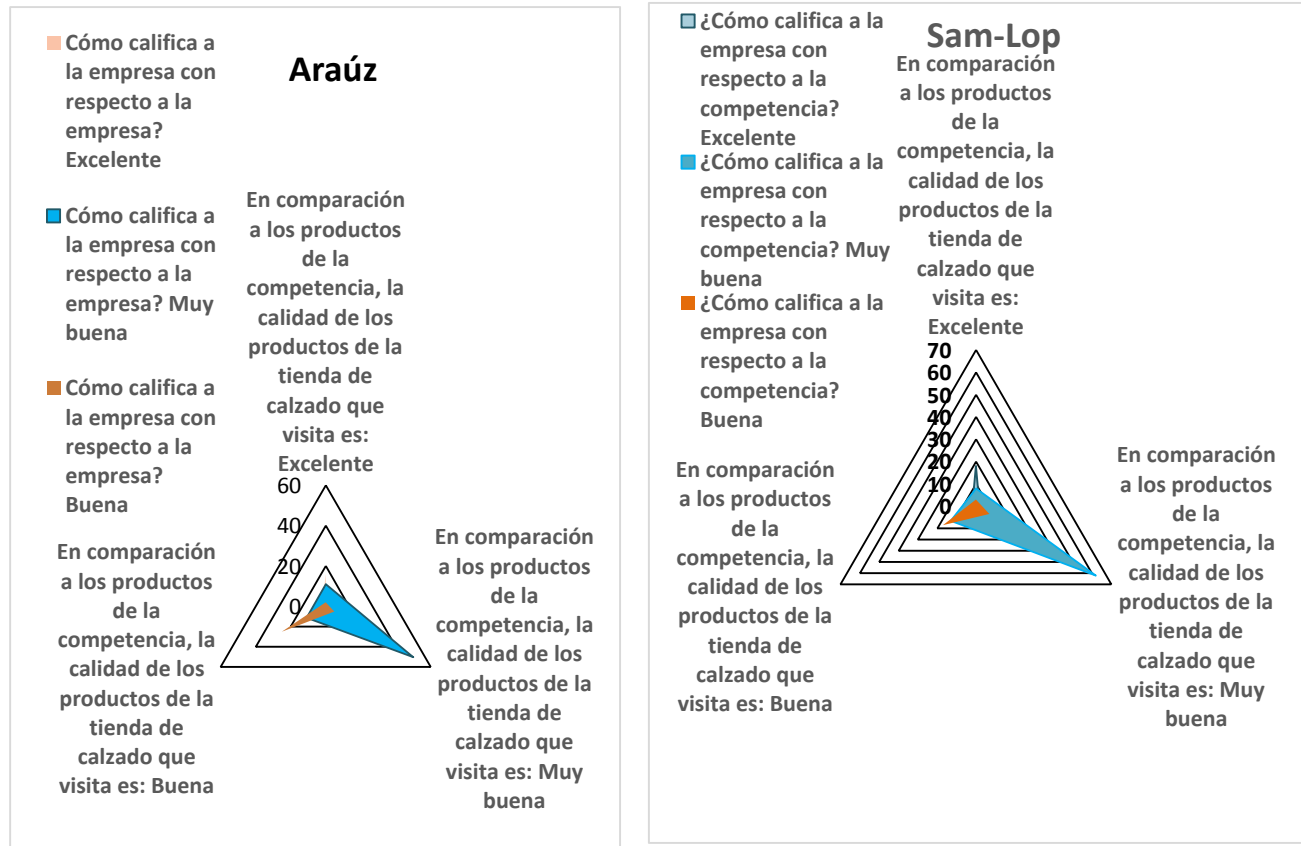
Como se observa en este gráfico el 43.4% de clientes de calzado Araúz consideran que el tiempo de entrega de los productos es muy bueno, 32% lo califica como buenos, 21.3% considera que es excelente, en un menor porcentaje equivalente al 3.3% opina que es deficiente.

Considerando la opinión de los clientes de calzado Sam-Lop el 55.3% responde que los tiempos de entrega son muy buenos, 26.5% los consideran buenos, un 14.4% los califica con un tiempo excelente, y un 3.8% en menor relevancia opina que los tiempos son deficientes.

En este gráfico comparativo se refleja que calzado Sam-Lop y calzado Araúz poseen características similares, dando respuestas a los pedidos que los clientes realizan.

Esto quiere decir, que los establecimientos de calzado están siendo competitivos en la capacidad de producción y respuestas que presentan a los usuarios. Haciendo énfasis a la entrevista realizada a los propietarios de los establecimientos, se deduce, que aunque no cuentan con factores competitivos netamente iguales se puede ver que ambos presentan un comportamiento productivo similar, a pesar de que calzado Araúz tiene mayor cantidad de trabajadores en comparación a calzado Sam-Lop; puede que este, esté siendo mayormente eficiente en la elaboración de sus productos, por ende producirá más, y entregará en tiempo y forma.

Gráfico Comparativo Gráfico No.3 ¿Cómo califica a la empresa con respecto a la competencia? En comparación a los productos de la competencia, la calidad de los productos de la tienda de calzado que visita es:



Fuente: Encuesta realizada a clientes de calzado Sam-Lop y Araúz.

La competencia se considera cualquier oferta que genere un valor superior en la satisfacción de una necesidad concreta (mayores beneficios o menores costes). Dicho de otra manera, los competidores son aquellos que puedan plantear una oferta de valor sustitutiva. En la medida que los beneficios y atributos aportados por los productos o servicios hacia la satisfacción de las necesidades aporte un valor parecido, el grado de sustitución es mayor y, por tanto, la competencia más intensa. (Talaya, Jiménez, Mondejar, & Campos, 2013)

Según los datos obtenidos de las encuesta aplicada a los clientes el 40.98% califica a la empresa calzado Araúz como muy buena al igual que sus productos, el 20.49% la considera que es buena con respecto a la competencia y que los productos en comparación a los de los competidores son buenos, 13.11% de los encuestados opina que la empresa con comparación a la competencia es excelentes con relación a sus productos con los de la competencia también son excelentes, un porcentaje de 9.01% considera al establecimiento muy bueno en comparación al competidor y califica los productos de este como excelente.

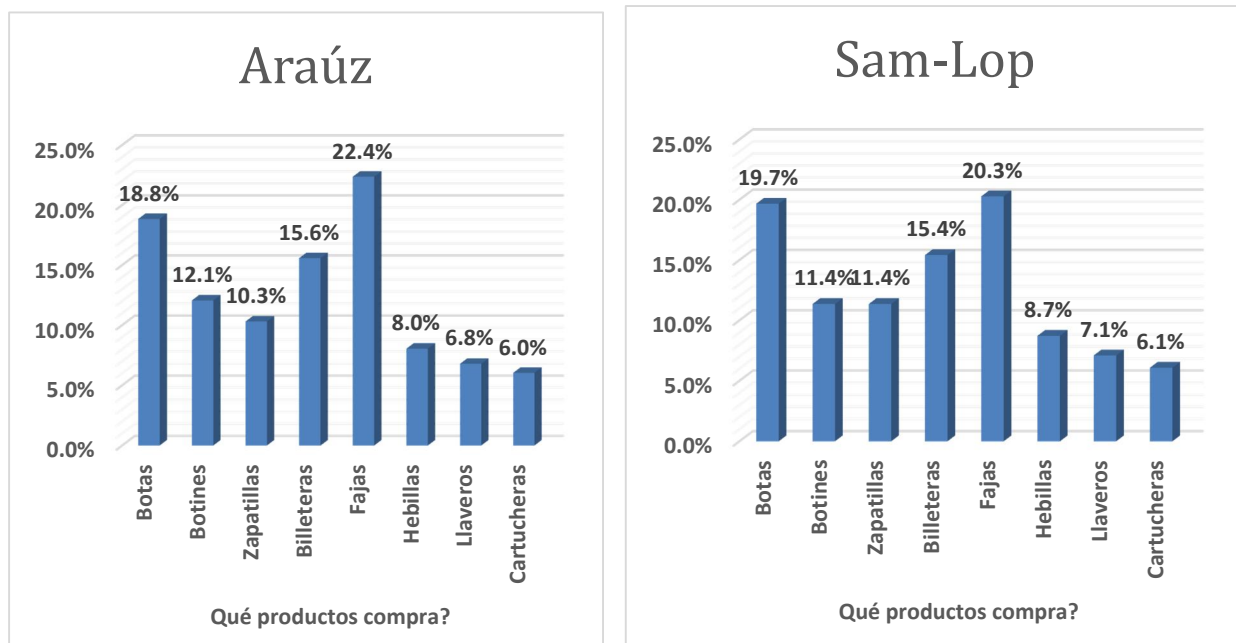
Mientras tanto calzado Sam-Lop con un 46.96% de los clientes encuestados opina que la empresa con respecto a su competencia es muy buena al igual que sus productos, 13.63% considera a la empresa excelente por ende también sus productos los califica como excelente, un 12.87% opina que la empresa es buena y que son buenos. Y en un menor porcentaje el 9.84% la califica como muy buena y sus productos como buenos.

