



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**Las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el  
entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez,  
San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

Sindy Lucrecia Sor Concohá

Guatemala, octubre 2020

**Las cinco fuerzas de porter como herramienta analítica para evaluar el  
entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez,  
San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

Sindy Lucrecia Sor Concohá

Lic. Manuel Antonio Pinea Mancilla (**Asesor**)

Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. T. 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. Carlos Alberto Marroquín Márquez**

Coordinador

Guatemala, 14 de marzo 2020

Señores

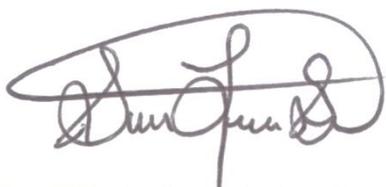
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora del artículo científico titulado **“Las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy la única responsable del contenido.

Atentamente,



Sindy Lucrecia Sor Concohá

Licenciatura en Administración de Empresas

ID 000005017



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.: CCEE. LAE. 015-2020  
SEDE SAN RAYMUNDO

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 11 DE AGOSTO DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Asesor (a):** Licenciado Manuel Antonio Pineda Mansilla

**Revisor (a):** Doctor Eddy Geovanni Miranda Medina

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo científico titulado:** Las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala.

**Presentada por:** Sindy Lucrecia Sor Concohá

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

**En el grado de:** Licenciada

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



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

San Raymundo, 14 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

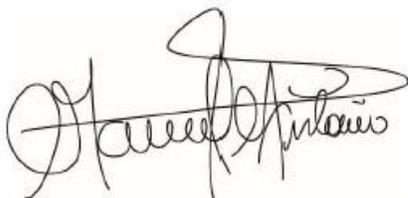
Presente

Estimados Señores:

En relación a la asesoría del artículo científico titulado: **“Desarrollo de la inteligencia herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala”**, realizado por Sindy Lucrecia Sor Concohá, ID no. 000005017, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Lic. Manuel Antonio Pineda Mancilla  
Colegiado Activo No.: 15927

Guatemala, 06 de abril de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Las cinco fuerzas de porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala”** realizado por Sindy Lucrecia Sor Concohá, ID 000005017, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, 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,



Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina

Colegiado 7,452



## **Dedicatoria**

**A Dios,**

por todas sus bendiciones, especialmente por haberme dado la oportunidad de continuar mis estudios universitarios después de tanto tiempo, me abrió las puertas a esta oportunidad, porque me ha dado la fuerza, la salud, la sabiduría y entendimiento, el tiempo y la capacidad de haber culminado esta etapa. A pesar de que muchas veces me caí y sentí rendirme, él me daba la fuerza para levantarme y seguir.

**A mis padres Irma y Desiderio,**

por su amor y apoyo incondicional en todo momento. Gracias a la educación que me dieron, formaron en mí una persona responsable, trabajadora que siempre lucha por lo que quiere. Han sido el pilar de mi vida, me inspiran a ser mejor cada día, hacer las cosas bien y así se sientan orgullosos de mí.

**A mis hermanos, Rony, Melvin, Ángel,  
Daniel y Gustavo**

porque me llenan de amor, protección y apoyo, hemos comprobado que la unión hace la fuerza y que estando unidos siempre podemos lograr todo lo que nos proponemos.

**A mi novio,**

porque me incentiva a ser mejor por mí misma, y siempre brindarme su amor, su apoyo, colaboración y comprensión.

**A mis amigos y amigas,**

por su amistad, cariño y apoyo.

**A mis catedráticos,**

por transmitirnos sus conocimientos de forma respetuosa, buscando siempre formar profesionales, por incentivarnos a ser profesionales responsables.

# Contenido

Página

**Abstract**  
**Introducción**

**i**  
**ii**

## **Capítulo 1** **Metodología**

1.1.	Planteamiento del problema	1
1.2.	Pregunta de la investigación	2
1.3.	Objetivos de investigación	2
1.3.1.	General	2
1.3.2.	Específicos	2
1.4.	Definición del tipo de investigación	3
1.4.1.	Investigación descriptiva	3
1.5.	Sujeto de investigación	3
1.6.	Alcance de la investigación	4
1.6.1.	Temporal	4
1.6.2.	Geográfico	4
1.7.	Determinación de la muestra	4
1.7.1.	Empleo muestra finita	4
1.8.	Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9.	Recolección de datos	6
1.10.	Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b> <b>Resultados</b>		
2.1.	Presentación de resultados	7

### **Capítulo 3**

#### **Discusión y conclusiones**

3.1.	Extrapolación	21
3.2.	Hallazgos generales	25
3.3.	Conclusiones	26

#### **Referencias**

<b>Anexos</b>	<b>28</b>
---------------	-----------

## Lista de gráficas

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, años en el mercado.	7
2	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, cantidad de empleados.	8
3	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, inscripción y permisos de ley.	9
4	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, clientes fijos y/o leales.	9
5	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, cantidad de clientes fijos y/o leales.	10
6	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, promedio de adquisición de los clientes.	11
7	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, modelo de las cinco fuerzas de Porter.	12
8	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, compra de productos y/o materia prima por mayor.	13

9	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, competencia.	14
10	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, productos que distribuye la competencia.	14
11	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, lealtad de los clientes.	15
12	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, ventas.	16
13	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, cantidad de proveedores.	17
14	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, contrato que evita la negociación y/o comparación entre proveedores.	18
15	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, los proveedores pueden convertirse en competencia.	19
16	Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, productos sustitutos.	20

## **Abstract**

El presente artículo científico fue elaborado con el fin de proporcionar una herramienta analítica a nivel admirativo a los líderes de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala.

La principal herramienta para analizar el entorno competitivo es el modelo de las cinco fuerzas de Porter que se describe en términos de las siguientes fuerzas básicas: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector, por tanto, cada una afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado y juntas determinan la utilidad potencial de un sector.

Para desarrollar con éxito el presente artículo científico se utilizó la investigación descriptiva y el método científico en las tres fases, las cuales se detallan a continuación: a) indagadora, se utiliza los instrumentos de investigación (boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación) para recabar la información necesaria para el desarrollo del presente documento, b) demostrativa, se utiliza una extrapolación, es decir, un análisis comparativo entre la situación actual y los resultados obtenidos en el trabajo de campo y c) expositiva, se utilizó el presente documento para detallar los resultados finales en cuatro capítulos.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad dar a conocer la realidad económica de las empresas de Guatemala, las problemáticas existentes y las dificultades sociales, especialmente dar a conocer Las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, aplicando esta herramienta poder determinar el potencia y las condiciones del mercado.

Este documento está compuesto por cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se detalla el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos de investigación, definición del tipo de investigación, sujetos de la investigación, alcance de la investigación, determinación de la muestra, definición de los instrumentos de investigación, recolección de datos, y procesamiento y análisis de datos.

El segundo capítulo, presenta el trabajo de campo como una parte fundamental de la investigación, en virtud, que permite la obtención de información pura y de primera mano a través de instrumentos de recopilación de datos (boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación) y los resultados obtenidos se presentan en este capítulo.

En el tercer capítulo, se desarrolla la extrapolación, que consiste en realizar un análisis comparativo entre la información obtenida en referencias de diferentes autores y en el trabajo de campo, por último, y con base en cada uno de los capítulos que integran el presente documento se presentan las conclusiones.

En el cuarto capítulo, se detallan las referencias utilizadas que respaldan la teoría de los temas que se abordan en este documento.

Por último, se presentan los anexos que contienen los instrumentos de recopilación de información (boleta de encuesta, guía de entrevista y de observación) utilizados en la presente investigación.

# Capítulo 1

## Metodología

En este capítulo se detalla el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos de investigación, definición del tipo de investigación, sujetos de la investigación, alcance de la investigación, determinación de la muestra, definición de los instrumentos de investigación, recolección de datos, y procesamiento y análisis de datos. La integración de los puntos antes mencionados se enfoca al desarrollo del tema las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala.

### 1.1. Planteamiento del problema

Las empresas que se dedican a la distribución de materiales para la construcción enfrentan una alta competencia formal e informal en el mercado y la demanda se mantiene estable en comparación con años anteriores debido a los diferentes factores, entre ellos la incertidumbre de la situación política y económica que enfrenta Guatemala. Razón por la cual, es importante que los propietarios o socios de las ferreterías evalúen el entorno competitivo para decidir si deben o no quedarse en el mercado y/o para mejorar la posición competitiva.

El análisis del entorno competitivo facilita la comprensión del grado de competencia que se tiene y permite la formulación de nuevas estrategias para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas que sean detectadas con los grupos de interés de la empresa con el propósito de maximizar los recursos y superar a la competencia existente.

La principal herramienta para analizar el entorno competitivo es el modelo de las cinco fuerzas de Porter que se describe en términos de las siguientes fuerzas básicas: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre

competidores de un sector, por tanto, cada una afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado y juntas determinan la utilidad potencial de un sector.

