

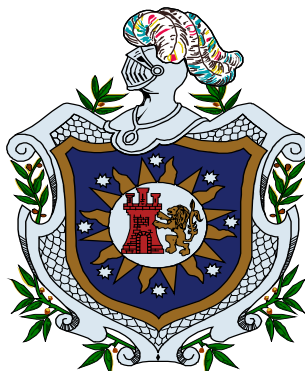
Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM-Estelí



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI
FAREM-ESTELI**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Seminario de Graduación para Optar al Título de
Licenciado(a) en Administración de Empresas**

Tema delimitado:

**Elementos competitivos del supermercado “Las Segovias”
de la ciudad de Estelí en el año 2016.**

Autores(a):

Yosseling Lisbeth Benavides Escorcía.
Alioska Noemí Ponce Andrade.
Blanca Mayela Lanuza Benavides

Tutor(a):

Dra. Beverly Castillo Herrera.

Enero, 2017



AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecemos a Dios nuestro Señor por darnos vida, salud, sabiduría, conocimiento, por todas las personas que puso en nuestro camino que de alguna manera nos apoyaron en la elaboración de este trabajo.

A nuestros padres por su apoyo incondicional en todos los momentos difíciles de nuestra vida y en el transcurso de la carrera.

A nuestra asesora Dra. Beverly Castillo por la paciencia y asesoramiento durante el desarrollo de esta investigación y al Lic. Rafael Escorcía Rodríguez por permitirnos realizar esta investigación en su empresa.

A la facultad por formar los mejores profesionales y a los profesores que nos impartieron clases fundamentales para la realización de este trabajo.



DEDICATORIA

A Dios, porque ha estado con nosotras en cada paso que damos cuidándonos, dándonos la fuerza, la fe y habernos permitido llegar a este momento.

A nuestros padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en nuestra educación tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo, porque siempre buscan lo mejor para nosotras y darnos lo que necesitamos, porque todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	7
1.1. ANTECEDENTES	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.3. PREGUNTAS PROBLEMAS	15
1.4. JUSTIFICACIÓN	16
II. OBJETIVOS	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
III. MARCO TEÓRICO	18
3.1. EMPRESA	18
3.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA	18
3.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	19
3.1.3. TIPOS DE EMPRESAS	20
3.1.4. SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)	23
3.1.4.1. CONCEPTO DE SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)	23
3.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS	24
3.1.4.3. CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	24
3.1.4.4. RAZÓN SOCIAL	24
3.1.4.5. CAPITAL SOCIAL	25
3.2. MERCADOTECNIA	25
3.2.1. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA	25
3.2.1.1. CONDICIONES PARA QUE EXISTA LA MERCADOTECNIA	26
3.2.2. OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA	26
3.2.3. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA	28
3.2.4. FILOSOFÍA DE LA MERCADOTECNIA	28
3.2.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA	30
3.2.6. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	31
3.2.6.1. ESTRATEGIA DE LÍDER DE MERCADO	31
3.2.6.2. ESTRATEGIA DE COMPETIDOR DE MERCADO	34
3.2.6.3. ESTRATEGIA DE IMITADOR DE MERCADO	36
3.2.6.4. ESTRATEGIA DE NICHOS DE MERCADO	38
3.2.7. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO	39
3.2.8. MEZCLA DE MERCADOTECNIA	41
3.2.8.1. LAS 4 P'S	42
3.2.9. CLIENTE	44
3.2.9.1. CONCEPTO DE CLIENTE	44
3.2.9.2. TIPOS DE CLIENTE	45
3.2.9.3. COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	45
3.2.9.4. ETAPAS DE LA DECISIÓN DE COMPRA	46
3.2.9.5. ATENCIÓN AL CLIENTE	48
3.2.9.5.1. IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	49
3.2.9.5.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA UNA BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE	50
3.2.10. FACTORES DE INFLUENCIA EN LA COMPRA	52
3.2.10.1. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LA CONDUCTA DEL COMPRADOR	52



3.2.10.2. FACTORES SOCIALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	53
3.2.10.3. FACTORES PERSONALES DE INFLUENCIA EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR	54
3.3. COMPETITIVIDAD.....	56
3.3.1. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD	56
3.3.2. TIPOS DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS.	56
3.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMPETITIVA	56
3.3.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD	57
3.3.5. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS.....	59
3.3.6. CLIENTE Y COMPETITIVIDAD.....	60
IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS.....	61
V. METODOLOGIA.....	63
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	63
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO	63
5.2.1. BREVE CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE ESTELÍ	64
5.3. MUESTRA	64
5.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	65
5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	66
VI. RESULTADOS.....	68
VII. CONCLUSIONES.....	100
VIII. RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	103
ANEXOS	106

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1 ¿CREE QUE SE PUEDA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE?.....	76
CUADRO Nº 2 ¿LE PARECEN ATRACTIVAS LAS OFERTAS Y PROMOCIONES QUE REALIZA EL SUPERMERCADO “LAS SEGOVIAS”?.....	77
CUADRO Nº 3 ¿HA VISTO PROMOCIONES CON LOS PRECIOS?	78
CUADRO Nº 4 ¿CREE USTED QUE LAS DIFERENTES ÁREAS PRESENTAN LAS MEDIDAS HIGIÉNICAS ADECUADAS?	80
CUADRO Nº 5 ¿HA COMPARADO LOS PRECIOS CON OTROS SUPERMERCADOS?	82
CUADRO Nº 6 ¿HA RECIBIDO MALA ATENCIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES? ¿ALGUNA VEZ?	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 ¿DE LOS SIGUIENTES CRITERIOS CUÁL CONSIDERA MÁS IMPORTANTE?.....	73
GRÁFICO Nº 2 ¿CÓMO VALORA USTED LA ATENCIÓN QUE BRINDA EL PERSONAL DEL SUPERMERCADO “LAS SEGOVIAS”?	75
GRÁFICO Nº 3 ¿CÓMO CONSIDERA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS PERECEDEROS?	79
UNIVERSO 363 ENCUESTAS	79



FAREM-Estelí

CUADRO Nº 4 ¿CREE USTED QUE LAS DIFERENTES ÁREAS PRESENTAN LAS MEDIDAS HIGIÉNICAS ADECUADAS? 80

GRÁFICO Nº 4 ¿CÓMO CONSIDERA QUE SON LOS PRECIOS EN EL SUPERMERCADO? 81

GRÁFICO Nº 5 ¿QUÉ TAN SATISFECHO QUEDA CON LA ATENCIÓN RECIBIDA? 84



I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación abarca los elementos competitivos que utiliza el supermercado “Las Segovias”, la cual tiene por objetivo “analizar los elementos competitivos del supermercado “Las Segovias” y sus clientes para el diseño de una estrategia que les permita mejorar la competitividad en el mercado”.

El informe está conformado por la siguiente estructura desarrollada durante el avance del mismo: el capítulo I contiene Antecedentes, Planteamiento del problema, Preguntas problemas y Justificación, es decir, se presenta de manera resumida el problema para llegar a plantear una posible solución.

El capítulo II contiene los objetivos que se pretenden cumplir tanto general como específicos, en el capítulo III se presenta el marco teórico donde se abordan los ejes teóricos que facilitarán la comprensión de la problemática estudiada y una explicación de cada término los que son: empresa, mercadotecnia y competitividad requerido para el desarrollo de la investigación u objeto de estudio, en el capítulo IV se presenta el cuadro de operacionalización por objetivos específicos, capítulo V la metodología utilizada para el cumplimiento de esta investigación.

El capítulo VI comprende los resultados recabados de los diferentes instrumentos de investigación tales como: investigación documental, entrevistas semi-estructuradas que estaban dirigidas a los dueños del supermercado y las encuestas a sus clientes, de igual manera se elaboró una guía de observación implementada por los investigadores en el área del mismo haciendo un análisis general (estructura, organización, comportamiento del trabajador, etc.).

El estudio desarrollado en este trabajo consiste en realizar la búsqueda de información y análisis de referencias bibliográficas, teóricas y prácticas sobre competitividad; dicho análisis nos permitió proponer un elenco de estrategias no implementadas por el supermercado para su mejoramiento de la capacidad competitiva dentro del mercado. Dichas estrategias desarrolladas en la investigación son sugerencias que se ofrecen al supermercado “Las Segovias”.



1.1. Antecedentes

Se revisaron diversas fuentes de información de diferentes universidades como: Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), Universidad Internacional de la Integración de América Latina (UNIVAL), y la biblioteca de la FAREM-Estelí “Urania Zelaya Ubeda” relacionadas al tema de investigación “Elementos competitivos del supermercado “Las Segovias” de la ciudad de Estelí en el año 2016” para considerarlas como antecedentes y se identificaron cinco tesis de seminario de graduación para optar al título de Licenciado (a) en Administración de Empresas.

La primera tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por Deniss Emir López Tórrez, Jorge Rene Triminio Colindrez y Silvio Alfredo Vindell Cruz (2013) y se titula “Estrategias administrativas que implementa telecable Estelí para mejorar la competitividad en el mercado de televisión por cable en el segundo semestre del año 2013”. Su principal objetivo caracterizar el proceso administrativo que emplea la empresa telecable Estelí para elaborar las estrategias que fomenten la competitividad en el mercado de televisión por cable en el segundo semestre 2013. Este estudio es de tipo cuali-cuantitativo. Los principales resultados que se obtuvieron reflejan que el proceso administrativo de telecable Estelí es eficiente debido a que la administración del gerente ha influido directamente en los subordinados para realizar sus funciones y así cumplir con las metas establecidas por la gerencia a través de un buen manejo de sus recursos materiales y financieros.

Una segunda tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por Freddy Alexander García Manzanares, Kenia Paola Hernández Flores y Crismary López Flores (2015) y se titula “Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la Ciudad de Estelí, 2015”. Este estudio es de tipo cuantitativa. El objetivo de esta investigación es 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 de la Ciudad de Estelí. Sus principales resultados reflejan que según los propietarios de las panaderías la panadería Cajina es la más competitiva por sus niveles de producción y ventas, los autores



resaltan que este sector tiene gran capacidad de desarrollarse, implementando técnicas en la mejora de la calidad y el buen manejo de su capital. En cambio, para los clientes la más competitiva es la panadería Gutiérrez, porque brinda mayor calidad en los productos, además y ofrece gran variedad de repostería.

Una tercera tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por Scarleth Judith Blandón Casco, Claudia Lorena Cruz Molina y Margarita Valdivia Moreno (2015) y se titula “Factores que influyen en la competitividad del Rancho de Don Luis en San Nicolás Estelí, en el año 2013”. Este estudio es de tipo cuantitativa. El objetivo de esta investigación es determinar los factores que influyen en la competitividad del Rancho de Don Luis en San Nicolás- Estelí, en el año 2013. Sus principales conclusiones son: el Rancho don Luis, es un lugar turístico visitado tanto por turistas nacionales e internacionales, posee una gran variedad de recursos turísticos; la atención que se le brinda al cliente es de calidad; y se encuentra dentro de los circuitos de la reserva natural el Tisey la Estanzuela, lo que facilita su promoción como destino turístico.

Una cuarta tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por Yahoska Daniela Huete Videá, Katia Paulina Rodríguez Blandón y Janio Lenin López Olivas y se titula “Competitividad entre negocios formales de reparación y mantenimiento de celulares en el distrito I de la Ciudad de Estelí durante el segundo semestre del año 2014”. Este estudio es de tipo cuantitativa. El objetivo de esta investigación es analizar las investigaciones de competitividad que implementan los negocios formales de reparación y mantenimiento de celulares ubicados en el distrito I de la Ciudad de Estelí durante el II semestre 2014. Sus principales resultados muestran que los propietarios consideran que la rentabilidad de sus negocios es buena porque es un mercado que está en desarrollo y hay un incremento en la demanda de los servicios que oferta por ellos sus ganancias las han reinvertido en su negocio.

Una quinta tesis de Licenciatura en Administración de Empresas fue presentada por Grisela Rugama Espinoza y Ana María Rodríguez Vásquez (2007) titulada “Higiene y presentación para la comercialización de los productos perecederos en los



supermercados de Estelí”. Este estudio es de tipo cuantitativo. El objetivo de esta investigación es evaluar el impacto en la higiene y presentación de los productos, servicios que brindan los supermercados de la Ciudad de Estelí, en la venta de frutas, verduras y carnes, para proponer una estrategia que mejore sus condiciones y manejo. Sus principales resultados reflejan que de acuerdo a la opinión de los consumidores no en todos los supermercados cumplen con las medidas higiénicas adecuadas establecidas por el MINSA ya que tienen el equipo de protección y no lo usan.

Un trabajo presentado por Dolores Rafaela Valdivia Rivera, Judith del Carmen Valverde Rizo, Evelin Yasenia Velásquez Mendoza y Néstor Ramón Martínez Montiel (2008) titulada “Proyecto de fortalecimiento de las capacidades empresariales de la pequeña y mediana empresa de la Ciudad Estelí, Nicaragua”. El objetivo de este proyecto es fortalecer las capacidades de las pequeñas y medianas empresas a través de las asesorías y capacitaciones del empresario y su personal. El estudio propone un manual de organización y funciones del supermercado “Las Segovias” S.A (SUSESA).

Un estudio monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial fue presentado por: Sayra del Carmen Núñez Rodríguez y Engels Omar Mejía Ramos y se titula “Estudio de los factores que determinan la competitividad, el desempeño de las PYMES artesanales del sector Norte de Nicaragua (2009). El objetivo de este trabajo es determinar los factores que incluyen en la competitividad y los agentes que permiten mejorar el desempeño y la calidad de las PYMES artesanales en el Norte de Nicaragua. Las principales conclusiones reflejan que el sector de las artesanías en el Norte de Nicaragua, aun no se encuentran preparados para dar inicio a su competencia en mercados internacionales ya que hoy en día enfrenta serias limitaciones que le dificulta entrar al mercado global.

Estas tesis son consideradas como antecedentes al tema **“Elementos competitivos del supermercado “Las Segovias” de la ciudad de Estelí en el año 2016”**, porque tienen una temática parecida y además que abordan aspectos diferentes de los del supermercado Las Segovias. Sin embargo, el tema investigativo



antes mencionado se diferencia de las demás tesis debido a que contiene elementos competitivos tales como: la existencia de una estrategia de venta en la atención al cliente, la que consiste en conseguir que los clientes actuales consuman más, es decir, que aumente la venta por cliente; los mecanismos utilizados para valorar la atención que reciben los clientes y la percepción que las autoridades aplican para atenderlas mejor, el fin es haber obtenido conocimiento acerca de la problemática administrativa y organizativa que pueda generar un cambio de actitud en los tomadores de decisiones sobre los servicios que dispone y ofrece a la población en general.

1.2. Planteamiento del problema

En Estelí, la cultura de los consumidores se basa en adquirir productos a bajo costo, con buena presentación y excelente calidad. Por ello, buscando su propia satisfacción, los compradores son capaces de trasladarse de un local a otro.

En la ciudad de Estelí existen seis supermercados (Maxi Pali, Pali centro, Pali del Rosario, El Hogar, Las Segovias y La Colonia) para satisfacer las necesidades de la población, aunque su crecimiento ha sido significativo, siempre tienen que buscar estrategias para mantenerse y captar la atención de los clientes con el fin de lograr el posicionamiento en el mercado.

Actualmente, Supermercado “Las Segovias” ha tomado mayor relevancia y participación en el mercado de la ciudad de Estelí, incrementando sus ventas a consecuencia de que más clientes los visitan. Su principal estrategia es la gran variedad de productos que ofrece a precios muy competitivos.

Uno de los supermercados que se ha mantenido en el mercado durante 37 años es supermercado “Las Segovias”. Sus estrategias de ventas están estrechamente vinculadas a la mezcla de mercado para garantizar sus metas y al mismo tiempo buscar rentabilidad.



Siendo una institución privada y con ánimos de lucro razón por la cual se llama supermercado “Las Segovias” y su lema es “el supermercado del pueblo, el más surtido, el primero en la región y 100 % esteliano”. Estas estrategias implementadas les han permitido mantener el liderazgo, fidelidad y lealtad de los clientes, así mismo tener una buena posición en la competitividad que hay entre los supermercados.

Una de las estrategias que utiliza es el servicio que ofrecen a los clientes. Facilita crédito dirigido a trabajadores de diferentes especialidades: obreros, docentes, miembros de la policía, maestros, vigilantes, instituciones del estado y ONG. La política de créditos es de 15 días, no se le cobra el 3% por el servicio, en cambio a los créditos de 30 días se le dan entre 5 y 10 días de gracia y se le cobra el 3% por el servicio. El 3% lo invierten en gastos de papelería, transporte, teléfonos, celulares corporativos y combustible. El crédito les permite aumentar el número de sus clientes.

Además, los clientes actuales están cada vez más exigentes, necesitan más información, leen las etiquetas de los productos, no perdonan los errores de precios ni que el local no tenga el producto que necesitan para satisfacer su necesidad. Éste supermercado cuenta con un personal adicional para empacar las compras para que el cliente se sienta satisfecho.

Cuando las instituciones que tienen movimientos sociales necesitan que les apoyen para comprar algunas cosas para realizar alguna actividad, les concede un descuento a las compras. Cuando un cliente se muere visitan a la familia y los acompañan en las actividades relacionadas con el funeral, observan las condiciones económicas de la familia y les llevan una canasta básica que contiene: pan, café, azúcar, etc. Por eso, es que se llama el supermercado del pueblo, tienen la actitud solidaria y humanitaria, siendo una de sus estrategias que lo hacen con mucho amor y mucho respeto a sus clientes.

Otro servicio que ofrece, es que no cobra en la entrega de los productos. Para ejemplificar, cuando una empresa solicita canastas básicas el supermercado la carga



y la descarga hasta la empresa que lo solicita de esta manera los clientes se sienten favorecidos.

Una técnica de venta muy utilizada es el merchandising¹ que les ha permitido tener mejor proyección competitiva en el mercado, son audaces en las ventas y ofertan el producto con ayuda de sus proveedores por ejemplo en meses con productos menos atractivos aplican estrategias como: rifas, participación de una manera de cultura popular a través de las actividades que realizan en conjunto con sus proveedores; algunos proveedores le pagan al supermercado por la propaganda de sus productos a través de rótulos publicitarios que están colocados dentro del local.

Sin embargo el supermercado “Las Segovias” presenta ciertas dificultades al momento de implementar sus estrategias competitivas debido a que no cuenta con un espacio suficiente para que los proveedores puedan hacerle publicidad a sus productos, ellos necesitan un área amplia establecida para que estos realicen sus actividades y los clientes puedan participar y ser parte de estas. El espacio que estos ocupan es limitado y no presta las condiciones necesarias para la presentación de sus productos.

Los proveedores trabajan de la mano con el supermercado debido a que estos son quienes deben promover su producto ya que este se encarga únicamente de prestarles un espacio dentro de la sala de ventas para que el producto esté al alcance de los clientes.

Otra limitante para aplicar las estrategias competitivas es en cuanto a los equipos técnicos ya que no cuentan con las condiciones necesarias de equipos modernos para tener en mejores condiciones los vegetales y ofrecer productos de calidad. Ellos lo que utilizan para mantener los productos en buen estado es a base de aire acondicionado, así mismo utilizan agua para que estos se mantengan frescos.

¹ Merchandising: técnica comercial para establecer correcciones o nuevos desarrollos a un producto, una vez que se encuentran en el mercado.



En esta área hay unos productos que presentan mayores problemas que otros, porque son productos perecederos como: los tomates, cebollas, chiltoma, repollos, etc que tienen un periodo de vida corta y deben de rotar más seguidamente para evitar la obsolescencia, todos estos productos necesitan estar frescos ya que la calor tiende a descomponerlos y al momento que los clientes los va adquirir ya no tienen la calidad que este está demandando.

La refrigeración de los productos perecederos y carnes es fundamental, ya que son aquellos que pueden sufrir ciertas alteraciones y al no conservar la temperatura adecuada, pueden llevar a cambiar su estructura física.

La calidad, higiene y presentación de los productos debe ser concebida como parte de las estrategias para mantener la fidelidad y lealtad de los clientes para evitar que los consumidores se desplacen a otro establecimiento en busca de productos con estas características, ya que la colocación, promoción, variedad de productos y atención al cliente son los mejores estímulos para que el público regrese una y otra vez.

