



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Ventaja competitiva como estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala.

(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Gustavo Adolfo Escobar Cifuentes

Guatemala, agosto 2020

Ventaja competitiva como estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala.

(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Gustavo Adolfo Escobar Cifuentes

M A Yusemia Azucena Vásquez Velásquez (**Asesora**)

Lic. Analucía Lau de Asensio (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

Guatemala, abril 2,020

Señores

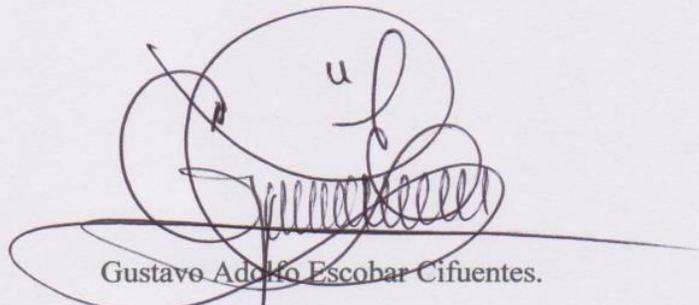
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Ventaja competitiva como estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'G' and 'E' followed by a series of loops and a horizontal line across the bottom.

Gustavo Adolfo Escobar Cifuentes.

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 201502076

REF.: C.C.E.E.LIC.ADMON.A03-PS.007.2020

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 1 DE JULIO DE 2020

DICTAMEN

Tutor: Licenciada Yusemia Azucena Vélquez Velásquez

Revisor: Licenciada Analucía Lau de Asensio

Carrera: Licenciatura En Administración de Empresas

En el Artículo Científico titulado: "ventaja competitiva como estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala,"

Presentada por: Gustavo Adolfo Escobar Cifuentes.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado


M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 07 de marzo del 2020

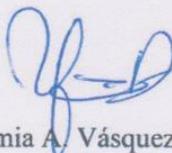
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

Con relación a la Asesoría del Artículo Científico: “ Ventaja competitiva como estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala”, realizado por Gustavo Adolfo Escobar Cifuentes, carné 201502076, estudiante de la Licenciatura en Administración de empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en los reglamentos de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Yusemia A. Vásquez Velásquez

Colegiado Activo 19,515

Guatemala, 19 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

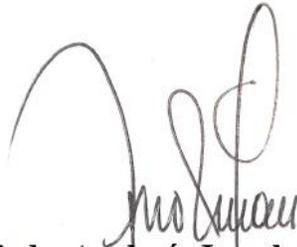
Presente

Estimados Señores:

Con relación al Artículo Científico titulado: **“Ventaja competitiva como estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Gustavo Adolfo Escobar Cifuentes, Carné No. 201502076, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión de este, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Licda. Analucía Lau de Asensio

Colegiado Activo No. 25956

Dedicatoria

A Dios

Por brindarme la oportunidad de realizarme como profesional y concederme sabiduría, entendimiento y paciencia para culminar este logro personal.

A mi familia:

Por apoyarme en los momentos más difíciles, por abrazar mi corazón y recordarme de qué estoy hecho, porque sus palabras y su compañía me llenaron de energía y del anhelo de alcanzar mis sueños.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	3
1.3. Objetivos de investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4. Definición del tipo de investigación.	4
1.4.1 Investigación descriptiva	4
1.5. Sujetos de investigación	4
1.6. Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7. Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo de muestra infinita	4
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9. Recolección de datos	6
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	7
Resultados	7
2.1 Presentación de resultados	7
Capítulo 3	27
Discusión	27
3.1 Extrapolación	27

3.2	Hallazgos y análisis general	33
3.3	Conclusiones	35
	Referencias	37
	Anexos	38

Lista de gráficas

Gráfica No. 1	7
Gráfica No. 2	8
Gráfica No. 3	9
Gráfica No. 4	10
Gráfica No. 5	11
Gráfica No. 6	12
Gráfica No. 7	13
Gráfica No. 8	14
Gráfica No. 9	15
Gráfica No. 10	16
Gráfica No. 11	17
Gráfica No. 12	18
Gráfica No. 13	19
Gráfica No. 14	20
Gráfica No. 15	20
Gráfica No. 16	22
Gráfica No. 17	23
Gráfica No. 18	24
Gráfica No. 19	24
Gráfica No. 20	26

Abstract

El mercado local se ha vuelto competitivo, para tener una mayor participación de mercado es importante que las pymes tengan su ventaja única y sostenible para diferenciarse de las otras compañías. La investigación realizada sobre si la ventaja competitiva es una herramienta eficaz para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala, buscó conocer las fuentes de competitividad y estrategias que utilizan las pymes para promover sus factores diferenciadores que los posicionen en los mercados locales y extranjeros.

Se plantearon objetivos generales y específicos para conocer si realmente la obtención de variables diferenciadoras y competitivas son una estrategia eficaz para incrementar una mayor participación de mercado. Se realizó una investigación descriptiva, y por medio de encuestas a propietarios de pequeñas y medianas empresas de la ciudad capital de Guatemala, se encontraron los resultados que indicaron que el servicio al cliente, la capacidad de respuesta y la calidad en el producto o servicio representan sus mayores fuentes de ventaja competitiva.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala deben ser competitivas para sobresalir en un mercado exigente y demandante, gestionar recursos, crear y sostener fuentes de ventaja competitiva se hace importante para incrementar la participación de mercado.

Buscar herramientas que midan la competitividad del mercado, encontrar factores que ayuden a defender las ventajas diferenciadoras y generar valores agregados que sean percibidos por los clientes, acrecentará una comercialización de imagen y de marca para las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala.

Es importante que en la actualidad las pymes en la ciudad de Guatemala realicen un cambio en su enfoque administrativo y estratégico, a efecto que compiten dentro del mismo nicho o segmento de mercado y en un ambiente de negocios donde la supervivencia de las compañías dependerá de la creación y sostenimiento de su propia ventaja competitiva única y distinta.

En el primer capítulo se menciona la metodología utilizada para esta investigación, se utiliza la investigación descriptiva porque busca poner de manifiesto información relevante que las pymes requieren para encontrar la fuente de ventaja competitiva adecuada. En esta parte del capítulo se menciona quienes son los sujetos de investigación, la forma de elegir la muestra representativa, se indica el instrumento de investigación y la forma de recolección de datos y presentación de resultados.

En el capítulo dos, se muestran los principales resultados a través de gráficas de pie, para facilitar la interpretación de datos que incluyen los resultados inductivos de la investigación.

En el capítulo tres, se muestran los resultados y hallazgos relevantes del trabajo de campo, incluye análisis, extrapolación de información sobre las principales fuentes de ventaja competitiva y los factores externos que no ayudan a mantener dichas ventajas competitivas.

Capítulo 1

Metodología

1.1. Planteamiento del problema

Guatemala es un mercado muy competitivo en donde las grandes empresas tienen mayores ventajas sobre las pequeñas y medianas organizaciones, a éstas últimas se les dificulta incrementar sus ventas y aumentar su participación en el mercado debido a distintos fenómenos, como lo son el tener poco acceso a información sobre oportunidades de negocios, obtención de financiamiento a tasas competitivas, disponer de insumos de alta calidad, adopción e implementación de innovaciones tecnológicas y no contar con herramientas que les permita prever cambios rápidos del micro y macro entorno del país y de los distintos sectores.

Los niveles de productividad y la capacidad para competir en los mercados es un reto, las grandes empresas tienen más recursos, capital e infraestructura, recursos tangibles como los activos que tienden a depreciarse mientras más constante es su uso, caso contrario con los recursos intangibles que ganan valor a medida que son más utilizados y que están basados en información y conocimiento, algunos de ellos son: la imagen corporativa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la marca, factores que constituyen un fuerte potencial diferenciador y que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.

Las pequeñas y medianas empresas han tenido debilidades en cuanto a brindar valores agregados a sus clientes, una de las principales causas de la problemática ha sido el modelo de negocio adoptado que carece de una estrategia comercial, para buscar la fidelización de sus clientes.

La falta de personal capacitado para implementar las estrategias empresariales y aplicación de la mezcla de mercadotecnia que requiere cada una de las áreas de las estructuras organizacionales.

En la actualidad las pymes en Guatemala reconocen una problemática tanto interna como externa que ha provocado que disminuya su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado. La interna constituye la ausencia de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación al capital humano y la falta de recursos financieros; mientras que la problemática externa conduce a la falta de acceso de herramientas financieras, tasas de intereses muy elevados y políticas socioeconómicas que no promueven el desarrollo.

Crear una ventaja competitiva no es tarea fácil de lograr y tomar en cuenta esta serie de aspectos se vuelve vital para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas. Los factores internos se refieren a problemas intangibles como el conocimiento; que a su vez se vuelve necesario evaluar el sector y la industria donde se ubica la compañía. La mayoría de las pymes, carecen de sistemas de organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias y adecuadas de la gestión para la aplicación de sus actividades productivas.

Es por ello la importancia que pymes puedan generar una cultura de innovación para crear o sostener su ventaja competitiva y diferenciarse de sus competidores en los distintos sectores productivos del país. Deben aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades del mercado para crear una estrategia adecuada que contextualice la misión y la visión de la compañía.

Otro de los factores que reduce el crecimiento de las compañías se debe a la poca innovación en productos y servicios, lenta capacidad de respuesta ante los requisitos exigentes de clientes, deficiente, lento e inadecuado servicio al cliente, y no tener la capacidad de generar economías de escala son algunas variables que imposibilitan que pequeñas y medianas empresas en Guatemala operen con ventajas competitivas sostenibles y rentables.

En Guatemala, para pequeñas y medianas empresas el desconocimiento del mercado y el gran número de empresas ante un ambiente muy competitivo no permiten que las organizaciones identifiquen y posean una variable como su fuente de ventaja competitiva que las haga distintas en su sector, esto provoca que tengan inconvenientes para atraer a nuevos clientes y en ocasiones pierdan consumidores. Es importante que las empresas definan y comuniquen la variable que las hace únicas en el mercado para poder incrementar ventas y participación de mercado especialmente para pequeñas y medianas compañías.

1.2. Pregunta de investigación

¿Es la ventaja competitiva una estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar si la ventaja competitiva es una estrategia eficaz para incrementar una mayor participación de mercado de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que utilizan las pymes para incrementar su participación de mercado en la ciudad de Guatemala.
- Identificar si el dinamismo industrial en Guatemala permite sostener ventajas competitivas para las pequeñas y medianas empresas.
- Determinar las estrategias que implementan las pequeñas y medianas empresas para incrementar la participación de mercado.
- Conocer las herramientas que las pymes utilizan para dar a conocer su ventaja competitiva en el mercado.