En tal sentido, los empleados de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, deben utilizar las cinco fuerzas de Porter para aumentar la probabilidad de éxito de las empresas.

## 1.2. Pregunta de investigación

Para una mejor comprensión del tema objeto de estudio, a continuación, se presenta la pregunta de investigación.

¿Cuáles son las ventajas de utilizar las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala?

## 1.3. Objetivos de investigación

Pretenden identificar y establecer que es lo que se quiere lograr con la presente investigación, al partir de una idea central, que marca un camino a través de los objetivos específicos para posterior lograr el objetivo general.

### 1.3.1. General

Determinar las ventajas de utilizar las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala.

### 1.3.2. Específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos con los cuales se pretende alcanzar el objetivo general.

- Evaluar cada una de las fuerzas que conforman el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo de las ferreterías objeto de estudio.
- Dar a conocer la importancia que tiene cada fuerza para determinar si las ferreterías deben o no quedarse en el mercado y/o para mejorar la posición en el mercado.
- Promover las características del modelo de las cinco fuerzas de Porter para una correcta aplicación en la determinación de las ventajas competitivas y la estrategia genérica.

#### 1.4. Definición del tipo de investigación

La investigación sirve para conocer a fondo el problema planteado, por tanto, es una herramienta que da como resultado la obtención de datos o información fundamental para elaborar un informe con bases fundamentadas.

Para la elaboración de este documento, se emplea la investigación descriptiva, debido a que se trabaja con la información a recopilar a través de encuestas, entrevistas y observaciones, y no es necesario el planteamiento de una hipótesis.

##### 1.4.1. Investigación descriptiva

Aunado en lo descrito en los párrafos anteriores la determinación de la muestra es un aspecto fundamental pues utiliza como tipo de investigación la descriptiva, además de la recopilación de información y presentación de resultados.

#### 1.5. Sujeto de investigación

Son los gerentes y empleados de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, en virtud, que la experiencia con la que cuentan brinda aportes importantes en la presente investigación.

Los gerentes, son las personas encargadas de liderar al recurso humano de las ferreterías y tomar decisiones, por tanto, son los encargados de realizar los diferentes análisis del entorno.

Los empleados, son aquellos que se encargan de desarrollar las funciones en la empresa, por tanto, son fundamentales para conocer los pequeños detalles y peculiaridades del mercado.

## 1.6. Alcance de la investigación

Es necesario definir la delimitación de la investigación, por tanto, a continuación se detalla la temporalidad y el área geográfica:

### 1.6.1. Temporal

La investigación se desarrolla de septiembre 2019 a abril 2020 periodo que corresponde al decimoquinto y decimosexto cuatrimestre de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Panamericana.

### 1.6.2. Geográfico

El desarrollo de la investigación se lleva a cabo en los municipios de San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala específicamente en las ferreterías formalmente inscritas.

## 1.7. Determinación de la muestra

La muestra es una parte de todo el universo que se abarca para llevar a cabo la investigación. Según información obtenida hay 23 ferreterías que son las empresas objeto de estudio.

### 1.7.1. Empleo muestra finita

Debido a que se conoce la cantidad de ferreterías, se establece que el objeto de estudio es pequeño por lo que se considera realizar un censo a las 23 empresas.

Sin embargo, para demostrar conocimiento de la aplicación de la muestra, a continuación, se presenta la fórmula a utilizar:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)}$$

Dónde:

n = muestra a determinar

Z<sup>2</sup> = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = nivel aceptable de tolerancia de error

N = Tamaño de la población meta definida

Al aplicar la fórmula se obtiene lo siguiente:

A continuación se presenta la fórmula con los datos del universo objeto de estudio:

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (0.50) * 23}{0.05^2 (23 - 1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.50) (0.50) * 23}{0.0025 (22) + 3.8416 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{22.0892}{0.055 + 0.9604}$$

$$n = \frac{22.0892}{1.0154}$$

$$n = 21.7541855$$

$$n = 22$$

Esto indica que del universo de 23 ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, y San Raymundo, Guatemala, pueden ser estudiadas únicamente 22 empresas, no obstante, por la diferencia y la cantidad significativamente pequeña se realiza un censo con el total del universo, es decir, a las 23 ferreterías.

### 1.8. Definición de los instrumentos de investigación

Para lograr una investigación verídica, es necesario utilizar instrumentos eficientes, para este estudio se emplea la guía de entrevista, guía de observaciones y boleta de encuesta.

La guía de entrevista, consta de un cuestionario con preguntas abiertas y tiene como finalidad obtener la información necesaria para el desarrollo del presente documento.

La guía de observación, se refiere a una lista de datos o situaciones que se pueden apreciar a simple vista para comprobar información en las instalaciones de las ferreterías.

La boleta de encuesta, es un instrumento que recopila información a través de un cuestionario con preguntas cerradas, es ideal para una investigación descriptiva y los resultados pueden ser representados a través de gráficas.

### 1.9. Recolección de datos

Se refiere a la información obtenida por medio de los instrumentos de investigación utilizados, la cual es vaciada según formatos determinados para posterior presentarla a través de gráficas con las respectivas interpretaciones.

### 1.10. Procesamiento y análisis de datos

Por último, se utiliza la información obtenida en el trabajo de campo, es decir, a través de los instrumentos de investigación (encuesta, entrevista y guía de observación) para realizar una extrapolación con el estado del arte actual.

## Capítulo 2

### Resultados

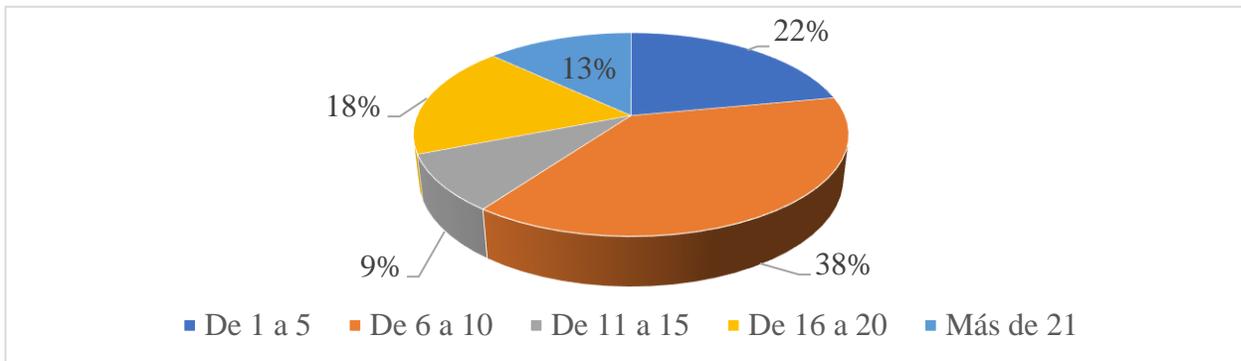
El trabajo de campo es una parte fundamental de la investigación, en virtud, que permite la obtención de información pura y de primera mano a través de instrumentos de recopilación de datos (boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación) y los resultados obtenidos se presentan en este capítulo.

#### 2.1. Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo por medio de gráficas con los respectivos análisis.

En la gráfica que se presenta a continuación, se muestra los años que llevan las ferreterías en el mercado.

Gráfica 1  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala  
Años en el mercado