En comparación de ambas empresa se puede notar que calzado Araúz tiene mejor referencia por parte de los clientes en comparación a la competencia y ambas mínimamente se califican como excelentes.

La competencia es importante para el crecimiento y mejora de las debilidades que presenta un competidor en el sector en el que actúa y es apropiado realizar una comparación de una empresa con su competidor directo para conocer qué tan efectivos se está siendo con la dirección estratégica. Según los resultados obtenidos se puede ver que ambos se encuentra en una posición muy buena y parecida en el mercado, esto indica que los establecimientos están dando respuesta a las exigencias del público, en el caso de Sam-Lop el porcentaje que la califica como muy buena es menor esto puede ser debido a la diferencia en la variedad y diseño de productos que ellos ofrecen. Considerando que el sector es meramente artesanal para ambos establecimientos se le ha hecho difícil diferenciarse en el mercado, es por eso que presentan datos similares.

6.3 Objetivo No.3 Determinar qué papel juega el marketing mix en la decisión de compra de los usuarios de calzado Sam-Lop y Calzado Araúz.

Gráficos comparativos Gráfico No.4 ¿Qué productos compra?



Fuente: Encuesta realizada a clientes de calzado Sam-Lop y Araúz.

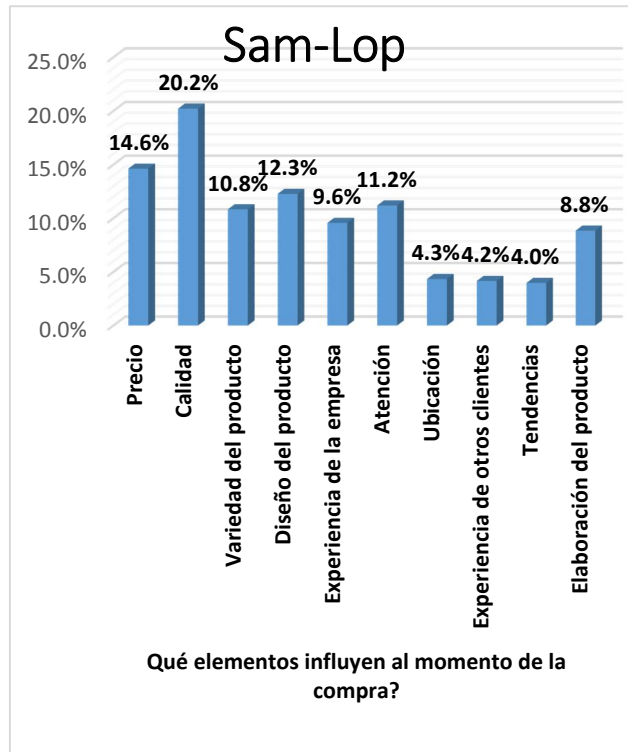
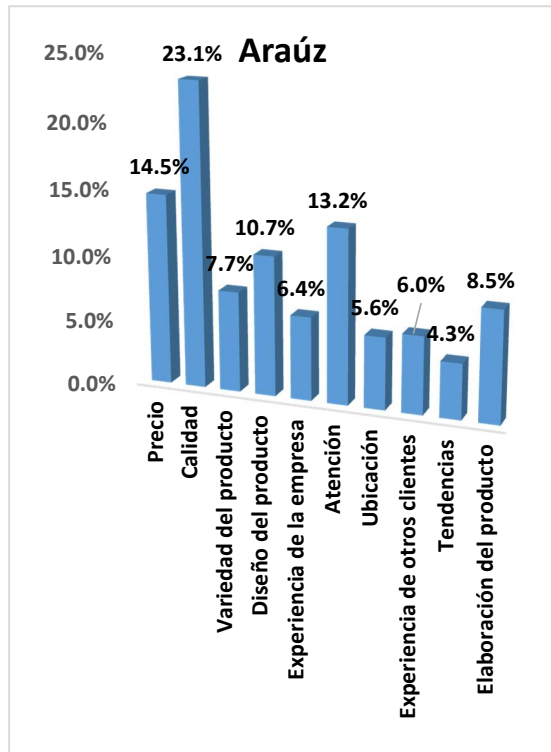
El concepto de producto sostiene que los consumidores prefieren aquellos productos que ofrezcan mejor calidad, rendimientos y características, y por esto la organización debería de dedicar su energía a introducir mejoramientos constantes en los productos. (Kotler & Amstrong, 1996)

El 22.4% de los clientes encuestados en el establecimiento de calzado Araúz el producto que más compran son las fajas, 18.8% botas, 15.6% billeteras, 12.1% botines, 10.3% zapatillas, 8% hebillas, 6.8% llaveros y un 6% restante cartucheras.

Para calzado Sam-Lop el 20.3% compran fajas, 19.7% botas, 15.4% billeteras, 11.4% botines y zapatillas, 8.7% hebillas, 7.1% llaveros, y un 6.1% le corresponde a cartucheras.

Se aprecia en los datos de ambos establecimientos resultados bastantes semejantes, los clientes indican que los productos que más se venden son las botas y las fajas, dando a conocer que este es el producto estrella de los establecimientos. Por medio de la entrevista los propietarios respaldan este resultado, ya que afirman que las botas para ambos sexos y fajas son los productos que tienen mayor rotación alegando ser sus productos estrella (ver tabla 3 y 4 del anexo 10.4). Por consiguiente la implementación de estrategias que ayuden a motivar la compra tales como el uso apropiado de merchandising para los productos que se encuentran con menor rotación haciendo énfasis en la guía de observación realizada en el establecimiento (Anexo 10.3) se notó como a estos productos se les da menos prioridad. Calzado Sam-Lop debe innovar en los diseños de billeteras tanto para hombre y damas ya que calzado Araúz llevan cierta ventaja con este producto.

Gráfico comparativo Gráfico No.5 ¿Qué elementos influyen al momento de la compra?



Fuente: Encuesta realizada a clientes de calzado Sam-Lop y Araúz.

Decisión de compra: Después de analizar las opciones del conjunto evocado, el consumidor está casi listo para tomar la decisión de compra; restan solo dos aspectos para determinar dónde comprar y cuándo comprar.

De acuerdo a los datos obtenidos para el establecimiento de calzado Araúz un 23.1% dice que lo que los influye en la compra es la calidad del producto, 14.5% el precio, 13.2% Atención, 10.7% el diseño del producto, 8.5% la elaboración del producto, 7.7% variedad de producto, 6% la experiencia de otros clientes, 6.4% experiencia de la empresa, 5.6% la ubicación, 4.3% las tendencias.

En comparación a calzado Sam-Lop un 20.2% compra por calidad, 14.6% por los precios, 12.3% el diseño del producto, 11.2% atención, 10.8% variedad de producto, 9.6% la experiencia de la empresa, 8.8% la elaboración del producto, 4.3% ubicación, 4.2% experiencia de otros clientes, 4% las tendencias del mercado.

Existen diferentes factores que influyen en la decisión de compra del usuario final, muchos de estos asociados al marketing mix, en comparación ambas empresas presentan un influencia al consumidor por parte de la calidad en sus producto, la segunda variable del marketing mix, precio es unos de los más influyentes al momento de realizar la compra lo que los clientes pueden percibir o asociarlo con calidad en el producto. Sin embargo se debe señalar que calzado Sam-Lop debe mejorar la atención al cliente en función de la venta

directa, capacitando al personal para ofrecer mejor el producto, control de objeciones de formas apropiadas y que cliente tenga una mejor experiencia de compra.