El área de carnes, frutas y verduras presenta ciertas condiciones de infraestructura, presentación y exhibición de productos que son una debilidad para el supermercado debido a que el área de ubicación de estos productos es poco atractiva, dicha área está mal organizada, no cuenta con ventilación adecuada lo que provoca una combinación de olores tanto de carnes, frutas y verduras que resultan desagradables para los consumidores.

En los supermercados la seguridad y saneamiento, son uno de los factores más importantes, ya que aquí tiene una intervención el MINSA, el cual establece que son el conjunto de medidas sanitarias y fitosanitarias que tienen por objetivo prevenir y disminuir las enfermedades provocadas por plagas y animales. Cuando los consumidores se refieren a productos de mala calidad se refieren al mal estado del producto y ellos piensan en la salud como base.



1.3. Preguntas Problemas

A partir de la descripción del problema se ha identificado una ruta crítica de preguntas problemas que son:

Pregunta central

¿Cuáles son los elementos competitivos que utiliza la administración del supermercado “Las Segovias” para la atención de sus clientes de la ciudad de Estelí en el año 2016?

Preguntas específicas

- 1) ¿Cuáles son las diferentes estrategias de venta en la atención al cliente que implementa el supermercado?
- 2) ¿Qué aspectos destacan los clientes en la atención recibida cuando realizan sus compras en el supermercado?
- 3) ¿Cuál es la valoración que tienen los clientes sobre las estrategias utilizadas por el supermercado?
- 4) ¿De qué manera inciden las estrategias competitivas en la lealtad y fidelidad de los clientes?
- 5) ¿De qué manera se puede mejorar la capacidad competitiva del supermercado?



1.4. Justificación

Este estudio será útil como fuente de información a los propietarios de este tipo de negocios como son los supermercados para las mejoras de estrategias competitivas y la rentabilidad del negocio así mismo ayudarles a mejorar la atención, calidad e higiene de los productos y servicios que ofrecen.

Este estudio es importante y oportuno porque promueve la competitividad entre los supermercados y así poder implementar nuevas estrategias.

La información obtenida con este trabajo servirá tanto a la sociedad que visita este tipo de negocios para que conozcan acerca de las estrategias implementadas por el supermercado y puedan aprovecharlas así como a las personas con algún tipo de negocio que su giro sea igual a un supermercado y deseen obtener mayores ganancias y puedan implementar las estrategias mencionadas en este documento.

Este es un tema relevante porque aportará un conocimiento a los propietarios sobre la situación del negocio y puedan mejorarlos estableciendo canales y relaciones de comunicación con los clientes.

De igual manera les servirá a los estudiantes de la universidad que aún no han realizado investigaciones aplicadas sobre competitividad entre MIPYMES aportando ideas y un nuevo conocimiento ya que les servirá como fuente de información y como referencia para nuevas investigaciones.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente se justifica el diseño de una estrategia que les permita mejorar la competitividad en el mercado, que tome en cuenta a los clientes, y ayude a los directivos, jefes de departamentos y responsables de áreas a mejorar la capacidad competitiva del Supermercado Las Segovia, tanto administrativa como organizativa y por consiguiente lograr la excelencia empresarial. La estrategia busca determinar las fortalezas y oportunidades de mejora en el supermercado, centrándose en la relación entre sus clientes, personal, procesos y sus resultados.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Analizar los elementos competitivos del supermercado “Las Segovias” para el diseño de una estrategia que les permita mejorar la competitividad en el mercado en la ciudad de Estelí en el año 2016.

2.2. Objetivos específicos

- 1) Describir las diferentes estrategias de venta en la atención al cliente que implementa el supermercado.
- 2) Determinar los criterios que toman en cuenta los clientes para visitar el supermercado.
- 3) Proponer una estrategia para el mejoramiento de la capacidad competitiva del supermercado con respecto a sus clientes.



III. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la fundamentación teórica del estudio, donde se abordan los ejes teóricos que facilitaran la comprensión de la problemática estudiada y una explicación de cada término: 1) Empresa, 2) Mercadotecnia y 3) Competitividad, los cuales se describen a continuación.

3.1. Empresa

3.1.1. Concepto de empresa²

Es una sociedad que consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal, en este conjunto de elementos se puede hacer dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social, una vez previsto del recurso material al personal o cuerpo social debe ser capaz de desempeñar las seis funciones esenciales que abarca en la empresa.

Cabe destacar que esta es una organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa, ya sea de carácter privado, en que persigue la obtención de lucro para los socios o los accionistas; o de carácter público, en que se propone realizar un servicio público o cumplir otra finalidad beneficiosa para el interés general.

Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se plantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.(Chiavenato, 2001)

² Torres, M. (2009) *Tamaño de la empresa en derecho empresarial*. Tercera edición. Editorial Servei de publicacions. Barcelona España. Pág. 37. Consultado el 01 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tamaño-empresa-derecho-empresarial/>



Tomando en cuenta estos conceptos de diferentes autores se define qué empresa es una organización donde trabajan dos o más personas con un mismo fin y es obtener utilidades.

3.1.2. Características de la empresa³

Estas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

- Están orientadas a obtener ganancias: Aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- Asumen riesgos: Los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y pueden emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
- Son dirigidas por una filosofía de negocio: Los administradores generales de las empresas toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no solo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas

³ Chiavenato, I. (2001) *Administración, proceso administrativo*. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia. Pág. 45



con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.

- Se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: El enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
- Deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que le suministren entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran interés e impuestos.
- Constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

3.1.3. Tipos de empresas⁴

De acuerdo a su forma jurídica:

- Unipersonal: son las que pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio frente a aquellos individuos perjudicados por las acciones de la empresa.

⁴ Castro Barra, Belem (2006) *Fundamentos de administración de empresas*. Cuarta Edición. Fondo Editorial ITM. Medellín Colombia. Pág. 74. Consultado el 01 de mayo del 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administracion-de-empresas/>



- Sociedad colectiva: son aquellas cuya propiedad es de más de una persona. En estas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.
- Cooperativas: son las que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro. Estas pueden estar conformadas por productores, trabajadores o consumidores.
- Comanditarias: en estas existen dos tipos de socios: por un lado, están los socios colectivos que participan de la gestión de la empresa y poseen responsabilidad ilimitada. Por otro, los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado.
- Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.): en estas los socios sólo responden con el capital que aportaron a la empresa y no con el personal.
- Sociedad anónima (S.A.): estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos.

De acuerdo a su tamaño:

- Microempresa: son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en esta y su facturación es más bien reducida. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal.
- Pequeñas empresas: poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.



- Medianas empresas: son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente, tienen sindicato.
- Grandes empresas: son aquellas que tienen más de 250 trabajadores, generalmente tienen instalaciones propias, sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están sindicalizados. Además, estas empresas tienen posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.

De acuerdo a la actividad:

- Empresas del sector primario: son aquellas que para realizar sus actividades usan elementos básicos extraídos de la naturaleza ya sea agua, minerales, petróleo, etc.
- Empresas del sector secundario: se caracterizan por transformar a la materia prima mediante algún procedimiento.
- Empresas del sector terciario: son aquellas en las que la capacidad humana para hacer tareas físicas e intelectuales son su elemento principal.

De acuerdo a la procedencia del capital:

- Empresas públicas: son aquellas en las que el capital proviene del estado, ya sea municipal, provincial o nacional.
- Empresas privadas: su capital proviene de particulares.
- Empresas mixtas: en este caso el capital proviene tanto de particulares como del estado.



3.1.4. Sociedad anónima (S.A.)⁵

Como alternativa para satisfacer las necesidades de la población, el gobierno sandinista, facilitó la instalación del primer supermercado del pueblo, el supermercado Las Segovias el cual empezó sus operaciones en Octubre de 1980. En el año 1997, pasa a ser Sociedad Anónima quedando como supermercados Las Segovias S.A.

3.1.4.1. Concepto de sociedad anónima (S.A.)

Este tipo de sociedad pertenece a las sociedades de capital por excelencia, no toman en cuenta las condiciones personales de los socios, sino las aportaciones de capital. Gira bajo una denominación social tiene todo su capital dividido y representado en acciones, y sus socios nunca responden personalmente de las deudas sociales, quedando limitada su responsabilidad al importe de las acciones suscritas. (Quevedo Coronado, 2004)

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Lo anónimo significa que no ejerce el comercio con el nombre propio de los socios.

La sociedad anónima puede ser definida como "sociedad de naturaleza mercantil, cualquiera que sea su objeto, cuyo capital está dividido en acciones transmisibles que atribuyen a su titular la condición de socio, el cual disfruta del beneficio de la responsabilidad limitada frente a la sociedad y no responde personalmente de las deudas sociales".

En la sociedad anónima el capital, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. En la denominación de la compañía debe figurar necesariamente la indicación "sociedad anónima" o su abreviatura "S.A".

⁵Jiménez, C. (2004). *Sociedades mercantiles*. Tercera Edición. Editorial ISEF Empresa Líder. México. Pág. 20. Consultado el 01 de mayo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/sociedades-mercantiles/>



3.1.4.2. Características de las sociedades anónimas

1. Tener dividido el capital en acciones;
2. El capital se forma por las aportaciones de los socios;
3. Los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

3.1.4.3. Constitución de la Sociedad

Que haya dos socios como mínimo, que el capital social no sea menor de \$50,000.00, que se exhiba el dinero en efectivo, cuando menos, el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario y que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse.

3.1.4.4. Razón Social

La denominación se formará libremente pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad, y debe ir seguida de las palabras sociedad anónima o "S.A."

Por otra parte, la denominación de la sociedad es necesaria para así poder ser distinguida de aquellas otras con las que pueda competir y le servirá, además, como firma para suscribir sus transacciones comerciales.

La Ley otorga libertad casi absoluta en cuanto a la denominación que pueda elegirse para la sociedad anónima, sólo se previene que deberá necesariamente hacerse constar la indicación de "sociedad anónima" o su abreviatura: "S.A." y que no podrá adoptarse una denominación idéntica al de otra sociedad preexistente. Por ello se hace necesaria la obtención del correspondiente certificado de no inscripción que ha de solicitarse en el Registro Mercantil.



3.1.4.5. Capital Social

Está representado por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de los socios. No menor de 25,000.00 pesos íntegramente suscrito. Que se exhiba en dinero efectivo cuando menos el 20% de cada acción pagadera.

3.2. Mercadotecnia

3.2.1. Concepto de Mercadotecnia⁶

Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean recolectando frutos. No requiere interactuar con nadie más.

La administración de esta tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que participa en un intercambio potencia piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes. Según la definición de la American Marketing Association, la administración de la mercadotecnia es el arte de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

La mercadotecnia emana de esta última forma de adquirir productos. Intercambio es el acto de obtener de alguien un producto que desea ofreciendo algo a cambio.

Coacción: La gente hambrienta puede arrebatar o robar alimentos a otros. No ofrece ningún beneficio a los demás, excepto el de que no se les perjudica.

Mendicidad: La gente hambrienta puede acercarse a otros y suplicarles que les den alimentos. No tiene nada tangible que ofrecer excepto gratitud.

⁶ Philip K, (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Octava edición. Editorial. Pearson Educación. México. Pág.54



Intercambio: La gente hambrienta puede acercarse a otros y ofrecer a cambio algún recurso, como dinero, otro producto o algún servicio.

3.2.1.1. Condiciones para que exista la mercadotecnia

- Que existan al menos, dos partes.
- Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte.
- Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega.
- Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
- Que cada parte se considere que es apropiado o deseable negociar con las otras partes.

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De hecho, el gurú de la administración Peter Drucker: “el objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”. Las ventas y la publicidad son solo una parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con este. (Baena Graciá, 2011)

3.2.2. Objetivos de la mercadotecnia⁷

El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios

⁷ Armstrong, G. (2002). *¿Qué es marketing?* Sexta Edición. Pearson Educación. México. Pág. 350. Consultado el 01 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-marketing/>



1. El principal objetivo del marketing consiste en buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas, que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas. Siendo la satisfacción de los clientes lo más importante para el marketing, la empresa debe:
 - Investigar cuáles son las necesidades de su cliente para poder crear productos realmente satisfactorios;
 - Hacer llegar estos productos a los consumidores;
 - Continuar adaptando y modificando los productos con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor;
 - Las funciones de la mercadotecnia comienzan y terminan en el cliente.

2. La mercadotecnia tiene la tarea de regular la demanda de productos, de esta forma es posible que la empresa logre sus objetivos:
 - Si existe una demanda negativa, es decir, si la gente tiene opiniones en contra y de sus beneficios, hay que utilizar una mercadotecnia de conversión que trate de cambiar la imagen negativa del producto para hacerla positiva.
 - Cuando no existe ninguna demanda, cuando el consumidor no requiere algunos productos (por ejemplo: yogurt, cigarrillos, productos naturistas) o sea que la mayoría de los productos existentes en el mercado no tienen ninguna demanda, la tarea de la mercadotecnia es estimularla creando en el consumidor un deseo del producto.
 - Si encontramos una demanda latente (cuando las personas desean o tienen necesidad de algo pero no han encontrado el producto adecuado para satisfacerla), la mercadotecnia a utilizar será la mercadotecnia de fomento, que trata de buscar productos adecuados a esas necesidades y fomentar la demanda. Ejemplos: los consumidores de refrescos que no desean engordar, tienen la necesidad latente pero no la satisfacen. Así al fabricar refrescos dietéticos se fomentará la demanda.



- Cuando tenemos una demanda decreciente es necesario revitalizarla. Cuando los consumidores pierden el interés por el producto existente en el mercado, la empresa debe realizar una re mercadotecnia creando nuevamente la necesidad del producto.
- Cuando tenemos una demanda plena es necesario mantenerla.

3.2.3. Importancia de la mercadotecnia⁸

La mercadotecnia al definirse como un proceso social y administrativo, permite a las personas y a las organizaciones obtener aquello que necesitan y quieren, por ello es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacciones para otros y utilidades para la misma organización.

Muchas personas u organizaciones todavía no perciben la importancia que tiene la mercadotecnia en sus vidas porque lo perciben como parte de su quehacer diario. Finalmente, la mercadotecnia tiene un campo de acción bastante amplio, porque no solo se limita a las grandes compañías, sino también puede ser utilizada por las pequeñas y medianas empresas, personas, partidos políticos, organizaciones sin fines de lucro, tanto a nivel local como global.

3.2.4. Filosofía de la mercadotecnia⁹

Para poder concretar los objetivos de la organización como objetivos de la mercadotecnia se debe tener en cuenta todo el tiempo en satisfacer las necesidades del mercado mejor que la competencia.

⁸Padilla, K. (2013). *Importancia de la planeación de la mercadotecnia en las empresas*. Segunda Edición. Editorial Limusa S.A. México. Pág.73. consultado el 02 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-planeacion-de-la-mercadotecnia-en-las-empresas/>

⁹Rossells, L. (2005). *Teoría básica de mercadotecnia*. Sexta edición. Ediciones Nueva Lente S.A. México. Pág. 4-21. Consultado el 02 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-basica-de-mercadotecnia/>



- Haz lo que tú puedes vender, no vendas lo que tú puedes hacer
- Ama al cliente no al proveedor
- Busca todo el tiempo necesidades y satisfácelas

El producto debe estar hecho en función de lo que el mercado necesita, hay que ver lo que el cliente necesita de lo contrario se entra en la miopía del marketing Mediante la investigación de mercados.

Según Kotler y Armstrong, el "crear valor y satisfacción para los clientes, son el corazón de la filosofía y la práctica de la mercadotecnia moderna".

El valor está directamente relacionado con el precio total que tiene que pagar el cliente para adquirir un producto o servicio y el conjunto de beneficios que va a obtener al utilizarlo. Por ejemplo: un ejecutivo estará dispuesto a pagar un precio más alto por un automóvil de lujo porque entiende que además de tener un medio de transporte cómodo y seguro podrá gozar del status de conducir un automóvil que la mayoría no puede tener; todo lo cual, representa la ganancia o utilidad que el cliente obtiene por su dinero (valor).

Por su parte, la satisfacción está relacionada con el desempeño que percibe el cliente acerca del producto que adquirió y las expectativas que tenía antes de la compra. Por ejemplo, si el cliente percibe que el producto que adquirió hace lo que esperaba (conforme a sus expectativas) entonces se le considera un cliente satisfecho, si el producto hace menos de lo que esperaba se considera un cliente insatisfecho y si hace más de lo que esperaba se considera un cliente complacido.

Para complementar a los anteriores dos elementos (valor y satisfacción) se añadió el elemento ganancia o utilidad; es decir, que todo el esfuerzo de mercadotecnia para crear valor y satisfacción, tiene que ser redituado de alguna forma para la empresa u organización que lo práctica. Esta ganancia o utilidad puede manifestarse de distinta manera, por ejemplo, para una empresa será un determinado margen de utilidad neta, para una organización sin fines de lucro será la recaudación de una "x"



cantidad de donativos, para un partido político será una determinada cantidad de votos, etc.

En síntesis, la filosofía que mueve a la mercadotecnia moderna, consiste en "tener una plena orientación hacia el cliente asumiendo el compromiso de entregarles valor y satisfacción a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización"

Ahora, para que este "conjunto de buenas intenciones" sean llevados a la práctica, se necesita de un "conjunto de actividades o tareas"; los cuales, son parte de la función de la mercadotecnia.

3.2.5. Estrategia competitiva

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 concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles. La estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. En definitiva, "emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de las empresas" (Carrión Maroto, 2007)

Esta consiste en la que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado. (Kotler & Armstrong, Marketing , 2001)



3.2.6. Estrategias de Mercadotecnia¹⁰

3.2.6.1. Estrategia de líder de mercado:

La líder cuenta con la parte más grande del mercado, dirige a las otras empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de la distribución y gasto para promociones. La líder es el punto focal de la competencia.

La existencia de una empresa líder no es nada fácil, debe estar siempre vigilante, las demás empresas están siempre desafiando sus fuerzas o tratando de sacar provecho de sus debilidades. A veces la líder puede caer en segundo o tercer lugar. Además la empresa líder puede engrosar, volverse torpe y perder terreno ante rivales nuevas.

Para que una empresa se mantenga líder debe:

1. Aumentar la demanda total

- Usuarios nuevos: cada clase de producto atrae a compradores que no conocen el producto, que se resisten a él en razón del precio o la ausencia de ciertas características. El vendedor puede encontrar usuarios nuevos en muchos lugares.
- Usos nuevos: el mercadólogo puede ampliar los mercados encontrando y promoviendo usos nuevos del producto. Como el nylon Dupont cada vez que se convertía en un producto bien elaborado, se descubría algún uso nuevo, primero paracaídas, después medias de mujer, camisas, llantas, etc.
- Mayor uso: convencer a la gente de que use el producto con mayor frecuencia o que se use mayor cantidad en cada ocasión de uso.

2. Cómo proteger la parte del mercado: en primer lugar, debe prevenir o hacer ajustes en aquellas debilidades que ofrece oportunidades a los competidores.

Debe mantener sus costos bajos y sus precios de acuerdo con el valor que los

¹⁰ Munuera, J; Rodríguez, A. (2006). *Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica*. Primera edición. ESIC editorial. Madrid. Pág. 231.



clientes encuentran en la marca. La líder debe tapar los agujeros de tal manera que los competidores no puedan entrar.

La mejor defensa es una buena ofensiva y la mejor respuesta es la innovación constante. La líder no se contenta con el estado presente de las cosas y encabeza a la industria tratándose de productos nuevos, servicios a clientes, eficacia de la distribución y reducción de costos. Siempre está aumentando la eficacia de su competencia y valor para los clientes. Toma la ofensiva, establece el ritmo y explota las debilidades de la competencia

- La posición defensiva: la defensa básica es la posición defensiva, mediante la cual la empresa levanta fortificaciones en torno a su posición presente. Sin embargo la mera defensa de la posición o de los productos actuales rara vez funciona.
- La defensa de los flancos: la líder del mercado, al cuidar su posición global, debe vigilar estrechamente sus flancos débiles. Las competidoras inteligentes suelen atacar los puntos débiles de la empresa. La empresa. Para defender sus flancos. Los vigila cuidadosamente y protege los más vulnerables.
- La defensa Preventiva: la líder puede iniciar una defensa preventiva más agresiva, atacando a sus competidores antes de que éstos se muevan en su contra. La defensa preventiva presupone que más vale prevenir que lamentar.
- La defensa de contraofensiva: cuando una líder del mercado es blanco de ataques, a pesar de sus medidas preventivas y de defender sus flancos, puede iniciar una defensa contraofensiva. En ocasiones, las empresas se aguantan un rato antes de contraatacar. Esto puede resultar un peligroso juego de “esperar y ver”, pero muchas veces existen motivos de peso para no dispararse. La empresa, cuando espera, puede entender a plenitud la ofensiva del competidor y quizás hasta encontrar un hueco para colarse y tener éxito con contraofensiva.
- La defensa móvil: la defensa móvil no consiste en sólo defender agresivamente la posición presente en el mercado. La líder se extiende a otros mercados que



le pueden servir de base, en el futuro, para lanzar ofensivas y defensivas. Al ampliar el mercado. La empresa cambia el punto focal dirigiéndolo del producto presente a la necesidad general básica del consumidor. La diversificación del mercado entrando a industrias inconexas es otra alternativa para generar “profundidad estratégica”.