1.4. Definición del tipo de investigación.

1.4.1 Investigación descriptiva.

Esta investigación se realizó de forma descriptiva, se buscó evaluar las diferentes estrategias que las pequeñas y medianas empresas tienen actualmente para competir en el mercado local.

Con un enfoque cuantitativo e inductivo se pretendió profundizar sobre variables competitivas del sector y responder a los retos que en la actualidad los pequeños y medianos empresarios se enfrentan.

1.5. Sujetos de investigación

El sujeto de la investigación fue dirigido a personas de género masculino y femenino, de 18 años en adelante, propietarias de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad capital de Guatemala.

1.6. Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

La investigación sobre la ventaja competitiva para incrementar la participación de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala se desarrolló del mes octubre 2,019 al mes de abril 2,020.

1.6.2 Geográfico

La investigación se realizó en la ciudad capital de Guatemala comprendida entre las zonas 9, 10, 11 y 14.

1.7. Definición de la muestra

1.7.1 Empleo de muestra infinita

Para determinar la muestra para realizar la investigación se utilizó la herramienta estadística de cálculo a través de la fórmula infinita, el universo tomado en cuenta para este estudio fueron datos registrados por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OCSE-MYPYME) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) estiman que en el departamento de

Guatemala se tienen 30,419 pequeñas y medianas empresas registradas que forman parte del parque activo empresarial guatemalteco. Para este estudio la muestra es la siguiente:

Imagen No 1

$$N = \frac{Z^2 (p)(q)}{e^2}$$

Elaboración propia, año 2019

No fue empleada una prueba piloto, se ha determinado utilizar valores de 0.5 para las probabilidades de éxito y las probabilidades de fracaso, las cuales están representadas por las letras p y q.

El nivel de confianza utilizado en la muestra asciende al 0.93 que, de acuerdo con la tabla de valores de Z, este porcentaje de confianza se representa en 1.81; se estableció también un error de muestra de 0.08.

Con la información obtenida se procedió a calcular el tamaño de la muestra a continuación.

N = población (30,419)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.50)

Z = nivel de confianza (1.81)

e = error de muestreo (0.08)

Imagen No 2

$$N = \frac{1.81^2 (0.5) (0.5)}{0.8^2}$$

Elaboración propia, año 2019

El resultado reflejado es de 128 empresas; muestra que resulta aceptable para la investigación.

1.8. Definición de los instrumentos de investigación

En la investigación se utilizó la encuesta como una técnica de investigación que favorece a la obtención de datos necesarios para el correcto análisis del sujeto de estudio, se realizaron un total de 18 preguntas de carácter; de clasificación, abiertas y de selección múltiple.

1.9. Recolección de datos

La recolección de datos consistió en la realización de las encuestas físicas abordando de forma directa al sujeto de investigación de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala de las zonas nueve, 10,11 y 14.

1.10. Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los resultados de las encuestas se realizó en una hoja electrónica de cálculo Microsoft Excel, para la visualización de resultados se empleó gráficos de pie o de barras para facilitar la interpretación de la información y profundizar en el tema.

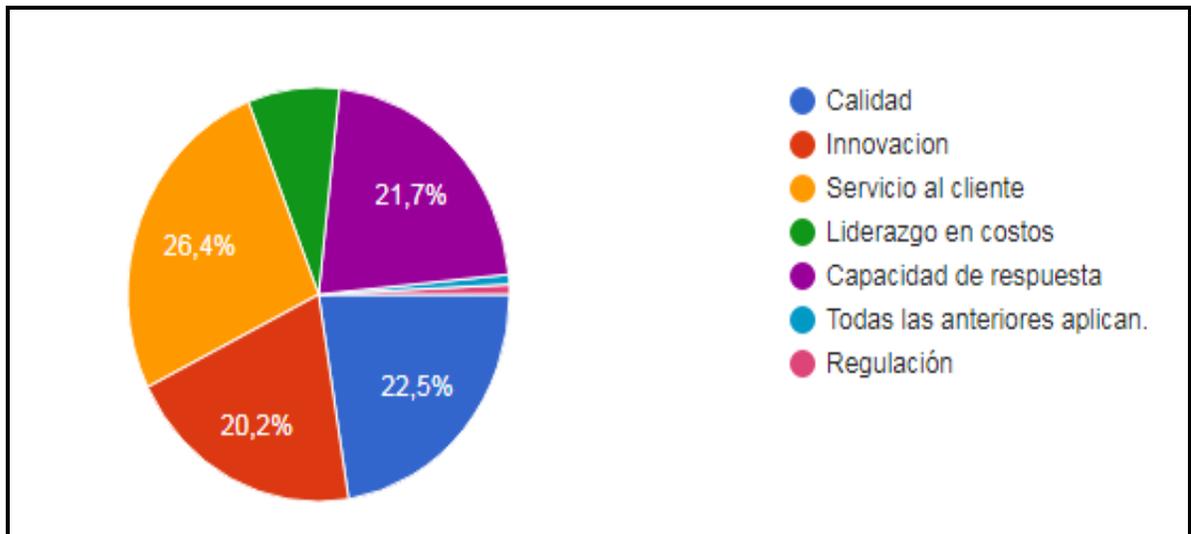
Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de resultados

1. ¿Cuál de las siguientes variables para usted es su fuente de ventaja competitiva?

Gráfica No 1

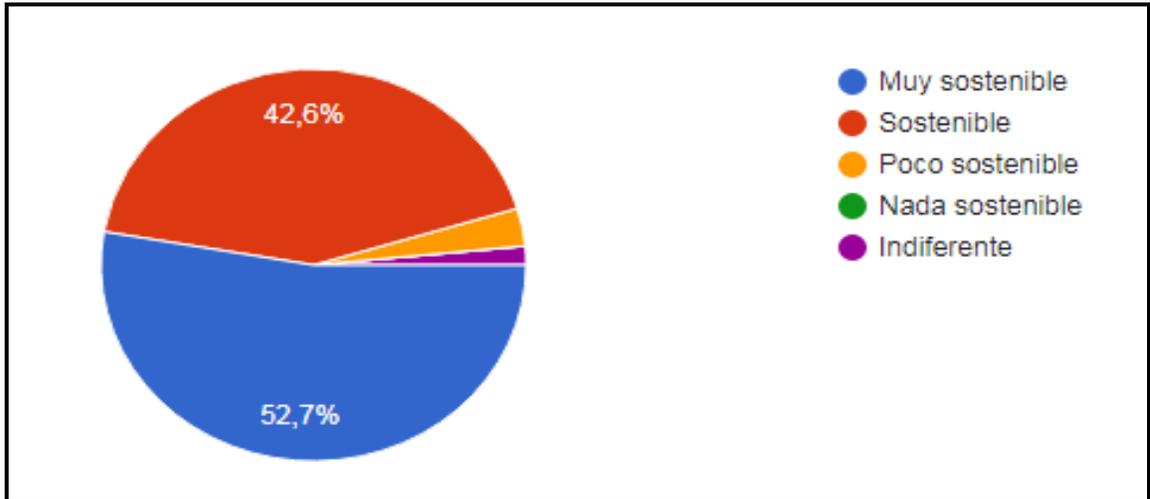


Fuente: elaboración propia 2,019

La pregunta dejó de manifiesto que siendo el sector empresarial de servicios y el agroindustrial con mayor participación en la encuesta indicaron que su fuente de ventaja competitiva es el servicio al cliente con un 26.4%, seguido de la calidad con un 22.5%, la capacidad de respuesta con un 21.7% y la innovación con un 20.2%, no considerando entre ellas la importancia del liderazgo en costos.

2. ¿Su fuente de ventaja competitiva es sostenible en el tiempo?

Gráfica No 2

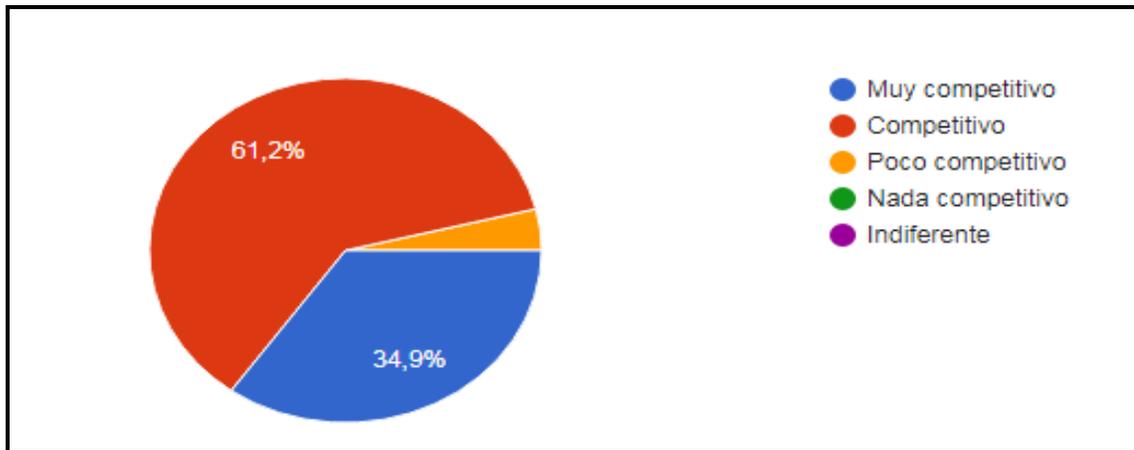


Fuente: elaboración propia 2,019

Las pequeñas empresas confirmaron que su ventaja competitiva es muy sostenible en el tiempo con un 52.7% y es sostenible en el tiempo con un 42.6%, no brindando mayor relevancia a la poca y nada sostenibilidad en el tiempo de su ventaja competitiva.

3. ¿Considera usted que una estrategia de liderazgo en costos le permite ser competitivo en el mercado?