6.4 Estrategias

Objetivo	Estrategia	Acción
<p>Incrementar las ventas a través de una propuesta de valor única para el cliente.</p>	<p>Diferenciación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de maquinarias que permitan el desarrollo eficiente de los procesos productivos de los establecimientos. 2. Innovación en diseños de productos. (Diseños de nuevos gravados en billeteras, fajas y botas) 3. La implementación de nuevas características a los productos actuales. (Modificación en estilos de tacón, mocasines artesanal en botas y zapatillas)
<p>Mejorar el concepto del establecimiento para motivar la compra del cliente.</p>	<p>Merchandising</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevas formas de exhibición de los productos para captar la atención del usuario final. (Utilizar anaqueles removibles para mejor visibilidad para el cliente en los productos con menor rotación) 2. Invertir en mejora de infraestructura. Prestar condiciones que permitan una experiencia positiva de compra. (calzado Sam-Lop) 3. Utilizar iluminación adecuada para que el cliente visualice mejor el producto. 4. Inversión en un nuevo concepto de tienda.(Decoraciones, fotografías, formatos de tienda)
<p>Gestionar la mejora de procesos productivos de la empresa.</p>	<p>Benchmarking</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar fortalezas y debilidades de la empresa(FODA) 2. Definir los procesos de la organización. 3. Diseñar áreas de producción. 4. Diseñar procesos de elaboración de productos. 5. Realizar un manual de funcionamiento

<p>Desarrollar la mezcla de mercadotecnia para mejorar la competitividad de los establecimientos en el sector.</p>	<p>Mix de marketing Producto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extensión de línea a través de la incorporación de más variedad en estilos para damas. 2. Innovar en la línea de producto de acorde a las tendencias en el mercado. 3. Introducción de nuevos productos en calzado Sam-Lop (Bolsos, carteras, sombreros) y hebillas forradas en el establecimiento de calzado Araúz.
	<p>Precio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar monitorio de precios a los competidores. 2. Implementación de precios para fechas especiales.(Aniversarios, ferias, temporadas hípicas, escolares) 3. Búsqueda de proveedores para tener mayor alternativa de precios.
	<p>Plaza</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar o instalar una nueva sala de exhibición de productos 2. Alianzas estratégicas con centros escolares, alcaldías para realizar calzado en conmemoración de fiestas patrias, temporadas escolares, etc.
	<p>Promoción</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar los beneficios de los productos a través de una campaña publicitaria. 2. Implementación de vallas y mantas en la ciudad. 3. Elaboración de catálogo de productos.

VII. Conclusión

De acuerdo al tema de investigación que se realizó, y considerando los objetivos que fueron planteados se presentan las siguientes conclusiones:

Calzado Araúz y calzado Sam-Lop son establecimientos que han estado presentes en el mercado por más de veinte años, demostrando ser pioneros en el sector cuero calzado en la ciudad de Estelí, con una variada línea de productos entre estos los más representativos están: botas tubas, botines, y fajas, los cuales les han permitido saber que tan competitivos son en esta área.

La realización de esta investigación ha sido acertada, ya que permite conocer el posicionamiento de los establecimientos por medio del entorno competitivo.

Los factores que interviene en la competitividad de los establecimientos de cuero calzado aplicado al entorno MIPYME son: la innovación y tecnología, la calidad, la productividad y el capital humano destacándose estos como los más acertados para ser competitivos y ejerciéndose como un todo debido que uno preexiste del otro viéndose desde la perspectiva teórica. La calidad y el recurso humano han sido los factores que han permitido a calzado Sam-Lop y calzado Araúz entrar en un marco competitivo y brindarles un posicionamiento a lo largo de todos estos años en el mercado.

Mediante la guía de observación se puede notar que ambas MIPYMES cuentan con un número pequeño de colaboradores y poca disposición por parte de los trabajadores para desempeñarse con profesionalismos y esmero, esto puede influir a que existan ciertas debilidades o irregularidades a la hora de entregar los productos tanto en la calidad del producto terminado, como en las entregas de estos a los propietarios. Calzado Sam Lop y Araúz no cuentan con un área de producción dentro del empresa por ende hay una supervisión nula influyendo a que se cometan errores a la hora de la elaboración de los productos y bajando el valor del producto para el usuario final.

La productividad que tienen ambos establecimientos es bastante similar por eso se les puede abordar desde un marco competitivo y compararse en este sector, la productividad se debe plantear como un objetivo estratégico de las empresas en visión de obtener resultados favorables y sostenibles. Es por este motivo que debe emplearse un modelo de productividad que permita a cada uno de los colaboradores y a las diferentes funciones de los establecimientos a ser más eficientes y por ende a brindar mejores resultados internos y mayores utilidades en el entorno en el que se desempeñan.

La mezcla de mercadotecnia (marketing mix) juega un papel importante para dar satisfacción a las necesidades de los usuarios de productos de cuero calzado. La variable producto sin duda es la más fuerte que posee la empresa y es la que ha le ha permitido una permanencia por un largo periodo en el sector y la que suple todas las necesidades de las empresas. El precio por su parte cuenta con una aceptación considerable por parte de los

usuarios debido a que lo asocian a la calidad y de durabilidad de los productos. Es importante pensar en la inversión en acciones de promoción que ayuden a generar utilidades y a motivar la compra en aquellos productos que tienen una menor demanda y que pueden ayudar obtener nuevos clientes. Sin duda la plaza ha sido un punto a favor ya que los usuarios suelen identificar con facilidad los puntos de ventas.

Sin duda Calzado Araúz y Sam-Lop se encuentran en una posición actual competitiva favorable ya que ambos están establecidos por muchos años en el mercado y esto les ha brindado la preferencia por parte de los clientes dándoles ventaja ante los demás competidores. Cabe señalar que los productos que se ofrecen en el sector son todos muy parecidos debido a la manera en la que se elaboran, un proceso meramente artesanal, lo cual lo hace más difícil diferenciarlos de los productos de los de la competencia lo cual puede volverse en un problema tarde o temprano.

Haciendo referencia a un entorno competitivo para tener una mejor base de las empresa se analizó por medio del diamante de Porter las siguientes situaciones: en este sector se muestra poca rivalidad por parte de los competidores puesto que son poco agresivos al realizar críticas y emitir alguna señal de competencia entre ellos, el poder de negociación que muestra los proveedores se considera ser alto debido que estos aprovechan la escasa materia prima a nivel nacional, el poder de negociación de los clientes está aumentando debido al surgimiento de las nuevas tendencias (modas), en cuanto a la entrada de nuevos competidores y productos sustitos existe una amenaza ya que cada vez se aproxima más debido a la facilidad con que los usuarios aceptan a empresas internacionales y la mayor presencia de estos en los mercados locales.

Se comprueba la hipótesis de que la implementación de estrategias competitivas contribuyen al posicionamiento en el sector cuero calzado, esto se puede apreciar en la importancia que le han dado los propietarios y los clientes a la calidad en producto es por esto que calzado Araúz y Sam-Lop siguen siendo los preferidos al momento de realizar una compra de este tipo y esto reconoce un posicionamiento por encima de los demás competidores.

VIII. Recomendaciones

- Dar seguimiento a productos que tienen menor rotación.
- Realizar merchandising en los establecimientos (Iluminación, exhibición de producto, fachada)
- Mejor atención a los clientes al momento de la compra.
- Innovación en diseños de productos.
- Crear un área de producción en los establecimientos.
- Adquisición de nuevas maquinarias para mejorar los procesos productivos de la empresa.
- Tomar en cuenta las estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación y los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

IX. Bibliografía

- marketing*. (2012). Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.todomktblog.com/2013/10/tipos-demanda.html>
- Acosta Molina, M., & Medina Hernández, U. (1999). *Aedem (Academia Europea)*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de Aedem (Academia Europea): <http://redaedem.org/articulos/iedee/v05/052055.pdf>
- Añon, A. L. (11 de Julio de 2011). *Marketing para Pymes*. Obtenido de Defincion de Entrevista: <https://anonpera.wordpress.com/2011/07/11/la-entrevista-en-la-investigacion-de-mercados/>
- Ariza, M. (2016). *Repositorio Universitario*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7895/1/MolanoArizaLuzAlicia2016.pdf>
- Augusto, B. T. (2016). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Bada Carbajal, L. H. (Enero-Junio de 2013). *Redalyc.org*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045215005>
- Bada Carbajal, L. R. (Enero-Junio de 2013). *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Bárcena, E., Lema, G. P., & Trejo, S. (Abril-Junio de 2009). *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>
- Bastos, A. I. (2006). *promocion y publicidad*. España: ideas propias vigo.
- Bohan F; Ponce R;. (2015). *Corporación de desarrollo tecnologico,cdt*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de <http://www.bimforum.cl/wp-content/uploads/2015/04/El-Poder-Oculto-de-la-Productividad-Ra%C3%BAI-Ponce.pdf>
- Crecenegocios . (07 de febrero de 2015). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Díaz de Santos S.A. (1997). *La ventaja competitiva* (Tercera ed.). (J. Bravo, Ed.) Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A. Recuperado el 18 de Mayo de 2017
- eduardo. (07 de febrero de 2015). *crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Eduardo. (07 de febrero de 2015). *Crece negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-de-la-competencia/>
- Estrada Bárcenas, R. G. (28 de Abril de 2009). *Redalyc.org*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>