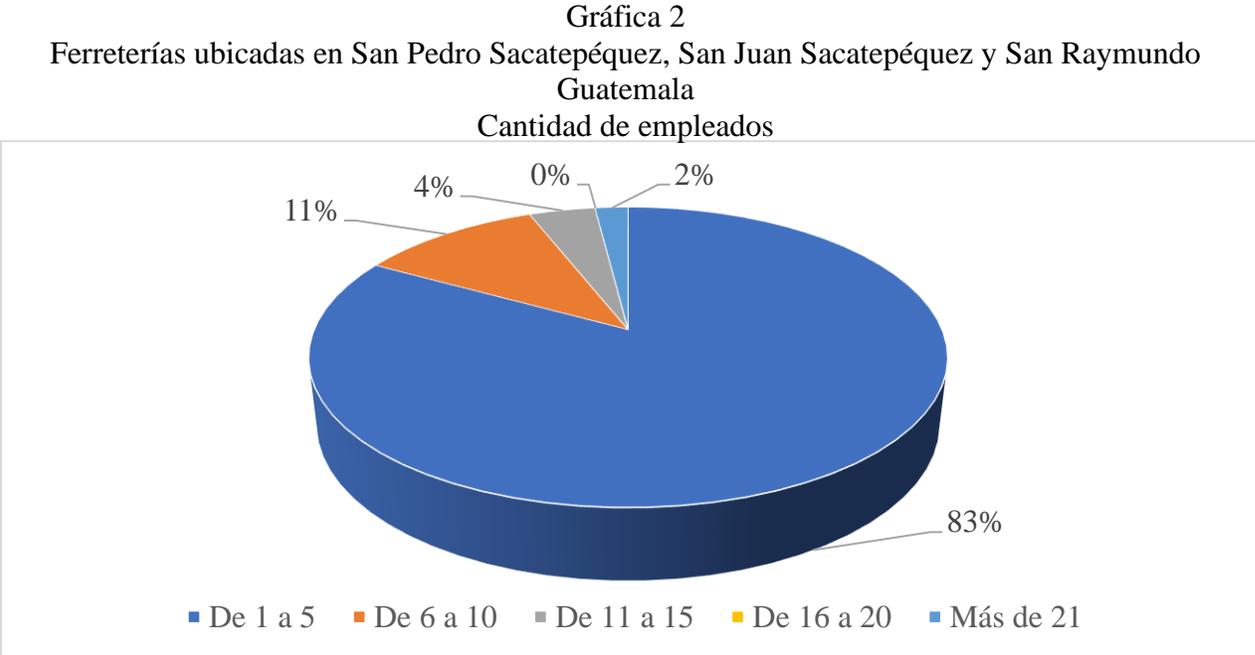


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Para ingresar a un nuevo mercado es necesario conocer cuál es el tiempo de vida que se puede esperar de una empresa. En la gráfica anterior se observa que la mayoría de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala tienen entre seis

y 10 años en el mercado, pero también una cantidad considerable se han logrado mantener más de 20 años pese a la alta competencia.

En la gráfica que se presenta a continuación, se particulariza la cantidad de empleados con los que cuentan las ferreterías en el mercado.

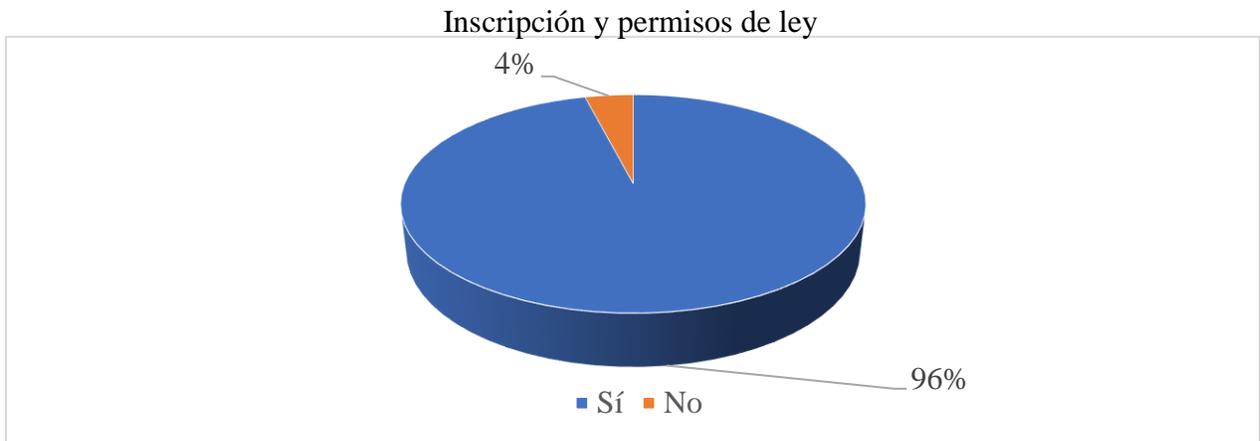


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los empleados son los que saben cómo crear, desarrollar, producir y mejorar los productos, atender a los clientes, realizar las operaciones, competir en el mercado y alcanzar los objetivos, por tanto, los mismos son un elemento fundamental para alcanzar el éxito. En la gráfica anterior se puede visualizar que en este tipo de empresas, el recurso humano de la mayoría no emplean más de cinco personas, específicamente para el área administrativa y de bodega.

En la gráfica que se presenta a continuación, se detalla si el negocio se encuentra formalmente inscrito y cuenta con todos los permisos de ley.

Gráfica 3  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los líderes de las empresas deben cumplir con derechos, obligaciones e impuestos que son utilizados para invertir en salud, educación, carreteras, entre otros. La gráfica anterior muestra que la mayoría de las ferreterías están debidamente inscritas y pagan los impuestos en el tiempo estipulado.

En la gráfica que se presenta a continuación, se muestra si la ferretería cuenta con clientes fijos y/o leales que no compran productos de construcción en otras ferreterías por ningún motivo.

Gráfica 4  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala

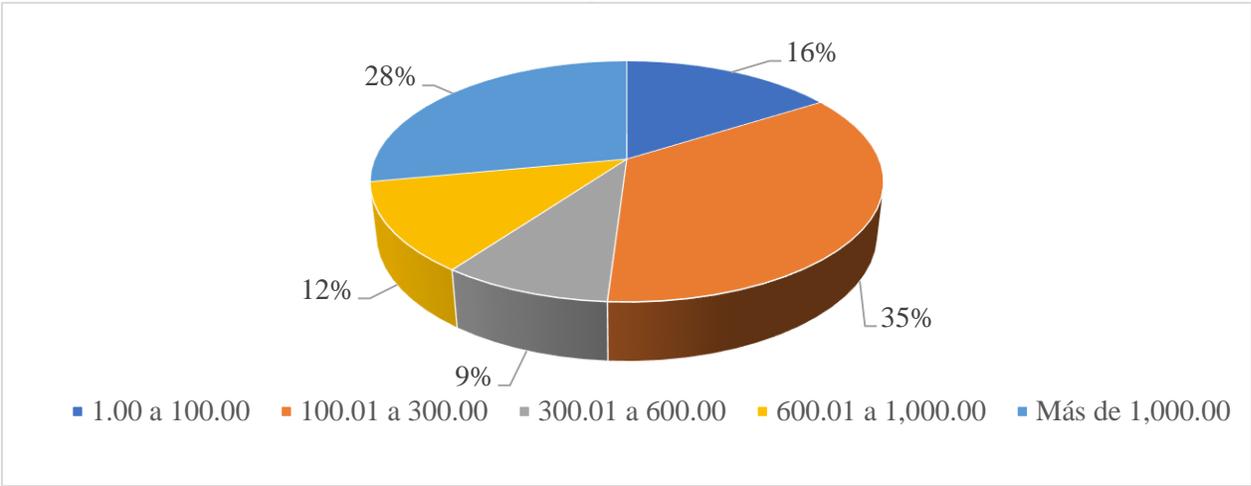


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El elemento más importante para que una empresa prospere y sea rentable son los clientes, y mejor aún si son fijos y/o leales que no compren productos de construcción en otras ferreterías por ningún motivo. La gráfica anterior puntualiza que los dueños de empresa consideran que la cuentan con una cartera de clientes que únicamente compran productos de construcción en un solo lugar y tienen alta fidelidad. Según la investigación los propietarios de ferreterías indica que cuentan con un aproximado de uno a 25 clientes fijos,

En la gráfica que se presenta a continuación, muestra cuanto es el promedio de adquisición de los clientes.

**Gráfica 5**  
**Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala**  
**Promedio de adquisición de los clientes**

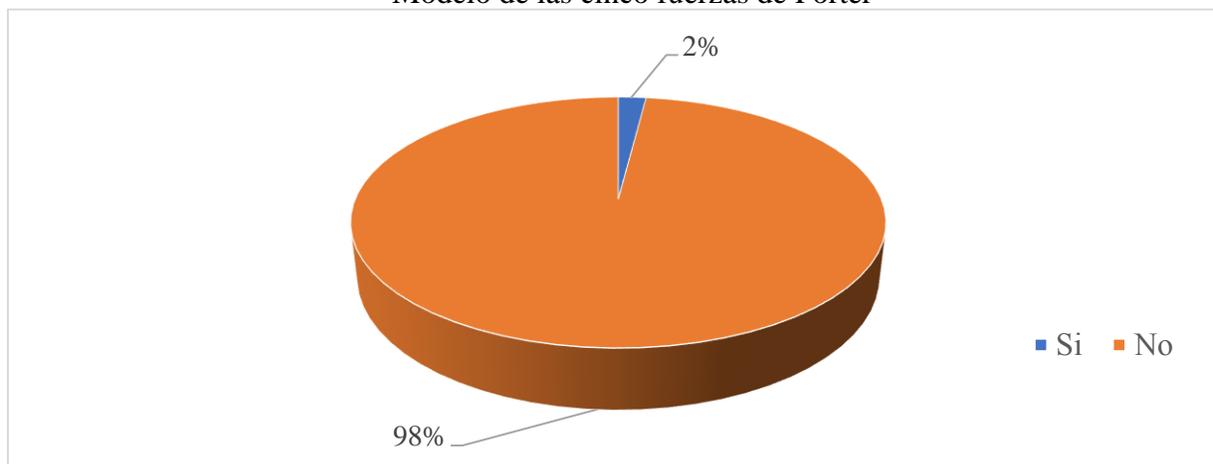


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La mayoría de empleados indicaron que el promedio de compra de los clientes oscila entre 100.01 a 300.00 quetzales, por tanto, las ferreterías deben competir en el mercado con técnicas y tácticas, tales como, competencia de precios, estrategias publicitarias, mejoras en el servicio al cliente, garantías, entre otros, para lograr que más clientes los seleccionen y aprovechar el poder de adquisición de los clientes.