Gráfica No 3

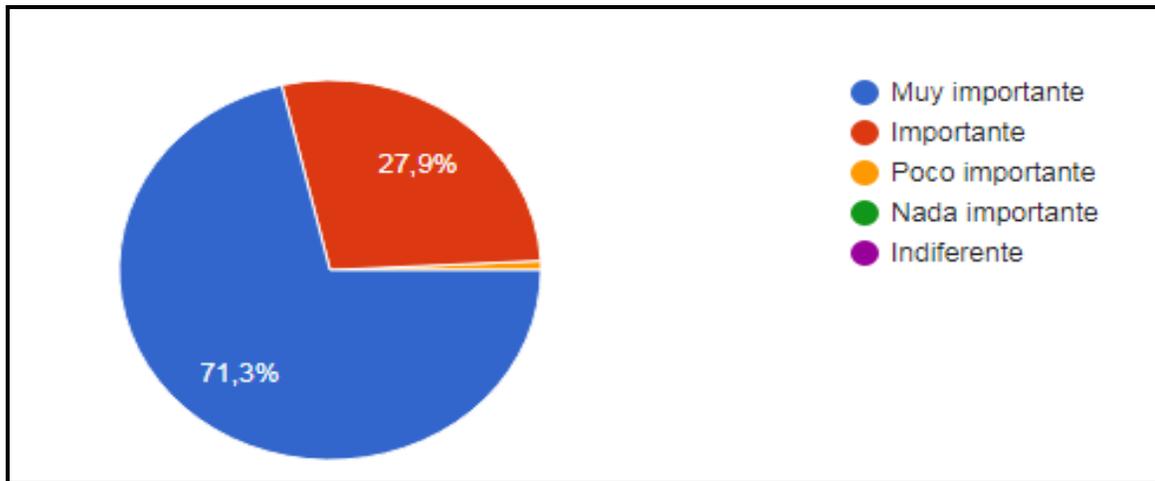


Fuente: elaboración propia 2,019

Los propietarios de las pequeñas y medianas empresas con rango académico universitario consideraron que un 61.2% la estrategia de liderazgo en costos les permite ser competitivos en el mercado, mientras que un 34.9% consideraron que la estrategia de liderazgo en costos les permite ser muy competitivos.

4. ¿Es muy importante la calidad como fuente de ventaja competitiva en el mercado actual?

Gráfica No 4

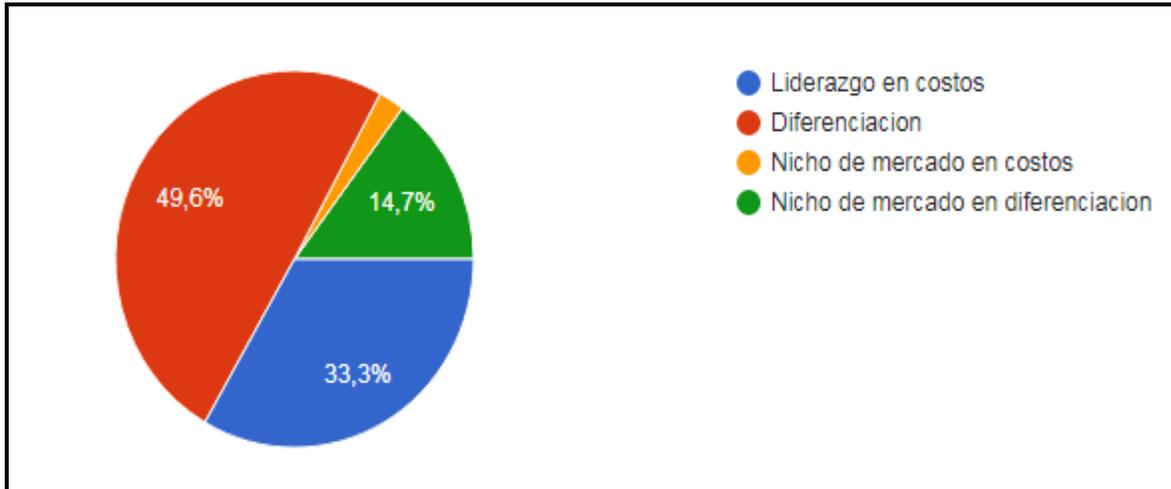


Fuente: elaboración propia 2,019

Las empresas que se ubican en las zonas 9 y 11 de la ciudad capital, las cuales tuvieron mayor representatividad en la encuesta, reflejaron que un 71.3% consideraron muy importante la calidad como fuente de ventaja competitiva en el mercado actual, mientras que un 27.9% creen importante la variable calidad como fuente de ventaja competitiva en el mercado actual.

5. ¿Cuál de estas estrategias son efectivas en su industria?

Gráfica No 5

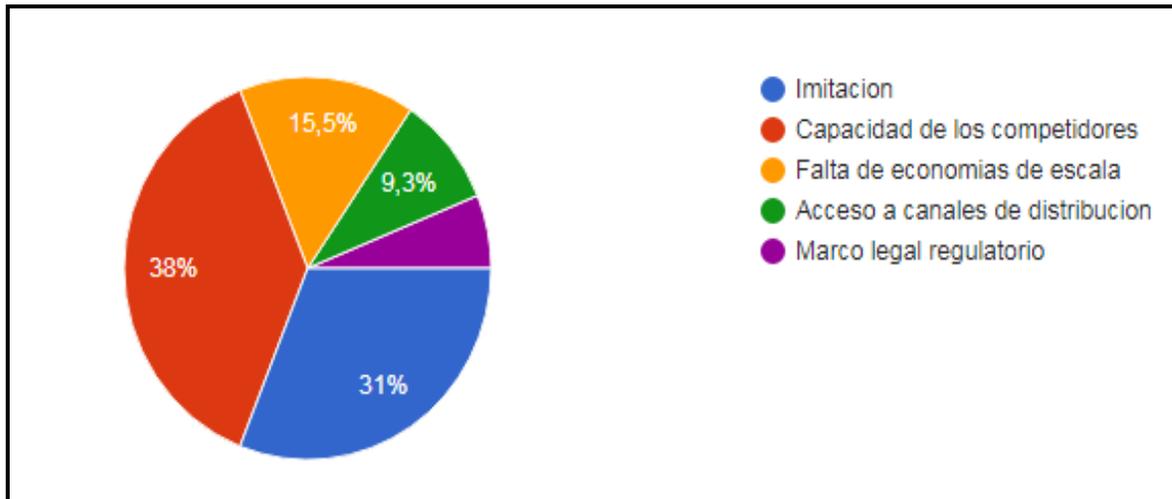


Fuente: elaboración propia 2,019

Los propietarios de las pequeñas y medianas empresas con rango de edad que oscila de los 40 años en adelante aseveraron que un 49.6%, es la diferenciación una estrategia efectiva de competitividad en su industria, mientras que un 33.3% el liderazgo en costos es considerada como una segunda estrategia efectiva de competitividad y el nicho de mercado en diferenciación con un 14.7%.

6. ¿Cuáles son las barreras que le impiden sostener su ventaja competitiva?

Gráfica No 6

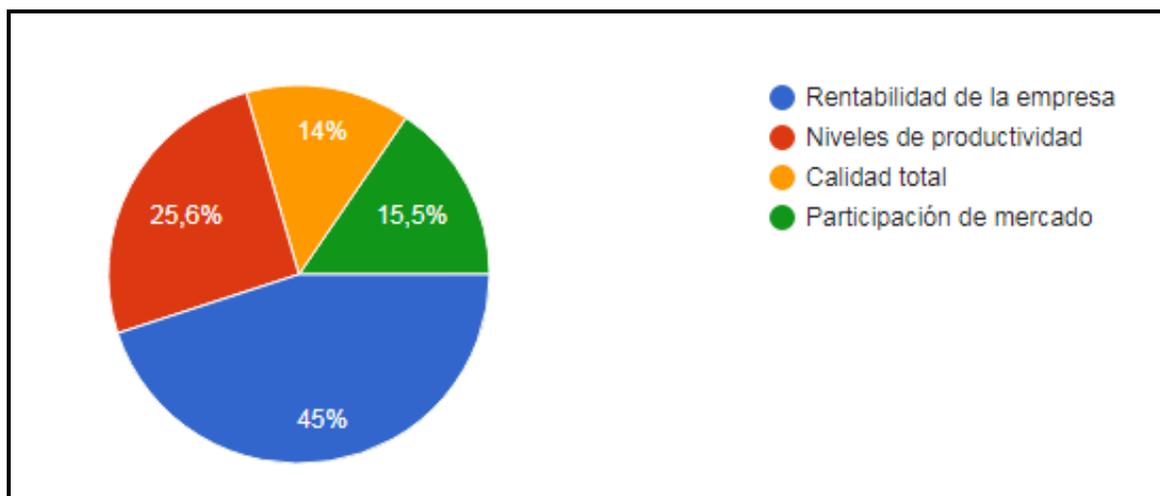


Fuente: elaboración propia 2,019

El sector empresarial de servicios, como uno de los sectores más fuertes entre los que generan empleo para las pequeñas y medianas empresas, confirmaron que un 38% las barreras que le impiden sostener su ventaja competitiva es la capacidad de los competidores, un 31% la imitación de la competencia, un 15.5% la falta de economías de escala y un 9.3% la falta de accesos a canales de distribución, el marco legal regulatorio no incide como una barrera que impida el sostenimiento de la ventaja competitiva.

7. ¿A través de qué herramientas su empresa mide la competitividad del mercado?

Gráfica No 7

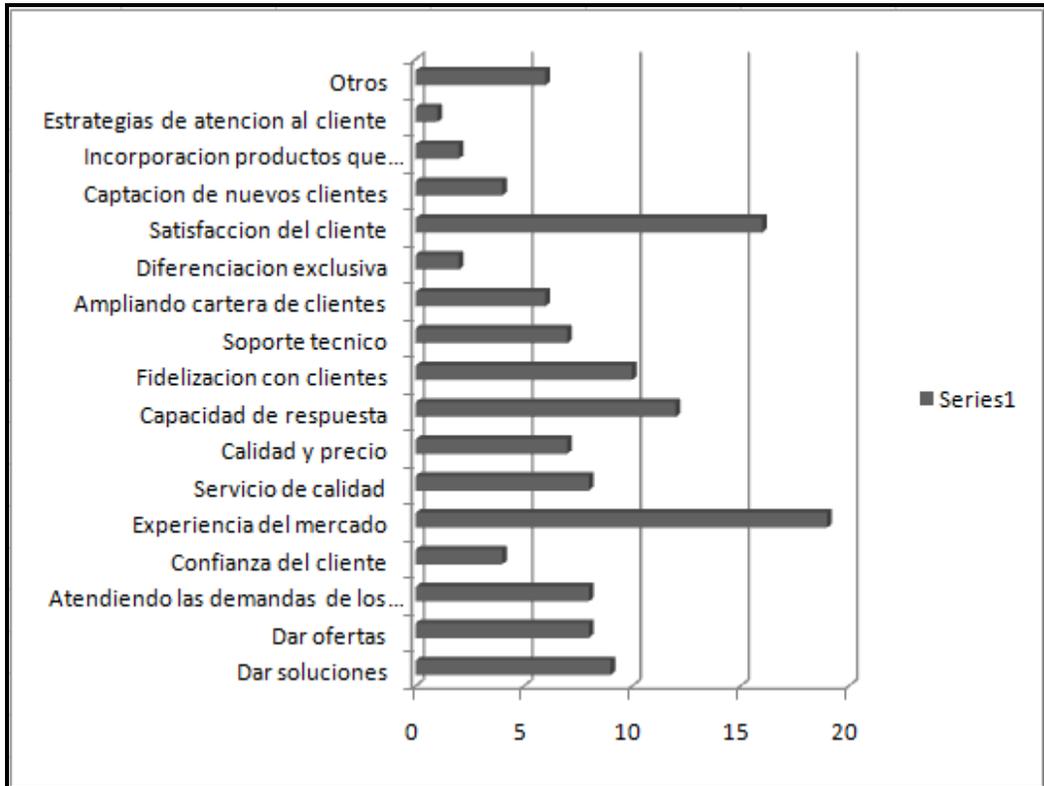


Fuente: elaboración propia 2,019

En el sector agroindustrial, afirmaron que un 45%, la rentabilidad de la empresa es una herramienta que utilizan para medir la competitividad del mercado en su empresa, mientras que los niveles de productividad tienen un grado de representatividad del 25.6% y con poca relevancia la participación de mercado y la calidad total un 15.5% y 14% respectivamente.