- F, K., & G., A. (1996). *Mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez, Mexico, Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericana. Recuperado el 6 de Junio de 2016
- Feito, O. (12 de Septiembre de 2013). *www. oscar Feito.com*. Obtenido de <http://www.oscarfeito.com/2013/09/5-errores-comunes-de-posicionamiento-seo.html>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2003). *Mercadotecnia* (tercera ed.). México.
- Fisher L;Espejo J. (2006). *mercadotecnia*. mexico: pronegocioS.net. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>
- García Ramírez, O. (23 de JUNIO de 2015). *Milenio.com*. Obtenido de Milenio. com: <http://www.milenio.com>
- Garcillan, j. R. (2012). *direccion de marketing fundamentos y aplicaciones* (tercera ed.). madrid.
- Gestión empresarial. (16 de Septiembre de 2011). *Gestión empresarial*. Obtenido de Gestión empresarial: <http://gestionempresariale.blogspot.com/2011/09/factores-internos-y-externos-de-la.html>
- Goñi Avila, N. (2008). El precio Variable clave en el marketing. En N. Goñi Avila, & M. F. Castillo (Ed.), *El precio Variable clave en el marketing* (Primera edición ed., pág. 18). México: Pearson Educación de Mexico S.A de C.V.
- Gregory Mankiw. (2006). *principios de la economia*. MAYO. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>
- Heinemann, K. (2003). El universo de Trabajo. En K. Heinemann, *Introducción a la metodología de la investigacion empirica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernandez R, Fernandez C, Lucio P. (2008). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- INIDE. (2015). *Instituto Nacional de información de Desarrollo*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.inide.gob.ni/Anuarios/Anuario%20Estadistico%202015.pdf>
- Irias, J. (10 de 06 de 2010). *blogsspot.com*. Recuperado el 06 de 10 de 2016, de <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06-competencia.html>
- jenny, i. (10 de 06 de 2010). *blogspost.com*. Recuperado el 06 de 10 de 2016, de <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html>
- joshep. (01 de 03 de 1994). *microeconomia*. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_d_el_mercado

- Joshy Mercedes Espinoza, Karla Juliza Lopez, Alitza Isabel Torrez. (2014). Estelí.
- Kanuk, S. (2001). Investigación Cuantitativa. En S. Kanuk, *Comportamiento del Consumidor* (pág. 27). Mexico: Pearson.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez, Edo de Mexico: Principles of Marketing.
- Kotler ; Armstrong. (2008). *Fundamentos del marketing* (Décimo cuarta ed.).
- Kotler. (1985). Obtenido de www.google.com
- kotler. (01 de 01 de 1989). *Ideasa de negocios*. Obtenido de <http://ignasividaldez.com/que-cobramos-por-un-informe-o-por-una-experiencia/>
- Kotler y Armstrong. (2008). *fundamentos de marketing* (octava edicion ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 06 de junio de 2016
- Kotler y Armstrong. (2008). *fundamentos de marketing* (octava edicion ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 06 de junio de 2016
- Kotler, & Lane. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson, prentice hall.
- kotler, f. (05 de 05 de 2014). *analisis de la competencia*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-De-La-Competencia-Ensayo-Segun/52108730.html>
- kotler, p. (06 de 05 de 2000). *estrategias de competitividad*. Recuperado el 07 de 06 de 2016, de <http://www.taringa.net/post/apuntes-y-monografias/14816822/Estrategias-de-competitividad-segun-Philip-Kotler-1a-parte.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez, Mexico, Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericana. Recuperado el 6 de Junio de 2016
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Prentice Hall México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de la mercadotecnia* (sexta ed.). Prentice Hall Mexico.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing* (Sexta ed.). Prentice Hall Mexico.
- Kotler; Armstrong. (2013). *Fundamentos del marketing* (Décimo primera ed.). Pearson Educación.

- Laura Fisher y Jorge Espejo. (2006). *mercadotecnia*. mexico: pronegocioS.net. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>
- Lopez, F. R. (2014). *La influencia de la segmentacion de los productos financieros*.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. (J. Boyd, Ed.) Naucalpan de Juárez, Mexico, Mexico.
- Malhotra, N. (2004). Muestra. En N. Malhotra, *Investigación de mercados un enfoque aplicado* (pág. 314). Mexico: Pearson Educación.
- Martinez, A. (2009). *cienciasempresariales*. Obtenido de <http://cienciasempresariales.info/la-demanda-marketing/>
- Medina, J. (29 de Julio de 2010). *Scielo.org*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a07.pdf>
- Meneses, Joshy Mercedes Espinoza Barahona Karla Julissa Lopez Gonzalez Alitza Isabel Torres. (2013). *Implementación de estrategias para el logro de posicionamiento de marca de los servicios de la empresa Tveo Production*. Estelí.
- Mercadotecnia*. (1996). Naucalpan de Juárez, Mexico, Mexico: Prentice- Hall Hispanoamericana. Recuperado el 6 de Junio de 2016
- Monge Castro, E. (2010). *Portal de revistas académica*. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Montes, C., & Castro, G. (2011). *Repositorio.utp.edu.co*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de [Repositorio.utp.edu.co: http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=9AD7ED547B2E141494B33351C7CDE140?sequence=1](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf;jsessionid=9AD7ED547B2E141494B33351C7CDE140?sequence=1)
- Morales, F. (2 de Mayo de 2014). *Bligoo*. Obtenido de Bligoo: manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa#.WT3eIPk1_IU
- Philip, k. (2000). Dirección de marketing.
- Philip, K. (2000). Dirección de marketing.
- Philip, Kotler. (2008). *www.google.com*.
- Porter. (03 de 03 de 2016). *copyright*. Recuperado el 17 de 09 de 2016, de wwwwebyempresas.com/laventajacompetitiva

- Porter E, M. (Enero-Febrero de 1999). *Academia.edu*. Recuperado el Junio de 2017, de Academia.edu: <https://www.academia.edu/2918006/Clusters?auto=download>
- Porter, E. M. (1982). *Estrategia Competitiva*.
- Quintero, & Sánchez, y. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta estratégica*. (Vol. ocho). Maracaibo, Venezuela . Recuperado el Mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Rafael. (05 de junio de 2001). *marketing estrategico*. Recuperado el 2016 de junio de 06, de www.marketing-xxi.com
- Risco, D. R. (2013). *LA BIBLIA del MARKETING*. Barcelona: Lexus Editores.
- Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigacion*. Editorial Shalom.
- Rojas, R. (2012). *la biblia del marketing*. lexus . Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.todomktblog.com/2013/10/tipos-demanda.html>
- Ruíz, A. C. (05 de Agosto de 2008). *Gestiopolis.com* . Obtenido de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>
- Sánchez, F., Peon, M., & Orda, y. V. (Abril de 2009). *Redalyc.org*. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>
- Sánchez, Peón, M., & Ordas, V. (1998). *Dirección y organización, revista de ingeniería de organización*. Obtenido de Dirección y organización, revista de ingeniería de organización.: <http://ww.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/318/318> .
- Stiglitz, J. (01 de 03 de 1994). *microeconomia*. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_d_el_mercado
- Talaya, Jiménez, Mondejar, & Campos. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid, Madrid, España: Madrid:ESIC.
- Talaya, Maradiaga, Gonzáles, N., Olarte, P., Reinares, & Vázquez, S. (s.f.). *Principios del marketing* (tercera ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 18 de Mayo de 2017
- Terrazas, Andrade, Gómez, García, & Valenciano. (2004). *Estudio de la competitividad agrícola en el trópico de cochabamba*. Almería, Andalucía, España: Universidad de Almería , servicios de publicaciones, D.L.
- Thompson , I. (Agosto de 2007). *Promonegocios.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net>

- Thompson, I. (6 de Mayo de 2012). *Promonegocios*. Obtenido de Defincion de Ensuesta:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Velazquez, F. Y. (2014). *Factores que influyen en el Posicionamiento de la marca en los productos lacteos de empresa parmalat en la ciudad de Esteli en el segundo semestre del 2013*. Esteli .
- Vera, L. (05 de 06 de 2008). Recuperado el 2016, de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>
- Vidal, A. (1992). *Manual de desiciones de mercadotecnia*. Balderas: LIMUSA.
- Web Estelí. (2011). *Web Estelí*. Obtenido de <https://webesteli.wordpress.com/asi-es-esteli/>
- willianjhoelmh. (05 de 06 de 2005). *monografias.com*. (L. Noriega, Editor) Recuperado el 13 de 06 de 2016, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml)
- Zornoza, C. C. (01 de Septiembre de 2014). *AVE*. Obtenido de [htt://www.ave.org.es](http://www.ave.org.es)

X. Anexos

10.1 Encuesta



Somos estudiantes de V año de Mercadotecnia, del turno nocturno el objetivo de esta encuesta es recopilar información sobre los factores que intervienen en la competitividad de Calzado Sam-Lop y calzado Araúz en la ciudad de Estelí.