En la gráfica que se presenta a continuación, se individualiza si los empleados conocen el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfica 6  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala  
Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento analítico utilizado para evaluar el entorno de la empresa y su competencia directa e indirecta, la mayoría de dueños y empleados no conocen qué es y cómo se utiliza esta herramienta, según lo detalla la gráfica anterior.

En el trabajo de campo también se pudo notar que ningún empleado ha utilizado las cinco fuerzas de Porter como una herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de la ferretería, sin embargo, los líderes de las empresas deben familiarizarse con dicha herramienta administrativa para decidir si la empresa debe permanecer o no en un sector y si se debe aumentar o disminuir la utilización de los recursos para mejorar la posición competitiva en el mercado.

El entorno se compone por factores que pueden tener enormes repercusiones en la estrategia de la empresa y la misma casi nunca tiene capacidad para prever las tendencias y hechos que pueden suceder y menos controlarlos. Por tanto, es importante que los líderes de las empresas conozcan el impacto y ventajas que tiene la correcta utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Y la

gráfica anterior muestra que ningún empleado tiene mayor información de la herramienta administrativa.

En la gráfica que se presenta a continuación, se analiza si los empleados consideran que al comprar productos y/o materia prima por mayor, obtienen mejores precios y/o beneficios que al comprar en cantidades pequeñas.

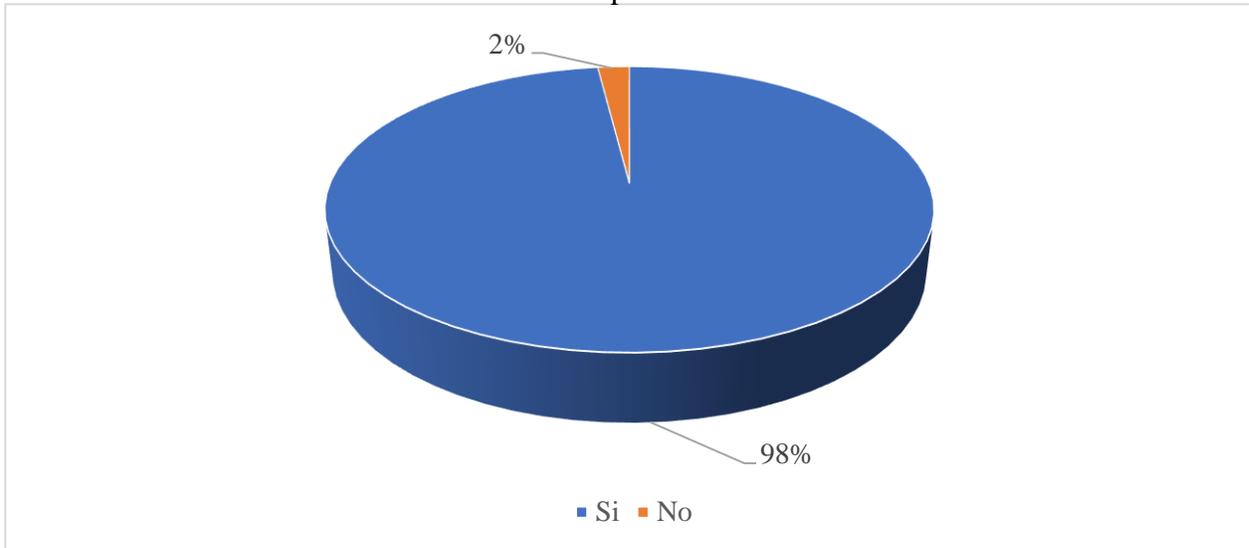


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La economía de escala es alcanzar un nivel óptimo de producción para fabricar mayores cantidades a menores costos, es decir, que cuando la producción aumenta los costos por unidad producida se reducen y es una de las barreras que conforma las cinco fuerzas de Porter. En la gráfica anterior la mayoría de los empleados confirman que al comprar producto o materia prima por mayor es más conveniente y se obtienen menores precios.

En la gráfica que se presenta a continuación, se detalla si los dueños y empleados consideran que la competencia tiene la capacidad de adquirir productos y/o materia prima por mayor.

Gráfica 8  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo  
Guatemala  
Competencia

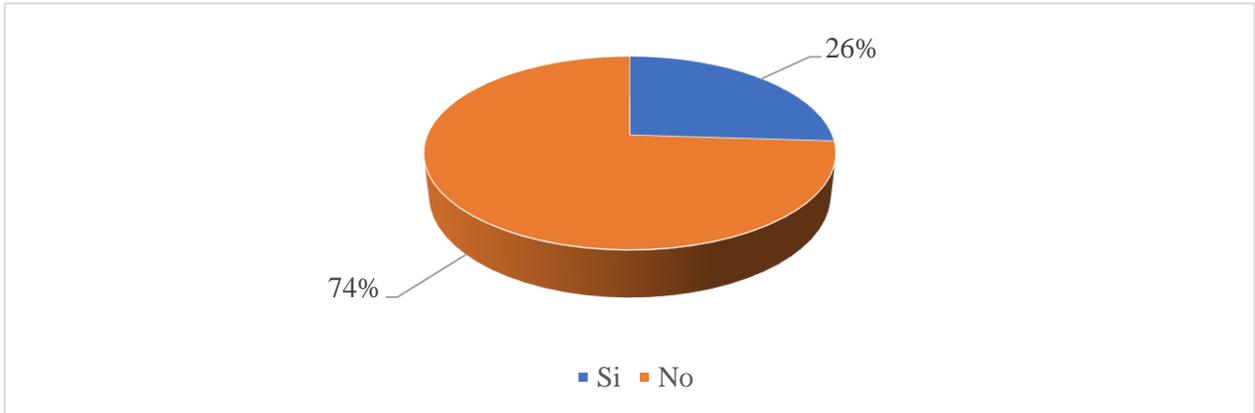


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

A pesar que los líderes de las ferreterías no tienen un conocimiento profesional de herramientas para evaluar el entorno, la mayoría conoce la capacidad de la competencia y consideran que si pueden adquirir productos por mayor, como se muestra en la gráfica anterior. La mayoría de empresarios ferreteros, se inclina por adquirir productos por mayor debido a que el costo se reduce considerablemente en comparación al comprar los productos por unidad.

En la gráfica que se presenta a continuación, se refleja si los productos que distribuye la competencia son de menor calidad que los que distribuye esta ferretería.

**Gráfica 9**  
**Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo**  
**Guatemala**  
**Productos que distribuye la competencia**

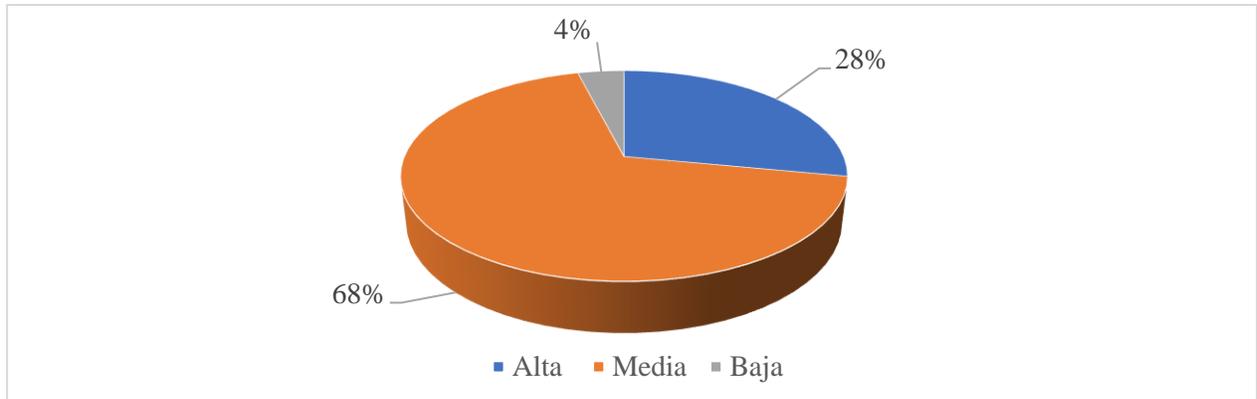


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

La gráfica anterior muestra que la mayoría de los empleados opinan que la calidad de los productos que distribuye la competencia no son de menor calidad, en virtud, que muchos productos son abastecidos por el mismo proveedor, por tanto, la calidad es la misma.

