



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS LIC. BENJAMIN CAÑAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:
PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA
MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN
EL ÁREA DE NUEVA SAN SALVADOR.**

Presentado por:

**JOSE MOISÉS TORRES GARCÍA
MARÍA LISSETH LÓPEZ CARRILLO
ANSELMO ERNESTO RIVERA MONGE**

**Para optar al Grado de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MAYO 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LICDA. ANA MARTHA MORENO DE ARAUJO
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LICDA. VILMA ELENA FLORES DE AVILA
PRESIDENTE

LICDA. CELINDA ROLDAN DE CAMPOS
PRIMER VOCAL

LIC. MAXIMILIANO ANTONIO MONTANO
SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

AL CREADOR: Por iluminarme la mente, dándome sabiduría, por darme las fuerzas necesarias y la voluntad de seguir adelante y lograr así uno de mis primeros éxitos en mi vida personal.

A MIS PADRES: **Rubén Torres**, que con sus oraciones me enseñó a ser perseverante, gracias por su apoyo económico y moral, por sus sabios consejos en mis momentos más difíciles, a mamá **Margarita García (QEPD)**, no está físicamente conmigo, pero sé que espiritualmente ella me acompaña siempre.

A MIS HERMANOS: Quiero dirigirme a todos con mucho cariño, ya que los admiro a todos, son un buen ejemplo digno de seguirles, gracias por haberme apoyado siempre y por motivarme para que culminara con éxito mi formación Universitaria.

A FAMILIARES Y AMIGOS: que de una u otra forma me ayudaron a finalizar con éxito mis estudios, especialmente agradezco a la **Srita. Menjivar Serrano** por su infinita ayuda que nos brindó.

A MIS COMPAÑEROS: Ernesto Rivera y Lisseth López, por comprenderme en todo momento y por la ayuda mutua que recibimos.

A LOS LICENCIADOS: Vilma Elena Flores de Ávila, Celinda Roldan y Maximiliano Montano, por todo su apoyo y ayuda desinteresada que nos brindaron en todo el proceso.

José Moisés Torres García

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por guiarme en todo momento el camino recorrido y fortalecer mi voluntad para lograr cumplir una meta mas en mi vida.

A MIS PADRES: Gracias por enseñarme con su ejemplo, que solo a través del esfuerzo, trabajo, responsabilidad y dedicación, es posible concretizar nuestros sueños.

A MI HIJA ANDREA: Quien con mucho amor me esperó siempre y con su alegría llena mi vida de fe y esperanza.

A MIS HERMANOS: Por demostrarme su cariño y siempre impulsarme a continuar con su ayuda y buenos consejos.

A MIS COMPAÑEROS: Por habernos apoyado mutuamente en todo momento para poder sobrepasar las barreras que se presentaron y poder así alcanzar con éxito la meta final.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: Con su amistad, consejos e interés puesto en la realización de mis estudios fueron un apoyo inigualable en la consecución de mi carrera, gracias a todos.

A MIS CATEDRÁTICOS: Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias ya que son un valuarte en mi vida profesional.

María Lisseth López Carrillo

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme iluminado la mente y darme voluntad para seguir adelante y lograr la meta deseada.

A MIS PADRES: María Isabel Rivera y Benjamín Guardado, por darme todo su apoyo moralmente para culminar con éxito mis estudios Universitarios.

A MIS HERMANOS: Con mucho cariño, por darme ánimos para seguir adelante y por estar pendientes de mí en los momentos gratos y difíciles.

A MIS COMPAÑEROS: Moisés Torres y Lisseth López, por largas horas de trabajo, por el apoyo mutuo y por comprenderme siempre en todo momento.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: Por su amistad, que de alguna u otra forma me ayudaron en la realización de mis estudios, gracias a todos.

A MIS CATEDRÁTICOS: Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias, por todo el apoyo y ayuda desinteresada que nos brindaron durante todo el proceso.

Anselmo Ernesto Rivera Monge

INDICE

Introducción

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA SOBRE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN EL AREA DE NUEVA SAN SALVADOR.