Marque con una X la respuesta de su preferencia. De antemano, Gracias por su colaboración.

Edad: _____ Sexo: _____

1- ¿Compra usted productos de cuero calzado?

Sí _____

No _____

2- ¿Qué lugar prefiere para realizar sus compras?

Calzado Sam-Lop _____

Calzado Araúz _____

3- ¿Qué tipo de producto compra?(seleccione una o más respuestas según su preferencia)

Botas _____

Botines _____

Zapatillas _____

Billeteras _____

Fajas _____

Hebillas _____

Llaveros _____

Cartucheras _____

4- ¿Qué tipo de compra realiza?

Al detalle _____ Al por mayor _____

5- ¿Con qué frecuencia compra?

Una vez al año _____ cada seis meses _____ Cada tres meses _____

Mensual _____ En temporada _____

**6- ¿Según usted que elementos considera que influyen al momento de la compra?
(Seleccione una o más respuestas según su preferencia)**

Precio _____

Calidad _____

Variedad de producto _____

Diseño de producto _____

Experiencia de la empresa _____

Atención _____

Ubicación _____

Experiencia de otros clientes _____

Tendencias _____

Elaboración del producto _____

7- ¿Qué es lo que más le gusta del producto?(Seleccione una o más respuestas según su preferencia)

Diseño _____

Material _____

Calidad _____

Precio _____

8- Considera que los precios son:

Muy altos _____ Altos _____ Accesibles _____ poco accesibles _____

9- ¿Los precios de los productos le hacen pensar que son buena calidad?

Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca _____

10- ¿Cómo califica la calidad los productos de calzado de su preferencia?

Excelente ___ Muy buenos ___ Buenos ___ Deficiente ___

11- ¿Realiza compras por encargo?

Sí ___ No ___

12- ¿Cuántas unidades de producto compra?

Botas		Zapatillas		Fajas		Hebillas	
1 a 3		1 a 3		1 a 3		1 a 3	
4 a 6		4 a 6		4 a 6		4 a 6	
7 a más		7 a más		7 a más		7 a más	
Llaveros		Botines		Cartucheras		Billeteras	
1 a 3		1 a 3		1 a 3		1 a 3	
4 a 6		4 a 6		4 a 6		4 a 6	
7 a más		7 a más		7 a más		7 a más	

13- ¿Cómo califica el tiempo de entrega del producto terminado?

Excelente ___ Muy bueno ___ Bueno ___ Deficiente ___

14- ¿La tienda de calzado que visita brinda todo lo que necesita?

Sí ___ No ___

15- ¿Está satisfecho con los productos?

Muy satisfecho ___ Satisfecho ___ Insatisfecho ___

16- ¿Por cuánto tiempo ha usado productos de la tienda de su preferencia?

1 a 3 años ___

4 a 6 años ___

6 a más ___

17- ¿Cómo ha sido su experiencia usando productos de este calzado?

Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Deficiente ___

18- ¿Compra productos de cuero calzado en otros establecimientos? Tales como:

Calzado Galaxia ___

Calzado Herrera ___

Otro ___

19- ¿Qué le brinda esta tienda de calzado cómo empresa?(Seleccione una o más respuestas según su preferencia)

Seguridad__
Confianza__
Experiencia__
Calidad__
Diseños modernos__

20- ¿Cómo califica a la empresa con respecto a la competencia?

Excelente ____ Muy Buena ____ Buena ____ Deficiente____

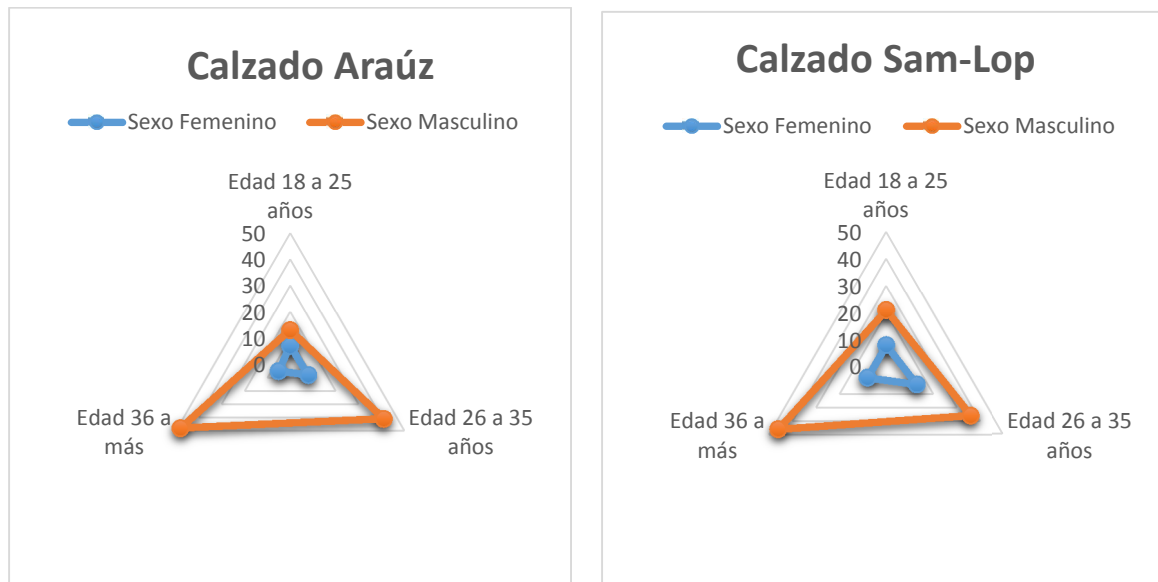
21- En comparación a los productos de la competencia, la calidad de los productos de la tienda de calzado que visita es:

Excelente ____ Muy Buena ____ Buena ____ Deficiente____

22- ¿Recomienda los productos de calzado?