En la gráfica que se presenta a continuación, se detalla la forma en que los dueños y empleados consideran la lealtad de los clientes.

**Gráfica 10**  
**Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo**  
**Guatemala**  
**Lealtad de los clientes**

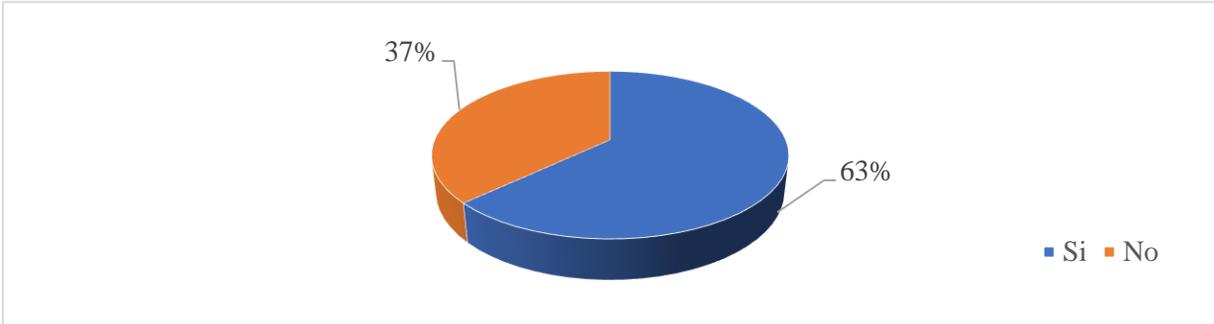


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Para conocer como está posicionada la empresa en la mente de los clientes es necesario tomar en consideración la lealtad de los mismos. Y en la gráfica anterior la mayoría de los empleados opinan que la lealtad de los clientes es media, en virtud, de diferentes factores, tales como, emergencia, falta de inventario, entre otros.

En la gráfica que se presenta a continuación, se individualiza si las ventas dependen de varios clientes que compran en volúmenes grandes.

Gráfica 11  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala  
Ventas

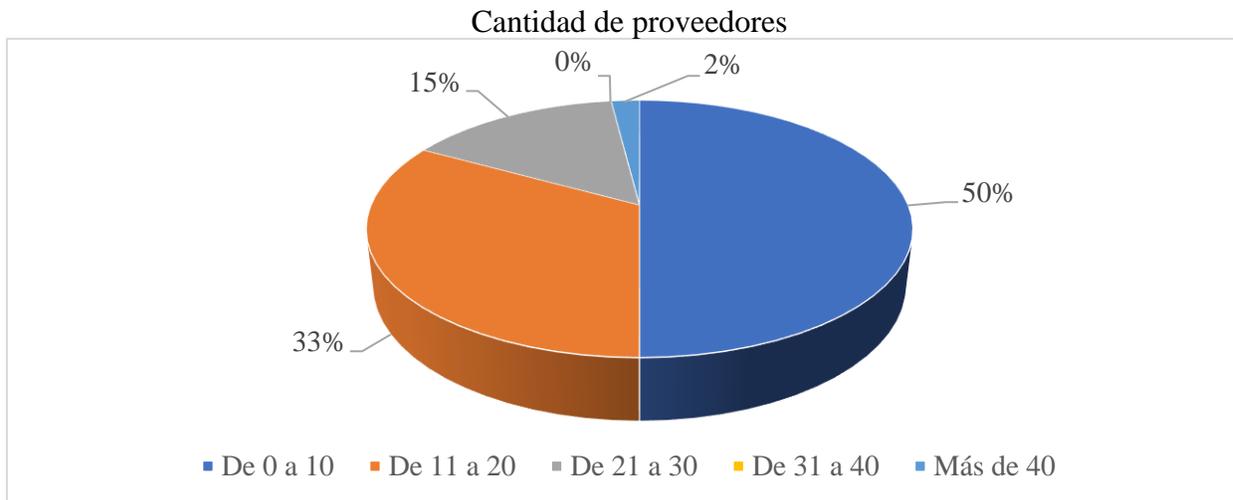


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Cuando un porcentaje elevado de las ventas de la ferretería corresponde a un solo cliente, la importancia de este aumenta y sería un golpe fuerte perder a dicho cliente, por tanto, es importante que las ventas se distribuyan en varios clientes. La gráfica anterior muestra que la mayoría de las ferreterías dependen de ventas en volúmenes grandes, lo cual es un riesgo por la posible pérdida de estos.

En la gráfica que se presenta a continuación, se detalla con cuántos proveedores cuenta la ferretería.

Gráfica 12  
 Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo  
 Guatemala



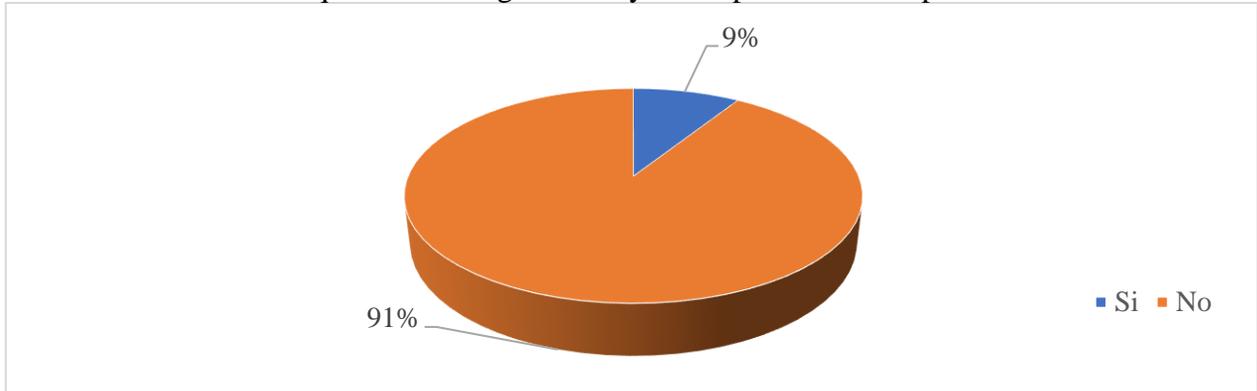
Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los proveedores pueden ejercer un alto poder de negociación a través de elevar los precios o disminuir la calidad de los productos, los grandes proveedores pueden exprimir tanto la rentabilidad de las ferreterías que estas no pueden recuperar los costos invertidos en materia prima. Sin embargo, para que la capacidad de negociación con los proveedores sea buena, es necesario contar con una gran cantidad y variedad de proveedores, para que uno solo no pueda influir en el mercado. Y la gráfica anterior muestra que la mayoría de los empleados expresan que las ferreterías cuentan con un rango de cero a 10 proveedores.

Es importante mencionar también, que los proveedores de la ferretería también le distribuyen a la competencia, aspecto a tomar en consideración, en virtud, que muchas veces la rentabilidad está sujeta a la influencia directa de los acontecimientos que suceden en el entorno competitivo.

En la gráfica que se presenta a continuación, se muestra si existe algún contrato con los proveedores que impida negociar y/o comparar opciones en cuanto a calidad y precio con otros.

Gráfica 13  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo  
Guatemala  
Contrato que evita la negociación y/o comparación entre proveedores



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

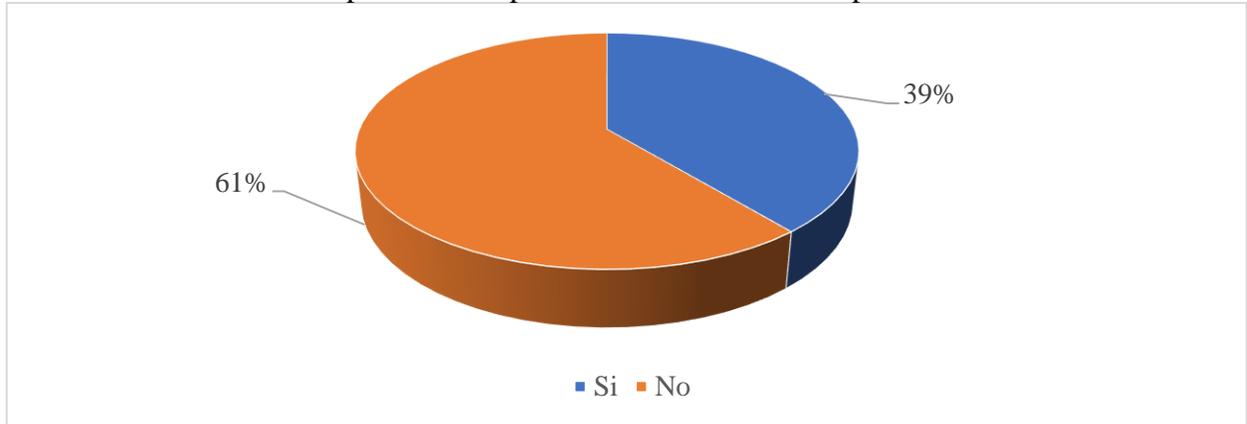
Los contratos con los proveedores atan al comprador, sin embargo, la gráfica anterior puntualiza que la mayoría de ferreterías no tienen contratos con los proveedores que impida negociar y/o comparar opciones en cuanto a calidad y precio con otros.