1.1	Aspectos Generales sobre las Estrategias	1
1.1.1	Generalidades.....	1
1.1.2	Concepto de Estrategias.....	3
1.1.3	Tipos de Estrategias.....	7
1.1.3.1	Estrategias basadas en los Clientes	7
1.1.3.2	Estrategias basadas en la Organización.....	9
1.1.3.3	Estrategias basadas en los Competidores	10
1.2	Aspectos Generales de la Competitividad	11
1.2.1	Concepto.....	12
1.2.2	Generalidades.....	12
1.2.2.1	Competitividad y Dirección Empresarial	14
1.2.2.2	Posicionamiento Competitivo	15
1.3	Estrategias Competitivas.....	16
1.3.1.1	Tres conceptos fundamentales	16
1.3.1.2	Estrategias Competitivas Básicas	17
1.3.1.3	Estrategias Competitivas Genéricas	22
1.3.1.4	La Cadena de Valor.....	24
1.4	La Mediana Empresa en El Salvador.....	25
1.4.1	Antecedentes.....	25
1.4.2	Concepto.....	27

1.4.3	Importancia	29
1.4.4	Características	30
1.5	La Mediana Empresa Comercializadora de Repuestos	34
1.5.1	Antecedentes	34
1.5.2	Situación Actual	35
1.5.3	Importancia	37

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.

2.1	Presentación	38
2.2	Objetivos	39
2.2.1	Objetivo General	39
2.2.2	Objetivos Específicos	40
2.3	Metodología de la investigación	40
2.3.1	Tipo de Estudio	41
2.3.2	Población	41
2.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos de la Investigación	42
2.4.1	Método	42
2.4.2	Técnicas	42
2.4.3	Instrumentos	42
2.4.4	Procedimientos	43
2.5	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	44

2.5.1	Presentación de los Datos	44
2.5.2	Análisis e Interpretación de los Datos	44
2.6	Resultados de la Investigación	45
2.7	Conclusiones y Recomendaciones	67

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN EL AREA DE NUEVA AN SALVADOR.

3.1	Generalidades del Modelo	73
3.2	Importancia del Modelo	74
3.3	Objetivos	75
3.3.1	Objetivo General	75
3.3.2	Objetivos Específicos	75
3.4	Ventajas	76
3.5	Limitantes	77
3.6	Requisitos	78
3.7	Contenido del Modelo	79
3.8	Desarrollo del Modelo	84
3.8.1	Aspiraciones de la empresa	84
3.8.2	Análisis de la Empresa	90
3.8.3	Análisis de los Competidores	99
3.9	Diseño de Estrategias	104
3.9.1	Entrada de Nuevos Competidores	105
3.9.2	Capacidad de Compra	106

3.9.3	Influencia sobre los Clientes	106
3.9.4	Barrera contra las nuevas Empresas	107
3.9.5	Probabilidad de Productos Sustitutos	107
3.9.6	Liderazgo General en Costos	108
3.9.7	La Diferenciación	108
3.9.8	Enfoque o Alta Segmentación	109
Glosario		110
Bibliografía		113
Anexos		115

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de contribuir a la situación actual y social del país, como grupo de trabajo se ha decidido aportar una herramienta para los medianos empresarios comercializadores de repuestos automotrices en el Municipio de

Nueva San Salvador, ya que a través de la investigación se ha podido observar que existen bajos niveles de competitividad lo cual afectan en gran manera a la economía del país.

Como un aporte a la competitividad de las Medianas Empresas de repuestos automotrices, se presenta este trabajo, titulado: “ **Propuesta de un Modelo de estrategias competitivas para la mediana empresa comercializadora de repuestos automotrices en el área de Nueva San Salvador**” éste se ha estructurado en tres capítulos para facilitar el manejo y comprensión del mismo.

En el Capítulo I, se detalla el marco teórico conceptual y de referencia, partiendo de los aspectos generales sobre estrategias y de la competitividad, también se proporcionan los conocimientos generales de la Mediana Empresa en El Salvador y de la Mediana Empresa comercializadora de repuestos automotrices, la importancia de ese sector, esto para resaltar el crecimiento que estas empresas han tenido en los últimos años.

El Capítulo II contiene, el diagnóstico situacional e investigación de campo que se realizó en las medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices del área de Nueva San Salvador, el cual permitió profundizar en la investigación, así mismo se detallan los objetivos de la investigación, los cuales están orientados a la situación actual del sector en estudio. Además contiene

la metodología utilizada en el proceso de investigación, los métodos y técnicas, el diseño de la muestra, la recolección y procesamiento de la información, por ultimo se formulan conclusiones y recomendaciones.