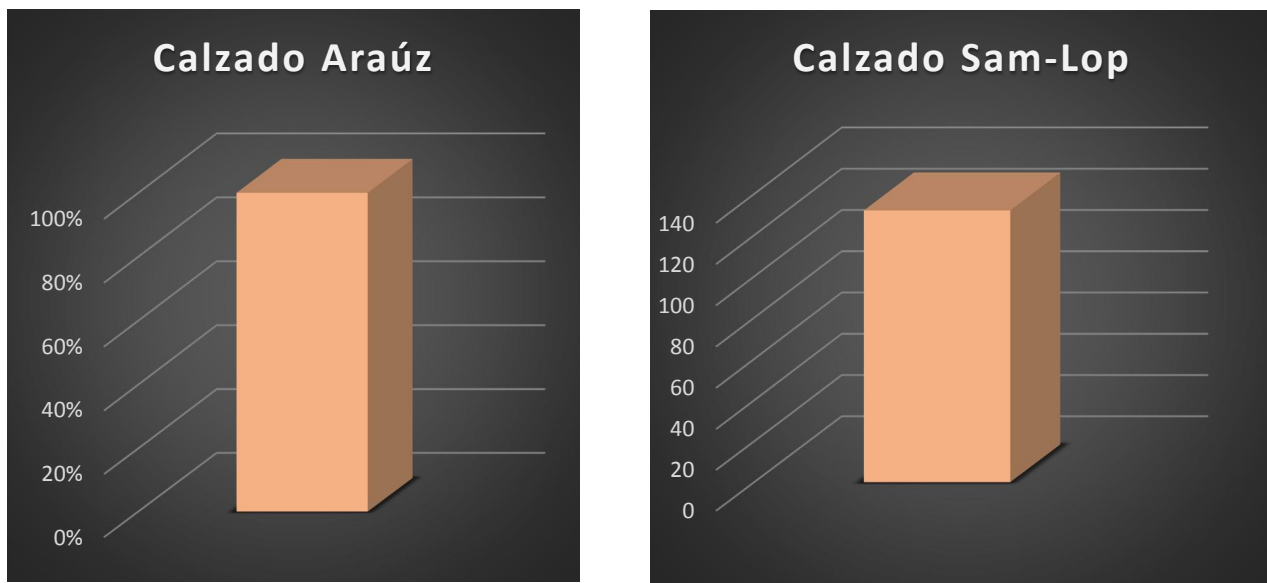
Sí__ No__

Grafico No.6 Gráficos comparativos Edad y Sexo



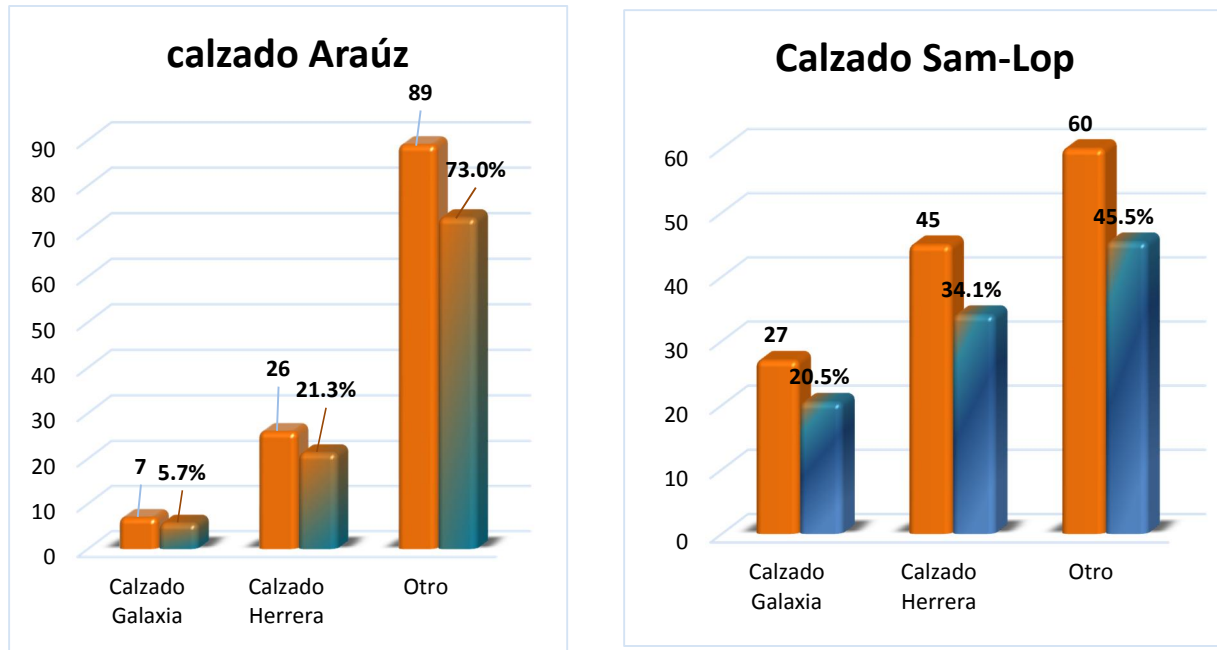
Fuente: Encuesta dirigida a los clientes de calzado Araúz y calzado Sam-Lop

Gráfico No.7 Gráfico comparativo ¿Compra usted productos de cuero calzado? ¿Qué lugar prefiere para realizar sus compras?



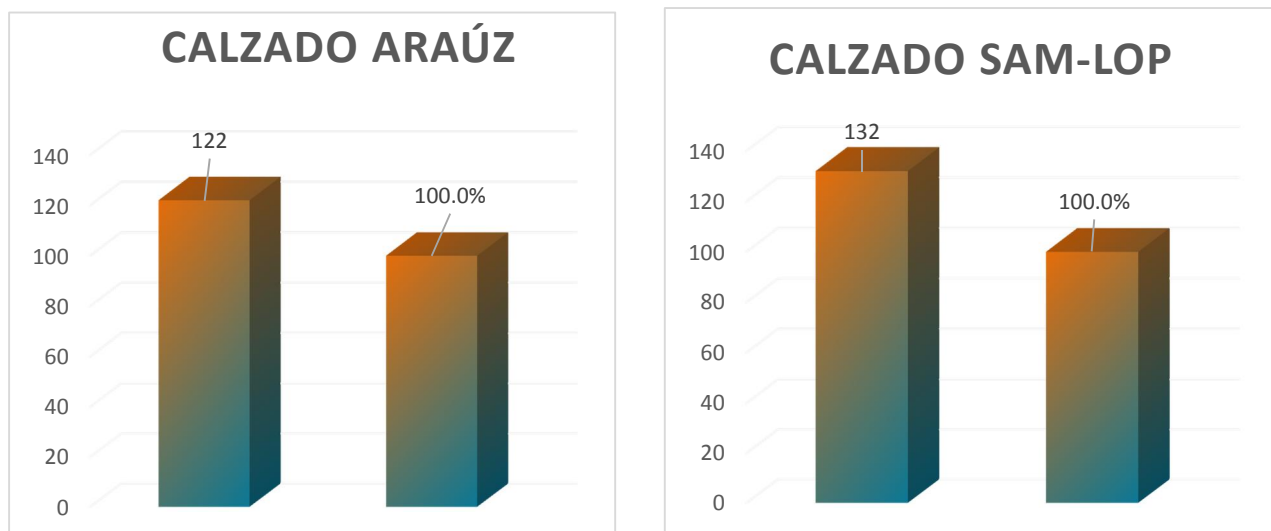
Fuente: Encuesta dirigida a los clientes de calzado Araúz y calzado Sam-Lop

Gráfico No.8 Gráfico comparativo ¿Compra productos de cuero calzados en otros establecimientos?



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes de calzado Araúz y calzado Sam-Lop

Gráfico No.9 Gráficos comparativos ¿Recomendaría usar productos de cuero calzado Araúz y Sam-Lop?



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes de calzado Araúz y calzado Sam-Lop

10.2 Entrevista



EVALUACIÓN DE FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COMPETITIVIDAD	
Empresa:	
Nombre del evaluado:	
Puesto:	
Fecha:	
1. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?	
2. ¿Cómo surgió la idea del negocio?	
3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta? ¿Son permanentes?	
4. ¿Tiene el número de trabajadores necesarios para responder a las exigencias de los clientes?	
5. Indique que habilidades considera que tiene la gerencia?	
6. Indique conocimientos que considera le hace falta	
7. ¿Cuenta con proveedores fijos?	
8. ¿Capacidad productiva?	
9. ¿Cuenta con tecnología, qué tipo de tecnología?	
10. ¿Qué productos tienen mayor demanda en su establecimiento?	
11. ¿Los productos se adaptan a las nuevas tendencias?	
12. ¿Qué estrategia utiliza para aumentar sus ventas o permanecer en el mercado?	
13. ¿Qué aspectos considera que lo hacen diferente de la competencia?	
14. ¿En qué posición se encuentra su empresa con respecto a la competencia?	

15. ¿Cómo califica a su competencia, posee alguna característica diferente a la de su empresa?	
16. ¿El lugar donde se encuentra ubicada la empresa influye para que el cliente compre?	
17. ¿Considera importante la innovación de productos, y procesos en la empresa?	
18. ¿La empresa toma riesgos, es innovadora?	
19. ¿Cómo se encuentra el sector cuero calzado en la actualidad?	
20. ¿Considera que sus clientes están satisfechos?	
21. Comentario adicional:	

10.3 Guía de observación

GUIA DE OBSERVACIÓN

Empresa: Nombre del evaluado: Cargo: Fecha:											
		DEFICIENTE				EFICIENTE					
	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Variedad de productos										
2	Fachada del negocio										
3	Atención al cliente										
4	Respuesta a los clientes										
5	Precios										
6	Condiciones de la empresa(infraestructura, exhibición de producto)										

Tabla No1. Guía de observación											
Empresa: Sam-Lop Fecha: 11-10-17											
		DEFICIENTE					EFICIENTE				
	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Variedad de productos					x					
2	Diseños de productos							x			
3	Fachada del negocio		x								
4	Atención al cliente						x				
5	Respuesta a los clientes						x				
6	Precios								x		
7	Condiciones de la empresa(infraestructura, exhibición de producto)		x								
8	Soluciones problemas				x						

Tabla No.2 Guía de observación											
Empresa: Calzado Araúz Fecha: 11-10-17											
		DEFICIENTE					EFICIENTE				
	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Variedad de productos						x				
2	Diseños de productos					x					
3	Fachada del negocio						x				
3	Atención al cliente							x			
4	Respuesta a los clientes						x				
5	Precios								x		
6	Condiciones de la empresa (infraestructura, exhibición de producto)							x			
7	Soluciones problemas				x						