8. ¿A través de que variables o estrategias su ventaja competitiva le ayuda a incrementar sus ventas? Indicar:

Gráfica No 8

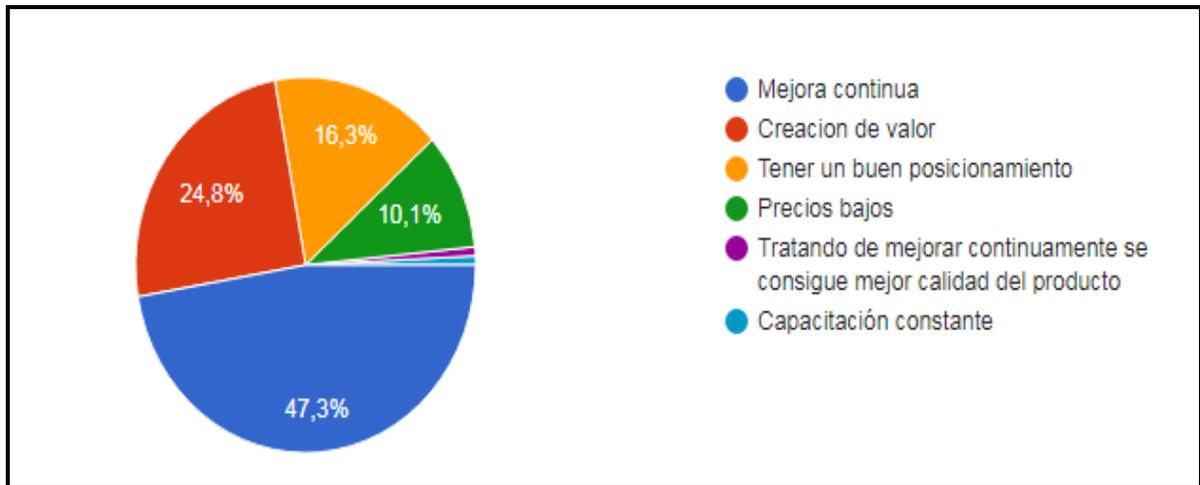


Fuente: elaboración propia 2,019

Los resultados demostraron que, para incrementar las ventas a través de la ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas, se apoyan en factores internos y externos de mayor impacto como la experiencia en el mercado, la necesidad de cómo satisfacer al cliente, la capacidad de respuesta ante los requerimientos del usuario, las estrategias de fidelización hacia los consumidores, sosteniendo un servicio de calidad, dar soluciones que van apegados a la capacidad de respuesta. Todos son válidos y determinantes para incrementar las ventas y mantener una participación de mercado aceptable en el ámbito comercial.

9. ¿Cuál de estos factores ayudan a defender su participación de mercado?

Gráfica No 9

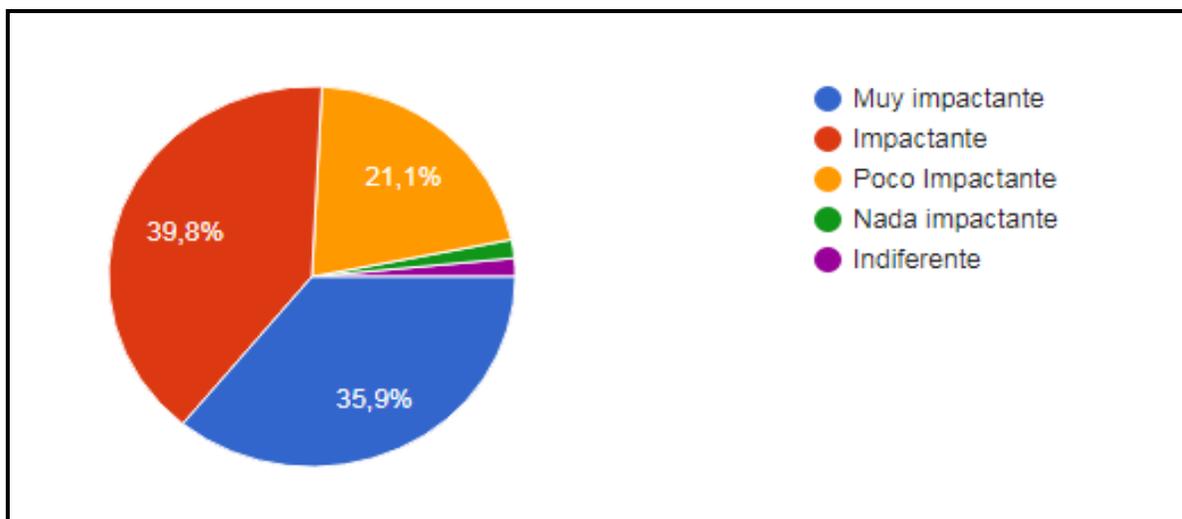


Fuente: elaboración propia 2,019

Los gerentes generales de género masculino de pequeñas y medianas empresas que tuvieron mayor representatividad en esta encuesta, indicaron que es la mejora continua con un 47.3%, la creación de valor con un 24.8%, tener un buen posicionamiento con un 16.3% y precios bajos con un 10.1% son los factores determinantes que ayudan a defender la participación de mercado.

10. ¿En su sector, las políticas socioeconómicas son de impacto para el sostenimiento de su ventaja competitiva?

Gráfica No 10

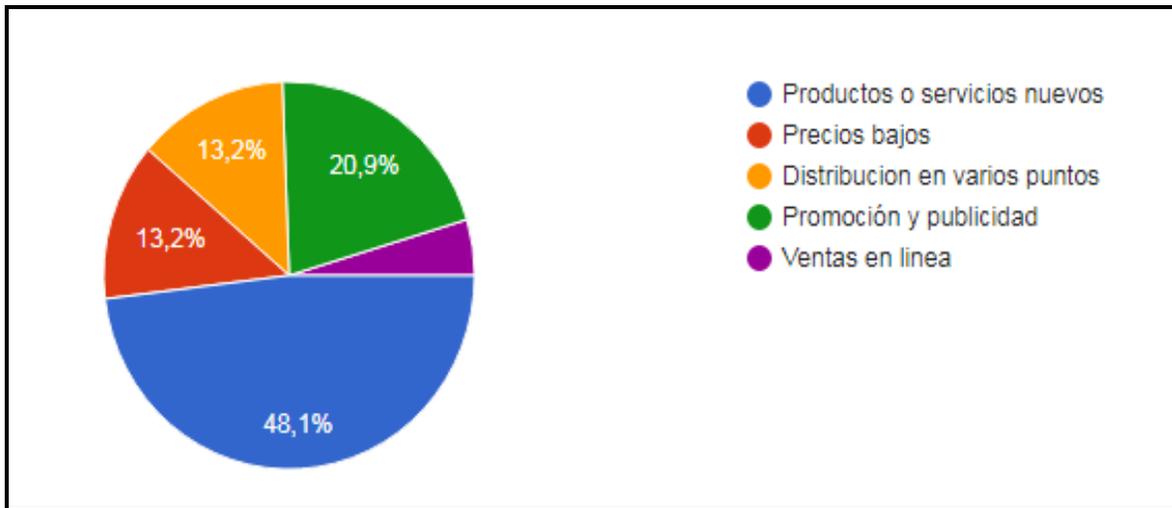


Fuente: elaboración propia 2,019

Los gerentes generales con rango académico universitario de las pequeñas empresas de las zonas 9 y 11 de la ciudad capital aseveraron que un 39.8% son impactantes las políticas socioeconómicas para el sostenimiento de la ventaja competitiva. Mientras en una escala menor, un 35.9% indicaron que son muy impactantes las políticas socioeconómicas para el sostenimiento de la ventaja competitiva. Por aparte un 21.1% consideraron que es poco impactante dentro de su sector comercial.

11. De las siguientes opciones, ¿cuál de estos factores ayudan a incrementar la participación de mercado?

Gráfica No 11

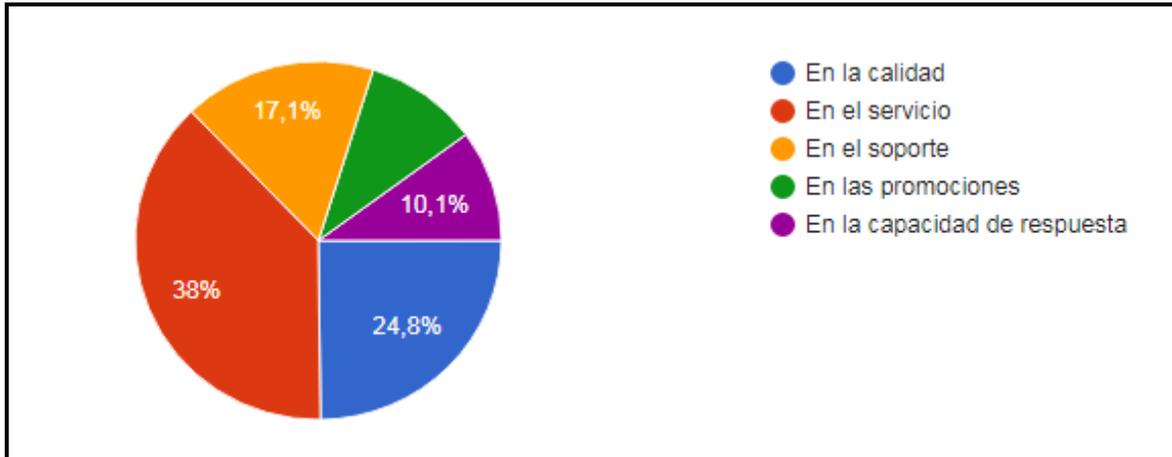


Fuente: elaboración propia 2,019

En esta interrogante cabe mencionar que las pequeñas y medianas empresas del sector servicios indicaron que un 48.1% los productos o servicios nuevos ayudan a incrementar la participación de mercado, mientras que la promoción y la publicidad un 20.9%, sostuvieron que este factor ayuda a incrementar la participación de mercado, tomando en cuenta a factores como la distribución en varios puntos y precios bajos se ubican en una escala menor un 13.2%, sin mayor relevancia para los gerentes generales de las pequeñas y medianas empresas.