En el Capitulo III, se presenta la propuesta del Modelo de estrategias competitivas, las generalidades del modelo, la importancia y objetivos que tendrá el modelo en el sector, las ventajas que presenta el modelo, sus limitantes, requisitos y posteriormente se describe el contenido del modelo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA SOBRE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN EL ÁREA DE NUEVA SAN SALVADOR.

1.1. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ESTRATEGIAS

1.1.1. GENERALIDADES

“Este fundamental concepto empresarial tiene su origen remoto derivado de su significación en el ámbito militar, en esencia, la noción de cómo enfrentarse al enemigo en una situación de conflicto. Si bien su aplicación a la empresa formalmente investigada proviene desde mediados del siglo XX. Así pues la palabra estrategia se deriva del vocablo griego “strategos”, que significa el arte o la ciencia de ser general”¹

Así en el ámbito empresarial, el inicio consecuente del término estrategia tuvo lugar en los años sesenta con muchas investigaciones, deduciendo cómo los

cambios ambientales producidos en el entorno inducían a una reformulación de la estrategia que, a su vez requería de un cambio organizacional en los

recursos de la empresa, para dar soporte y posibilidades de efectividad a las actividades o negocios presentes, o a desempeñar en el futuro.

De esta manera, el término ha ido evolucionando progresivamente, adaptándose a los cambios en la coyuntura empresarial y asumiendo variados matices que lo han ido enriqueciendo.

El término estrategia, representa un camino trazado para alcanzar las metas fijadas previamente por el empresario. Por lo tanto, su designación constituye un acto creativo que se concreta en un patrón o proceso de decisiones que generan un conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos fijados por la empresa; esto quiere decir, en definitiva, una asignación prioritaria de los recursos manejados por el empresario, para alcanzar una posición competitiva más ventajosa en el mercado.

Las principales características que enfatizan distintos aspectos con los que se ha ido enriqueciendo el término “estrategia” son:

- a) En primer lugar constituye una respuesta de la empresa al entorno que enfrenta, mediante un proceso de análisis interactivo que trata de preservar los intereses globales perseguidos, tanto por la empresa como por sus propietarios y directivos.

¹Michael E. Porter. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía editorial Continental, S.A. de C.V. Primera edición 1982

- b) Se plantea a través de un conjunto de decisiones que exigen un planteamiento de misiones, propósitos y objetivos a alcanzar a largo plazo, generalmente cuantificado en función de los requerimientos y posibilidades de estimación que ofrecen la dirección de la empresa y el ámbito sectorial o de operaciones en el que se mueven.
- c) Es necesario determinar las principales políticas y planes que consecuentemente ayudarán al logro de los objetivos definidos, ya que con esto se puede conocer el nivel de riesgo asumido por la empresa.
- d) La materialización de una reflexión estratégica surge en forma de decisiones, actividades que buscan la competitividad presente y futura de la empresa.

1.1.2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos y metas, como respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.”²

El autor Gary Dessler, define la estrategia como: “un conjunto de políticas y metas básicas principales, para el logro de los objetivos a largo plazo de

² Stoner, James A.F. Administración. 6ª edición, Prentice Hall, México 1996. Pág.292.

la empresa y la adopción de líneas de conducta y asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas”³

Para entender mejor la definición de estrategia debe incluir seis dimensiones críticas, las cuales son de vital importancia en una organización:

- **La estrategia como pauta coherente, unificante e integradora de las decisiones;** muchas personas de negocios aceptarían la definición de que la estrategia es la fuerza principal para un plan detallado, completo e integrador, por ende la estrategia da origen a planes que garantizan el logro de los objetivos básicos de la empresa, esto supone que la estrategia es consciente, explícita y proactiva.
- **La estrategia como medio para establecer programas de acción y prioridades en la distribución de recursos;** esto considera la estrategia como medio para hacer explícitas las metas y objetivos de una organización, en el largo plazo establecer programas de acción y que se necesitan para alcanzar esos objetivos y de asignar así los recursos necesarios.

Los objetivos a largo plazo no impiden que una empresa vaya afinando sus programas, mediante una revisión continua de las acciones estratégicas que se dan a corto plazo, se puede ver muy claro que la asignación de los recursos es el paso más crítico en la realización de la estrategia, por lo tanto para alcanzar eficacia estratégica es necesaria la concordancia entre los

³ Dessler, Gary. Organización y Administración: Enfoque Situacional. Pág.8

objetivos, programas estratégicos y la asignación de los recursos ya sean estos humanos, financieros, tecnológicos y físicos.