10.4 Análisis de entrevista

Tabla No.3 Análisis de entrevista Calzado Sam-Lop Ariel Pérez –Administrador				
No.	Pregunta	Respuesta del entrevistado Calzado	Palabras clave	Análisis de acuerdo a la concurrencia de palabras clave
1	¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?	28 a 30 años		El administrador calcula que el establecimiento cuenta con bastantes años en el mercado lo que indica que tiene un buen conocimiento del sector en el que opera.
2	¿Cómo surgió la idea del negocio?	La gran necesidad de trabajo con lo propio. Negocio propio. Independizarse, hacer un cambio en el mercado.	Independización Innovación Negocio	Calzado Sam-Lop sin duda es fruto del pensamiento independiente y emprendedor. Su propietario se enfocó en hacer un camino para crecer como empresario.
3	¿Con cuántos trabajadores cuenta? Son permanentes?	6 trabajadores. Sí son permanentes		El establecimiento tiene 6 trabajadores que se encargan a la elaboración del producto final.
4	¿Tiene el número de trabajadores necesarios para responder las exigencias del mercado? ¿Por qué?	Sí, porque hasta el momento no se ha tenido muchas dificultades para sacar el producto y entregarlo en buen tiempo.	Dificultades Producto Entrega Tiempo	El establecimiento en algunas ocasiones presenta pequeños retrasos pero sabe actuar ante estas dificultades y se considera capaz para mostrar buenas respuestas.
5	¿Indique que habilidades considera que tiene la gerencia?	Tenemos conocimiento pleno del rubro, es decir sabemos lo	Experiencia Mercadeo Atención al cliente.	Calzado Sam-Lop cuenta con conocimientos que le han ayudado a

		que está bien y lo que está mal; tenemos técnicas para atender bien al cliente, conocimiento sobre mercadeo y experiencia.		mantenerse en el mercado, aportando significativamente estrategias dirigidas especialmente a la atención al cliente. Lo que les permite tener cierta preferencia por parte de los clientes.
6	¿Indique conocimientos que considera le hacen falta?	Hablar, el dominio de otros idiomas ya que tenemos visita de clientes extranjeros.	Idioma Clientes	Debido a la visita de clientes extranjeros es necesario obtener conocimiento del idioma inglés que permite la captación de un nuevo mercado como lo es del segmento extranjero, por ende el manejo de este idioma permitirá tener una mejor relación con el cliente.
7	¿Cuenta con proveedores fijos?	Sí, proveedores de Honduras, los proveedores son de distintas partes ya que los materiales que se utilizan provienen de distintas partes.	Proveedores Materia prima	Es importante mantener una alianza estratégica con los proveedores para mantener calidad en los productos y contar con alternativas en caso de algunas emergencias.
8	¿Capacidad productiva?	Buena. Se logra sacar la cantidad requerida y tener un abastecimiento de inventario.	Inventario	La capacidad con la que opera el establecimiento marca un paso muy importante para lograr mantenerse en el mercado y ser competitivo.
9			Maquinaria	

	¿Cuenta con tecnología? ¿Qué tipo de tecnología?	No, máquina devastadora, máquina eléctrica, inventario manual, es un trabajo artesanal.	Trabajo Artesanal	La adquisición de maquinaria industrializada marcaría una diferencia en la calidad de los procesos y productos de la empresa. Sam-Lop es uno de los pioneros en el sector de cuero calzado y el trabajo que ha realizado durante todo este tiempo ha sido meramente artesanal.
10	¿Qué productos tiene mayor demanda en su establecimiento?	Botas para damas y caballeros son las que más se venden, es el producto estrella.	Producto estrella Ventas	Los productos que tienen una mayor demanda por parte de los clientes son: Botas para damas y caballeros debido a la durabilidad que tienen. Sam-Lop debe dar seguimiento a los productos que tienen menor rotación para que se aumenten las ventas.
11	¿Los productos se adaptan a las nuevas tendencias?	Sí, porque nosotros tratamos de actualizarnos hasta donde podemos conforme a las tendencias que hay nuevas en el mercado.	Tendencias Mercado	La implementación de estrategias que se adaptan a la empresa con las tendencias que se van presentando en el mercado ayudan a satisfacer a los clientes y ayudan a tener una recompra.
12	¿Qué estrategias utiliza para	Buena atención al cliente y siempre	Atención al cliente	La estrategia utilizada por calzado

	aumentar sus ventas o permanecer en el mercado?	mantener la calidad, la innovación en nuevos estilos; Se trata de mantener estilos diferentes para poder competir.	Calidad Innovación Competencia	Sam-Lop es mantener la calidad y tratar de innovar en los estilos para lograr captar nuevos clientes y retener a los clientes actuales.
13	¿Qué aspecto considera que lo hace diferente de la competencia?	La atención, muchas personas hablan sobre eso, la calidad si respondemos por eso. Diferenciación en diseños y estilos.	Atención Calidad Diferenciación	Con la idea de tener un mejor reconocimiento y preferencia en los clientes esta empresa ha optado por darle prioridad a la relación que establece con los clientes y brindar productos que sean de su agrado y así dar un valor diferencial ante los productos de la competencia.
14	¿En qué posición se encuentra su empresa con respecto a la competencia?	Desconocemos una posición competitiva pero con las opiniones de los clientes estamos entre los mejores	Posición Competitiva Cliente	Sam-Lop según la referencia de los clientes se califica como uno de los establecimientos posicionados en el mercado. Pues sus clientes muestran su preferencia hacia sus productos.
15	¿Cómo califica a su competencia, posee alguna característica	Diferencia en calidad, diseños, atención, si son competencia pero no sabría saber si	Calidad Atención Competencia	Calzado Sam-Lop con respecto a su competencia se muestra poco agresiva ya que

	diferente a la de su empresa?	son buenos o malos.		desconoce las fortalezas y debilidades que tienen los competidores.
16	¿El lugar donde está ubicada la empresa influye para que el cliente compre?	Sí. Debido al tiempo que tenemos en el lugar la gente ya conoce la ubicación y eso favorece.	Tiempo Ubicación	Sin duda por el tiempo con el que cuentan en el mercado y la misma ubicación ha sido de referencia para que los clientes visiten y realicen su compra. Para Sam-Lop su ubicación ha sido un punto a favor.
17	¿Considera importante la innovación de productos, procesos de la empresa?	Sí, es lo que lleva al aumento de clientes y de ventas.	Clientes Ventas	La innovación en productos es importante permitiendo el aumento en la cartera de clientes y por ende el de las ventas logrando tener mejores utilidades.
18	¿La empresa toma riesgo es innovadora?	Sí, porque participa en ferias. Se toman riesgos ya que se compra materia prima que a veces no se sabe si viene en buenas condiciones para obtener un buen producto. Somos innovadores.	Materia prima Producto Innovación	La administración es consiente que al momento de participar en ferias pueden haber pérdidas y ganancias debido se realiza una inversión alta para poder tener una buena participación.
19	¿Cómo se encuentra el sector cuero calzado en la actualidad?	Se encuentra bien ya que no ha tenido bajas más bien hay un auge incluso por extranjeros y locales.	Auge	A pesar de que existen productos sustitos, el sector cuero calzado se ha mantenido con un buen rendimiento y sigue siendo

				buscado por los usuarios.
20	¿Considera que los clientes están satisfechos?	Sí, porque se les brinda un producto duradero y con calidad.	Producto Durabilidad Calidad	Para este establecimiento brindar un producto duradero es sinónimo de calidad y es lo que tratan de que permanezca en el producto.
21	Comentario adicional:	<p>En la mano de obra hay una escasez de una que sea realmente buena, ahora el que aprende no lo hace bien; se necesita maquinaria para hacer producto con más estética debido a que los materiales no brindan estética ni confort.</p> <p>La materia prima que se usa es de diferentes lugares. No se puede competir con el mercado internacional pero si se puede hacer frente porque el producto es duradero.</p>		

Tabla No4. Análisis de la entrevista Calzado Araúz Boanerges Araúz –Gerente propietario				
No.	Pregunta	Respuesta del entrevistado	Palabras claves	Análisis de acuerdo a la concurrencia de palabras clave
1	¿Cuánto tiempo tiene en el mercado?	35 años		
2	¿Cómo surgió la idea del negocio?	Independizarse para tener más ingresos.	Ingresos Independizar se	La idea de crecer en un mercado laborar y crear un negocio propio fueron los motivos para establecer Calzado Araúz.
3	¿Con cuántos trabajadores cuenta? Son permanentes?	10, si son permanentes. Cuento con poco trabajadores pero creo que hasta el momento eh resuelto y eh podido conseguir un buen inventario.	Inventario Trabajadores	Contar con personal suficiente y con buenas técnicas para elaborar los productos es un factor importante para brindar productos de calidad y que logren llenar las expectativas de los clientes.
4	¿Tiene el número de trabajadores necesarios para responder las exigencias del mercado?	Sí. Siempre tratamos de cumplir con los pedidos de los productos sin importar las condiciones o las circunstancias que pasen en ese tiempo.	Condiciones Circunstancias Pedidos Tiempo	El cumplimiento a los clientes es importante, dar soluciones rápidas a los problemas que surgen en los procesos de elaboración es una técnica que el propietario no puede perder ya que lo primordial es cumplirle al cliente.
5	¿Indique que habilidades considera que tiene la gerencia?	Los valores Responsabilidad, atención, rotar diseños.	Atención y rotación de diseños	Para Araúz es importante poseer valores que le ayuden a desarrollar de manera eficiente su trabajo, ya que de él depende la dirección estratégica del establecimiento. Estos valores permiten lograr satisfacer a sus clientes ya que estos se transmiten a través de la confianza.