- La defensa por contracción: en ocasiones, las empresas grandes no pueden defender todas sus posiciones. La dispersión adelgaza mucho sus recursos y los competidores están mordisqueando en varios frentes. En tal caso, la mejor medida sería la defensa reactiva (o retirada estratégica). La empresa abandona las posiciones más débiles y concentra sus recursos en las más fuertes.
3. Cómo expandir la parte del mercado: las líderes del mercado también pueden crecer aumentando aún más su parte del mercado. En muchos mercados, un pequeño aumento de la participación en el mercado puede significar un aumento muy grande en las ventas. Muchos estudios han arrojado que la rentabilidad aumenta cuando crece la participación en el mercado. Los negocios con una parte relativamente grande del mercado produjeron un rendimiento bastante mayor sobre la inversión. Debido a estos resultados, muchas empresas han buscado expandir su parte del mercado para mejorar su rentabilidad. Otros estudios han arrojado que muchas industrias contienen una o unas cuantas empresas grandes muy rentables, varias empresas rentables y más enfocadas y una gran cantidad de empresas medianas con resultados pobres en sus utilidades.

Sin embargo, las empresas no deben pensar que si logran incrementar su parte del mercado mejorará su rentabilidad en forma automática. Gran parte depende de la estrategia que usen para aumentar su participación. Existen muchas empresas que tienen una gran participación y una escasa rentabilidad y muchas empresas que tienen una escasa participación y una elevada rentabilidad. El costo que entraña comprar una participación mayor en el mercado puede ser muy superior a sus frutos. La participación mayor tiende a producir más utilidades sólo cuando los costos por



unidad bajan al incrementar la participación en el mercado o cuando la empresa ofrece un producto de calidad superior y cobra un precio extra que cubre con creces el costo por ofrecer la mayor calidad.

3.2.6.2. Estrategia de competidor de mercado:¹¹

Cómo definir el objetivo de la estrategia y al competidor: primero debe definir el objetivo de su estrategia, la mayor parte de las retadoras pretenden incrementar su rentabilidad aumentando su participación en el mercado. Pero el objetivo estratégico depende de quién es el competidor mayormente la empresa puede elegir a sus competidores.

La retadora puede atacar a la líder del mercado, se corre mucho riesgo pero puede haber grandes ganancias, cuando la líder no está atendiendo debidamente su mercado. Para triunfar, una empresa debe tener una ventaja competitiva sostenible sobre la líder: mejores costos para ofrecer mejores precios o poder brindar más valor a un precio de primera. Cuando una retadora ataca a una líder, también debe buscar la forma de minimizar la respuesta de la líder para no perder su ganancia

La retadora puede evitar a la líder y atacar a empresas de su tamaño o regionales o locales más pequeñas. Muchas de estas empresas tienen poco financiamiento y no atienden bien a sus clientes.

Cómo elegir una estrategia para el ataque

- El ataque frontal: la retadora igual el producto, la publicidad, el precio y la distribución de la competidora. Ataca los puntos fuertes de la competidora y no los débiles. El resultado depende de cual tenga más fuerza y resistencia.

¹¹ Munuera, J; Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Segunda edición. ESIC editorial. Madrid. Pág. 402.



Incluso el tamaño y la fuerza pueden no bastar para retar con éxito a una competidora bien atrincherada y con recursos. No tiene sentido un ataque frontal cuando la retadora tiene menos recursos que la competidora.

- El ataque por los flancos: la competidora, concentra sus recursos para proteger sus posiciones más fuertes, pero siempre hay algunos flancos más débiles. Al atacar estos puntos débiles la retadora puede dirigir sus fuerzas con las debilidades de la competidora. Esto es cuando la retadora tiene menos recursos que la competidora. Otra estrategia es encontrar lagunas que no han sido llenadas por los productos de la industria, llenarlas y convertirlas en segmentos fuertes.
- El ataque de cerco: se avanza desde todas las direcciones, el competidor protege sus frentes, sus flancos y su retaguardia al mismo tiempo. Esto es cuando la retadora tiene muchos recursos y piensa que puede romper rápido el dominio del competidor en el mercado.
- El ataque de evasión: estrategia indirecta. La retadora evita al competidor enfocando su mira a mercados más fáciles. La evasión puede implicar diversificarse en productos no relacionados, dirigirse a otros mercados geográficos o dar un salto aplicando tecnologías nuevas que sustituyan a los productos existentes. El salto tecnológico es una estrategia de evasión usada con mucha frecuencia en las industrias de alta tecnología. La retadora desarrolla pacientemente la siguiente tecnología. Cuando está satisfecha con su superioridad, lanza su ataque ahí donde tiene ventaja.
- El ataque de guerrilla: para las pequeñas con poco dinero. La retadora emprende ataques pequeños y periódicos para molestar y desmoralizar al competidor, con la esperanza de establecer puntos de avanzada permanentes. Puede ocurrir a recortes selectivos de precios, retadas ejecutivas, explosiones de promociones intensas o diversos actos legales. Las pequeñas empresas son las que lanzan los ataques guerrilleros contra las grandes. Pero una campaña de guerrilla constante puede ser muy cara.



3.2.6.3. Estrategia de imitador de mercado:¹²

La seguidora de mercado es una empresa ascendente que opta por no hacer olas, porque piensa que puede perder más de lo que podría ganar. Pero la seguidora también tiene estrategias y aplica sus capacidades específicas para conseguir crecimiento en el mercado. La tasa de rendimiento de algunas seguidoras es superior a la de las líderes de su industria.

¿En qué consiste? no todas las empresas ascendentes optan por enfrentarse a la líder del mercado. La líder jamás toma a ligera los esfuerzos destinados a quitarle clientes.

Una seguidora puede tener muchas ventajas. La líder del mercado suele sufragar enormes gastos por concepto de desarrollo de productos y mercados nuevos, expansión de los canales de distribución, brindar información y educar al mercado. La recompensa para todo este trabajo y riesgo normalmente es el liderato del mercado.

La seguidora del mercado por otra parte puede sacar provecho de la experiencia de la líder y copiar o mejorar los productos y los programas de mercadotecnia de la líder, por regla general, con una inversión mucho menor, aunque es poco probable que la seguidora desbanque al líder muchas veces sí puede llegar a ser tan rentable como ella. Se busca una coexistencia pacífica en el mercado y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización para conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación. Es una estrategia que se desarrolla, a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de mercado. Por lo tanto, esto se resume en 3 principios:

- Comportamiento adaptativo al líder
- Coexistencia pacífica

¹² Muera, J; Rodríguez A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Segunda edición. ESIC editorial. Madrid. Pág. 409.*



- No represalias del líder

Una estrategia de seguidor no implica una pasividad en el director de la empresa, sino que más bien implica una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder. Una compañía que introduce un producto nuevo imitador debe decidir cómo posicionara a su producto ante la competencia en términos de calidad y precio. Existen para ello cuatro estrategias:

- De primera: introduce un producto de alta calidad a un precio alto
- De buen valor: introduce un producto de alta calidad a un precio accesible
- De cargo excesivo: productos con una calidad que no justifica su precio
- De economía: productos de calidades medias a precios accesibles.

Las empresas seguidoras del mercado caben dentro de uno de tres tipos generales:

1. La clon: copia exactamente los productos, la distribución, la publicidad y demás medidas mercadotécnicas de la líder. La clon no origina nada, simplemente trata de vivir medrando de las inversiones de la líder del mercado.
2. La imitadora: copia algunas cosas a la líder, pero conserva ciertas diferencias en términos de empaques, publicidad, precios y otros factores. A la líder no la afecta la imitadora, siempre y cuando esta no emprenda ataques agresivos. La imitadora incluso puede servirle a la líder para evitar acusaciones de monopolio.
3. La adaptadora: se fundamenta en los productos y programas de mercadotecnia de la líder, pero suele mejorarlos. La adaptadora puede optar por vender en otros mercados a efecto de evitar una confrontación directa con la líder. Sin embargo la adaptadora muchas veces se convierte en una retadora a futuro, como sería el caso de muchas empresas japonesas tras adaptar y mejora productos mejorados en otros países.



3.2.6.4. Estrategia de nicho de mercado:¹³

En lugar de dirigirse al mercado entero, o incluso a segmentos grandes del mercado, estas empresas se enfocan hacia segmentos dentro de segmentos, o nichos. Esto es frecuente tratándose de empresas pequeñas, porque éstas cuentan con pocos recursos. Pero las divisiones pequeñas de empresas grandes también aplican estrategias para ocupar nichos. Aquí lo importante es señalar que las empresas que abarcan una parte pequeña del total de un mercado pueden ser muy rentables si se ocupan nichos con inteligencia. ¿Por qué es rentable un nicho? La empresa que ocupa el nicho acaba conociendo tanto a los clientes que tiene en la mira, que satisface sus necesidades mejor que las otras empresas que, casualmente, le venden a este nicho. La empresa que ocupa el nicho puede cobrar un recargo sustancial sobre sus costos debido al valor agregado. Así como el comercializador de masas consigue alcanzar un volumen cuantioso, la empresa que ocupa un nicho obtiene márgenes muy amplios. El nicho ideal en el mercado es lo bastante grande para resultar rentable, aunque también debe tener potencial para crecer. Es uno que la empresa puede atender con eficacia y que no despierte mucho interés en los competidores importantes. El concepto medular de los nichos está en la especialización, ésta se debe establecer con base en el mercado, el cliente, el producto o la mezcla de mercadotecnia:

- Especialista en usuarios finales: Atender a un tipo de usuario final.
- Especialista en nivel vertical: en algún nivel del ciclo de la producción-distribución. Por ejemplo una empresa cuprífera que se especializa en hacer láminas de cobre.
- Especialista en tamaño de cliente: Vender clientes grandes, medianos o pequeño.
- Especialista en el cliente específico: Limitar las ventas a unos cuantos clientes importantes.
- Especialista Geográfico: Vender sólo en un lugar, región o zona del mundo.

¹³ Kotler, P; Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Octava edición. Pearson educación. México. Pág. 614



- Especialista en el producto o una característica: producción de un producto, línea de productos o características del producto. Por ejemplo empresas que solo fabrican microscopios o lentes.
- Especialista en calidad-precio: operar en el extremo inferior o superior del mercado.
- Especialista en servicios: ofrecer uno o varios servicios que no proporcionan otras empresas

El riesgo de los nichos es que pueden agotarse o ser blancos de ataques. Por esto muchas empresas ocupan varios nichos. Si se tienen dos o más nichos hay más posibilidades de sobrevivir. Algunas empresas grandes prefieren una estrategia para ocupar varios nichos que abarcar el mercado total.

3.2.7. Elementos de la estrategia de mercado¹⁴

- Selección del mercado objetivo: definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercado. Es imperativo definir su potencia, sus características, y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.
- Desarrollo del producto: identificada la necesidad del mercado, y su potencia, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. A parte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (¿Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto?) y formas de presentación.
- Distribución: las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y

¹⁴ Jáuregui, A. (2002). *Elementos de la estrategia de mercadeo*. Segunda edición. Editorial UNED. San José, Costa Rica. Pág. 207. Consultado el 03 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/elementos-estrategia-mercadeo/>



todas las actividades relacionada con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

1. Estrategia de promoción y publicidad: es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

Algunos medios a utilizar son: televisión, radio, prensa, internet, folletos directos, vallas, publicidad personal, tele mercadeo, etc.

Según el tipo de productos y de clientes, la empresa deberá determinar la mejor combinación de estrategia de mercado para ser exitosa en el desarrollo de su actividad comercial.

2. Estrategia de ventas: ¿Cómo se va a vender?, ¿Qué tipo de fuerzas de venta se va a utilizar?, ¿Cuáles serán las políticas de crédito y pago?, ¿Cuáles serán los rangos de ventas?, ¿Cuál es el nivel aceptable de ventas?, ¿Cuánto se puede ofrecer?, etc.
3. Estrategia de precios: determinación de los precios dado los siguientes elementos (más importantes)
 - Capacidad de compra, nivel socioeconómico, costos de producción, costos de distribución, costos financieros, costos logísticos, costos de publicidad y promoción, salarios etc.
 - Comparación de precios con la competencia sobre el precio: la determinación del precio genera segmentación, el precio determina en muchas ocasiones el segmento de mercado al que queremos llegar (bienes de lujo, estratos altos, medios o bienes de consumo masivo de bajo costos).
4. Estrategia de comunicación y servicio al cliente: partiendo de la forma de comunicarse con los consumidores (manera personal o impersonal) y del tipo de producto, se debe desarrollar una estrategia de servicio al cliente que logre



satisfacer siempre las necesidades de los mismos y que genere gran valoración de marca.

Importante: la parte de servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor así que debe ser considerada como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios.

5. Estrategia de asistencia técnica y manejo de fallas: si el producto es susceptible de esta estrategia, es necesario definir las formas de asistencia al implementa: manejo de garantías con terceros para reparaciones, asistencia técnica directa, asistencia técnica indirecta, centros de quejas y reclamos, centros de asistencia, asistencia especializada, etc.

La asistencia técnica es otra forma importante de interacción con el usuario que determinará la preferencia o abandono de la marca.

6. Estrategia de localización: determinar la localización según el caso de:

- Plantas de producción
- Puntos de ventas
- Puntos de distribución (mayoristas o minoristas)
- Edificios administrativos
- Puntos de pago
- Las fuerzas de ventas
- Vendedores
- Transportes y manejo de cargas (si es el caso)

7. Estrategias de branding e imagen empresarial: está comprobado que las empresas con fuerte noción de marca y alto respeto comercial son más exitosas que aquellas que tienen una mala imagen de marca o social.

En la actualidad las empresas manejan presupuestos para ofrecer patrocinios, hacer obras benéficas, dar regalos a clientes, mantener reuniones sociales, etc. para mostrar una buena imagen, ayudar y beneficiarse indirectamente de la buena publicidad.



8. Estrategias de personal y calidad: dentro de las políticas internas de las empresas se encontrarán elementos como: salario, remuneraciones, capacitación, calidad en planta, producción actualizada y tecnología.

Estos elementos determinaran en buena medida la eficiencia y eficacia de la empresa. La determinación de las políticas internas de producción constituirá la última gran estrategia de mercadeo.

3.2.8. Mezcla de mercadotecnia¹⁵

Es definida como un grupo de herramientas de marketing las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta.

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, aunque hay muchísimas posibilidades estas pueden reunirse en 4 variables que se conocen como “las 4 P’s”: Precio, Plaza, Producto y Promoción.

3.2.8.1. Las 4 P’s

1. Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

Es considerado un elemento flexible, ya que a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.

¹⁵ Kotler, P; Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Duodécima edición. Editorial Pearson educación. México. Pág. 19. Consultado el 04 de mayo 2016. Recuperado de <http://phlpktler.blogspot.com/>



2. Producto

Es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar un producto la compañía lo primero debe de identificar las necesidades centrales de los consumidores haciendo que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, así crear mayor satisfacción a los consumidores.

Todo producto cuenta con un ciclo de vida, definido como el curso de ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia.

3. Plaza

Comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios su vez, utilizan los canales de distribución consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor.

Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor.

4. Promoción

Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.



La mercadotecnia moderna exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar.

La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

3.2.9. Cliente

3.2.9.1. Concepto de cliente¹⁶

Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey. Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para así mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, produce, fabrican y comercializan productos y servicios. (Armario, 2004)

Las empresas deben aprender cómo cambiar de una gestión centrada en el producto a una gestión centrada en el cliente. Deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe-el cliente-. Si su personal no piensa en términos de clientes, sencillamente no piensan. Sino están atendiendo directamente a un cliente, harían bien en atender a alguien que lo sea. Sino prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.

Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa. Tom Peters considera que los clientes son un activo que se “aprecia con el tiempo”. Son el activo más importante de la compañía, y, sin embargo, su valor no se refleja en los libros de contabilidad.

¹⁶ Kotler, P (2003), *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. quinta edición* .Editorial Pearson Prentice Hall. México, pag.8.



3.2.9.2. Tipos de cliente¹⁷

- Clientes actuales: son aquellos que le hacen compras a la empresa (bienes o servicios) de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de cliente es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que perciben la empresa en la actualidad y es la que permite tener una determinada participación en el mercado.
- Clientes potenciales: son aquellos que no le realizan compras en la actualidad (bienes o servicios) pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro, porque tiene la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de cliente es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

3.2.9.3. Comportamiento del cliente¹⁸

Entender al consumidor y a su comportamiento no es tarea sencilla. Los comunicadores pueden establecer sus necesidades y preferencias, pero actuar de otra manera. Pueden no estar en contacto con sus más profundas motivaciones. Pueden responder a influencias que hagan cambiar su opinión en el último minuto. Sin embargo los mercadólogos deben estudiar las preferencias, percepciones, necesidades y patrones de consumo y compra de sus consumidores meta.

Berkowitz describe el comportamiento del consumidor como las acciones que la persona toma al comprar y usar, productos y servicios, incluyendo los procesos mentales y sociales que anteceden y proceden a estas acciones.

Detrás de la acción de compra existe un importante proceso de decisiones, el proceso de decisiones de compra, que son las etapas por las cuales pasa el

¹⁷ Plenc, M. (2005). *Tipos de cliente*. Primera edición. Editorial ideas propias. España . pág. 21. Consultado el 04 de Mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-clientes/>

¹⁸ Castro, B. (2006). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Tercera edición. Editorial Pearson educación. México. Pág. 75. Consultado el 04 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administracion-de-empresas/>



comprador para decidir que producto o servicio comprar. Este proceso consta de cinco etapas:

- Identificar el problema,
- Búsqueda de información,
- Evaluación de alternativas,
- Decisión de compra.

3.2.9.4. Etapas de la decisión de compra¹⁹

Las principales etapas del proceso de decisión de compra son las siguientes:

- Reconocimiento de la necesidad: el proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente. Esta necesidad puede surgir por impulsos externos o internos.
- Búsqueda de información: en esta etapa el comprador debe acopiar toda la información que considera necesaria para fundamentar sus análisis y la toma de decisiones. Esta información está relacionada con la definición de los proveedores posibles, información sobre los parámetros de las ofertas de cada proveedor, las características y exigencias de los consumidores de la empresa, características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con el mercado y la empresa.
- Formación de alternativas: a partir de la información recopilada el comprador determinará las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizando a cada una de las alternativas con aquellos parámetros relevantes.

¹⁹ Barquín, J. (2008). *La gestión de compras*. Cuarta edición. FC editorial. Madrid. Pág. 31.



- Evaluación de alternativas: el comprador en cada compra determina cuáles son los principales criterios de selección. A partir de esta definición se evalúa de acuerdo a dichos criterios cada alternativa y sobre la base de la ponderación de los distintos criterios se llega a una evaluación integral de cada alternativa para llegar a seleccionar la que es más conveniente para la empresa.
- Decisión de compra: considerando la evaluación anterior y el esquema de fuerzas de los actores de la compra se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar de entrega, fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar y otros elementos.
- Ejecución de la compra: esta etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.
- Monitoreo postcompra: luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamación, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.



3.2.9.5. Atención al cliente²⁰

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Se designa con el concepto de atención al cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamo, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si por el contrario, cualquier empresa no satisface todas aquellas necesidades o demandas que les plantean sus clientes su futuro será muy pero muy corto. Entonces, todos los esfuerzos deberán estar destinados al cliente hacia su satisfacción, por pequeña que sea, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, porque de nada sirve que el producto sea de excelente calidad, o que tenga un precio competitivo o que este muy bien presentado sino junto existen compradores para él.

“Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? “Ponerse en los zapatos del cliente”. A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita”.

²⁰ Hirt, G; Flores, M; Ramos, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Tercera edición. Madrid .Editorial, McGraw Hill. Pág. 282.



El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un servicio al cliente de clase mundial por una razón: el servicio excepcional genera dinero, mucho dinero. Entre tanto en la página de internet hace referencia a lo siguiente: “los negocios exitosos lo son porque resuelven los `problemas y satisfacen las necesidades de sus clientes. Solo cuando se logra esto se puede generar suficiente dinero para cubrir los costos, liquidar los gastos y obtener una ganancia”.

Es aquí donde muchos empresarios fallan: primero, porque tratan de satisfacer sus necesidades personales o de la empresa antes que de la de los clientes; y segundo porque no cuentan con un plan verdadero, serio y sincero de servicio al cliente que haga que los consumidores quieran regresar. Adicionalmente comenta que un extraordinario servicio al cliente quiere decir evitarles molestias, ofreciendo una atención excelente y con respeto; es utilizar el lenguaje adecuado; es atenderlo en el horario que requiere y con rapidez; es respetar su manera de vestir, de hablar, de ser; es darle el producto o servicio que realmente necesita y no venderle o darle lo que se tiene cuando hay otras cosas en el mercado que puedan satisfacer mejor sus necesidades. Esto último denota verdadero respeto a las personas, lo cual tiene una gran recompensa en el futuro.

3.2.9.5.1. Importancia de la atención al cliente²¹

El mayor porcentaje de pérdida de cliente en las empresas es por haberse sentido despreciados por alguien del personal, bien por una mala atención o por indiferencias. Solo es necesario causar una vez esta sensación en el cliente para que se aleje para siempre.

Un cliente perdonara un error si se le atiende correctamente y se soluciona de manera eficaz pero es muy difícil que olvide una atención poco profesional y mucho menos, si siente que se le ha tratado mal o como un objeto.

²¹ Figueroa, E. (2009). *¿Quién se llevó mi cliente? Importancia de la atención al cliente*. Segunda edición. Editorial Girón Spanish Book. España. Pág. 35.



Es muy necesario, por tanto, disponer de personal adecuado para atender a sus clientes ya que esto garantizara su satisfacción y aumentara su confianza en la empresa.

3.2.9.5.2. Aspectos fundamentales para una buena atención al cliente²²

- Cortesía: todos los clientes, sin excepción, merecen ser tratados con cortesía pero esta afirmación no siempre se respeta seguro que puede recordar unas cuantas experiencias en las que usted, como cliente, no ha sido tratado cortésmente. Por eso desde aquí queremos subrayar lo siguiente: aunque el cliente haya perdido la compostura, usted y sus empleados deben seguir comunicándose amablemente.
- Personalidad: imagínese que usted entra a una tienda a solicitar información sobre un producto y, al llegar, el dependiente está hablando por teléfono sin preocuparse de su presencia. ¿Qué pensaría como cliente? Para ayudarle a discernir como deben ser los trabajadores que su empresa coloque de cara al público.
- Cooperación: su cliente debe percibir que tanto usted como su empresa están dispuestos a hacer un esfuerzo por cumplir con sus expectativas.
- Comunicación: tanto usted como sus empleados deben esforzarse por establecer una buena relación con los clientes. Un saludo como una disculpa o un agradecimiento son la base para empezar cualquier dialogo comercial. Un aspecto muy importante es la voz en su comunicación con el cliente.
- Rapidez y eficacia: procura tener a mano todo lo que necesite y que su equipo de trabajadores este bien preparado y organizado. Al cliente cuyo internet no

²² Serna, H (2006) *Conceptos básicos. En servicio al cliente*; Panamericana editorial Ltda. Colombia. Pág. 19-27.



le funciona, no le sirve de nada que le digan que un técnico pasara por su casa en tres días.

- Formación constante: no basta con darles a sus empleados dos horas de charlas el primer día que empiezan a trabajar. Para que su empresa crezca, su empleado también debe crecer.
- Capacidad resolutive: los manuales están hechos para estandarizar ciertas pautas de actuación, pero tanto usted como sus empleados deben ser capaces de evaluar cuando una situación debe ser solventada fuera del procedimiento. Una buena atención al cliente en lugar de limitarse a decir lo que no se puede hacer, debe buscar alternativas a través de lo que sí se puede hacer.
- Cumplir con la palabra.: la imagen y reputación de su empresa se deben, en gran parte, a la veracidad de su marca. Y su marca se forjara en relación a la confianza que despierta la atención al cliente en los consumidores. Por este motivo consideramos que hay varias razones para tener una cultura de servicio al cliente.
- Empleados contentos: si trata bien a sus empleados su satisfacción se reflejara en la forma en que atienden a sus clientes.
- Fidelización: nunca olvide que siempre será más rentable mantener viejos clientes que conseguir nuevos.
- Escucha a tu cliente: las organizaciones que tienen un buen servicio escuchan activamente a sus clientes, entienden lo que estos les quieren decir y responden a sus demandas. La mejor manera de escuchar a los clientes es a través de una plática “cara a cara” para esto puede establecer algunos cambios en tu manera de operar el negocio:



Maneja personalmente las quejas que los clientes tengan sobre tus productos o servicios. Al principio, no delegues esto a ningún empleado. Escuchar activamente a tu cliente te indicara que entienden tus clientes por un buen servicio. Esta es la materia prima para pasar al segundo paso.

3.2.10. Factores de influencia en la compra²³

3.2.10.1. La influencia de la cultura en la conducta del comprador

El estudio de la cultura es el estudio de todos los aspectos de una sociedad: su lenguaje, conocimientos, leyes, costumbres, etc. que otorgan a esa sociedad un carácter distintivo y su personalidad. En el contexto del comportamiento del consumidor, se define a la cultura, como la suma de creencias, valores y costumbres adquiridas y transmitidas de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad.

Los elementos de la cultura se transmiten por tres instituciones: la familia, la iglesia y la escuela. Una cuarta institución juega un rol mayor en la transmisión de la cultura, son los medios de comunicación, tanto a través de los contenidos editoriales como de la publicidad.

Este significado cultural se extrae del mismo mundo de la cultura y se transfiere a un bien de consumo a través de la publicidad y del sistema de modas. Luego se transfiere a esos bienes a la conducta del consumidor mediante ciertos rituales de consumo.

²³ Recalde, L. (2001). *Factores de influencia de comportamiento del consumidor*. Primera edición. Editorial UOC. Barcelona. Pág.115. consultado el 04 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/factores-de-influencia-del-comportamiento-del-consumidor/>



- Aspectos sub culturales en el comportamiento del consumidor.
- El análisis sub cultural permite al marketing segmentar el mercado para llegar a las necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidas por los miembros de un grupo sub cultural específico.

Una sub cultura es un grupo cultural distinguible que existe como un sector identificable dentro de una sociedad más grande y compleja. Sus miembros poseen creencias, valores y costumbres que los apartan de otros miembros de la misma sociedad. Las principales categorías sub culturales son: la nacionalidad, religión, raza, la localización geográfica, la edad, el sexo y la educación.

- Clases sociales

Las clases sociales son multidimensionales puesto que se fundan en numeroso componente: no son equivalentes al ingreso o a algún otro criterio aislado ni estén determinadas en consecuencia por alguno de ellos. El ingreso suele ser un indicador engañoso de la posición en la clase social.

La ocupación ofrece generalmente una buena indicación de la clase social al igual que la vivienda.

3.2.10.2. Factores sociales en el comportamiento del consumidor

- Grupo primario

Es aquel en que las relaciones personales son cara a cara con cierta frecuencia y a un nivel íntimo y afectivo. En estos grupos se desarrollan normas y roles. La familia, los grupos de un trabajo, los amigos, son ejemplo de tales grupos. El grupo primario ejerce un control informal sobre sus miembros un control no institucionalizado pero no por ello menos eficaz.



- Grupo secundario

Aquí se incluyen todos aquellos grupos que no son primarios, tales como las agrupaciones políticas, las asociaciones de ayuda, comisiones vecinales, etc.

En estos grupos el individuo no se interesa por los demás en cuanto a las personas sino como funcionarios que desempeñan un rol. Al contrario de los grupos primarios, el control que se aplica es formal es decir hay reglamentaciones que establecen normas y sanciones.

- Grupos de referencia

Es el grupo al cual uno quiere pertenecer, puede definirse como un grupo de personas que influyen en las actividades, valores, conductas y pueden influir en la compra de un producto y/o en la decisión de la marca.

3.2.10.3. Factores personales de influencia en la conducta del consumidor

- Personalidad: la personalidad se define como el patrón de rasgos de un individuo que dependen de las respuestas conductuales. Están se han empleado para estudiar el comportamiento del consumidor y explicar la totalidad organizada de su conducta. Sabemos que la personalidad de una persona se refleja a menudo en la ropa que usa, la marca y el tipo de automóvil que conduce, los restaurantes donde come, etc. pero no podemos cuantificar los rasgos individuales de cada individuo.
- El auto concepto: es la percepción de sí mismo por el sujeto. Y a la vez es la imagen que pensamos que los demás tienen sobre nosotros mismos. La importancia de estudiar el auto concepto en marketing viene dada porque la persona a través del consumo se describe así misma.
- Motivación: para entender porque los consumidores observan determinada conducta, es preciso preguntar primero que es lo que impulsa a una persona a



obrar. Toda conducta se inicia con la motivación, el motivo (o impulso) es una necesidad estimulada que el sujeto trata de satisfacer. Uno o más motivos en el interior de una persona desencadenan a la conducta hacia una meta que supuestamente procurara satisfacción.

- Familia: de los grupos pequeños a los que pertenecemos durante años, hay uno que normalmente ejerce influencia más profunda y duradera en nuestros percepciones y conducta, este grupo es la familia. Esta desempeña directamente la función de consumo final operando como unidad económica, ganando y gastando el dinero. Al hacer esto los miembros de la familia se ven obligados a establecer prioridades individuales y colectivas de consumo a seleccionar que productos y marcas comprarán y como se utilizarán para cumplir con las metas de los miembros de la familia.
- La percepción: es el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para construir una pintura significativa y coherente del mundo. El consumidor toma decisiones basadas en lo que percibe más que en la realidad objetiva.

La gente usualmente percibe las cosas que necesita o desean y bloquean la percepción de estímulos desfavorables o ingratos.

La forma en que los productos son percibidos es lo más importante para su éxito que las características reales que posea. Los productos que son percibidos favorablemente como es obvio tienen menores posibilidades de ser comprados.



3.3. Competitividad²⁴

3.3.1. Concepto de competitividad

Es la capacidad que tiene una organización de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado. Más aun, se puede decir que es hacer las cosas mejor que los demás. De esta manera, la competitividad está directamente relacionada con la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. Cuando el empresario se toma el tiempo necesario para planear, esto es, establecer metas y objetivo, diseñar programas para alcanzarlos y realizar la evaluación para mantener al día los planes, en fin, para tener el control está identificando las oportunidades que le permiten ser proactivo y ser más competitivo.

3.3.2. Tipos de competitividad en las empresas.

- La incipiente, donde la competitividad es muy escasa y a menudo la empresa es forzada a seguir los patrones del mercado devalores.
- La aceptable, ya no es tan fácilmente manipulable, reacciona mejor a las innovaciones.
- La superior, en la que la empresa empieza a ser más relevante e innovadora en el sector.
- La sobresaliente, última fase en la que la empresa pasa de adaptarse a los mercados a ser ella quien lo establece.

3.3.3. Características de la empresa competitiva

- Eficiencia: productividad y control de costos
- Calidad: confiabilidad, durabilidad y estética del producto.

²⁴ Gutiérrez, C. (2004). *Administración y calidad*. Octava edición. Editorial LIMUSA. México. Pág. 157



- Innovación: diferenciación, agilidad y flexibilidad.
- Sustentabilidad: producción limpia.

3.3.4. Factores que influyen en la competitividad

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

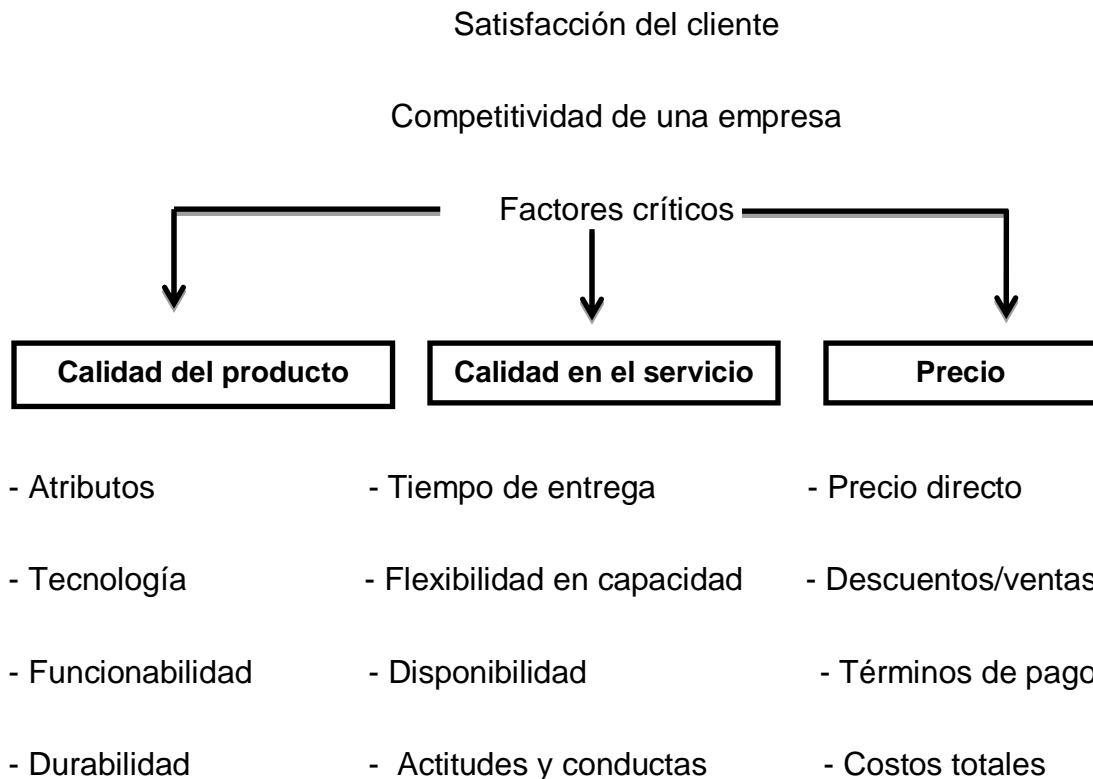
1. **Calidad de producto:** es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).
2. **Calidad del servicio:** la calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc. Logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio.
3. **Productividad:** la capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (factores del capital humano), así en países industrializados los empleados pueden producir en promedio mucho mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatiza parte de los procesos.



En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuente es mucho más difícil de mejorar mediante capital físico o humano. En cambio históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipos y nuevas tecnologías. Una mayor productividad redundará en una mayor capacidad de producción a la igualdad de costes, o en menor coste a igualdad de producto producido. Un costo menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de gobierno o de servicio social).

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

La competitividad de una empresa está determinada por la calidad del producto, el precio, y la calidad del servicio. Esta capacidad se manifiesta por:





- Prestigio
- Respuestas a las fallas
- Valor promedio
- Confiabilidad
- Asistencia técnica
- Costo post venta
- Margen de operación

3.3.5. Ventajas competitivas de las empresas

La ventaja competitiva es ese toque diferencial que la empresa tiene, eso no imitable, sostenido en el tiempo y que hace que esta obtenga mejores resultados que el resto de los competidores. Para construir esta ventaja competitiva hay que tener claros nuestros recursos y nuestras capacidades. La suma de estos dos factores muchas veces da como resultado la “Estrategia. A veces tener los recursos no asegura el éxito si no se tiene una buena idea y capacidad para llevarla a cabo.

Para que la ventaja se a efectiva tenemos que saber contra quien competimos ya que a veces conocer las debilidades de la competencia puede ser una fortaleza nuestra. ¿Cuántas empresas han aparecido luego de observar un mercado desatendido o bien, un mercado donde sus principales jugadores descuidan al cliente en vez de enfocarse en él? De eso se trata, tener ese valor agregado, eso que hace que ante iguales ofrecimientos la gente nos elija.

La administración está encaminada a ayudar a una empresa a sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas. Si una empresa tiene una buena administración, cuenta con muchas mayores posibilidades de tener éxito y de convertirse en líder en el competitivo mundo de los negocios.

Para sobrevivir y ganar, es necesario obtener ventaja sobre los competidores. Se necesita ser mejor que ellos cuando se trate de hacer cosas valiosas para los clientes. Se logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de la competitividad en costos, productos de gran calidad, velocidad e innovación.



Una empresa puede tener una ventaja competitiva:

- Al contar con un personal calificado, lo que le permite brindar un excelente servicio al cliente.
- Al contar con una buena ubicación, lo que le permite tener una mayor visibilidad para los consumidores.
- Al contar con un proceso productivo eficiente que le permite reducir costos lo que a su vez le permite vender a precios más bajos.

3.3.6. Cliente y competitividad

Cliente es la persona u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican, comercializan productos y servicios.

Algunas consideraciones acerca de los clientes:

- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra persona lo hará.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Los productos van y viene. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.



IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACION POR OBJETIVOS

Objetivo específico	Dimensiones de análisis	Definición operacional	Categoría	Fuente
Describir las diferentes estrategias de venta en la atención al cliente que implementa el supermercado "Las Segovias".	Competitividad.	Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa.(Pérez Bengochea, 2008).	-Servicio. -Calidad. -Precio. -Estrategias. -Publicidad. -Atención. -Demanda. -Beneficios a los clientes. -Promociones. -Rebajas. -Descuentos.	-Guía de observación. -Investigación documental. -Entrevista semi-estructurada.
Describir los criterios que toman en cuenta los clientes para visitar el supermercado "Las	Atención al cliente.	Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador	-Desempeño en la atención al cliente. -Calidad del	-Encuesta. -Guía de observación.



<p>Segovias”.</p>		<p>con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. (Hirt, Flores, & Ramos Garza, 2004)</p>	<p>servicio. -Nº de clientes. -Cortesía. -Cooperación -Capacidad resolutive. -Rapidez y eficacia.</p>	
<p>Proponer una estrategia para el mejoramiento de la capacidad competitiva del supermercado “Las Segovias” con respecto a sus clientes.</p>	<p>Estrategia competitiva.</p>	<p>Consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. (Carrión Maroto, 2007)</p>	<p>-FODA. -Estrategias. -Objetivos. -Actividades.</p>	<p>-Entrevista semi-estructurada. -Guía de observación.</p>



V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de Estudio

Según el uso del conocimiento: Esta es una investigación aplicada porque se enfoca en el estudio de los elementos competitivos de una MIPYME. Se propondrá una estrategia que permita mejorar la competitividad en el mercado.

Es una investigación cuali-cuantitativa porque se recolectan, analizan y vinculan datos cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio, siendo una investigación participativa surge de un problema que se origina en la comunidad y con el objetivo de darle solución.

5.2. Universo de estudio

El universo de estudio lo constituye el supermercado “Las Segovias” de la ciudad de Estelí y sus 950 clientes que lo visitan diariamente.

Esta es una investigación cuali-cuantitativa. El tipo de muestreo es no probabilístico concebido como un estudio de caso y los principales criterios de selección son:

1. Personas que visiten el supermercado “Las Segovias” con mayor frecuencia a realizar sus compras.
2. Persona que sea informante clave que labore directamente en el supermercado “Las Segovias” tales como: gerente general.
3. Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participar en forma voluntaria en esta investigación.



5.2.1. Breve caracterización del Municipio de Estelí²⁵

El Departamento de Estelí, cuenta con una superficie de 2,335 Km² una población de 215,400 y una densidad de 92 hab. /Km².

Está ubicado en la región norte del país. Limitada al Norte con el departamento de Madriz, al sur con los departamentos de Matagalpa y León, al Este con el departamento de Jinotega y al Oeste con los departamentos de Chinandega y Madriz.