- **La estrategia como definición del ámbito en el que va a competir la empresa;** es necesario tener muy en cuenta la segmentación de mercado a la cual pertenece la empresa, ya que dicha segmentación es crucial para en el análisis empresarial, el posicionamiento estratégico, la asignación de recursos, también ayuda a identificar explícitamente el campo de acción, es decir, dónde y cómo va a competir la empresa, es por ello que el empresario debe de tener muy en cuenta en qué negocio está y en qué negocio deberían estar?.
- **La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas del sector externo, a las fortalezas y debilidades internas de la empresa;** el propósito fundamental de esta estrategia es alcanzar una ventaja sobre los competidores claves, estas ventajas ayudan a comprender los factores externos e internos que afectan profundamente a la organización.
- **La estrategia como sistema lógico para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativo, empresarial y funcional;** los diferentes niveles jerárquicos de la empresa tienen responsabilidades muy diferentes, por ejemplo el nivel corporativo en una empresa es el responsable de definir la misión global de la empresa, examinar las

propuestas de negocios, asignar los recursos con un sentido de prioridad estratégica, etc.

El nivel empresarial, es el responsable de realzar la posición competitiva de cada unidad empresarial frente al medio ambiente y la competencia, el nivel funcional, es el responsable de desarrollar capacidades en áreas claves como finanzas, infraestructura administrativa, recursos humanos, tecnología, mercadeo, ventas, etc, además de desarrollar estas capacidades es el responsable de integrarlas.

- **La estrategia es la expresión de los beneficios, económicos y no económicos;** el objetivo más importante es el resultado financiero, aquí los empresarios deben de tener mucho cuidado para no considerar la rentabilidad de corto plazo como la fuerza primordial, ya que esto afectaría de alguna manera la rentabilidad de la empresa y la solvencia que esta tenga mas adelante.

Cuando la Empresa elabora cualquier tipo de estrategia, deben de tomarse muy en cuenta los tres principales factores que intervienen: la Empresa, el Cliente y la Competencia.

A continuación vamos a examinar las amplias categorías de las estrategias, mostrando un enfoque inicial de los tres elementos claves, con el fin de que

estas influyan en el buen funcionamiento y desempeño de las labores de toda una empresa.

1.1.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación entre los puntos fuertes de la organización y las necesidades del cliente, diferente a la ofrecida por la competencia.

En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, de forma positiva, de sus competidores empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr así poder satisfacer las necesidades del cliente.

1.1.3.1 ESTRATEGIAS BASADAS EN LOS CLIENTES

Permanece homogéneo, dado que cada grupo de clientes tiene tendencia a desear En una economía libre como la del país, ningún mercado un servicio ligeramente diferente. Por esa razón los empresarios no pueden llegar a todos los clientes con la misma eficacia; lo que deben hacer es una distinción entre los clientes mas fácilmente accesibles (están al día con los pagos) y aquellos que son mas difíciles (clientes morosos)

Existen dos formas de llevar a cabo una segmentación del mercado: La Segmentación por objetivos y la Segmentación por cobertura de clientes.

La Segmentación por Objetivos; son las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto. Por esta razón es importante entender los diferentes matices de los deseos de los clientes. La relación precio-calidad es importante para el cliente sofisticado, mientras que para otros solamente el precio puede ser lo más importante. Debido a que el valor que el producto proyecta al cliente difiere según sus necesidades, un cuidadoso análisis de esto conducirá a una segmentación estratégica eficaz.

La Segmentación por cobertura de clientes; otra de las formas de segmentar el mercado puede provenir de las propias circunstancias de la empresa, puesto que se tiene un grupo de clientes con gustos o necesidades similares, la capacidad de la empresa para satisfacerlos y por lo tanto puede estar restringido por la carencia de los recursos que se tengan, por vacíos en la cobertura del mercado en relación con la competencia o por el costo de servir a un mercado fragmentado a un precio atractivo para el cliente.

Este tipo de segmentación estratégica surge generalmente de un estudio del equilibrio entre los costos de comercialización y la cobertura del mercado. Los costos de comercialización formado por los costos de las promociones, las actividades de ventas, la red de servicios, los inventarios que permitan una

entrega oportuna, la distribución física, las comisiones y los márgenes de utilidad que sean motivantes. Por ello, la tarea de la empresa consiste en mejorar la cobertura del mercado, ya sea geográfico o de canales de distribución, con el objeto de que los costos de comercialización le proporcionen una ventaja relativa respecto a la competencia.