12. ¿Cuál de las siguientes opciones brinda como valor agregado a sus clientes?

Gráfica No 12

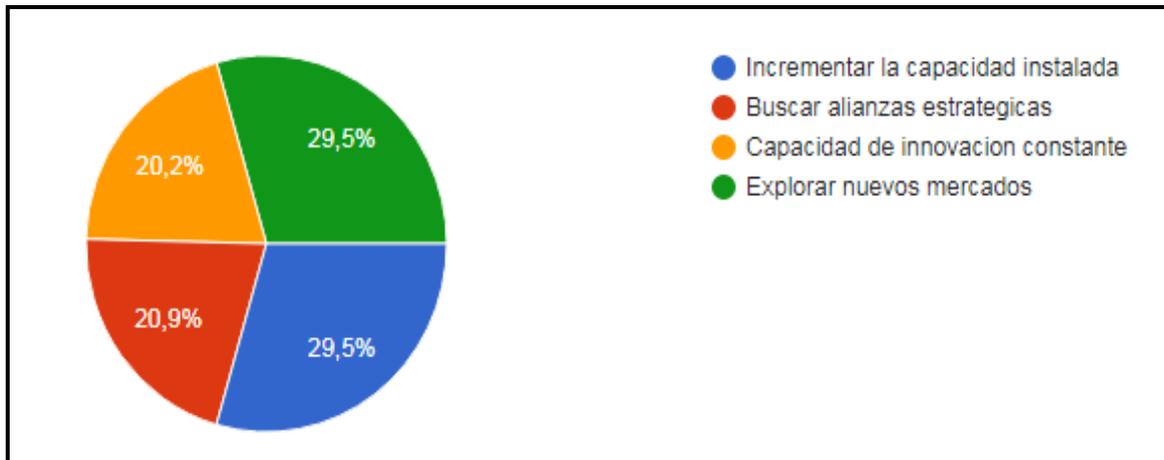


Fuente: elaboración propia 2,019

La siguiente interrogante reflejó que los propietarios de las pequeñas y medianas empresas que oscilan de 40 años en adelante indicaron que un 38% el servicio es una opción que brindan como valor agregado a sus clientes para mantener su ventaja competitiva, un 24.8% consideraron que como valor agregado a sus usuarios tanto en productos como servicios, la calidad es un factor que valoran sus compradores y en una escala de menor impacto, el soporte un 17.1% y la capacidad de respuesta un 10.1%.

13. ¿Cuál de estas estrategias implementaría si tuviera los suficientes recursos disponibles?

Gráfica No 13

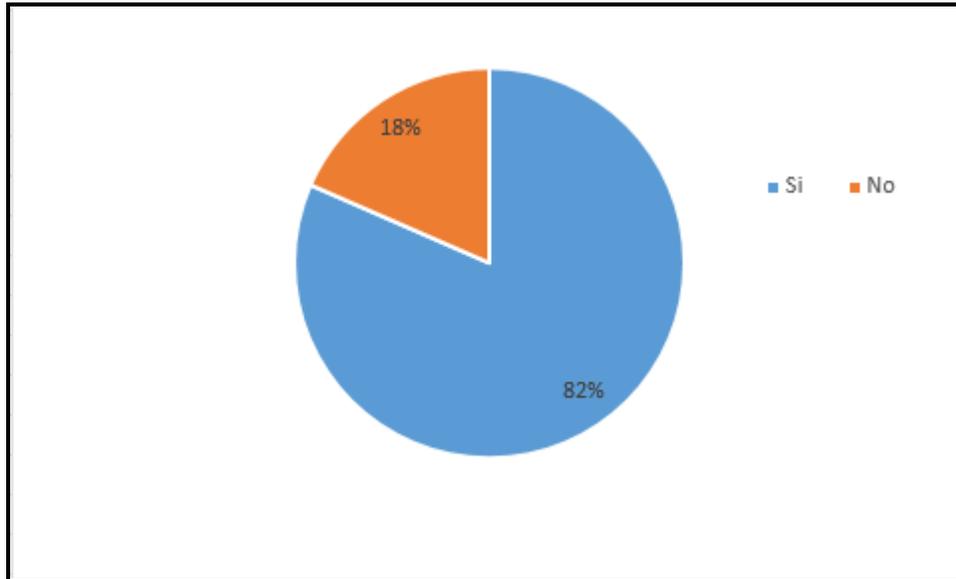


Fuente: elaboración propia 2,019

Con relación a la disponibilidad de recursos, para gerentes generales de pequeñas y medianas empresas encuestados de la ciudad capital de Guatemala, preferirían un 29.5% incrementar la capacidad instalada de la empresa y explorar nuevos mercados. Mientras que un 20.9% buscar alianzas estratégicas que le permitan expandirse en el mercado y un 20.2%, tener la capacidad de innovación constante.

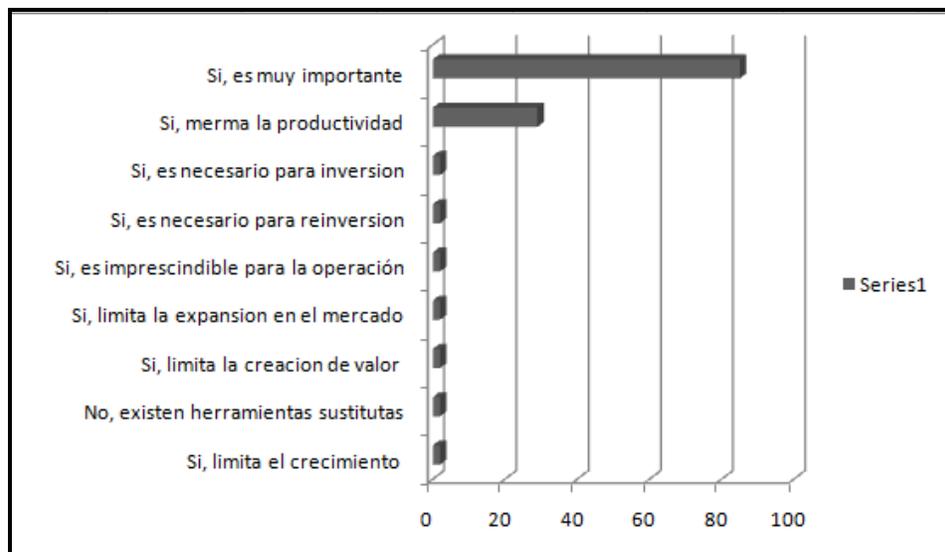
14. ¿Cree usted que la empresa que no cuente con capital de trabajo, le implica una limitante para incrementar la participación de mercado? Indicar por qué.

Gráfica No 14



Fuente: elaboración propia 2,019

Gráfica No 15

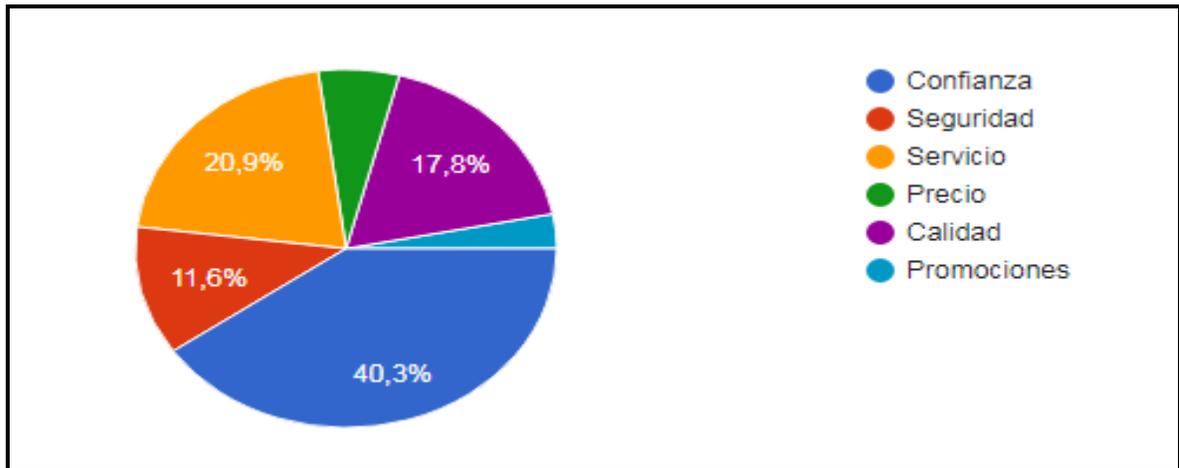


Fuente: elaboración propia 2,019

Los propietarios de las pequeñas empresas de la ciudad capital de Guatemala, un 82% consideraron que sí es una limitante el no poseer un capital de trabajo, debido a que se vuelve una herramienta fundamental para la productividad, la inversión, reinversión, para la operación de la empresa, la expansión en otros mercados, inclusive para generar valores agregados en los productos y servicios que se comercializan como se muestra en la Gráfica No. 14, un 18% indicó que no, pero es importante mencionar que dentro del 82% de los que indicaron que sí, argumentaron como se muestra en la Gráfica No. 15 una serie de factores por los cuales si implica una limitante en la operación de la compañía. Los factores que argumentaron son: que merma la productividad, que es necesario para la inversión, es importante para la expansión de nuevos mercados.

15. ¿Cuáles son los beneficios que sus clientes valoran de su empresa?