Esta investigación se realizó en la ciudad de Estelí, ubicado a una altitud sobre el nivel del mar de 843.97 metros, es la cabecera municipal y está ubicada a 148 km de Managua, capital de Nicaragua, cuenta con una extensión territorial de 754 km². Este municipio limita al Norte: municipio de Condega; al Sur con los municipios de La Trinidad, San Nicolás y El Sauce; al Este con los municipios de San Sebastián de Yali y La Concordia, y al Oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay.

5.3. Muestra

Tipo de muestreo cuantitativo

Para la realización de la encuesta que define la salida del objetivo 2 se aplicará el muestreo probabilístico aleatorio sistemático ya que con el cálculo de la formula se determinó el tamaño de la muestra.

Cálculo y tamaño de la muestra de estudio

Para la obtención de la muestra se utilizó la siguiente fórmula.

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

²⁵De Paola, Norma Susana. (2005). *Atlas Universal y de Nicaragua*. Managua, Nicaragua. Recuperado de www.mundocartográfico.com. Consultado el 15 de Junio 2016.



Con un universo de 6,650 (950 clientes diarios x 7 días de la semana) clientes aproximadamente que visitan el Supermercado semanalmente, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra que se determino fue de:

N= 6,650 clientes

$$n = \frac{6,650(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(6,650 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Z= 1.96

$$n = \frac{6,386.66}{17.5829}$$

e= 0.05

$$n = 363 \text{ clientes}$$

P= 0.5

Q= 0.5

5.4. Técnicas de recolección de datos²⁶

La información que se recolecto para poder llevar a cabo esta investigación, fue a través de las técnicas de la entrevista semi-estructurada, guía de observación y encuesta.

5.4.1. Entrevista semi-estructurada

Se basa en una guía de preguntas en la que el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener información sobre los temas deseos; es decir no todas las preguntas están determinadas.

5.4.2. Guía de observación

Es la que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado muy controlado, para lo cual se

²⁶ García, F. (2004). *Recomendaciones metodológicas para el desarrollo de un cuestionario: El cuestionario*. Primera edición. Editorial Limusa. México. Pág. 19



utilizan medios audiovisuales, grabadores especialmente en estudios del comportamiento del consumidor, de las personas en su sitio de trabajo, etc.

5.4.3. Encuesta

Constituye un instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformada por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas para un análisis posterior. Alas encuestas hay que entenderlas como una investigación de tipo esporádico y ocasional aunque también se reserva el término para investigación realizada por muestreo.

5.5. Etapas de la investigación

Esta información se organizó a través de cuatro etapas:

1. Investigación documental;
2. Elaboración de instrumentos;
3. Trabajo de campo y
4. Análisis y elaboración de documento final.

5.5.1. Investigación documental

Para realizar esta investigación buscamos información de libros, en la biblioteca Urania Zelaya de esta facultad, libros en línea y tesis en los primeros meses del primer semestre 2016.

5.5.2. Elaboración de instrumentos

Para iniciar el proceso de entrevista, guía de observación y encuesta, se elaboró una guía de preguntas semi-estructurada basada en la problemática que presenta



este supermercado en cuanto a estrategias competitivas las cuales se elaboraron en el mes de Mayo 2016.

5.5.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió principalmente en la realización de las entrevistas semi-estructuradas, guía de observación y encuestas dirigidas a los consumidores que asisten al supermercado "Las Segovias".

Cuando aplicamos las encuestas a los consumidores, se realizó en un ambiente de comunicación, respeto y confianza. Las encuestas duraron alrededor de 5 minutos, ya que los consumidores estaban comprando y respondiendo. Hubo mucha disposición por parte de los consumidores aplicando 363 encuestas en una semana en un periodo comprendido entre el 13 al 18 de Junio del respectivo año.

5.5.4. Análisis y elaboración de documento final

Se incorporaron todas las sugerencias y opiniones de los consumidores, se hizo una revisión final, se construyeron las tablas de frecuencia.

Se organizó el documento a partir de una guía facilitada por nuestra asesora Dra. Beverly Castillo.

Un aspecto muy importante de esta investigación fue el cumplimiento de los objetivos planteados.



VI. RESULTADOS

6.1. Administración

En el supermercado “Las Segovias” se basan en cuatro principios bíblicos son: dar para recibir, el que toca la puerta se le abre, si la montaña no viene a mi yo voy a la montaña y el que busca encuentra. Para ejemplificar estos principios algunos clientes e instituciones solicitan algún tipo de ayuda dando a cambio un servicio gratuito, esta es una manera de mantener activas las relaciones con los clientes.

6.1.1. Antecedentes de la empresa

La Revolución Popular Sandinista organizó, en el transcurso de la década de los años 80 la cadena de supermercados del pueblo que operaron, tanto en la capital (Managua) como en algunas cabeceras importantes en el interior de Nicaragua.

Es en ese período que el gobierno revolucionario decidió que en la cabecera departamental de Estelí, funcionaría y operaría una expresión de la cadena de Supermercados del pueblo, al cual se le denominó “Las Segovias” y fue dirigida a través de la estructura administrativa del Ministerio de Comercio Interior (MICOIN) que operaba en Estelí bajo una instancia regional.

Este supermercado “Las Segovias” jugó un papel importante en el ámbito comercial, pues adicionalmente que brindaba servicio como punto de venta, abastecía también a través de los canales de MICOIN, ubicados en los departamentos de Madriz, Nueva Segovia y los otros municipios de Estelí; convirtiéndose en la práctica como un punto de venta de carácter regional.

En 1990, se lleva a cabo las elecciones y el F.S.L.N las pierde y gana la coalición UNO. El nuevo gobierno de la UNO comienza a implementar el nuevo modelo económico que es distinto en esencia al del gobierno revolucionario.

Ante esta situación el F.S.L.N orienta que el supermercado del pueblo “Las Segovias” situado en Estelí pase a ser administrado por la Alcaldía del municipio de



Estelí; es así que el supermercado del pueblo pasa bajo la jurisdicción y administración de la Alcaldía del municipio de Estelí.

Dentro del marco de la privatización, los trabajadores solicitan al consejo municipal de entonces (1995-1996) que se privatice a favor de los trabajadores, a lo que se accedió y se autorizó la privatización a favor de los trabajadores.

A partir del 24 de Julio de 1996 se dejó de llamar supermercado “Las Segovias” para llamarse ahora supermercado “Las Segovias”, S.A (SUSESA) y teniendo como eslogan: “El supermercado del pueblo”.

Es necesario señalar que en una primera fase los trabajadores compraron a la Alcaldía de Estelí inventario de mercadería que había en ese momento; así como la parte del activo fijo que estaba en buen estado y no así la propiedad donde está instalada la infraestructura del supermercado “Las Segovias”, S.A

En el año dos mil (2000) fue elegido alcalde el Lic. Francisco Valenzuela Blandón, quien tenía buenas relaciones con los nuevos propietarios del supermercado “Las Segovias”, S.A. y contaba con pleno conocimiento del problema de la propiedad de los nuevos propietarios. Él, espontáneamente y con buena voluntad, se encarga de incidir y ser facilitador entre Don Francisco Moreno y los nuevos propietarios del supermercado “Las Segovias”, S.A. para negociar la compra venta de la propiedad, así se logra que el señor Moreno acepte vender la propiedad de acuerdo a la propuesta de compra de los nuevos propietarios, al final Don Francisco Moreno vendió la propiedad en \$25,000.00 Dólares Americanos.

Así mismo, los nuevos propietarios habían logrado comprar una parte de la propiedad, faltando aún la otra parte que era propiedad de la alcaldía y que realmente era necesario e imprescindible, por lo que los nuevos propietarios hicieron una propuesta de compra al Consejo Municipal de Estelí, accedieron y autorizaron la venta, pero previo reconocimiento de una deuda que tenía la alcaldía de Estelí con el supermercado “Las Segovias” S.A, al final la Alcaldía vendió la propiedad a sus nuevos propietarios; así se logró obtener toda la propiedad y llegar a ser lo que hoy es supermercado “Las Segovias” S.A (SUSESA) “El supermercado del pueblo”.



Fecha de inicio

Inició sus labores como supermercado el dieciocho de Octubre de 1980, cumplirán treinta y seis años de servicio a la población segoviana, y en particular a la estiliana. La celebración de aniversario se hace desde el año 1996 después que se privatizó a favor de los trabajadores.

Fundadores

Los fundadores fueron los diecisiete miembros que conforman la sociedad anónima, los cuales son: Máximo Rodríguez, Manuel Jirón, Mario González, Rafael Escorcía, Sara Hilda Olivas, Migdalia Gontol, Ruth Calderón, Julio Jirón, Yadira Lanuza, Aminta Hernández, Luz Marina García, Jorge Flores, Melania López, Juan Emilio Sarantez y Maribel Castillo, Ricardo Castillo y Eddy García (in memoria).

6.2. Estrategias de venta del supermercado “Las Segovias”

- Comprar un 75% de productos básicos, colateral y de consumo de todo tiempo y temporadas así mismo un 20% de productos suntuarios y un 5% de ítem nuevo.
- Comprar de contado un 30% entre productos y artículos de mediana y alta rotación de uso y consumo de todo tiempo y temporada.
- Aplicar márgenes comerciales diferenciadas que oscilan entre el 14% hasta el 100% algunas veces así como aplicar los márgenes comerciales sugeridos por ciertos proveedores.
- Otorgar descuentos hasta un 7% por toda compra de contado mayor de C\$ 10,000.00 (diez mil córdobas), tanto en periodos como en temporadas; así como conceder el 2.5% de descuento por toda compra de contado mayor de C\$ 400.00 (cuatrocientos córdobas) que se haga a través de tarjetas de Credomatic.



- Garantizar rifas mensuales entre los clientes con el objetivo de estimular, retener, proyectar y ampliar el universo de mercado.
- Potenciar y fortalecer las relaciones y alianzas comerciales con los proveedores con la finalidad de que apoyen integralmente el desarrollo de supermercado.
- Realizar y mantener actividades conjuntas de mercadeo y ventas con los proveedores, con el objetivo de dinamizarlas y que contribuyan.
- Al establecer las relaciones comerciales iniciales con cualquier proveedor; las dos primeras compras se hará en consignación y posteriormente se dará inicio de crédito a treinta (30) días. (siempre y cuando el proveedor tenga buenas condiciones económicas).
- La gran mayoría de las obligaciones de crédito deben de ser preferiblemente de treinta (30) días; y en menos nivel veinte (20), quince (15) y ocho (8) días respectivamente con el objetivo de fortalecer económicamente a la empresa.
- Ubicar productos y artículos de mediana y alta rotación en aquellos lugares de mayor circulación de la clientela, con el apoyo de las impulsadoras de ventas.
- Mejorar las políticas de estímulos para los clientes de crédito con el objetivo de asegurar y mantener establemente la proyección de la cantidad de cumplidores y mejores clientes.
- Mantener y mejorar los niveles de solidaridad (cooperación) e integral de la clientela de crédito y contado, con el objetivo de garantizar su lealtad, fidelidad, preferencia, retención y ampliación de otros segmentos del universo del mercado, que impacte por el “amor, el sentimiento, la fraternidad y valor humano” del negocio, es decir, que afirmen y sientan que este es el supermercado mercado del pueblo.
- Mejorar y fortalecer la atención y servicios a la clientela en general.
- Ejecutar programas sostenibles de capacitación y estimulación entre todo el personal con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las estrategias y objetivos fundamentales.
- Efectuar investigación en la práctica sobre si es conveniente o no ser importadores directos (elaborar si es necesario un plan de pre factibilidad).



- Continuar alquilando los espacios y cabeceras de góndolas a los proveedores con el objetivo de fortalecer financieramente a la empresa.
- Seguir aplicando el 3% por el servicio creditico a los clientes de crédito con la finalidad de amortiguar por un lado las cuentas incobrables, devaluación de la moneda y en ese sentido potenciarse económicamente para que contribuyan a mejorar las utilidades al final del periodo anual.
- Llevar a cabo eventos dinámicos en los meses de Marzo y Abril semana santa; Mayo mes de las madres; Octubre mes del aniversario; Diciembre mes de navidad en coordinación con los principales proveedores.
- Fortalecer las relaciones comerciales, económico, sociales de cooperación mutua con los empresarios locales y nacionales y en menos nivel con algunos empresarios extranjeros.

6.2.1. Publicidad

“La más utilizada es el medio radial donde se transmiten los anuncios en programas de mayor audiencia por la mañana, medio día y por la tarde. Otra publicidad utilizada es la televisiva en los canales locales a la hora del noticiero; publicidad en medios escritos como revistas (El Esteliano) pero la más importante es la personalizada que se hace a través de los clientes, es decir la publicidad que hacen los trabajadores a su alrededor por la buena atención que brindan”.(Rafael Escorcía Rodríguez, Gerente general supermercado “Las Segovias”, 11 de junio 2016)

6.3. Criterios que toman en cuenta los clientes para visitar el supermercado “Las Segovias”.

6.3.1. Ubicación del local

Según los resultados de la encuesta el 38.3% consideran más importante la ubicación del supermercado “Las Segovias” ya que esta facilita la concurrencia de los

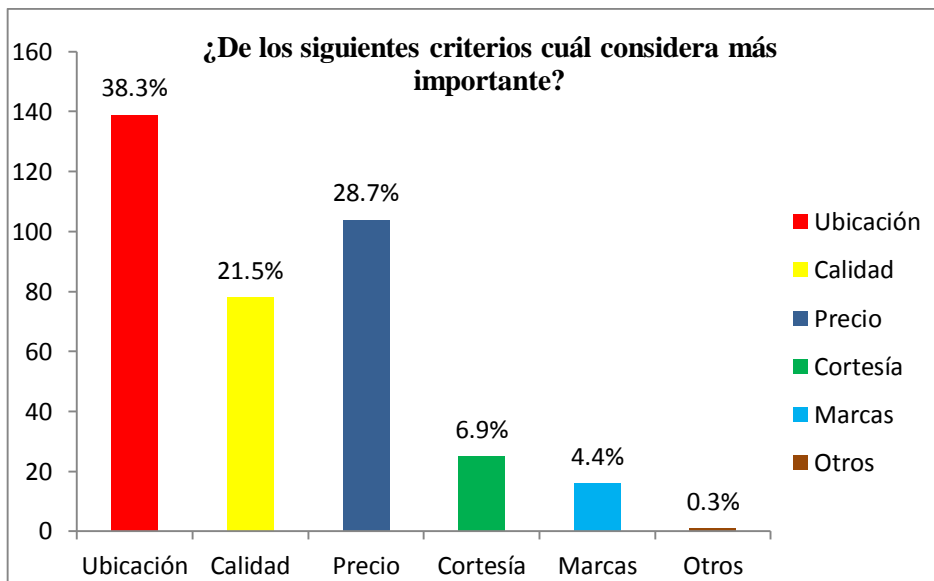


clientes al establecimiento debido a que es un punto de encuentro comercial, además que hay más acceso a los medios de transporte siendo esta una calle central vehicular, de esta manera la ubicación influye positivamente en la mente del consumidor.

Según la opinión del jefe de planta del supermercado “Las Segovias” dice: *“claro que influye y de manera positiva porque el supermercado está ubicado en la parte central de la Ciudad de Estelí donde hay más movimiento de comercio y de transporte donde transitan personas de todas las edades, de diferentes sexos y distintos rangos sociales”*. (Julio Jirón, Jefe de planta, 12 de junio 2016). (Ver gráfico N° 1)

Gráfico N° 1 ¿De los siguientes criterios cuál considera más importante?

Universo 363 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

6.3.2. Atención al cliente

El 82.1% de los encuestados opinan que la atención brindada por el personal del supermercado “Las Segovias” es muy buena, en cambio el 17.4% opinan que es regular y 0.6% opinan que es mala. Aquí se puede observar que el gerente y jefe de



planta se han preocupado por ubicar un personal idóneo para dar una buena atención a los clientes ya que estos son un activo para la empresa y los trabajadores son el motor los cuales deben garantizar un buen servicio y atención, ya que de esto depende que los clientes regresen porque sin clientes no hay ventas y sin ventas no hay empresa.

El día 15 de Junio 2016 se observó como un trabajador le empacó las compras a un cliente y las llevó hasta la puerta del supermercado teniendo esta disposición y voluntad para ayudar al cliente.

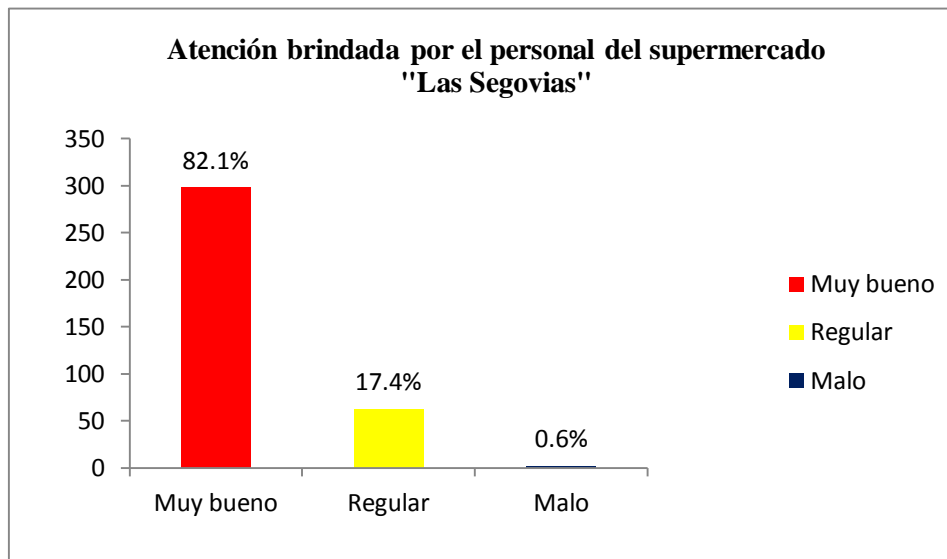
Hirt, G; Flores, M; Ramos, L (2004), expresan que todos los esfuerzos deberán estar destinados al cliente hacia su satisfacción, por pequeña que sea, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, porque de nada sirve que el producto sea de excelente calidad, o que tenga un precio competitivo o que este muy bien presentado sino existen compradores para él.

“En su mayoría creo que se está cumpliendo, no en un 100%, pero una buena parte de los compañeros brinda un buen servicio a los clientes” (Julio Jirón, Jefe de planta, 12 de junio 2016.(Ver gráfico N° 2)



Gráfico Nº 2 ¿Cómo valora usted la atención que brinda el personal del supermercado "Las Segovias"?

Universo 363 encuesta



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

El 62.8% de los encuestados consideran que si se puede mejorar la atención al cliente en cambio el 37.2% opinan que no es necesario ya que manifiestan que la atención que reciben es la adecuada y que no hay nada que deban mejorar.

“La satisfacción en términos integrales no existe, es una comprensión de parte de nuestros clientes en relación al servicio que brinda el supermercado” (Rafael Escorcía, Gerente general, 11 de junio 2016)

Según Figueroa, E. (2009). Un cliente perdonará un error si se le atiende correctamente y se soluciona de manera eficaz pero es muy difícil que olvide una atención poco profesional y mucho menos, si siente que se la ha tratado mal o como un objeto. (Ver cuadro Nº 1)



Cuadro N° 1 ¿Cree que se pueda mejorar la atención al cliente?

Universo 363 encuestas

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	228	62.8
No	135	37.2
Total	363	100.0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

6.3.3. Promociones

Un 95% de los encuestados opinan que les parecen atractivas las promociones y ofertas que realiza el supermercado, y a un 5% no le parecen nada atractivas ya sea debido a que no tienen conocimiento sobre estas ya que el motivo principal por el que visitan el supermercado es por la variedad y la calidad de los productos.

El día 15 del mes de Junio 2016 se observó que en el supermercado se realizan ofertas y promociones en cuanto a productos perecederos aplicándoles un 15% de descuento, así mismo se observó una promoción en un jabón de lavar ropa que por la compra de una ristra se llevaba gratis un jabón de baño, y por la compra de una bolsa de detergente grande se llevaba gratis una escoba.

Según la opinión del jefe de planta *“los 365 días del año estamos realizando rifas y promociones, de Julio a Octubre hacemos rifas pequeñas para culminar con el mes de Octubre, Noviembre y Diciembre”* (Julio Jirón, Jefe de planta, 12 de junio 2016)

Kotler, P (2003). Expresa que la promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo. (Ver cuadro N° 2)



Cuadro N° 2 ¿Le parecen atractivas las ofertas y promociones que realiza el supermercado “Las Segovias”?