La minoría de empresas que tienen contratos con los proveedores y los que si lo tienen es únicamente con uno a tres, dicho contrato los limita a buscar mejores ofertas. Al tener tan pocos proveedores, los mismos pueden aumentar los precios y/o disminuir la calidad de la materia prima ofertada, lo cual exprime la rentabilidad de las ferreterías.

En la gráfica que se presenta a continuación, se detalla si en algún momento los proveedores pueden convertirse en competencia de las ferreterías.

Gráfica 14  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo  
Guatemala

Los proveedores pueden convertirse en competencia

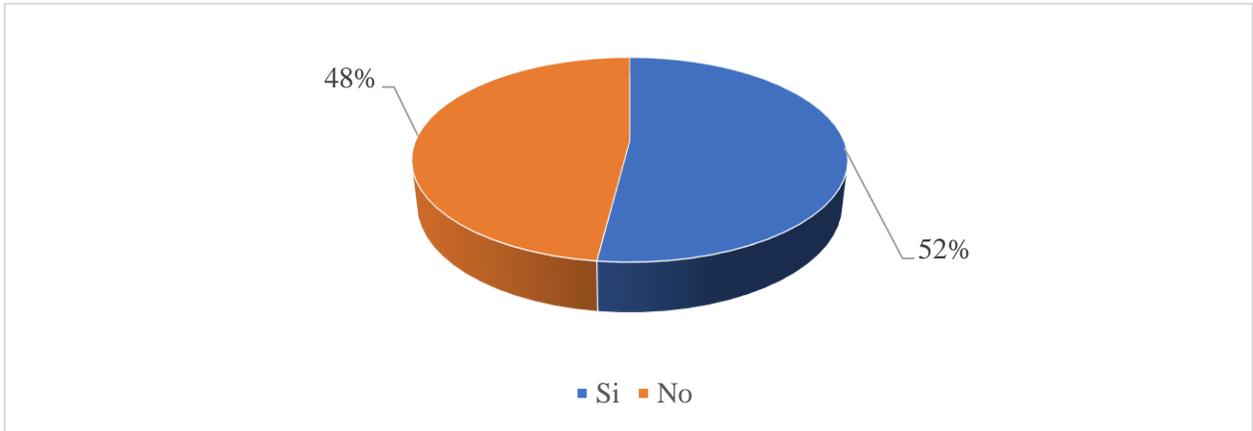


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Integración vertical hacia adelante es cuando un fabricante crea la distribución y/o funciones minoristas en el canal de distribución, por tanto, en algunas ocasiones, los fabricantes no se conforman con tener distribuidores y buscan llegar directamente al consumidor final, sin embargo, la gráfica anterior muestra que la mayoría de líderes de las ferreterías indican que en ningún momento los proveedores pueden convertirse en competencia de las ferreterías.

En la gráfica que se presenta a continuación, se determina si existen productos sustitutos que afecten las ventas de la ferretería.

Gráfica 15  
Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo  
Guatemala  
Productos sustitutos

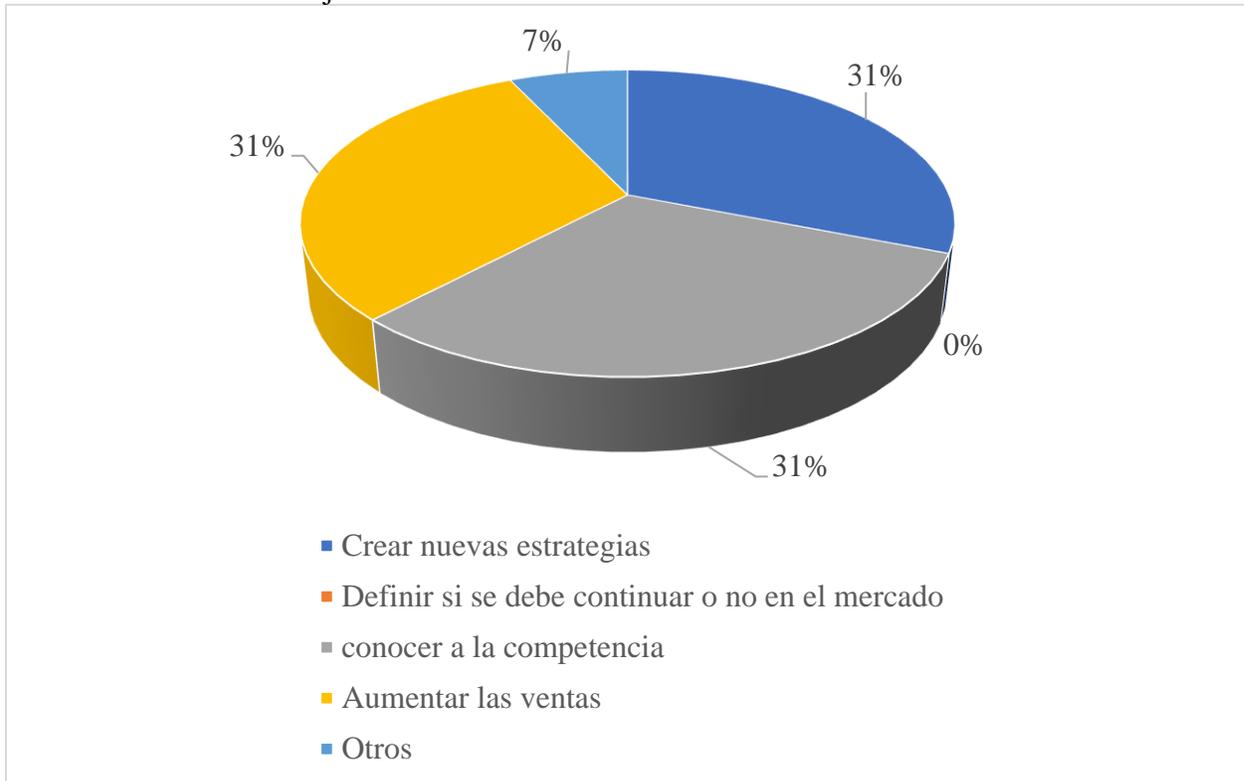


Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Los productos sustitos limitan el rendimiento potencial de un sector industrial a través de la imposición de un tope al precio que las compañías de ese sector pueden cobrar y mientras mejor sea la tasa precio-desempeño de los productos sustitutos, más justo es el tope de las ganancias de dicho sector. Y los productos sustitutos son aquellos que, aunque no sean el mismo producto, tienen el mismo uso, en ocasiones de menor calidad o con otras características. Como lo muestra la gráfica anterior, un poco más de la mitad de ferreterías se ve afectada por los productos sustitutos. La mayoría de estos productos son las herramientas que utilizan, herramientas de segunda las cuales pueden encontrar en los mercados locales.

En la gráfica que se presenta a continuación, los líderes de las ferreterías detallan cuáles son las ventajas de utilizar las cinco fuerzas de Porter.

Gráfica 16  
 Ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo  
 Guatemala  
 Ventajas de utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

En la gráfica anterior se particulariza, que la mayoría de dueños y empleados indican que las ventajas al momento de utilizar las cinco fuerzas de Porter son: crear nuevas estrategias, conocer a la competencia y aumentar las ventas. Es importante que los líderes de las ferreterías conozcan las ventajas de dicha herramienta para motivarlos a ponerlas en práctica.

## Capítulo 3

### Discusión y conclusiones

En este capítulo se desarrolla la extrapolación, que consiste en realizar un análisis comparativo entre la información obtenida en referencias de diferentes autores y en el trabajo de campo, por último, y con base en cada uno de los capítulos que integran el presente documento se presentan las conclusiones.

#### 3.1. Extrapolación

Para que los líderes de las empresas puedan analizar el entorno competitivo, Dess, Lumpkin y Eisner (2011), “conocer la capacidad de una organización para competir en el mercado y determinar el potencial de un sector en particular” (p 54). Es necesario implementar las cinco fuerzas de Porter creadas por Michael E. Porter, las cuales se detallan a continuación:

- La amenaza de nuevos participantes
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos y servicios sustitutos
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Es importante conocer que las cinco fuerzas de Porter, son una herramienta administrativa utilizada por una cantidad significativamente alta de empresas a nivel mundial.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), definen:

El modelo de las cinco fuerzas de ha sido un instrumento analítico muy utilizado para evaluar el entorno de la competencia y lo describe en términos de cinco fuerzas básicas. Cada una afecta la capacidad de una empresa para competir dentro de un mercado dado y juntas determinan la utilidad potencial de un sector particular. (p. 54).