Gráfica No 16

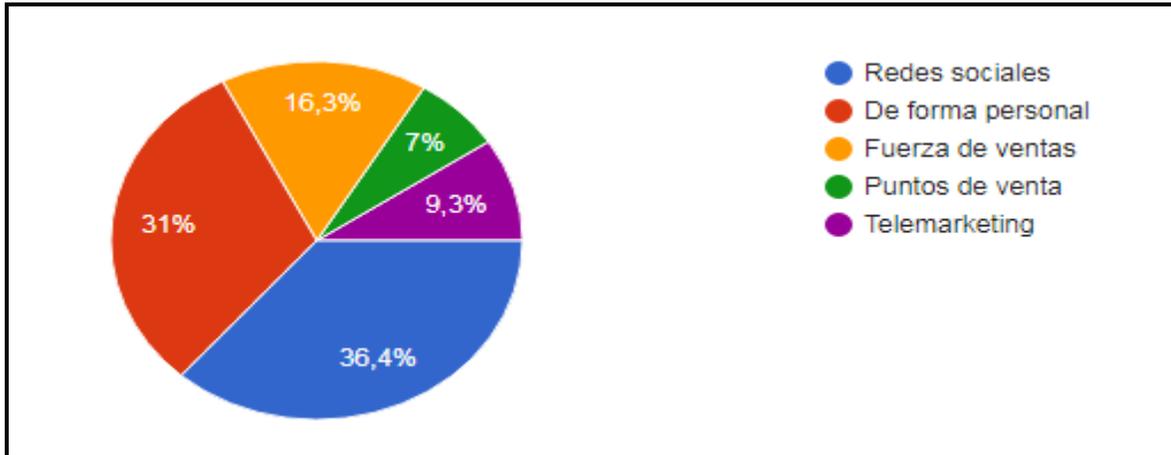


Fuente: elaboración propia 2,019

Los resultados demostraron que un 40.3% las pequeñas y medianas empresas brindan como beneficios a sus clientes y son valorados por los mismos la confianza, un 20.9% el servicio, un 17.8% la calidad, seguida con un 11.6% la seguridad al adquirir productos o servicios.

16. ¿De qué forma usted da a conocer a sus clientes su propuesta de valor?

Gráfica No 17

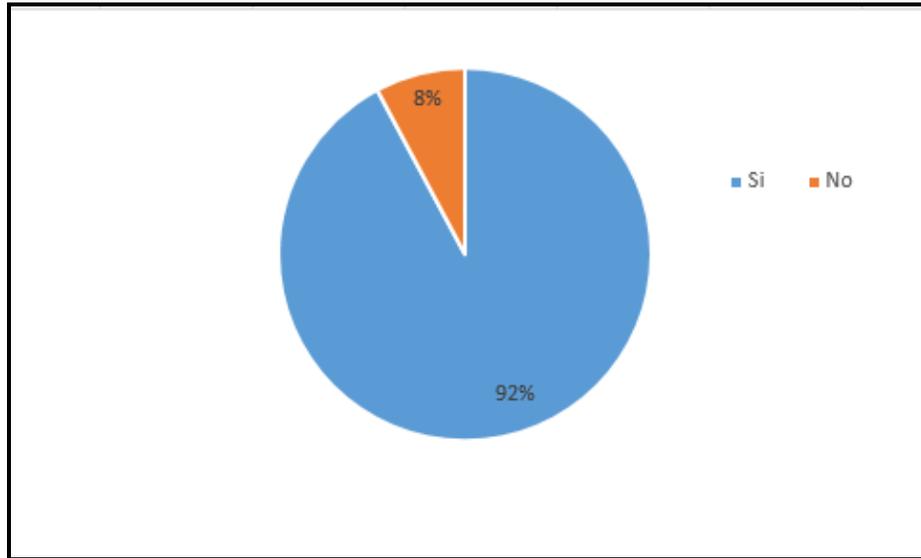


Fuente: elaboración propia 2,019

Los resultados dieron a conocer que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad capital de Guatemala dan a conocer su propuesta de valor por medio de redes sociales un 36.4%, los que no lo hacen a través de medios digitales lo hacen de forma personal un 31% y un 16.3% a través de su fuerza de ventas por medio de contacto directo con el cliente. En escalas de menor impacto con un 9.3% y 7% a través del telemarketing y puntos de venta respectivamente.

17. ¿Considera usted que su cliente valora el producto o servicio que usted le ofrece?
Indicar por qué.

Gráfica No 18



Fuente: elaboración propia 2,019

Gráfica No 19



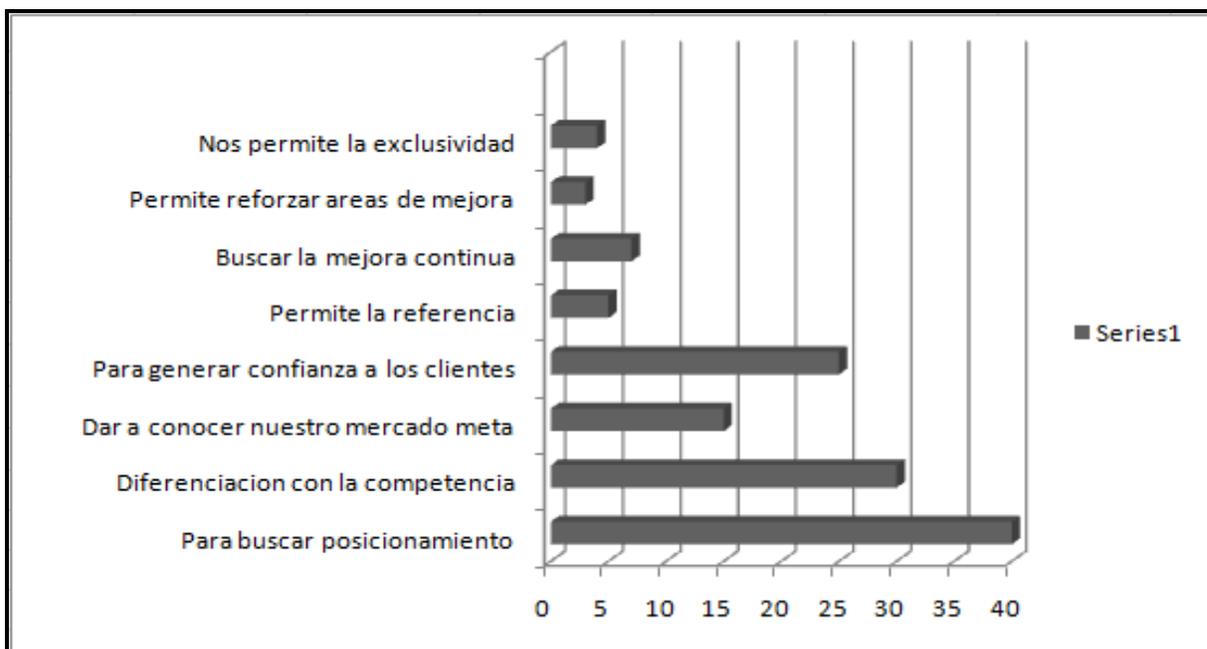
Fuente: elaboración propia 2,019

Los resultados de esta interrogante dieron a conocer que los clientes de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala si valoran un 92% el producto o servicio que se les ofrece, un 8% no lo valoran y de hecho nunca lo hacen saber a sus proveedores.

De manera que ese 92% indicó, que a través de la preferencia, la satisfacción de las necesidades, el soporte, el cumplimiento de expectativas y las relaciones de largo plazo, son parámetros positivos para los Gerentes Generales de acuerdo con la valoración que se les brinda a los clientes a través de los productos o servicios.

18. ¿Por qué considera usted importante tener una ventaja competitiva conocida por sus clientes para incrementar sus ventas?

Gráfica No 20



Fuente: elaboración propia 2,019

Los resultados de esta interrogante reflejaron que es importante dar a conocer la ventaja competitiva a los clientes para incrementar las ventas, esto ayuda a tener un buen posicionamiento de mercado, permite la diferenciación de la competencia, genera confianza con los clientes y en una menor escala les permite la referencia, la mejora continua, reforzamiento de áreas de mejora y la exclusividad en algunos casos dependiendo el tipo de producto o servicio que se ofrece.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

3.1 Extrapolación

La ventaja competitiva se encuentra en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos, sin embargo, muchas empresas perdieron de vista la ventaja competitiva en su lucha por el crecimiento y en persecución de la diversificación de sus productos o servicios.

En la actualidad la importancia de la ventaja competitiva en Guatemala ha tomado relevancia, las empresas se enfrentan a un crecimiento más lento, así como a competidores domésticos y globales que ya no actúan como si el mercado creciente fuera lo suficientemente grande para todos.

Magretta, (2014) Indicó: “La rivalidad competitiva es un proceso implacable que ataca la capacidad de la compañía para encontrar y conservar una ventaja” (P.9). En otras palabras, el autor afirma que las empresas buscan cada día esa diferenciación de la competencia y tratan de conservarla, caso contrario afectará a la compañía en su capacidad productiva y organizativa para una mayor participación en el mercado.

Para las empresas de servicios y del sector agroindustrial según muestra la gráfica número uno, se comprobó que las fuentes de ventaja competitiva que utilizan las pequeñas y medianas empresas para incrementar la participación de mercado de esos sectores son: un 26% el servicio al cliente, un 22% la calidad del producto o del servicio, un 21% la capacidad de respuesta y un 20% la innovación.

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos o servicios ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven más exigentes, ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, también un buen servicio al cliente, productos innovadores, amplio portafolio de productos y servicios, capacidad de respuesta rápida.

Fernández, & Bajac, (2012) indicaron: “Las principales causas de pérdidas de clientes de los proveedores industriales no radican en problemas con los bienes vendidos ni su precio, ni en acciones de la competencia, sino fruto de problemas de servicio” (P.19)

Los autores Fernández & Bajac consideran, que el servicio y la capacidad de respuesta son factores determinantes y muy sostenibles en el tiempo para la fidelización de los clientes, para incrementar la participación de mercado y que las acciones que pueda tomar la competencia como factores externos no afecten; las medidas que la compañía pueda tomar de forma directa son las que repercutirán de forma positiva en el proceso productivo y en el incremento de su cartera de clientes.

Según la gráfica número dos, demostró que las fuentes de ventaja competitiva son muy sostenibles en el tiempo, debido a que tanto el servicio al cliente como la calidad han sido fuentes de factores tradicionales en la lucha por permanecer en los mercados y tener una mayor participación, condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de una estrategia perduren en el tiempo.

González, (2013) indicó “El valor de un recurso es condición necesaria pero no suficiente para lograr sostener una ventaja competitiva. La cualidad del valor depende de que si la reputación es o no un factor estratégico para competir” (P.208)

La autora refiere, que existen ventajas competitivas que son sostenibles en el tiempo, pero muchas de ellas son las ventajas competitivas intangibles, como la reputación comercial que son atributos valiosos, escasos y difíciles de imitar.