Universo 363 encuestas

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	345	95.0
No	18	5.0
Total	363	100.0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

Al encuestar a los consumidores sobre las promociones con los precios el 83.2% manifestó que si ha visto promociones en cuanto a los precios como rebajas, descuentos, bandeos de productos, 2x1, etc, mientras que un 16.8% no ha visto promociones con los precios esto indica que este pequeño porcentaje no le pone atención a los precios sino que se fijan más en la calidad y presentación del producto.

Según Kotler, P (2003) la mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

“Son variadas las promociones que tenemos por ejemplo garantizamos rifas en alianzas con los proveedores, ofertas de 2x1 y de descuento” (Julio Jirón, Jefe de planta, 12 de junio 2016). (Ver cuadro N° 3)



Cuadro N° 3 ¿Ha visto promociones con los precios?

Universo 363 encuestas

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	302	83.2
No	61	16.8
Total	363	100.0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

6.3.4. Calidad del producto

El 57% de los consumidores opinan que la calidad de los productos perecederos es muy buena, un 38% opinó que es regular y un 5% que es mala, se puede afirmar que este supermercado a pesar de las dificultades que presentan en esta área siempre tienen clientes que le son fieles ya que el mayor problema que presentan es de infraestructura y no de calidad de productos, por ende, debido a la infraestructura estos productos pierden calidad en un cierto periodo de tiempo siendo esto lo que muchas veces critican los clientes.

El día 15 de Junio 2016 se observó que algunos productos perecederos están en mal estado debido a la poca ventilación del área, además el personal encargado de esa área no lo supervisa continuamente, también se observó que algunos de estos están fuera de su lugar establecido, es decir, unos están revueltos con otros y esto provoca una mala perspectiva del cliente. (Ver anexo N° 4).

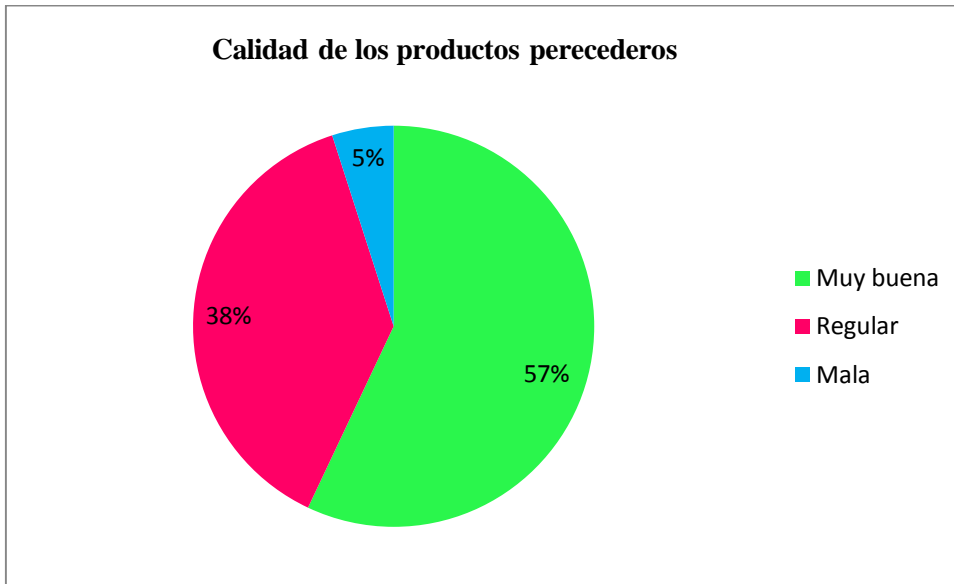
“Bueno en realidad el procedimiento de las carnes nosotros lo hacemos así al pollo le damos rotación, cuando viene el nuevo, el viejo lo ponemos a un lado. Los encargados de la limpieza somos nosotros mismos los del área de carnes, diario ordenamos ya que nos supervisa el MINSA y el jefe de planta” (Lisandro Osegueda, Responsable del área de carnes, frutas y verduras, 13 de junio 2016).



Según Gutiérrez, C. (2004) la competitividad de una empresa está determinada por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio. Esta capacidad se manifiesta por la satisfacción del cliente. (Ver gráfico N° 3)

Gráfico N° 3 ¿Cómo considera la calidad de los productos perecederos?

Universo 363 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

El 81.5% de los encuestados opinan que las diferentes áreas cuenta con todas las medidas higiénicas, en cambio el 18.5% opinan lo contrario, ya que no les parece adecuado que esté a la vista del cliente el procedimiento que le hacen a las carnes ni las condiciones físicas en las que se encuentra esta área, ya que del cliente depende el éxito de toda empresa.

Según la opinión del gerente general dice *“en el área de carnes, frutas y verduras no presenta las condiciones adecuadas que debería tener, ya que no cuentan con frigoríficos y necesitan mayor ventilación para las frutas y verduras así como utilizar equipos tecnológicos en todas las áreas del supermercado, sin embargo está en proyecto la remodelación de esa área pues no cuentan con la capacidad económica financiera suficiente, a petición del cliente que sugiere que esa área debería tener*



mejores condiciones porque son productos perecederos que son delicados y tienden a descomponerse rápidamente”.(Rafael Escorcía, Gerente general, 11 de junio 2016)

El día 15 de Junio se observó en el área de carnes, frutas y verduras que ésta cuenta con las medidas higiénicas, sin embargo, hay cosas que se deben mejorar como el piso que no es el adecuado para dicha área, además debería tener un espacio más amplio para que realicen el procedimiento en cuanto a preparación de carnes y orden de los materiales que utilizan y que estos no estén a la vista del cliente. (Ver anexo N° 4). (Ver cuadro N° 4)

Cuadro N° 4 ¿Cree usted que las diferentes áreas presentan las medidas higiénicas adecuadas?

Universo 363 encuestas

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	296	81.5
No	67	18.5
Total	363	100.0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

6.3.5. Precio del producto

El 71.1% de los clientes opinan que los precios son justos, un 18.7% que son altos y un 10.2% que son bajos, la mayoría de los clientes están de acuerdo con los precios que pagan por los productos debido a que son clientes fieles y consideran que la calidad de los productos responden al precio establecido.

Según Kotler, P; Keller, K. (2006). En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

“Sin calidad y precio no hay nada. La principal ventaja de ofrecer un producto de calidad a precio bajo es que vas a ganar clientes. Actualmente, el consumidor valora

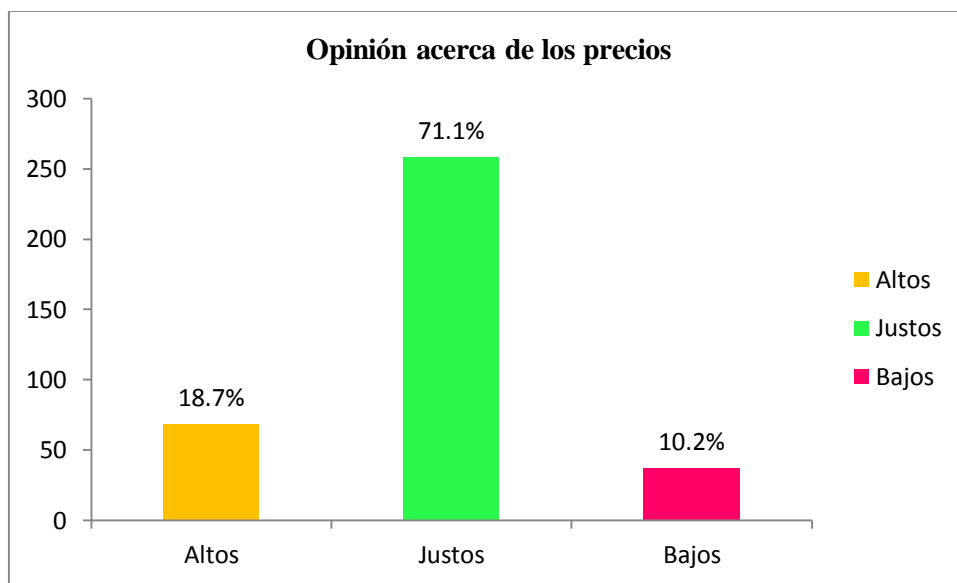


el precio como principal factor en la decisión de compra” (Julio Jirón, Jefe de planta, 12 de junio 2016).

“El precio es un elemento importante para competir tiene que tener buenos precios, no son determinantes pero si inciden en gran manera para comercializar el producto y competir en el mercado, tenemos que hacer alianzas con los proveedores para incidir en los precios de los productos. Los precios inciden en todo negocio de servicio y comercialización” (Rafael Escorcía, Gerente general, 11 de junio 2016). (Ver gráfico N° 4)

Gráfico N° 4 ¿Cómo considera que son los precios en el supermercado?

Universo 363 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

El 91.2% de los encuestados manifiestan que si han comparado los precios con los de otro supermercado, mientras que el 8.8% restante dice que no. A partir de este resultado se puede decir que el cliente compara cuidadosamente los precios antes de comprar y optan por los precios más accesibles sin descuidar la calidad del producto.



Según Barquín, J. (2008). El comprador en cada compra determina cuáles son los principales criterios de selección. A partir de esta definición se evalúa de acuerdo a dichos criterios cada alternativa y sobre la base de la ponderación de los distintos criterios se llega a una evaluación integral de cada alternativa para llegar a seleccionar la que es más conveniente para la empresa. (Ver cuadro N° 5)

Cuadro N° 5 ¿Ha comparado los precios con otros supermercados?

Universo 363 encuestas

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	331	91.2
No	32	8.8
Total	363	100.0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

6.3.6. Actitudes y conductas

El 88.7% de los encuestados no han recibido una mala atención por parte de los trabajadores, mientras que un pequeño porcentaje de 10.2% si ha recibido una mala atención por parte de los trabajadores ya sean cajeros, guías, área de cosméticos, área de carnes, frutas y verduras y recepcionista, aquí se puede decir que el gerente debería hacer reunión en conjunto con los trabajadores de estas áreas para que mantengan a sus clientes fieles ya que si los clientes no reciben una buena atención estarán obligados a dejar el supermercado pues un cliente se siente satisfecho si recibe de entrada una buena atención.

Recalde, L. (2001). Si trata bien a sus empleados su satisfacción se reflejara en la forma en que atienden a sus clientes.



El día 16 de Junio 2016 se observó que los trabajadores atienden de una manera muy amable a los clientes especialmente en el área de caja que son los que tienen más contacto con el cliente, de igual manera los trabajadores de las otras áreas atendiendo sus consultas y estableciendo una buena relación con los clientes, esta atención se pudo observar tanto por parte de trabajadores como jefes de área. (Ver cuadro N° 6)

Cuadro N° 6 ¿Ha recibido mala atención por parte de los trabajadores?

¿Alguna vez?

Universo 363 encuestas

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	37	10.2
No	322	88.7
A veces	4	1.1
Total	363	100.0

Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

6.3.7. Satisfacción del cliente

El 50.1% de los encuestados opinaron que quedan muy satisfechos, en cambio un 48.2% indicó que quedan satisfechos y un 1.7% opinan que están insatisfechos con la atención recibida por parte de los trabajadores.

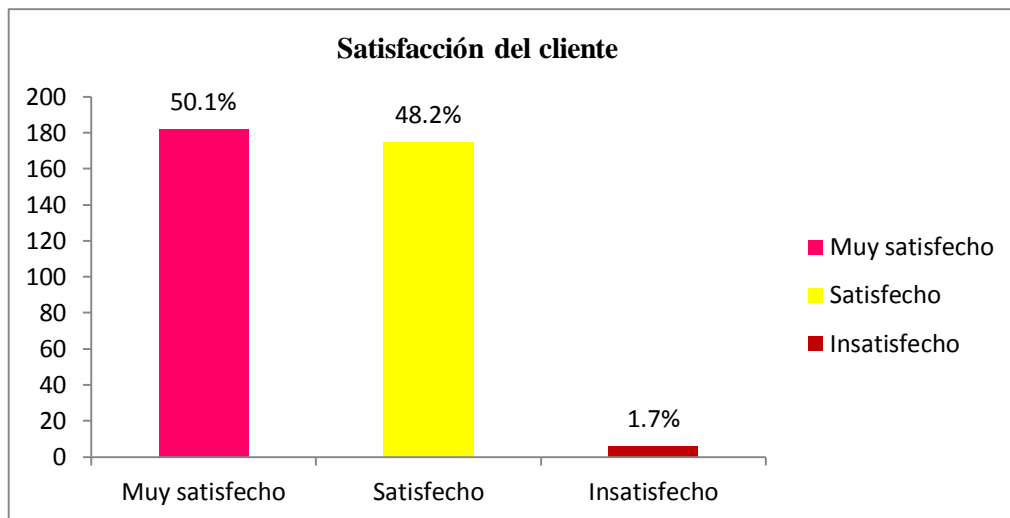
El día 15 de Junio se observó que los trabajadores del supermercado han mejorado mucho en cuanto a la atención al cliente, ya que es mínima la insatisfacción, además se observó que los trabajadores les empacan y les llevan las compras a los clientes hasta su vehículo.

Según Figueroa, E (2009) es muy necesario, por tanto, disponer de personal adecuado para atender a sus clientes ya que esto garantizara su satisfacción y aumentará su confianza en la empresa. (Ver gráfico N° 5)



Gráfico N° 5 ¿Qué tan satisfecho queda con la atención recibida?

Universo 363 encuestas



Fuente: Datos primarios de la encuesta. Junio 2016

6.4. Propuesta de la estrategia para mejoramiento de la capacidad competitiva del supermercado “Las Segovias” con respecto a sus clientes.

Para realizar la propuesta estratégica de competitividad se realizó en primer lugar, recopilación de los antecedentes del supermercado “Las Segovias”, su misión, visión, estructura orgánica y funciones de cada departamento. En segundo lugar, el FODA con su respectivo análisis y, en tercer lugar, la propuesta estratégica de competitividad.

Esta propuesta puede ser aplicada en todos los departamentos, áreas y/o sección del supermercado. Las empresas con características similares que independientemente de su tamaño o volumen de operaciones puedan tomar las estrategias de competitividad y ponerse en prácticas.



Hoja de vida del supermercado “Las Segovias”	
Nombre de la empresa	Supermercado “Las Segovias”, S.A.
Ubicación	Frente a Lotería Nacional.
Número de teléfonos	2713 -2571
Descripción legal del negocio	Sociedad Anónima S. A
Lugar donde está constituida la empresa	Estelí – Nicaragua
Propósito	Supermercado
Tipo de negocio	Minorista

Misión

Consolidar al supermercado como una Empresa exitosa e insigne y proyectarla con modelo de unidad económica en un alto nivel de rentabilidad y mejor eficacia en el servicio al consumidor; con el objetivo de continuar desarrollando iniciativas integrales y audaces de mercadeo; impulsar y concretizar nuevos planes y operaciones comerciales, financieras y contables; mediante la capacitación y estimulación del personal lograr elevar sustancialmente su disposición, motivación y contribución para sobre-cumplir las Proyecciones de Ventas y se mejoren los niveles de atención personalizada a los clientes; continuar realizando actividades de mercadeo conjuntas e integrales con nuestros proveedores en función de beneficiar a nuestra clientela; así mismo abrir nuevas modalidades de comunicación con la población y mejorar los canales actuales; así como contribuir al desarrollo de la región como agente dinamizador del comercio, la producción, las finanzas, el ingreso fiscal, el empleo, satisfaciendo necesidades de abastecimiento básico y especializado y desarrollar un mayor grado de relaciones con nuestros clientes, proveedores, ciudadanía en general e instituciones públicas y privadas. (Ver anexo N° 5)



Visión

Supermercado que ostenta una posición líder en “Las Segovias” con un amplio surtido de productos y artículos de alta calidad de uso y consumo familiar de todo tiempo y de temporada; con una amistosa y eficiente atención al cliente; con atractivos y novedosos servicios complementarios; en un espacioso local modernizado en un ambiente de confianza y confortable; y con la capacidad audaz y empresarial crear e instalar otros puntos de ventas en las regiones nortes del país. (Ver anexo N° 5)

Logotipo:



Fuente: Logo proporcionado por el personal del supermercado “Las Segovias”

6.4.1. Número de trabajadores y funciones por departamento

“La mayoría son jóvenes, los que han sido de gran apoyo para nosotros, al igual que las impulsadoras que nuestros proveedores facilitan, por lo que llegamos a ser un gran equipo de trabajo de 59 personas” (Rafael Escorcía Rodríguez, Gerente general supermercado Las Segovias, 11 de Junio 2016).

En el área de carnes 4 trabajadores; 2 verdulería; 3 cocina; 6 bodega; 4 vigilantes; 2 gondoleros; 3 tienda; 1 recepcionista; 1 lácteos; 10 cajeros; 7 empacadores; 1 crédito; 1 cartera y cobro; 1 recursos humanos; 2 tesorería; 3 finanzas; 1 gerente; 2 comercialización; 1 responsable de planta; 1 supervisor de caja; 3 guardas de seguridad.



Funciones de la junta directiva

- Administrar la sociedad con las más amplias facultades de administración y aun de disposición que corresponda a un mandatario generalísimo sin restricción alguna con el fin de obtener el mayor éxito posible.
- Adquirir o contratar sobre todo de clases de bienes muebles e inmuebles con cualquier persona natural o jurídica, mediante los pactos y condiciones que estime conveniente.
- Hipotecar y otorgar cualquier clase de garantías reales o personales.
- Ejecutar y llevar a cabo cualquiera de sus miembros, o por medio de cualquier otro apoderado que al afecto designare, todos los actos que fuesen discutidos y autorizados.
- Resolver sobre el establecimiento o clausura de sucursales de gerencia y oficinas.
- Nombrar el personal de las mismas señalando sus atribuciones facultades, deberes y remuneración o sueldos, facultad que pueden delegarla al gerente general.
- Nombrar al gerente general quien estará a cargo de la parte ejecutiva o administración inmediata de los negocios sociales.
- Convocar a la junta general de accionistas o asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Contraer y suscribir a nombre de la sociedad obligaciones y documentos de cualquier clase.
- Preparar con base en el proyecto presentado por el gerente general el balance general, el plan de distribución de utilidades y un informe detallado de las operaciones sociales y presentar tales documentos en la junta general de accionistas para su conocimiento y resolución.
- Ejercer todas las demás facultades conforme la ley, la escritura de constitución social estos estatutos y resoluciones de la junta general de accionistas, corresponden a la junta directiva.



Funciones del departamento administrativo financiero

- Llevar control de los libros diarios del banco.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Realizar pagos de facturas a proveedores.
- Orientar y ordenar la elaboración de cheques.
- Elaborar balanzas de pago.
- Realizar arqueos de caja general.
- Contabilizar ventas de contado y crédito mensualmente.
- Elaborar y analizar estados de resultados de pérdidas y ganancias mensualmente.
- Elaborar balance general cada trimestre o semestre.
- Realizar análisis financiero.
- Manejar adecuadamente los patrones o márgenes comerciales, estándares establecidos para la aplicación en los precios de ventas.
- Elaborar las declaraciones de impuestos y retenciones en las formas y fechas establecidas por la ley de acuerdo a las instituciones que corresponden como: alcaldía, administración de rentas, INSS etc.
- Elaborar y ejecutar formatos para el sistema de control interno del negocio.
- Calcular sistemáticamente las depreciaciones de los activos.
- Registrar las tarjetas mayor y auxiliar.
- Elaborar comprobantes de pago con su correspondiente jornal o comprobante diario.
- Registrar activos fijos con sus respectivas depreciaciones acumuladas.
- Registrar créditos y pagos diarios.
- Verificar la lista de morosos en cuanto al pago.
- Elaborar informes estadísticos generales de venta.
- Elaborar informes de mora.
- Revisar cuentas incobrables.