1.1.3.2 ESTRATEGIAS BASADAS EN LA ORGANIZACIÓN

A diferencia de las estrategias basadas en el cliente, que acabamos de estudiar, las estrategias basadas en la organización son de tipo funcional, su fin consiste en maximizar los puntos fuertes de la empresa, en relación con la competencia, en las áreas funcionales críticas para tener éxito en el medio donde se desarrolla.

Después de haber analizado y comprendido las necesidades y objetivos de sus clientes, por lo general el objetivo de la organización sería satisfacerlos, pero las estrategias no se elaboran en el vacío, ya que la competencia no tardará en descubrir qué está realizando la organización, y tarde o temprano acabará haciendo lo mismo. Si esto sucede el único recurso que tiene la empresa para mantenerse rentable frente a la agresiva competencia es de que en una de sus funciones claves deben ser lo bastante fuertes para prevenir este tipo de casos y trabajar de inmediato en el problema que tienen.

Teniéndose en cuenta que para competir en el mercado, el único factor clave de éxito radica en tener una amplia gama de productos, esto se va a lograr, mediante una buena participación de los proveedores, los cuales proporcionan o distribuyen el producto, también la organización debe de desarrollar mas líneas de productos, pero con menos personal que la competencia, esto se hace cuando la organización fabrica sus propios productos que ofrece.

Una empresa que analice sus clientes y sus competidores, pero que no logre reforzar las funciones básicas que tiene, resultaría crítico para tener éxito en el mercado.

Así pues las estrategias funcionales de una organización deberán distinguirse con claridad y deben desarrollar su labor con eficiencia, es decir, que su finalidad es “hacer mejor las cosas”.

1.1.3.3 ESTRATEGIAS BASADAS EN LOS COMPETIDORES.

Las estrategias basadas en los competidores pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones, que van desde compras, hasta ventas y servicio.

Tenemos que estar al día de las actividades que realizan los competidores, es decir que en el medio donde estamos debemos conocer muy bien a nuestros competidores, ¿ qué es lo que tienen? Y ¿qué es lo que ofrecen al mercado?

Si la red de distribución de nuestro competidor es más densa que la nuestra, será obvio o natural que logre captar mayor número de clientes. Uno de los métodos que ha sido efectivo para incrementar la participación en el mercado, pero que cuesta mucho dinero, es la expansión de nuestra cobertura del mercado por medio de un incremento del personal de ventas o por medio de una red de distribución, esto puede ser una forma rápida de reducir las filtraciones de nuevos competidores en el mercado.

El poder de una imagen, se considera una de las estrategias basadas en los competidores, se da cuando el funcionamiento del producto y los medios de distribución son muy difíciles de diferenciar, la imagen puede ser la única fuente positiva de diferenciación, pero una estrategia basada en la imagen totalmente puede tener mucho riesgo, por lo tanto debe de vigilarse constantemente.

1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA COMPETITIVIDAD

Es necesario conocer algunos aspectos referentes a lo que es la competitividad, ya que hoy en día este término es muy trascendental ya que se aplica mucho en aquellas empresas que de alguna forma quieren mejorar los niveles de competitividad, tal es el caso de las empresa comercializadoras de

repuestos automotrices, las cuales según la investigación muestran bajos niveles de competitividad.

1.2.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

“El concepto de competitividad, es como una medida del éxito de una organización para sobrevivir con futuro en un entorno dinámico. El resultado final a alcanzar será tanto mayor dependiendo del adecuado posicionamiento que pueda obtener la empresa en el mercado, con respecto a los competidores”⁴

La competitividad en un sector depende de la capacidad de la industria y de las personas que están al frente, ya que deben de poseer capacidad para innovar y mejorar, las empresas ganan ventaja sobre los mejores competidores del sector debido a la presión y al reto, se benefician de tener fuertes rivales nacionales y agresivos proveedores.

1.2.2 GENERALIDADES

En la actualidad en los sectores que se da la competencia perfecta es posible obtener una buena rentabilidad, a mediano y largo plazo, si se producen beneficios superiores, la entrada de nuevos competidores se

⁴ Porter Michael E. Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial Continental 1ª Edición 1982

encargan de bajarlos del mercado, hasta que se llega a un punto donde los competidores menos eficientes se ven forzados a abandonar el sector. Sin embargo hay sectores que no son de competencia perfecta y es en estos sectores donde se puede obtener beneficios, gracias a esas imperfecciones.