En términos muy generales la capacidad de respuesta es una ventaja intangible que como cualidad satisface de manera inmediata a los clientes y es escasa y con dificultad de imitación.

Mantener complacidos a los clientes es la clave para asegurar que los consumidores actuales no se conviertan en usuarios pasados. El no poder cumplir con los plazos o hacer caso omiso a las preguntas puede aumentar la insatisfacción del usuario y estimula la investigación sobre los servicios de la competencia.

Cuando la capacidad de respuesta al cliente es una prioridad, se encontrará que las oportunidades de servir a los usuarios aumentarán y la satisfacción del consumidor será mayor, esto debido a que las acciones directas implementadas por las empresas rendirán sus frutos y generará la confianza que se necesita entre comprador y vendedor de bienes y servicios.

Gándara, (2017) indicó: “La industria alimenticia y el manufacturero integran los sectores más dinámicos de Guatemala en la actualidad” (P.1), debido al crecimiento reflejado en su contribución al PIB, esto asegura que una estrategia de liderazgo en costos les permite ser competitivos en el mercado, según muestra la gráfica No 3 un 61.20%.

Maroto, (2010) indicó: “Que otra opción para el líder en costes es reducir sus precios hasta disminuir a cero el margen de los competidores, sin dejar de tener beneficios” (P.16)

Por un lado, el autor refiere, que el liderazgo en costos se basa en reducir sus precios basado en otros factores como el acceso favorable a materias primas, la implementación de un proceso de cooperación entre cliente y proveedor, como en el rediseño de sus productos y servicios facilitando procesos de automatización y gestiones de innovación ajustando la capacidad productiva en tiempo real en función a las demandas de los consumidores.

Las barreras que a la mayor parte de los sectores económicos de las pequeñas y medianas empresas de Guatemala le impiden sostener su ventaja competitiva según la gráfica seis es: un 38% la capacidad de los competidores y un 31% la imitación en desarrollo de bienes y servicios.

Arboleda, (2014) concluyó: “Que la imitación es una estrategia viable siempre que la marca se reconozca como atributo distintivo y sigue a la innovación como consecuencia de la madurez de la competencia entre las empresas de una categoría” (P.43)

En otras palabras, el autor refiere que, la imitación es una barrera que no permite mantener una ventaja competitiva en el mercado, que depende de las habilidades de los competidores y del dinamismo del sector empresarial.

En la gráfica cinco reflejó que un 49.6% la diferenciación y un 33.3% el liderazgo en costos, son consideradas como estrategias efectivas en la industria de servicios y la agroindustrial, para incrementar una mayor participación de mercado.

Las pequeñas y mediana empresas en Guatemala no miden la competitividad de mercado a través de la participación de mercado, sino midiendo la rentabilidad de la empresa, un 45% y sus niveles de productividad un 25.6%, tal y como se visualiza en la gráfica No siete.

Respecto a la rentabilidad y competitividad en las pymes Flores, Gómez, Briones, Cervantes, (2013), expresaron: “La rentabilidad de una PYME es muy importante debido a que expresa la capacidad de la misma para poder sobrevivir sin necesidad que los accionistas estén aumentando capital constantemente” (P.81)

Los autores en otras palabras refieren que las pequeñas y medianas empresas la rentabilidad es un factor muy importante en la gestión administrativa financiera, debido a que muestra la capacidad o competencias de las gerencias financieras para administrar los costos y gastos de la operación buscando generar utilidades, sin tener la necesidad de buscar las aportaciones constantes de los socios accionistas para la inversión de nuevos proyectos o implementación de innovaciones.

Esto se debe a que las pequeñas y medianas empresas en Guatemala, su crecimiento es lento y se enfocan en conocer cuánto de utilidad generaron o cuantas unidades más produjeron; que identificar si incrementaron su participación de mercado en función al aumento de cartera de clientes.

En la gráfica ocho se reflejó que la necesidad de satisfacer al cliente e implementar estrategias de fidelización como la experiencia en el mercado, son factores y áreas de oportunidad que ayudan a determinar la forma de incrementar la participación de mercado, es decir la capacidad de respuesta y la fidelización como parte de la satisfacción del cliente y la experiencia del mercado como el soporte a las demandas comerciales de los consumidores.

Velásquez, (2012) señaló: “Si bien es importante recalcar que no se trata de eliminar la búsqueda de clientes nuevos, ya que estos ayudan a incrementar la participación de mercado, sino bien considerar más a aquellos que ya son nuestros clientes.” (P.95)

En este caso el autor indicó que es importante buscar una estrategia que ayude a incrementar la participación de mercado, pero es más fácil considerar una táctica que permita mantener y fidelizar a los consumidores actuales.

Las pequeñas y medianas empresas de Guatemala consideran que la mejora continua y la creación de valor son factores que ayudan a defender la participación de mercado, según lo que se visualiza en la gráfica No nueve con un 47.3% y un 24.8% respectivamente. De tal manera que el poseer un buen posicionamiento y precios bajos no lo consideran muy importantes.

En la gráfica No. 11 se reflejó que las pequeñas y medianas empresas consideran un 48.10% a los productos o servicios nuevos y un 20.9% a la promoción y publicidad como factores que ayudan a incrementar la participación de mercado, esto debido a que la diversificación de productos o servicios les permite dirigirse a diferentes segmentos de mercado apoyándose de la promoción y publicidad que les aporta mayor alcance para dirigirse a sus clientes potenciales.

Clow & Baack, (2010) señalaron “Cuando el equipo de publicidad estudia la imagen de la compañía, debe acercarse a otros consumidores, en especial a aquellos que no son clientes de la empresa, para confirmar sus puntos de vista” (P.11)

Los autores definen que es necesaria la propaganda y publicidad para acercarse a aquellos consumidores que aún no son clientes, y que a través de este factor de mezcla promocional les permite conocer y confirmar distintos puntos de vista, gustos y deseos que servirán como una retroalimentación para la mejora continua de sus productos o servicios en puntos de venta.

Esto sucede con las opciones que brinda como valor agregado a sus clientes, según la gráfica No 12 reflejó que es en el servicio, en la calidad y en el soporte, un 38%, un 24.8% y un 17.1% respectivamente.

Montoya & Boyero, (2013), expresaron “Frente al servicio como factor esencial en la organización, diversas herramientas han sido desarrolladas con el fin de que exista un mejoramiento continuo en la satisfacción de las necesidades de los clientes” (P.1)

Por una parte, los autores aseveran que herramientas como el CRM (Customer Relationship Management) integran los tres factores que anteriormente se mencionaban como el servicio, la calidad y el soporte, que a través de esta herramienta se busca la mejora continua a través de los diferentes procesos de gestión administrativa y de ventas, y que a su vez los proveedores brindan como valor agregado a sus consumidores.

Cuatrecasas & Babón, (2017) expresaron “La calidad no es suficiente con asegurarla, ya que debe obtenerse a bajo coste, ello supondrá aplicar las técnicas que conducen al diseño y optimización de productos y proceso que eleven al máximo la relación calidad / coste.” (P.2)

Los autores consideraron que el factor calidad como valor agregado a los productos y servicios no es solamente de conseguirla, también de generar valor productivo al fusionar costo y calidad, esto porque repercute en la merma de utilidades si no se sabe optimizar los procesos que están inmersos en producir calidad.

3.2 Hallazgos y análisis general

Se identificó que el 41.9% de los encuestados como indicador mayoritario pertenece al rango de edades de 40 años en adelante, ocupando puestos de gerente general un 35.7%, prevaleciendo un 58.1% los que pertenecen al género masculino con grado de escolaridad universitario, un 78.3% del total de la muestra.

Es evidente que el sector empresarial de servicios y el agroindustrial ocupan una mayor parte de operación en las pequeñas y medianas empresas de Guatemala, teniendo una participación del 38.8% y un 13.2% respectivamente.

Es importante mencionar que las zonas nueve y 11 de la ciudad capital concentran la mayor parte de pequeñas y medianas empresas del área metropolitana y que las mismas si tuvieran los suficientes recursos implementarían el incremento de la capacidad instalada y la exploración de nuevos mercados, dejando en un segundo plano la capacidad de innovación constante y la búsqueda de alianzas estratégicas tanto de proveedores como con los mismos clientes potenciales.

En la investigación de campo se logró comprobar que las pymes que no cuenten con capital de trabajo le implican una limitante para incrementar la participación de mercado, estos fondos comúnmente son utilizados para la inversión de proyectos nuevos, expansión en nuevos mercados fundamental para la productividad de la empresa e inclusive para generar valores agregados en sus productos o servicios.

Cabe mencionar que un porcentaje mínimo de los encuestados indicaron que la ausencia de un capital de trabajo no es limitante para incrementar la participación de mercado, debido a que en el medio financiero existían herramientas que podían sustituir de manera inmediata al capital de trabajo.

Un 36.4% según la gráfica No. 16 las redes sociales son el medio que utilizan las pequeñas y medianas empresas para dar a conocer a sus clientes la propuesta de valor, mientras que un 31% lo realizan de forma personal.

Se determinó que las estrategias más utilizadas en cada una de las industrias es la diferenciación con un 49.60% de afirmaciones, esto hace que las pymes cada vez sientan la necesidad de sostener su ventaja competitiva por medio de ese factor interno. Un 33.3% el liderazgo en costos, le permite a corto plazo y de manera inmediata sostener su ventaja competitiva por medio de este factor externo.

En cuanto a las barreras que le impiden a las pymes sostener su ventaja competitiva, un 38% sostuvo que la capacidad de los competidores influye de manera importante y que limita el que puedan sostener su ventaja competitiva, por lo que estas capacidades son de índole tangibles, como infraestructura, capital de trabajo, capacidad instalada de la compañía, activos fijos. Un 31% indicó que la imitación como factor externo no les permite sostener en el tiempo su ventaja competitiva, por lo que han analizado reforzar sus recursos intangibles; como el conocimiento y la especialización tecnológica para que a los competidores les sea difícil de replicar.