Funciones del departamento de almacén

- Organizar y supervisar al personal subordinado en las actividades de recepción, control, traslado, almacenaje de la mercancía adquirida.
- Dar a conocer, el personal adscrito e esta área el catálogo de proveedores autorizados.
- Supervisar la descarga de mercancía en el área de recepción.
- Realizar la cuantificación física de la mercancía que ingresa al supermercado en presencia del proveedor, a fin de verificar que la cantidad, calidad, tipo y precio de la misma correspondan a la descripción señalada tanto en los pedidos como en la propia remisión oficial.
- Asegurar que la mercancía que se recibe se registre debidamente en el almacén.
- Rechazar la mercancía cuya característica no corresponde a la cantidad, calidad, tipo y precio detallado en la remisión oficial responsabilizándose directamente, si aquella llega a ingresar a la unidad comercial en condiciones inadecuadas para la venta.
- Organizar la mercancía recibida en almacén de acuerdo a los lineamientos establecidos para el control de inventario.
- Supervisar que realice la distribución de la mercancía de acuerdo al plano respectivo.
- Realizar un control y registro de la documentación recibida y generada en el área.
- Reportar la mercancía no apta para la venta a efectos de que se gestione su devolución transferencia, reposición, destrucción oferta baja o donación así mismo detectar la mercancía en almacén que se encuentra en esta misma situación.
- Detectar las irregularidades en el manejo de la mercancía por parte del personal adscrito al área a efecto de comunicar a la gerencia general para su sanción y levantamiento de la correspondiente acta administrativa.



- Supervisar el levantamiento periódico del inventario físico de mercancía en almacén a efecto de mantener un control estricto y veras sobre las existencias de la unidad comercial.
- Supervisar la limpieza del área de almacén con el objetivo de que la mercancía almacenada se conserve en buen estado, así como evitar accidentes en su recepción y traslado.
- Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales que solicite la gerencia.
- Entregar la liquidación de facturas provenientes de los proveedores.
- Seleccionar los productos por sección de comercialización.
- Vigilar que los productos existentes en el almacén estén correctamente estivados.
- Entregar a los responsables de secciones los diferentes productos.
- Reportar oportunamente los daños y desperfectos de mobiliario, equipo, instalaciones del área, a efectos de evitar posibles deterioros en la mercancía almacenada.

Funciones del departamento de comercialización

- Elaborar, desarrollar y evaluar el plan anual de ventas y de mercadeo, así como los planes operativos trimestrales.
- Coordinar en coordinación con los encargados de secciones la ejecución de las actividades de mercadeo y abasto del área a su cargo, a fin de presentar un servicio operativo eficiente al consumidor.
- Organizar el personal asignado al área mediante la distribución de las actividades propias del puesto que ocupa.
- Participar con el gerente en la elaboración de programas de trabajo que determinen las actividades a desarrollar, la corresponsabilidad de los participantes en las actividades, las líneas de acción a seguir y los resultados esperados.
- Verificar el mobiliario, equipo y mercancía para su distribución conforme al plano así como a las normas y políticas establecidas en el supermercado.



- Verificar el acomodo, cuadraje y marcaje de la mercancía en exhibición se efectúen con apego a las normas, políticas establecidas.
- Supervisar y autorizar las propuestas de pedidos de mercancía, almacén elaborados por los encargados de las sección con base en la verificación de los niveles de existencias, rotación, desplazamiento e historial de los artículos solicitados a fin de mantener variedad y niveles de existencia en piso de venta, adecuados con las necesidades del consumidor.
- Evaluar y programar la calendarización de las cantidades de mercancías requeridas tanto en el piso de venta como en el almacén de evitar el desabasto o sobre inventario de las mismas.
- Supervisar la mercancía dañada y de lento o nulo desplazamiento se traslade a almacén para su devolución, transferencia, donación, reposición o en su caso baja o destrucción.
- Supervisar la conservación, mantenimiento y utilización adecuada del mobiliario, equipo y piso del área de venta, a fin de prestar una imagen adecuada del supermercado.
- Supervisar el desempeño de labores con el equipo, uniforme y gafete de identidad correspondiente a fin de preservar la limpieza e higiene y manejo de los productos.
- Verificar periódicamente las básculas de las selecciones de verduras, lácteos, carnicería si estas no están concesionadas, funcionen en forma adecuada.
- Supervisar equipos de refrigeración ubicados en piso de ventas funcionen forma adecuada a fin de que los productos perecederos se conserven en buen estado.
- Informar al gerente sobre los hechos acontecidos en su área tales como: robos, asaltos, incendios, inundaciones y cualquier siniestro, que afecte la infraestructura la supermercado.
- Supervisar constantemente que los pasillos del piso de venta no presenten obstáculos que impidan la fluidez en la circulación de los consumidores.
- Participar en la apertura y cierre del supermercado conforme los horarios establecidos y al rol asignado por el gerente.



- Realizar recorridos diarios por el piso de ventas al inicio y termino de la jornada laboral con el propósito de verificar que la mercancía, mobiliario, equipo se encuentren conforme al recorte elaborado el día anterior así mismo informar al gerente de las anomalías detectadas.
- Elaborar informes y reportes, periódicos y eventuales que solicite el gerente.
- Organizar, ordenar, clasificar los distintos artículos y productos que se orientaran en las góndolas y muebles.
- Aplicar códigos de ventas a los productos y artículos adquiridos de conformidad al catálogo de códigos y márgenes comerciales establecidos. Así mismo deberá aplicar adicionalmente un 3% cuando las ventas sean al crédito igualmente cuando los clientes de crédito paguen con tarjeta credomatic deberá agregar un 2.5% más el saldo que tenía registrado, así como el código del cliente que tienen en su tarjeta.
- Racionalizar la fuerza laboral que está bajo su responsabilidad en función de resolver las necesidades reales de trabajo en toda el área de ventas.
- Coordinar con el departamento de contabilidad con el objetivo de efectuar arqueos con las cajas así como realizar y practicar inventarios selectivos de las diferentes secciones que estime necesario hacerlo.
- Coordinar con la gerencia general y mantener una excelente relación con los distintos vendedores que representan a nuestros proveedores.
- Establecer acuerdo con los vendedores de las diferentes casas comerciales y los alquileres de cabecera, eventos, descuentos, degustaciones, promociones, pedidos de productos etc.
- Coordinar con los responsables de grupos el personal que va a dejar laborando en horas extraordinarias, al mismo tiempo controlas las horas extras realizadas por el personal que está a su cargo.
- Controlar las facturas, pagare, libro de registro de los créditos del personal o cualquier otro documento relacionado con el anterior.
- Efectuar arqueo de caja con el propósito de llevar una supervisión de control de normas.



- Organizar y realizar previa revisión de la mercancía en la tienda con el objetivo de ordenar, eliminar y cambiar los productos en mal estado y apoyar al comprador para solicitar a los proveedores.
- Recibir formalmente la tienda previo inventarios físicos; así mismo llevar control de las entradas y salidas de mercancía para evitar faltante o diferencia en el caso de un control selectivo o inventario.
- Mantener una estrecha comunicación con la persona que ya está liquidando, precios consultando cualquier duda en los mismos, sean porque están alterados o más bajos con el fin de revisar actualizar y colocar precios evitándoles pérdidas a la empresa.
- Seleccionar todos los días los productos que están en mal estado previa comunicación al jefe inmediato superior y luego pasar los datos de la pérdida al cuaderno de registros de desecho.
- Comprar, revisar y valorarla calidad de los productos así como colaborar en el levantamiento de pedidos que son propios de su área.
- Coordinar y apoyar a la persona que liquida precios para la aplicación del margen comercial establecido, haciéndolos llegar a los cajeros.
- Mantener una buena comunicación y coordinación con las impulsadoras de ventas con el objetivo de que le ayudan a ordenar, colocar, marcar productos etc. En el área que le han asignado.

6.4.2. Planes a largo plazo

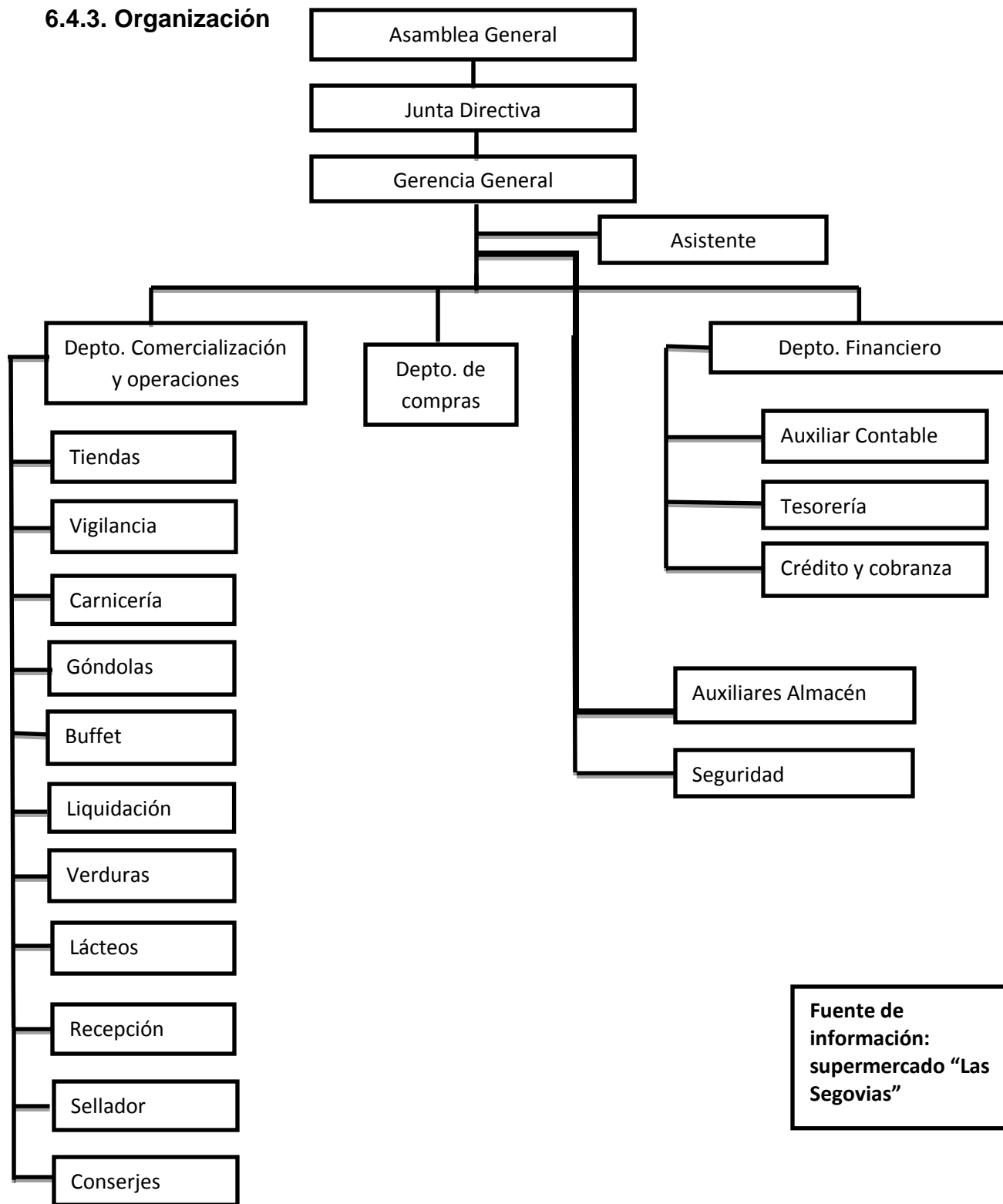
“Seguir mejorando sobre la misma atención al cliente, calidad y precio” (Julio Jirón, Responsable de planta, Junio 2016)

“Este innovador negocio, en el futuro pretende remodelar y fortalecer algunas áreas del edificio, crear nuevas secciones de ventas, ampliar el mercado; es decir, convertirse en importadores directos, creando sucursales en diversos lugares y suplir de esta manera, todas las demandas insatisfechas que los clientes tienen, mejorando el techo del local. Es decir, toda la presentación a fin de que los clientes se sientan



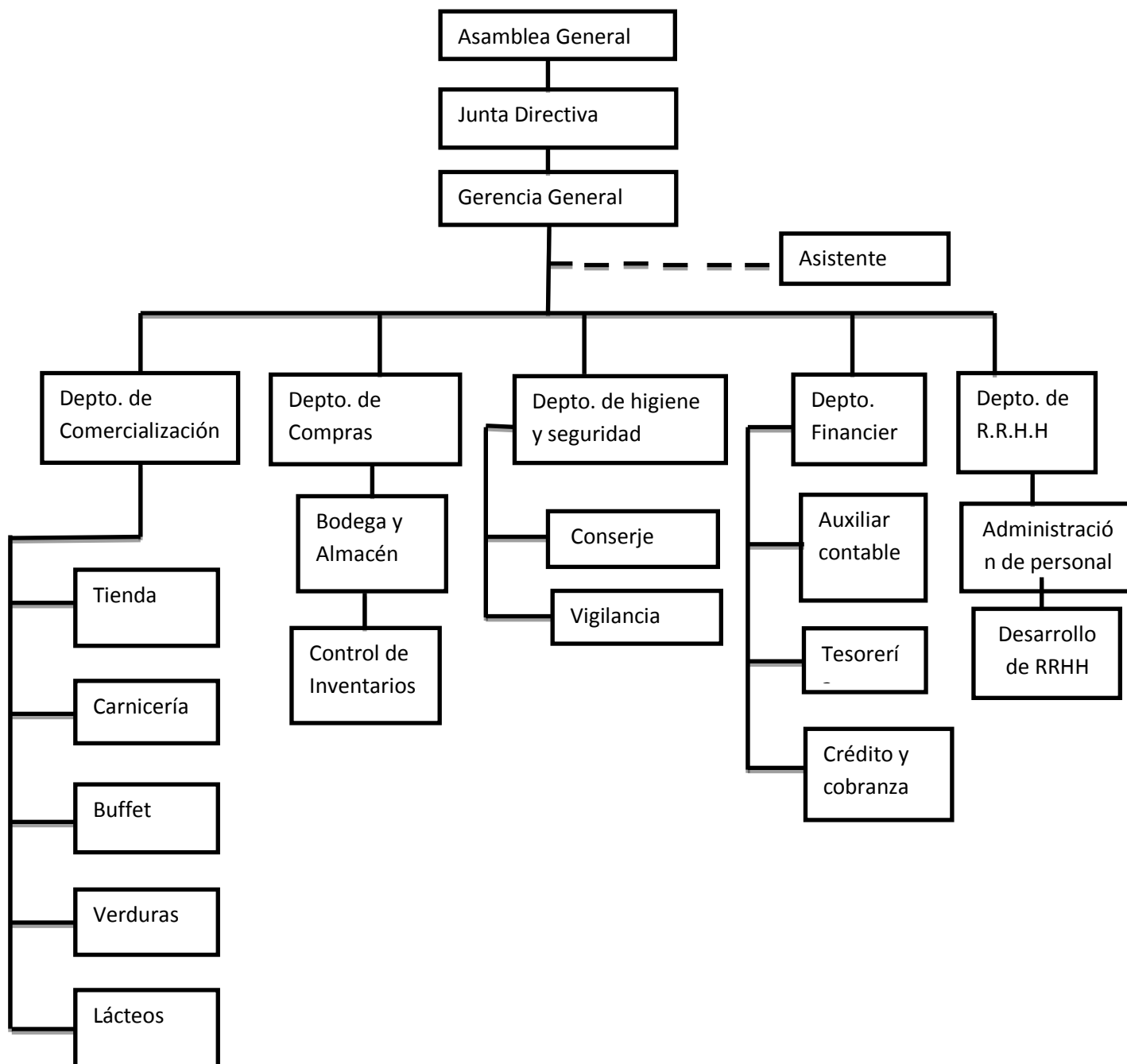
cómodos y en ambiente” (Rafael Escorcía Rodríguez, Gerente general supermercado “Las Segovias”, 11 de Junio 2016)

6.4.3. Organización





Propuesta de organigrama.





6.4.4. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • 37 años de experiencia. • Ubicación del local. • Calidad y variedad de los productos. • Atención al cliente. • Precios competitivos. • Ofertas y promociones. • Buenas relaciones con los proveedores. • Buenas relaciones con los clientes. • Disponibilidad de créditos. • Poder de negociación con los proveedores. • Surtido de productos internacionales en los estantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional 28.6%. • Aumento en la oferta de nuevos productos. • Capacidad tecnológica. • Accesibilidad a financiamiento bancario.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No tienen cobertura regional. • Estructura organizacional deficiente. • Infraestructura inadecuada en algunas áreas. • No cuentan con programa de capacitación. • Falta de control de productos perecederos. • No cuentan con uniforme de trabajo. • No cuentan con un buzón de quejas y sugerencias. • Uso de tecnología obsoleta. • No cuentan con parqueo establecido para clientes. • No hay rotulación de áreas con mayor visibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de nuevos supermercados. • Ofrecimiento de otros servicios de la competencia. • Aumento de publicidad de la competencia. • Reducción del poder adquisitivo. • Inflación.



6.4.5. Matriz DAFO

<p>Proponer una estrategia para el mejoramiento de la capacidad competitiva del supermercado Las Segovias con respecto a sus clientes y proveedores.</p>	<p>Fortalezas internas F1. Ubicación del local. F2. Calidad y variedad de los productos. F3. Atención al cliente. F4. Precios competitivos. F5. Ofertas y promociones. F6. Buenas relaciones con los proveedores. F7. Buenas relaciones con los clientes. F8. Disponibilidad de créditos. F9. Poder de negociación con los proveedores.</p>	<p>Debilidades internas D1. No tienen cobertura regional. D2. Estructura organizacional deficiente. D3. Infraestructura inadecuada en algunas áreas. D4. No cuentan con programa de capacitación. D5. Falta de control de productos perecederos. D6. No cuentan con uniforme de trabajo. D7. No cuentan con un buzón de quejas y sugerencias. D8. Uso de tecnología obsoleta. D9. No cuentan con parqueo establecido para clientes. D10. No hay rotulación de áreas con mayor visibilidad.</p>
<p>Oportunidades externas O1. Crecimiento poblacional 28.6%. O2. Aumento en la oferta de nuevos productos. O3. Accesibilidad a financiamiento bancario. O4. Capacidad tecnológica.</p>	<p>Estrategias FO F2.F3.F4.O1: Creación de una campaña publicitaria. F2.O3: Mejoramiento de las áreas.</p>	<p>Estrategias DO D1.O1: Desarrollo de mercado.</p>
<p>Amenazas externas A1. Ofrecimiento de servicios de la competencia. A2. Aumento de publicidad de la competencia. A3. Crecimiento de competidores. A4. Reducción del poder adquisitivo. A5. Inflación.</p>	<p>Estrategias FA F2.F3.F4.A4.A5: Liderazgo en costos.</p>	<p>Estrategias DA D3.D4.D6.A1.A3: Imagen corporativa. A3.D8: Capitalización de fondos.</p>



6.4.6. Propuesta de estrategia

6.4.6.1. Estrategia 1: Mejoramiento de las áreas.

Objetivo: Acondicionar cada área de acuerdo a los productos comercializados.

Actividades.

1. Adecuar los productos para tener una mejor visibilidad.
2. Mejorar el sistema de refrigeración (frigoríficos).
3. Señalización de las áreas.
4. Garantizar ventilación de las diferentes áreas.
5. Mejorar la iluminación interna creando el ambiente propicio para que el cliente se sienta a gusto.
6. Utilizar estantes modernos para exhibir los productos.

6.4.6.2. Estrategia 2: Creación de una campaña publicitaria.

Objetivo: Captar nuevos clientes.

Actividades.

1. Aprovechar el uso de las TIC'S
2. Crear páginas web.
3. Uso de volantes.
4. Anuncios en el periódico.
5. Anuncios publicitarios en los canales nacionales.

6.4.6.3. Estrategia 3: Liderazgo en costos.

Objetivo: Mantener clientes que se basan en los precios para realizar sus compras.

Actividades.

1. Reducir los costos de operación.



FAREM-Estelí

2. Uso de promociones.
3. Comprar una cantidad estimable de productos que se comercializan en el supermercado.
4. Crear alianzas entre proveedores y el supermercado para mantener la estabilidad de precios.

6.4.6.4. Estrategia 4: Desarrollo de mercado.

Objetivo: Aumentar la participación en el mercado.

Actividades.

1. Realización de un estudio de mercado.
2. Negociación de financiamiento.
3. Establecer sucursales en otras áreas geográficas.

6.4.6.5. Estrategia 5: Imagen corporativa.

Objetivo: Mejorar la percepción que tiene la población sobre el supermercado “Las Segovias”.