Actualmente las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala, no utilizan esta herramienta ni con ningún tipo de instrumento para evaluar su entorno competitivo, únicamente son guiados por su instinto analítico.

La guerra de precios, las batallas publicitarias, los nuevos productos, las mejoras en el servicio al cliente, los servicios postventas y la rivalidad erosionan el nivel promedio de rentabilidad de un sector.

Kluyver (2001) establece:

A partir de un estudio amplio con una gran cantidad de empresas, Michael Porter, llegó a la conclusión que el potencial de ganancias de una industria está determinado en gran medida por la intensidad de la rivalidad competitiva dentro de esa industria. (p. 45).

Este es uno de los factores por el que se ven más afectadas la mayoría de ferreterías, debido a que se encuentran varias en un mismo sector, saturándolo, y con esto disminuyen la oportunidad de ganancia.

Las fuerzas de Porter permiten a los líderes de las empresas decidir si la organización debe permanecer en un sector o salir, si deben aumentar o disminuir los recursos que se comprometen y como mejorar la posición competitiva en el mercado. Dvoskin (2004) menciona una ventaja “las cinco fuerzas de Porter describen el marco competitivo para cualquier organización, ya que está compuesto por tres de los siete contextos críticos presentes en el análisis FODA: clientes, proveedores y compradores” (p. 192). Ciertamente, en el mercado de las ferreterías, estos tres contextos son los más importantes, a pesar de que los dueños y empleados desconocen las ventajas que la aplicación de esta herramienta puede aportar. Se puede notar que existe un marco competitivo bastante alto en algunos sectores de los municipios estudiados.

Esta herramienta administrativa permite el análisis de los elementos externos de la empresa, tales como, oportunidades, son elementos benéficos y amenazas son elementos perjudiciales, por tanto, las organizaciones deben aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas. Carrión (2007) también se refiere a esta herramienta como “este modelo viene a ser una metodología de

análisis que permitirá detectar oportunidades y amenazas en el sector. El modelo considera cinco fuerzas competitivas que determinan la posibilidad de obtener rentas en un sector” (p. 86). El modelo de las cinco fuerzas es una herramienta esencial para determinar la obtención de rentabilidad, sin embargo, las ferreterías no las utilizan y no realizan análisis de oportunidades y amenazas, es por esa razón que existen sectores saturados con alta competencia.

Es importante mencionar que las cinco fuerzas de Porter juntas determinan la utilidad potencial de un sector, es decir, se deben utilizar todas para realizar el análisis. Martínez y Milla (2012) también aportan “las cinco fuerzas juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente contra de la rentabilidad de un sector” (p. 40). La teoría de Martínez y Milla demuestra que para las ferreterías resultaría eficiente aplicar esta herramienta para analizar todo el entorno, debido a que es una herramienta especial para medir la rentabilidad dentro de un sector específico, sin embargo, no existe ningún tipo de herramienta analítica al momento de abrir su negocio, únicamente inician el negocio, si saber si este será rentable o no.

La entrada de nuevos competidores al mercado erosiona las utilidades de las empresas ya establecidas en un sector, por tanto, las organizaciones deben crear barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores. Martínez, y Milla (2012) indican (Rob04) “las fuerzas de Porter permiten evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas. Utilizar el conocimiento proporcionado por las cinco fuerzas para crear mayores barreras” (p. 41). La herramienta mencionada no solo funciona para analizar el entorno, sino también funciona como base para crear estrategias que ayuden a fortalecer cada una de las barreras a favor de la empresa. Sin embargo, en el trabajo de campo se pudo notar que las ferreterías estudiadas, al momento de iniciar su negocio no analizan su posición competitiva ni crean barreras estratégicas dentro de su mercado, aspecto que podría funcionar de forma positiva para abarcar otro mercado que aun no se ha cubierto.

El conocimiento y las decisiones tomadas por los líderes de las empresas son fundamentales para el éxito de las mismas. Harvard Business Essentials (2005) “induce también al estratega más allá

del pequeño círculo de competidores actuales y a fijarse también en otros actores y factores que determinan el potencial crecimiento y rentabilidad” (p. 15). Harvard, es una de las universidades más reconocida e importante, en uno de los artículos mencionan que las cinco fuerzas de Porter, involucran al empresario en el mundo de los negocios, por tanto, los líderes de las ferreterías pueden ir más allá de lo común al analizar a fondo el entorno de la empresa para aprovechar las oportunidades de crecimiento para tener una mayor rentabilidad. Pero debido a que los dueños y empleados de las ferreterías no utilizan esta herramienta, no ven más allá, no buscan estrategias para mejorar su posición y crecimiento, a pesar de que se encuentran en un sector saturado de ferreterías, no consideran la posibilidad de reubicarse.

La competencia en los mercados es fuerte y las empresas deben encontrar la forma estratégica de competir.

Harvard Business Essentials (2005) define:

La clave del crecimiento y supervivencia, según afirma Porter, es emplear el conocimiento de estas cinco fuerzas para situarse en una posición que sea menos vulnerable a los ataques cara a cara de los oponentes nuevos o ya establecido y menos vulnerable a la erosión activada por los compradores, proveedores y bienes o servicios sustitutos. (p. 16).

Para lograr lo mencionado anteriormente se puede utilizar al lograr buenas relaciones con los clientes, diferenciar el producto a través del uso de herramientas de publicidad o diseño estratégico del mismo y posicionar la marca en la mente de los consumidores. Pero en las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo Guatemala se mantienen con los clientes ya adquiridos y no tienen ningún tipo de defensa ante sus competidores, a pesar de tener el potencial. La única diferenciación es la atención al cliente ya que las marcas y precios son los mismos.

La mayoría de empleados indican que las ventajas de utilizar las cinco fuerzas de Porter son: crear nuevas estrategias, conocer a la competencia y aumentar las ventas. Es importante que los líderes de las ferreterías conozcan las ventajas de dicha herramienta para motivarlos a ponerlas en práctica.

### 3.2. Hallazgos generales

Las cinco fuerzas de Porter se enfocan en realizar un análisis del papel que juegan los competidores, compradores, proveedores, productos sustitutos y competencia en un sector específico.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento analítico utilizado para evaluar el entorno de la competencia y la mayoría de empleados de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala no conocen qué es y cómo se utiliza según lo detalla la gráfica anterior. La industria de las ferreterías es un mercado activo al tomar en consideración que las personas constantemente construyen casas, edificios o mejoras en las viviendas, entre otros, sin embargo, es necesario que las empresas se mantengan actualizadas en cuanto a herramientas y estrategias para aprovechar mejor el mercado, y conozcan las oportunidades y amenazas que tiene el sector, ya que conociendo el entorno se pueden tomar decisiones al interno.

Una de las herramientas para lograr lo mencionado en el párrafo anterior son las cinco fuerzas de Porter, no obstante, ninguna ferretería las ha utilizado como una herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de la ferretería, sin embargo, los líderes de las empresas deben familiarizarse con dicha herramienta administrativa para decidir si la empresa debe permanecer o no en un sector y si se debe aumentar o disminuir la utilización de los recursos para mejorar la posición competitiva en el mercado en el que se encuentra.

Los líderes de las empresas deben conocer y analizar el entorno ya que este se compone por factores que pueden tener enormes repercusiones en la estrategia de la empresa y la misma casi nunca tiene capacidad para prever las tendencias y hechos que pueden suceder y menos controlarlos. Por tanto, es importante que los líderes conozcan el impacto y ventajas que tiene la correcta utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter. No obstante, ningún empleado tiene mayor información de la aludida herramienta administrativa, esto se debe al desconocimiento de la herramienta, debido a que si hay conocimiento y nociones del entorno de la competencia, de los clientes y de los proveedores, pero nunca han sido evaluados a profundidad para determinar que debe hacer la

empresa para poder aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y también para protegerse de los inconvenientes que puedan provocar la competencia, los proveedores y los clientes.

### 3.3. Conclusiones

- Las cinco fuerzas de Porter creadas por Michael E. Porter, son: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector. Y juntas determinan la utilidad potencial de un sector en particular, son necesarias capacitaciones y preparación en esta herramienta para los dueños y líderes de ferreterías en los Municipios de San Juan, San Pedro Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala.
- La importancia de dicha herramienta administrativo gira en torno a que permite evaluar y conocer el entorno competitivo, determinar la rentabilidad, mejorar la posición competitiva, moldear a la empresa según las condiciones del mercado, conocer y aprovechar las oportunidades, defenderse de las amenazas, entre otros factores importantes.
- La principal característica del modelo de las cinco fuerzas de Porter es que permite el análisis del entorno de las empresas para que los líderes de las organizaciones puedan ser competitivos por medio de una o varias estrategias que permitan aprovechar las herramientas del entorno y blindarse para que los agentes externos no les perjudiquen, sobre todo pueden conocer la capacidad de una organización en el mercado al que pertenece y determinar el potencial de ese sector.