Los dos principales tipos de imperfecciones de un sector son la diferenciabilidad de los productos o de los competidores y las posibilidades de obtener costos inferiores a los de la competencia.

Estas imperfecciones posibilitan la obtención de beneficios por las siguientes razones:

- **Bloquean las entradas de nuevos competidores**

Al igual que la creación de una empresa puede suponer una amenaza para las empresas establecidas en el mercado, una vez empiezan sus actuaciones conviene vigilar la potencia por parte de otras firmas nuevas o desplazados de otros segmentos de mercado. Las organizaciones bien constituidas se protegen entre si para mantener un bloqueo a las nuevas empresas competidoras aumentando o disminuyendo los precios de los productos según sea el caso.

- **Disminuyen la rivalidad entre los competidores del sector**

El grado de competencia que se da en un sector, es derivado de la mayor o menor rivalidad entre las empresas competidoras, lo cual constituye uno de los indicadores mas reveladores del potencial competitivo de un sector de

referencia. En la mayoría de los sectores la rivalidad tiene lugar porque las empresas concurrentes sienten la presión recíproca o ven la oportunidad para adecuar o mejorar su posición, ya que no actúan aisladas unas de otras.

1.2.2.1 COMPETITIVIDAD Y DIRECCION EMPRESARIAL

Para analizar el estudio de competitividad en la empresa se debe hacer en tres niveles:

- El marco económico general; se debe de evaluar que tanto se tiene para poder implantar nuevas estrategias, la disponibilidad de fondos necesarios, es un aspecto muy importante para hacerle frente a la competencia y tomar siempre la delantera en todo aspecto.
- El sector en que se desarrolla la empresa ; acá es necesario ver la ubicación que tiene la empresa, que tan estratégico es el lugar, ver si es el apropiado para desarrollar sus actividades, ya que de la ubicación que tenga una empresa así serán los niveles de competencia que tendrá.
- La propia empresa; es necesario también evaluar al personal, ver que tan competente es para desarrollar sus funciones, o si tienen el personal idóneo para desarrollar o implementar estrategias y de esta manera ser mas competitivos.

Las tres dimensiones son significativas ya que permiten a la empresa compararse en una forma competitiva con otra empresa del mismo sector según las posibilidades de cada una de ellas.

1.2.2.2 EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

El posicionamiento depende de la viabilidad competitiva de la empresa, pero la realidad revela que son pocos los que verdaderamente tienen clara la definición exacta de su negocio o las necesidades del consumidor que se satisfacen. Y además son menos los que hacen el esfuerzo de averiguar las principales tendencias o cambios que puedan inquietarle de cara al futuro.

La filosofía de pensamiento y actuación por medio de la cual se trata de conocer los cambios o tendencias que se dan en el entorno, es responder con decisiones adecuadas el cual dependerá de la forma de cómo la empresa actúe en un ámbito competitivo. Son pocas las empresas que conocen las actitudes y preocupaciones de los clientes sus reacciones o sensibilidades a la hora de diseñarles un producto o servicio que responda a sus auténticos requerimientos.

La empresa con éxito normalmente ha anticipado sus esfuerzos, para averiguar quiénes son los clientes reales, potenciales y cómo aparecerían los bienes y

servicios que se les pudieran ofrecer por sus características, para satisfacer las necesidades del mercado.

1.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Al hablar de estrategias competitivas dentro de un determinado sector , es ponerse a tomar decisiones, evaluar la situación en la que esta una determinada empresa y después ver que se recomienda para salir de los problemas, deben de saber cuales deben ser sus objetivos y que políticas tomaran para lograr esos objetivos.

1.3.1 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS : TRES CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Todo análisis relativo a las ventajas competitivas tienen que realizarse no a nivel global de toda la empresa sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar el marketing, la entrega o el apoyo de su producto.

Los tres conceptos fundamentales de una estrategia competitiva son los siguientes: Las Fuerzas Competitivas Básicas, las Estrategias Competitivas Genéricas y la Cadena de Valor.