6	¿Indique conocimientos que considera le hacen falta?	Conocimientos administrativos, lo que se es empírico se va aprendido con la experiencia.	Conocimiento Experiencia	Contar con conocimientos nuevos y adquirir nuevos métodos para dirigir un negocio siempre es vital, es importante que como empresario se esté dispuesto al cambio debido a la constante y pronta evolución en que se encuentran los mercados. Esto no descarta el buen aprovechamiento de los conocimientos adquiridos a través del tiempo operando el sector.
7	¿Cuenta con proveedores fijos?	Sí. Se tiene proveedores ya desde hace tiempo.	Tiempo Proveedores	Una buena relación con proveedores ha hecho que la actualidad estos sean permanentes, la implementación de una alianza estratégica hará que esta relación sea sostenible para años futuros y se obtengan mayores beneficios en costos.
8	¿Capacidad productiva?	Se tiene una buena capacidad. Considero que se trata de brindar lo mejor para tener disponibilidad de los productos. Usamos técnicas para obtener un buen tiempo con el producto final.	Capacidad Disponibilida d Productos	La utilización de buenas técnicas y la adopción de estas por parte de los colaboradores contribuye a la hora que el cliente visite el punto de venta pueda encontrar variedad en productos y tener una mejor experiencia de compra.
9	¿Cuenta con tecnología? ¿Qué tipo de tecnología?	No, tecnología artesanal.	Tecnología Artesanal	Con una larga trayectoria en este sector calzado Araúz sigue implementando una elaboración totalmente artesanal que en cierta forma es importante conservar pero que no debe obviar lo importante que es apropiarse de

				maquinaria industriales que le permitirá tener una mejor producción.
10	¿Qué productos tiene mayor demanda en su establecimiento?	Botas, fajas, billeteras	Botas Fajas Billeteras	Calzado Araúz reconoce que tiene productos que generan más utilidad, estos son sus productos estrellas y por ende debe darse seguimiento y agregar nuevas cualidades siga siendo del agrado de los clientes.
11	¿Los productos se adaptan a las nuevas tendencias?	Sí, se trata de mantener actualizado el inventario conforme la moda o lo que se busca.	Inventario Moda	El seguimiento a la nuevas oportunidades que ofrece el mercado para crear nuevos diseños es importante permitiendo satisfacer al usuario y permitiendo la recompra y su fidelidad.
12	¿Qué estrategias utiliza para aumentar sus ventas o permanecer en el mercado?	Renovar diseños cada día y mejorar la calidad.	Calidad Renovar diseños	La implementación de estrategias que brinden soluciones creativas permiten mantenerse vigente y en el gusto de los usuarios. La calidad es un factor que persigue la empresa y que cliente considera como prime razón al momento de hacer a compra.
13	¿Qué aspecto considera que lo hace diferente de la competencia?	Atención personalizada	Atención	La buena gestión de la relación con los clientes es primordial a la hora de ejecutar una venta, para Araúz una estrategia basada en la venta directa enfocada en la buena atención proporciona una ventaja ante sus competidores.
14	¿En qué posición se encuentra su empresa con respecto a la competencia?	Nos encontramos en una de las mejores posiciones, entre los tres mejores.	Mejores Posición.	Calzado Araúz debido a la experiencia y lo que ha observado en el sector se encuentra entre los mejores esto debido a la diferenciación que hay en

				<p>sus productos por medio de la calidad.</p>
15	<p>¿Cómo califica a su competencia, posee alguna característica diferente a la de su empresa?</p>	<p>Tienen buena calidad pero eso me hace superarme a mí mismo.</p>	<p>Calidad</p>	<p>Para el propietario de calzado Araúz conocer el producto que ofrece la competencia le ha ayudado a crecer y a ofrecer un mejor producto para sus clientes. Utilizando esto como una oportunidad.</p>
16	<p>¿El lugar donde está ubicada la empresa influye para que el cliente compre?</p>	<p>Cien por ciento. Ha sido como un punto estratégico.</p>	<p>Estratégico</p>	<p>Al estar ubicado en un lugar céntrico le proporciona una ventaja en afluencia de clientes potenciales y proporciona accesibilidad por estar en una zona transitable.</p>
17	<p>¿Considera importante la innovación de productos, procesos de la empresa?</p>	<p>Claro, para variar el surtido del inventario.</p>	<p>Inventario</p>	<p>La disponibilidad y la variedad en el inventario representan una oportunidad para el establecimiento porque brinda más opciones al cliente. Y se está apto para una venta al por mayor.</p>
18	<p>¿La empresa toma riesgo es innovadora?</p>	<p>Sí. Se trata de buscar cambios para ofrecer productos distintos y llamativos.</p>	<p>Productos Cambios</p>	<p>Se toma los riesgos de hacer cambios buscando la alternativa de ofrecer muestras nuevas al cliente, es un riesgo debido a que no se sabe con exactitud qué impacto va generar en los usuarios.</p>
19	<p>¿Cómo se encuentra el sector cuero calzado en la actualidad?</p>	<p>Bien sigue siendo significativo.</p>	<p>Significativo</p>	<p>Ha pesar del transcurso del tiempo el sector sigue siendo rentable y los productos están teniendo demanda, no solo por parte de generar utilidades monetarias, sino como un aporte socioeconómico.</p>
20	<p>¿Considera que los</p>	<p>El 90% considero que están satisfecho.</p>	<p>Satisfacción</p>	<p>Según Araúz un 90% de sus clientes se encuentran</p>

	clientes están satisfechos?			satisfechos y esto puede ser debido a la implementación de estrategias que le dan la prioridad a sus clientes ante todo.
21	Comentario adicional:	Todo el éxito de mi empresa se lo debo a alguien muy especial que me ha dado sabiduría para mantenerme en el mercado. Esa persona es Jesús de Nazaret.		

10.5 Análisis del Diamante de Porter

Entrada de nuevos competidores: Los establecimientos de producción de productos de cuero calzado presentan una experiencia sólida en el mercado. Lo cual le permite tener posicionamiento en el sector, ganándose la preferencia de los clientes por calidad en los productos. Existe una amenaza latente con la entrada de empresas internacionales que ofrezcan el mismo producto pero con mayores beneficios debido a la utilización de tecnología.

Rivalidad entre los competidores: El sector cuero calzado se muestra pasivo en los ataques hacia los competidores, emiten pocas señales de competencia entre ellos. Desconocen mucho de los movimientos y productos de los competidores.

Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes está aumentando debido al surgimiento de las nuevas tendencias (modas), exigen un producto con más confort, calidad, atención al cliente, piden regalías y promociones por su fidelidad.

Poder de negociación de proveedores: Se considera ser alto debido que estos aprovechan la escasa materia prima a nivel nacional, se cuenta con pocos proveedores que brinden buena calidad.

La larga trayectoria en el mercado ha permitido establecer una mejor relación y a que estos sean fijos, pero no ha evitado el incremento en los precios de la materia prima. Es vital la creación de una alianza que brinde una disminución de costos.

Productos sustitutos: La poca diferenciación que presentan los productos de cuero calzado son una oportunidad ante los productos sustitutos tales como: calzado de material sintético que se adaptan mejor a las nuevas tendencias.

Cambios constantes en la moda puede afectar la rotación de los productos de cuero ya que el calzado sintético presenta un precio inferior y puede ser más atractivo.