3.3 Conclusiones

- La ventaja competitiva sí es una estrategia eficaz para incrementar la mayor participación de mercado de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala, la investigación demostró que las empresas tienen su propia ventaja competitiva como: el servicio al cliente, la calidad y la innovación y son muy sostenibles en el tiempo según mostró la gráfica dos, un 52.7% indicó que la ventaja competitiva es muy sostenible y un 42.6% es sostenible.
- Las fuentes de ventaja competitiva que utilizan pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala para incrementar su participación de mercado son: la calidad es muy importante como fuente de ventaja competitiva en el mercado actual, poseer atributos diferenciadores entre la competencia y el liderazgo en costos son estrategias efectivas en la industria de cada pyme, según quedó evidenciado en la gráfica No uno donde indicaron que un 26% su fuente de ventaja competitiva es el servicio al cliente, un 22% la calidad, un 21% la capacidad de respuesta y un 20% la innovación. Las pequeñas y medianas empresas de Guatemala sostuvieron que la capacidad de respuesta, como fuente de ventaja competitiva es un valor agregado intangible que la mayoría de los usuarios agradecen que se encuentre inmerso en el servicio al cliente.
- Se identificó que el dinamismo industrial en Guatemala no permite sostener ventajas competitivas, como se mostró en la Gráfica No. 10, las políticas socioeconómicas como un factor que incide negativamente en la dinámica comercial e industrial de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Guatemala, un 39.8% indicaron que es un factor impactante en el sostenimiento de la ventaja competitiva y un 21.1%.
- La investigación demostró que las estrategias que implementan las pequeñas y medianas empresas de Guatemala para incrementar su participación de mercado son: tener un claro y definido posicionamiento, capacitación constante reflejando con un 47.3%, precios bajos, mejora continua como se demuestra en la gráfica no. nueve; la investigación reflejó que las empresas incrementar participación de mercado a través de desarrollar

productos y servicios nuevos registrado en gráfica no. 11, promoción y publicidad y distintos canales de distribución y comunicación con clientes.

- Dentro de las principales herramientas que utilizan las empresas pequeñas y medianas para comunicar a sus clientes sus variables diferenciadoras están: redes sociales son una herramienta fundamental en la actualidad para pautar y mercadear la imagen corporativa y empresarial. En esta investigación se determinó que un 36.4% de las pequeñas y medianas empresas utilizan las redes sociales como herramienta para dar a conocer a sus consumidores su propuesta de valor o su ventaja competitiva, un 31% no lo hacen a través de las herramientas digitales y lo hacen de forma personal apoyándose en el relacionamiento con cada uno de sus clientes.
- Un 16.3% dan a conocer su ventaja competitiva a los clientes a través de su fuerza de ventas por medio de contacto directo con el usuario y un 9.3% por medio de telemarketing y en una escala menor, un 7% lo realizan en los puntos de venta manteniendo una interacción constante con cada consumidor brindando día a día los valores agregados que su ventaja competitiva le permite.
- La investigación reflejó que, si es importante dar a conocer la ventaja competitiva a los clientes, esto ayuda a tener un buen posicionamiento de mercado, permite la diferenciación de la competencia, genera confianza con los consumidores, permite la referencia y la mejora continua.

Referencias

Bibliográficas.

- Arboleda, A. M. (2014). Estudios Gerenciales Volumen 30, España: Elsevier en nombre de Universidad ICESI.
- Clow, K. E. y Donald B. (2010). México: 2010 Cuarta edición. Pearson Educación.
- Cuatrecasas, L. & Babón, J. (2017). España: Profit Editorial I 2017. Travessera de Gracia, 18-20.
- Fernández, P. & Bajac, H. (2012). México, Ediciones Granica, S.A. de C.V.
- Flores, M., Gómez, D., Briones, J., Cervantes, G. (2013). México: Ciencia Administrativa, No 2 Año 2013: 80-86.
- Gándara, N. (2017). Guatemala, Edición Prensa Libre.
- Magretta, J. (2014). México. Grupo Editorial Patria. Primera Edición, 2014.
- Maroto, J. (2010). México: ESIC Editorial, 2010.
- Montoya, C. & Boyero M. (2013). Argentina: Revista científica “Visión de Futuro Volumen 17” 2013.
- Velásquez, E. (2012). Tlalnepantla, Estado de México, México: Red Tercer Milenio S.C. Primera Edición: 2012.

Digitales.

González,S.(2013).Recuperado20.02.2020

<https://pdfs.semanticscholar.org/558f/1989fb20c9e331f3c2de5e505fe72f4ba09a.pdf>

Anexos

TABLA 3: NÚMERO DE EMPRESAS EN GUATEMALA POR DEPARTAMENTO Y POR TAMAÑO

DEPARTAMENTOS	TAMAÑO DE EMPRESA				
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL GENERAL
Guatemala	327,836	27,081	3,338	1,455	359,710
El Progreso	9,187	179	21	2	9,389
Sacatepéquez	24,744	732	44	13	25,533
Chimaltenango	24,642	448	32	6	25,128
Escuintla	26,986	959	68	27	28,040
Santa Rosa	14,529	257	14	2	14,802
Sololá	16,414	159	8	3	16,584
Totonicapán	11,913	105	15	1	12,034
Quetzaltenango	45,017	1,410	136	35	46,598
Suchitepequez	21,924	523	29	4	22,480
Retalhuleu	11,791	306	23	6	12,126
San Marcos	27,620	488	27	6	28,141
Huehuetenango	27,252	498	30	7	27,787
Quiché	24,369	302	20	3	24,694
Baja Verapaz	10,431	127	6	3	10,567
Alta Verapaz	28,359	477	39	2	28,877
Petén	18,394	448	24	3	18,869
Izabal	15,176	642	56	7	15,881
Zacapa	13,281	373	28	6	13,688
Chiquimula	15,497	417	29	7	15,950
Jalapa	11,428	153	15	0	11,596
Jutiapa	19,496	314	25	4	19,839
Total General	746,286	36,398	4,027	1,602	788,313

Fuente: Elaboración propia con información de la OCSE-MIPYME

Anexo 1

Encuesta

Encuesta dirigida a propietarios de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guatemala.

Los datos en la presente encuesta, tienen como finalidad conocer el tema: Es la ventaja competitiva una estrategia eficaz para incrementar la participación de mercado de las PYMES en la ciudad de Guatemala? Los datos recopilados se utilizaran para fines académicos.

***Obligatorio**

Universidad Panamericana:



I. Indique el puesto que ocupa dentro de la estructura de la organización. *

Marca solo un óvalo.

- Director General
- Gerente General
- Otro puesto Administrativo.
- Otro: _____

2. Indique el género sexual al que pertenece. *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

3. Indique el rango académico que posee. *

Marca solo un óvalo.

Nivel Universitario

Nivel Medio

Nivel Básico

4. Indique dentro de que rango de edad se encuentra usted. *

Marca solo un óvalo.

18-30

30-40

40- en adelante

5. Indique al sector empresarial que pertenece su empresa. *

Marca solo un óvalo.

- Sector Agroindustrial
- Sector Manufacturero
- Sector Turismo
- Sector Servicios
- Sector Hospitalario
- Sector Alimenticio
- Otro: _____

6. Indique el tamaño de su empresa por la cantidad de empleados que posee. *

Marca solo un óvalo.

- 10 - 50 (pequeña empresa)
- 51-200 (mediana empresa)

7. Indique la zona en la que se encuentra ubicada su empresa *

Marca solo un óvalo.

- Zona 9
- Zona 10
- Zona 11
- Zona 14

8. Cuál de las siguientes variables para usted es su fuente de ventaja competitiva *

Marca solo un óvalo.

- Calidad
- Innovación
- Servicio al cliente
- Liderazgo en costos
- Capacidad de respuesta
- Otro: _____

9. Su fuente de ventaja competitiva es sostenible en el tiempo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy sostenible
- Sostenible
- Poco sostenible
- Nada sostenible
- Indiferente

10. Considera usted que una estrategia de liderazgo en costos le permite ser competitivo en el mercado *

Marca solo un óvalo.

- Muy competitivo
- Competitivo
- Poco competitivo
- Nada competitivo
- Indiferente

11. Es muy importante la calidad como fuente de ventaja competitiva en el mercado actual *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante
- Indiferente

12. Cual de estas estrategias son efectivas en su industria *

Marca solo un óvalo.

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Nicho de mercado en costos
- Nicho de mercado en diferenciación

13. Cuáles son las barreras que le impiden sostener su ventaja competitiva *

Marca solo un óvalo.

- Imitación
- Capacidad de los competidores
- Falta de economías de escala
- Acceso a canales de distribución
- Marco legal regulatorio

14. A través de que herramientas su empresa mide la competitividad del mercado ^{*}

Marque solo un óvalo.

- Rentabilidad de la empresa
- Niveles de productividad
- Calidad total
- Participación de mercado
- Otro: _____

15. A través de que variables o estrategias su ventaja competitiva le ayuda a incrementar sus ventas? Indicar: ^{*}

16.Cuál de estos factores ayudan a defender su participación de mercado. ^{*}

Marque solo un óvalo.

- Mejora continua
- Creación de valor
- Tener un buen posicionamiento
- Precios bajos
- Otro: _____

17. En su sector, las políticas socio-económicas son de impacto para el sostenimiento de su ventaja competitiva.

Marca solo un óvalo.

- Muy impactante
- Impactante
- Poco impactante
- Nada impactante
- Indiferente

18. De las siguientes opciones, cuál de estos factores ayudan a incrementar la participación de mercado. *

Marca solo un óvalo.

- Productos o servicios nuevos
- Precios bajos
- Distribución en varios puntos
- Promoción y publicidad
- Ventas en línea

- 19.Cuál de las siguientes opciones brinda como valor agregado a sus clientes *

Marca solo un óvalo.

- En la calidad
- En el servicio
- En el soporte
- En las promociones
- En la capacidad de respuesta

20. Cuál de estas estrategias implementaría si tuviera los suficientes recursos. *

Marca solo un óvalo.

- Incrementar la capacidad instalada
- Buscar alianzas estratégicas
- Capacidad de innovación constante
- Explorar nuevos mercados

21. Cree usted que la empresa que no cuente con capital de trabajo, le implica una limitante para incrementar la participación de mercado. Indicar porque? *

Seleccione todas las que correspondan.

- Sí
- No

Otro: _____

22. Cuáles son los beneficios que sus clientes valoran de su empresa. *

Marca solo un óvalo.

- Confianza
- Seguridad
- Servicio
- Precio
- Calidad
- Promociones

23. De que forma usted da a conocer a sus clientes su propuesta de valor. *

Marque solo un óvalo.

- Redes sociales
- De forma personal
- Fuerza de ventas
- Puntos de venta
- Telemarketing

24. Considera usted que su cliente valora el producto o servicio que usted le ofrece?
Indicar porque? *

Selecciona todas las que correspondan.

- Sí
- No

Otro: _____

25. Porque considera usted que es importante tener una ventaja competitiva conocida por sus clientes para incrementar sus ventas? *