## Referencias

- Carrión, J. (2006). *Estrategia de la Visión a la Acción*. España: ESIC EDITORIAL.
- Castillo, M. F. (2000). *Pensamiento Estratégico*. Argentina: Pearson Education.
- Daniel Martínez y Artemio Milla. (2012). *Análisis del Entorno*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Argentina: Ediciones Granica.
- Henry Mintzberg, James Brian y John Voyer. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Pearson.
- Michaux, S. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter*. España: 50Minutos.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. España: Grupo Planeta.
- Leiva, R. (15 de junio de 2015). *Las Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Moraes, D. (14 de diciembre de 2018). *Analiza la competencia con las cinco fuerzas de Porter y potencia los resultados de tu negocio*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Orwell, G. (9 de noviembre de 2016). *Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Congreso de la Republica de Guatemala. (1947). Decreto 1441. *Código de Trabajo*. Publicado en el Diario Oficial el 20 de mayo de 1947. Guatemala
- Actualizado en reformas incluidas, Acuerdo. Gubernativo. 470-2014.

## **Anexos**



## UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Boleta de encuesta

Fecha:	Lugar:	No.
--------	--------	-----

**Instrucciones:** buen día, por parte de los estudiantes de Universidad Panamericana, sede San Raymundo se solicita apoyo, con brindar la respuesta a cada una de las preguntas realizadas en la presente encuesta, cuyo propósito es obtener información para la elaboración de un artículo científico. El tema es las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala Las respuestas se manejan de forma anónima, por tal razón no se necesita nombre y la información es utilizada únicamente para fines académicos.

**Observaciones:** el estudiante debe portar gafete de forma visible para identificarse en todo momento, leer las preguntas a la persona encuestada y explicar o utilizar términos sencillos para facilitar la comprensión. El encuestador debe llenar la boleta sin coaccionar las repuestas del participante, esto con el fin de realizar la correcta aplicación de la misma.

### **Serie I: evaluación del entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala**

1. ¿Cuántos años lleva la ferretería en el mercado?  
1 a 5 años \_\_\_\_ 6 a 10 años \_\_\_\_ 11 a 15 años \_\_\_\_ 16 a 20 años \_\_\_\_ Más de 21 años \_\_\_\_
2. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa actualmente?  
1 a 5 \_\_\_\_ 6 a 10 \_\_\_\_ 11 a 15 \_\_\_\_ 16 a 20 \_\_\_\_ Más de 21 \_\_\_\_
3. ¿El negocio se encuentra formalmente inscrito y cuenta con todos los permisos de ley?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
4. ¿Cuenta con clientes fijos y/o leales que no compran productos de construcción en otras ferreterías por ningún motivo?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cuántos? 1 a 25 \_\_\_\_ 26 a 50 \_\_\_\_ 51 a 100 \_\_\_\_ Más de 101 \_\_\_\_
5. ¿Cuánto es el promedio de adquisición de los clientes en quetzales?  
0.01 a 100.00 \_\_\_\_ 100.01 a 300.00 \_\_\_\_ 300.01 a 600.00 \_\_\_\_ 600.01 a 1,000.00 \_\_\_\_ Más de 1,000.01 \_\_\_\_

### **Serie II: el Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

6. ¿Conoce el modelo de las cinco fuerzas de Porter?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
7. ¿Ha utilizado las cinco fuerzas de Porter como una herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de la ferretería?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
8. ¿Tiene conocimiento del impacto y ventajas que tiene la correcta utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
9. ¿Considera que al comprar productos y/o materia prima por mayor, obtiene mejores precios y/o beneficios que al comprar en cantidades pequeñas?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
10. ¿Considera que la competencia tiene la capacidad de adquirir productos y/o materia prima por mayor?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

11. ¿Los productos que distribuye la competencia son de menor calidad que los que distribuye esta ferretería?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿Cómo considera la lealtad de los clientes?  
Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Baja \_\_\_\_\_
13. ¿Las ventas dependen de varios clientes que compran en volúmenes grandes?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Con cuántos proveedores cuenta?  
0 a 10 \_\_\_\_\_ 11 a 20 \_\_\_\_\_ 21 a 30 \_\_\_\_\_ 31 a 40 \_\_\_\_\_ Más de 41 \_\_\_\_\_
15. ¿Los proveedores con los que cuenta también le distribuyen a la competencia?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
16. ¿Existe algún contrato con los proveedores que impida negociar y/o comparar opciones en cuanto a calidad y precio con otros?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
17. ¿Con cuántos proveedores se tiene un contrato que le restringe negociar con otros?  
1 a 3 \_\_\_\_\_ 4 a 6 \_\_\_\_\_ 7 a 9 \_\_\_\_\_ Más de 10 \_\_\_\_\_
18. ¿Considera que en algún momento los proveedores pueden convertirse en competencia?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
19. ¿Existen productos sustitutos que afecten las ventas de la ferretería?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Serie III: las ventajas de utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter**

20. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar esta herramienta?  
Crear nuevas estrategias \_\_\_\_\_ Definir si se debe continuar o no en el mercado \_\_\_\_\_ conocer a la competencia \_\_\_\_\_ Aumentar las ventas \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Sede San Raymundo, Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Guía de entrevista**

Fecha:	Lugar	No.
--------	-------	-----

**Instrucciones:** buen día, por parte de los estudiantes de Universidad Panamericana, sede San Raymundo se solicita apoyo, con brindar la respuesta a cada una de las preguntas realizadas en la presente entrevista, cuyo propósito es obtener información para la elaboración de un artículo científico. El tema es las cinco fuerzas de Porter como una herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro y San Juan Sacatepéquez, y San Raymundo, Guatemala. Las respuestas se manejan de forma anónima, por tal razón no se necesita nombre y la información es utilizada únicamente para fines académicos.

**Observaciones:** el estudiante debe portar gafete de forma visible para identificarse en todo momento, leer las preguntas a la persona encuestada y explicar o utilizar términos sencillos para facilitar la comprensión. El encuestador debe llenar la boleta sin coaccionar las repuestas del participante, esto con el fin de realizar la correcta aplicación de la misma.

Puesto:	Sexo:
Profesión:	Edad:

1. ¿Qué es el modelo de las cinco fuerzas de Porter?

---

---

---

2. ¿Ha utilizado las cinco fuerzas de Porter como una herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de la ferretería?

---

---

---

3. ¿Tiene conocimiento del impacto y ventajas que tiene la correcta utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter?

---

---

---

4. ¿Considera qué es fácil ingresar al mercado de productos para construcción? ¿por qué?

---

---

---

5. ¿Cómo considera la capacidad económica de los competidores?

---

---

---

6. ¿Qué piensa de la competencia?

---

---

---

7. ¿Quién se encarga de realizar las compras? ¿Hay alguna persona asignada para esta tarea?

---

---

---

8. ¿Cuántas cotizaciones se presentan antes de realizar una compra?

---

---

---

9. ¿La mercadería que adquiere para surtir la ferretería, está concentrado en un monopolio?

---

---

---

10. ¿Qué piensa de los productos sustitutos que representan una amenaza para la ferretería?

---

---

---

---

Fuente: elaboración propia.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
 Sede San Raymundo, Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Licenciatura en Administración de Empresas

**Guía de observación**

Fecha:	Lugar	No.
--------	-------	-----

**Introducción:** buen día, por parte de los estudiantes de Universidad Panamericana, sede San Raymundo se solicita apoyo, para que se pueda realizar la presente guía de observación, cuyo propósito es obtener información para la elaboración de un artículo científico. El tema es las cinco fuerzas de Porter como una herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de las ferreterías ubicadas en San Pedro y San Juan Sacatepéquez, y San Raymundo, Guatemala. La información es utilizada únicamente para fines académicos.

**Instrucciones:** el estudiante debe portar gafete de forma visible para identificarse en todo momento.

No.	Registros de conducta observados	Parámetro de medidas		Observaciones
		Si	No	
1	Los principales competidores se encuentran ubicados en las cercanías.			
2	La ubicación de la ferretería fue seleccionada estratégicamente.			
3	Los productos son de buena calidad.			
4	La mayoría de proveedores se ubican en las cercanías.			
5	Hay afluencia de clientes.			
6	El servicio al cliente brindado por los empleados es bueno.			
7	Cuenta con muestrarios para enseñar los productos que ofrecen.			
8	Poseen alguna herramienta analítica para evaluar el entorno competitivo de la ferretería.			

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

---

<b>No.</b>	<b>Registros de conducta observados</b>	<b>Parámetro de medidas</b>		<b>Observaciones</b>
		<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Existen productos sustitutos que afecten las ventas de la ferretería.			
10	Realizan contratos con los proveedores y/o clientes en determinado momento.			

---

Fuente: elaboración propia.