Actividades.

1. Creación y diseño de un presupuesto para uniforme.
2. Alquilar el espacio para una sucursal bancaria.

6.4.6.6. Estrategia 6: Capitalización de fondos.

Objetivo: Obtener fondos para la compra de frigoríficos para mejorar la calidad de los productos.

Actividades.

1. Vender acciones.



2. No distribuir dividendos.
3. Ampliar acciones.

VII. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en esta investigación se concluye:

El supermercado “Las Segovias” utiliza diferentes estrategias de atención al cliente entre las que podemos mencionar: variedad y calidad de los productos, precios accesibles y otros; estas estrategias son razonablemente efectivas porque dan los resultados esperados.

Para mantener la fidelidad de sus clientes el supermercado realiza promociones atractivas como: descuentos significativos en las compras, atención amable del personal que atiende, rifas y constantes promociones, de este modo los clientes se sienten motivados a visitar el supermercado y realizar sus compras.

Los propietarios del supermercado dan fe de que sus clientes son fieles ya que desde muchos años son visitados e incluso algunos de ellos desde que el supermercado fue fundado, además por todos los servicios que este le ofrece a la población, siendo socialistas y humanistas teniendo el calor humano con el que le hacen honor a su eslogan, además es un supermercado ejemplar en el servicio personalizado de atención a sus clientes sin discriminación alguna.

Dentro de los criterios más importantes que toman en cuenta los clientes para visitar este supermercado están: la ubicación del local, las actitudes y conductas en la atención recibida por parte del personal que labora en éste, las promociones, rifas y descuentos que realizan con mayor frecuencia, la calidad de los productos y el precio de estos.

De acuerdo a la opinión de los consumidores el supermercado de su preferencia es “Las Segovias”, pero sin embargo, opinan que no cuenta al 100% con la infraestructura adecuada, sobre todo en el área de carnes, frutas y verduras para



garantizar un servicio de calidad; ya que estos productos presentan menos calidad por las condiciones en que se encuentran debido a la falta de refrigeración, cabe destacar que este es uno de los principales elementos que se usan en los diferentes supermercados para evitar que los productos se descompongan rápidamente, de igual manera en esta área se necesita la compra de equipos nuevos y modernos sobre todo los frigoríficos que ayudan al mantenimiento a largo plazo del mismo.

De acuerdo a las entrevistas realizadas se manifestó la falta de capacitación continua del personal, siendo este uno de los pilares fundamentales, ya sea en el mantenimiento del supermercado como en la atención del cliente.

En base a la información que se obtuvo después de haber sido analizada la empresa tanto interna como externamente se construyó una matriz FODA, utilizada como una herramienta para facilitar la propuesta de estrategias para que este supermercado mejore su competitividad.

VIII. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado este estudio de investigación; de las seis estrategias que se identificaron se recomienda al supermercado “Las Segovias” dar prioridad a la estrategia N° 1 que consiste en el mejoramiento de las áreas, especialmente en la de carnes, frutas y verduras. Esta estrategia se podrá realizar gestionando un financiamiento a través de una institución bancaria, con esta mejora se brindará un mejor servicio el cliente a través de una buena presentación y calidad del producto.

De igual manera una reorganización de la segunda planta para darle un mayor aprovechamiento. Se sugiere alquilar el espacio para una sucursal bancaria por ende ofrecer servicios bancarios para los clientes, o bien trasladar los utensilios de cocina, también realizar un rótulo o cartel llamativo junto a las gradas que llevan al piso indicando los productos que se ofertan en él, así mismo realizar promociones atractivas como variedad de productos al mismo precio. Otra manera de llevar a cabo



esta estrategia es a través de la instalación de un ascensor ya que este medio resultará atractivo para los clientes que no puedan subir las gradas.

En cuanto a la estrategia basada en la creación de una campaña publicitaria se sugiere a los proveedores en conjunto con el supermercado “Las Segovias” realizar actividades publicitarias como: perifoneo en las principales calles de la ciudad, realización de volantes que se ofrezcan los productos con sus precios y promociones, realizar anuncios publicitarios a través de los principales canales televisivos (2,4,6,8 y 10), realización de una página web para modernizar las ventas todas enfocadas a la actualidad a través de la informática.

A los propietarios de negocios cuya actividad sea similar a la de un supermercado, este documento les proporciona información sobre las estrategias competitivas que pueden aplicar en su negocio para atraer y captar clientes y mejorar su crecimiento económico.

A los estudiantes de la universidad se les recomienda desarrollar temas de investigación tales como: Estudio comparativo de los elementos competitivos con otro supermercado, Ambiente laboral, Mercadotecnia, Infraestructura y gestión de mercadeo, Higiene y seguridad laboral, Comisiones mixtas, Diseño e implementación de un sistema de inventarios.



BIBLIOGRAFIA

Armario, E. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Primera edición. ESIC editorial. Madrid. Pág. 17

Armstrong, G (2002). *¿Qué es marketing?* Sexta edición. Pearson educación. México. Pág. 350. Consultado el 01 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-marketing/>

Baena, G. (2011). *Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategias e investigación comercial*. Primera edición. Editorial UOC. Barcelona. Pág. 179

Barquín, J. (2008). *La gestión de compras*. Cuarta edición. FC Editorial. Madrid. Pág. 31

Castro, B. (2006). *Fundamentos de administración de empresas*. Tercera edición. Editorial Pearson educación. México. Pág. 75. Consultado el 04 de Mayo de 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administracion-de-empresas/>

Castro Barra, Belém (2006) *Fundamentos de administración de empresa*. Cuarta edición. Fondo editorial ITM. Medellín Colombia. Pág.74. consultado el 01 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-administración-de-empresas/>

Chiavenato, I. (2001) *Administración, proceso administrativo*. Sexta edición. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia. Pág. 45

De Paola, Norma Susana. (2005). *Atlas universal y de Nicaragua*. Managua-Nicaragua. Recuperado de www.mundocartografico.com consultado el 15 de Junio 2016.

Figuroa, E. (2009). *¿Quién se llevó mi cliente? Importancia de la atención al cliente*. Segunda edición. Editorial Girón Spanish Book. España. Pág. 35



García, F. (2004). *Recomendaciones metodológicas para el desarrollo de un cuestionario: El cuestionario*. Primera edición. Editorial LIMUSA. México. Pág. 19.

Gutiérrez, C. (2004). *Administración y calidad*. Octava edición. Editorial LIMUSA. México. Pág. 157.

Hirt, G; Flores, M; Ramos, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Tercera edición. Editorial, McGraw Hill. Madrid. Pág. 282

Jáuregui, A. (2002). *Elementos de la estrategia de mercadeo*. Segunda edición. Editorial UNED. San José, Costa Rica. Pág. 207. Consultado el 03 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/elementos-estrategia-mercadeo/>

Jiménez, C. (2004). *Sociedades mercantiles*. Tercera edición. Editorial ISEF Empresa Líder. México. Pág. 20. Consultado el 01 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/sociedades-mercantiles/>

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México. Pág. 54.

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Quinta edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. Pág. 8.

Kotler, P; Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Duodécima edición. Editorial Pearson educación. México. Pág. 19. Consultado el 04 de mayo 2016. Recuperado de <http://phlpktler.blogspot.com/>

Kotler, P; Armstrong, G. *Marketing*. Octava edición. Pearson educación. México. Pág. 614.

Munuera, J; Rodríguez, A. (2006). *Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica*. Primera edición. ESIC editorial. Madrid. Pág. 231.

Munuera, J; Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Segunda edición. ESIC editorial. Madrid. Pág. 402.



Padilla, K. (2013). *Importancia de la planeación de la mercadotecnia en las empresas*. Segunda edición. Editorial Limusa S.A. México. Pág. 37. Consultado el 02 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/importancia-de-la-planeación-de-la-mercadotecnia-en-las-empresas>

Plenc. M. (2005). *Tipos de cliente*. Primera edición. Editorial ideas propias. España. Pág.21. consultado el 04 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-clientes/>

Quevedo, F. (2004). *Derecho mercantil*. Segunda edición. Pearson educación. México. Pág. 69

Recalde, L. (2001). *Factores de influencia del comportamiento del consumidor*. Primera edición. Editorial UOC. Barcelona. Pág.115. Consultado el 04 de Mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/factores-de-influencia-del-comportamiento-del-consumidor/>

Rossells, L. (2005). *Teoría básica de mercadotecnia*. Sexta edición. Ediciones Nueva Lente S.A. México. Pág. 4-21. Consultado el 02 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/teoria-basica-de-mercadotecnia/>

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En servicio al cliente*. Primera edición. Panamericana editorial Ltda. Colombia. Pág.19-27

Torres, M. (2009) *Tamaño de la empresa en derecho empresarial*. Tercera edición. Editorial Servei de publicacions. Barcelona España. Pág. 37. Consultado el 01 de mayo 2016. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tamaño-empresa-derecho-empresarial/>



ANEXOS



ANEXO Nº 1.



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

**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA
DIRIGIDA A GERENTE GENERAL**

Objetivo

Recopilar información acerca de los elementos competitivos que utiliza la administración de supermercado “Las Segovias” para la atención de sus clientes.

I. Empresa

1. ¿Cómo y cuándo inició el supermercado “Las Segovias”?
2. ¿Cuál es la misión empresarial que tiene el supermercado “Las Segovias”?
3. ¿Cómo está organizado el supermercado “Las Segovias”?
4. ¿Cuáles son sus principales proveedores y cuáles son los beneficios que ofrece?
5. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el supermercado “Las Segovias”?

II. Trabajadores

6. ¿Cuántas personas trabajan en el supermercado “Las Segovias”?
7. ¿Considera usted que el personal de trabajo está motivado? ¿De qué manera motiva usted al personal?



8. ¿Cómo considera usted el servicio brindado por parte de los trabajadores a los clientes?
9. ¿Cuenta el supermercado “Las Segovias” con un programa de capacitación de atención al cliente?
10. ¿Cuáles son las metas propuestas como empresa para un mayor crecimiento en atención al cliente?

III. Mercadotecnia

11. ¿Cuáles son sus estrategias competitivas? ¿Cada cuánto las implementa?
12. ¿Qué elementos competitivos han sido su fortaleza para mejorar la calidad del servicio?
13. ¿Qué dificultades y debilidades tienen al momento de implementar sus estrategias competitivas? ¿Se obtienen los resultados esperados?
14. ¿Cuáles son las promociones que utiliza el supermercado “Las Segovias”?
15. ¿Qué hacen ustedes con los productos vencidos o que están por vencerse?
16. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer el servicio que brinda el supermercado “Las Segovias”? ¿Y cuáles es el más conveniente?
17. ¿Cuáles son sus principales oportunidades al momento de la implementación de sus estrategias?
18. ¿Cuáles son sus principales debilidades en la implementación de sus estrategias?
19. ¿Cómo inciden las estrategias en el comportamiento del cliente?
20. ¿Para usted que es la competitividad?
21. ¿Cuáles son sus competidores?



22. ¿Por qué utiliza los precios como una estrategia de comercialización?
23. ¿Se le presenta algún obstáculo en el proceso de comercialización?
24. ¿Cómo clasifica sus productos? ¿Por qué?
25. ¿Cree que existan otras estrategias que no han sido tomadas en cuenta por el supermercado y que puedan ayudar a su crecimiento?

IV. Clientes

26. ¿Quiénes son sus principales clientes?
27. ¿Quiénes son los clientes a los que les otorga créditos? ¿Cuánto es el máximo de crédito?
28. ¿Cuánto es el tiempo de recuperación de la cartera de crédito?
29. ¿Por qué cree usted que sus clientes están satisfechos?
30. ¿Considera que la ubicación del supermercado "Las Segovias" influye en la asistencia de los clientes?
31. ¿Por qué cree usted que sus clientes son fieles al supermercado "Las Segovias"?
32. ¿Qué tan efectivas son las estrategias administrativas planteadas por la organización para el mejoramiento de su competitividad?
33. ¿Qué beneficios le brindan a sus clientes?



ANEXO Nº 2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA
DIRIGIDA A RESPONSABLE DE PLANTA

Objetivo:

Recopilar información acerca de los elementos competitivos utilizados en el área de ventas para la atención del cliente.

I. Empresa

1. ¿Cómo está organizado el área de ventas del supermercado “Las Segovias”?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el supermercado “Las Segovias” en el área de ventas?
3. ¿Qué tipo de motivación reciben los trabajadores?
4. ¿Cuenta el supermercado “Las Segovias” con un programa de capacitación de atención al cliente?

II: Empresa

5. ¿Para usted qué es competitividad?
6. ¿Quiénes son sus competidores?
7. ¿Cuáles son sus estrategias competitivas y su ventaja competitiva? ¿Cada cuánto las implementa?
8. ¿Cuáles son las promociones que utiliza el supermercado “Las Segovias”?



9. ¿Qué dificultades tienen al momento de implementar sus estrategias competitivas?
10. ¿Por qué las estrategias competitivas implementadas por el supermercado “Las Segovias” dan los resultados esperados?
11. ¿Qué hacen ustedes con los productos vencidos o que están por vencerse?
12. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer el servicio que brinda el supermercado “Las Segovias”? ¿Cuál considera que es el más conveniente?
13. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el supermercado “Las Segovias” para la implementación de sus estrategias en el área de ventas?
14. ¿Por qué utilizan los precios como una estrategia de comercialización?
15. ¿Qué obstáculos se le presentan en el proceso de comercialización?
16. ¿Cómo clasifica sus productos? ¿Por qué?

III. Clientes

17. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Qué beneficios les brindan a estos?
18. ¿Por qué cree usted que sus clientes están satisfechos?
19. ¿Cree que exista alguna estrategia que debería tomar en cuenta el supermercado “Las Segovias”?
20. ¿Qué elementos competitivos han sido su fortaleza para mejorar la calidad del servicio?
21. ¿Cómo considera usted el servicio brindado por parte de los trabajadores hacia los clientes?
22. ¿Considera que la ubicación del supermercado influye en la asistencia de los clientes?



FAREM-Estelí

23. ¿Qué tan efectivas son las estrategias administrativas planteadas por la organización para el mejoramiento de su competitividad?

24. ¿Cuáles son las metas propuestas como empresa para un mayor crecimiento en atención al cliente?

25. ¿Según su punto de vista ha aumentado o disminuido el número de clientes?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ

GUIA DE OBSERVACION

Objetivo

Conocer el comportamiento del consumidor en base a los elementos competitivos que utiliza el supermercado "Las Segovias".

Nombre de la empresa _____

Fecha _____

Ubicación _____

Inicio _____ Finalización _____

Observadora _____

Elementos tangibles

- Apariencia de las instalaciones físicas
- Equipos
- Personal
- Materiales de comunicación

Capacidad de respuesta

- Disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido

Profesionalidad

- Personalidad



FAREM-Estelí

- Habilidad
- Actitudes

Cortesía

- Atención
- Respeto
- Amabilidad de los clientes por parte del personal de contacto

Limpieza

- Muy bueno
- Regular
- Malo

Espacio de movilización

- Suficiente
- Insuficiente

Ambiente en el entorno

- Ruidoso
- Agradable
- Aburrido

Rotulación de los productos

- Si
- No

Desempeño en la atención al cliente

- Excelente
- Regular
- Malo



Clientes que asisten con mayor frecuencia

- Niños
- Jóvenes
- Adultos

Producto

- Cantidad
- Precio
- Tamaño
- Peso
- Calidad
- Presentación

Organización

- Espacio
- Accesibilidad y visibilidad de los productos
- Señalización aérea de áreas
- Trabajadores



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ

Encuesta dirigida a clientes

Objetivo:

Evaluar la incidencia de las estrategias competitivas en el supermercado "Las Segovias".

I- Datos generales

Fecha _____

Barrio _____

Sexo: Masculino _____

Femenino _____

Edad _____

Ocupación _____

II. Atención al cliente

1. ¿Cómo valora usted la atención que brinda el personal del supermercado "Las Segovias"?

Muy bueno _____ Regular _____ Malo _____

2. ¿Ha recibido mala atención por parte de los trabajadores alguna vez?

Sí _____ No _____

3. ¿Cree que se pueda mejorar la atención al cliente?

Sí _____ No _____



III. Competitividad

4. ¿Ha visto o escuchado publicidad del supermercado "Las Segovias"?

Sí _____ No _____

5 ¿A través de qué medios conoció el supermercado "Las Segovias"?

Radio _____ Televisivo _____ Familiares o amigos _____ Otros _____

6. ¿Cómo considera la publicidad del supermercado "Las Segovias"?

Muy buena _____ Regular _____ Mala _____

7. ¿Cuáles son los criterios que usted toma en cuenta para visitar el supermercado "Las Segovias"?

Precio _____ Calidad _____ Variedad _____ Atención _____ Todas las anteriores _____ Otros (anote) _____

8. ¿De los siguientes criterios cual considera más importante?

Ubicación _____ Calidad _____ Precio _____ Cortesía _____
Marcas _____ Todas las anteriores _____ Otros (anote) _____

III. Calidad

9. ¿Al adquirir un producto que prefiere?

Peso exacto _____ Calidad _____ Presentación _____ Otros (anote) _____

10. ¿Al adquirir un producto se fija en la fecha de vencimiento?

Sí _____ No _____ A veces _____

11. ¿Cómo considera la calidad de los productos perecederos?

Muy buena _____ Regular _____ Mala _____



12. ¿Considera usted que los productos satisfacen sus necesidades en cuanto a calidad y precio?

Sí_____ No_____

13. ¿Cree usted que las diferentes áreas presentan las medidas higiénicas adecuadas?

Sí_____ No_____

V. Precio

14. ¿Ha comparado los precios con otros supermercados?

Sí_____ No_____

15. ¿Cómo considera que son los precios en el supermercado?

Altos_____ Bajos_____ Justos_____

16. ¿Le parecen atractivas las ofertas y promociones que realiza el supermercado“Las Segovias”?

Sí_____ No_____



ANEXO Nº 5. PROPUESTA DE MISION Y VISION

Propuesta de mejora de misión.

Brindar permanentemente calidad en la atención y el servicio para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes a través de la mejora continua con base en un espíritu noble de responsabilidad social para alcanzar un alto nivel de rentabilidad con un personal capacitado para dar soluciones que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo contribuyendo al desarrollo de la región como agente dinamizador del comercio, la producción, las finanzas, el ingreso fiscal y el empleo desarrollando un mayor grado de relación con sus clientes, proveedores, ciudadanía en general e instituciones públicas y privadas.

Propuesta de mejora de visión.

Alcanzar una posición líder en servicio al cliente, variedad de productos a precios accesibles con espacios adecuados y cómodos creando un ambiente cordial, respetuoso, confortable, ordenado, higiénico y seguro para mantener y aumentar las ventas y el número de clientes año a año y por ende una posición líder en las Segovias, teniendo un compromiso social y medio ambiental.



ANEXO Nº 6. FOTOS



Área de carnes supermercado "Las Segovias"

Yosseling Benavides



Área de carnes supermercado "Las Segovias"

Yosseling Benavides

30/06/2016



Carnes supermercado "Las Segovias"

Yosseling Benavides

16/06/2016



Verduras supermercado "Las Segovias".

Blanca Lanuza.

15/08/2016



Supermercado "Las Segovias"

Yosseling Benavides.

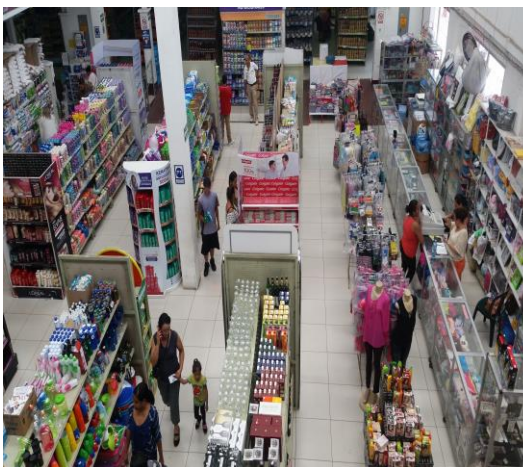
15/08/2016



Verduras supermercado "Las Segovias"

Blanca Lanuza

15/08/2016



Área de ventas

Yosseling Benavides

15/08/2016



Frutas supermercado "Las Segovias"

Yosseling Benavides

15/08/2016