1.3.1.2 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

Para Michael Porter, las Estrategias Competitivas; consisten en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Dicha estrategia es una combinación de fines para los cuales se está esforzando la empresa y los medios políticos con los cuales está buscando llegar a ellos, es decir que estas buscan una posición competitiva favorable en un sector y debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determina lo atractivo de un sector.

La intención última de estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar la regla a favor de la empresa.

A continuación se identifican cinco fuerzas competitivas básicas, que según Porter determinan el grado de competencia de una organización y son el fuerte fundamental para que una empresa se mantenga en niveles competitivos dentro del mercado.

- La amenaza de la entrada de nuevas empresas (nuevos competidores).

Esto es igual que la creación de una empresa ya que puede suponer una amenaza para las empresas establecidas en el mercado de referencia, una vez empiezan sus actuaciones conviene vigilar la potencialidad que tienen ya que los nuevos competidores aportan nuevas capacidades y entran con el único y principal deseo que es obtener una participación en el mercado, es claro que el surgimiento de nuevas empresas vienen a poner en alerta a todas las empresas, las cuales deben estar preparadas, contar con los recursos necesarios para hacerle frente a la competencia.

El grado de seriedad del riesgo de competencia depende de las barreras presentes y de la reacción de los competidores existentes que el nuevo participante puede esperar. Si las barreras contra la competencia son altas un recién llegado o un nuevo competidor puede esperar una aguda reacción de los competidores ya establecidos, es obvio que no presentara un riesgo importante de entrada.

Existen seis puntos clave o barreras principales contra la competencia

- *Economías de escala*; estas economías evitan la competencia obligando al nuevo competidor, ya sea a competir a gran escala, o bien, a aceptar una desventaja en costos, probablemente las economías de escala en investigación, mercadotecnia y servicios son las barreras de entrada clave para una empresa.

- *Diferenciación del producto;* la identificación de las marcas del producto crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes. Entre los factores que promueven la identificación de la marca están; la publicidad, el servicio al cliente, ser el primero en el sector y las diferencias de productos.
- *Requerimientos de capital;* solo la necesidad de invertir importantes y valiosos recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, ya que el capital es necesario no solo para instalaciones sino que también para darle crédito a los clientes, inventarios y para absorber las pérdidas por el inicio de las operaciones.
- *Desventaja en costos independientemente del tamaño;* las empresas establecidas ya en el mercado pueden tener ventajas en costos, ventajas que no disponen competidores potenciales, sin importar cual sea su tamaño y sus economías de escala.
- *Acceso a los canales de distribución;* el nuevo competidor debe asegurar la distribución de su producto o servicio, porque cuando más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo y mientras más amarrados los tengan los competidores existentes, obviamente les será más difícil competir en el sector.
- *Una política gubernamental;* el gobierno puede desempeñar un papel indirecto al afectar barreras contra la competencia, ya sea con medidas

rigurosas de control o con requerimientos de licencias para poder operar en el mercado, difíciles de cumplir para los nuevos competidores.

➤ El poder negociador de los compradores.

El poder de los compradores pueden atribuirse a los consumidores como grupo, los consumidores tienden a ser mas sensibles a los precios si están comprando productos costosos en relación a sus ingresos y de un tipo donde la calidad no es importante, los compradores minoristas pueden obtener un significativo poder de negociación en relación a los fabricantes cuando son capaces de influir en las decisiones de compra de los clientes, o sea que los clientes ostentan un poder negociador frente a los proveedores lo cual puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando al empresario a disminuir sus precios, otorgar condiciones de pago mas favorables, mejorar los servicios exigidos (calidad) o, también, enfrentando a los competidores.

➤ El poder negociador de los proveedores.

El poder de influencia de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. De esta manera, un proveedor poderoso puede hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios. Esta fuerza competitiva tiene su influencia

sobre la rentabilidad a alcanzar y el poder que tiene en el mercado, esto puede llegar a ostentar una empresa.

➤ La amenaza de productos o servicios sustitutos

Una empresa que desee tener éxito en una nueva actividad debe preocuparle conocer, además de los competidores actuales, otras iniciativas que pudieran surgir en su sector de referencia, de este modo, es muy significativo analizar aquellos productos que podrían adquirir la condición de sustitutos en el mercado, es decir, no hay que perder de vista lo que puedan hacer los competidores nuevos para extender sus servicios a otros mercados.

➤ La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector.

La rivalidad entre los competidores existentes con frecuencia toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la introducción de productos y el fuerte golpeteo de la publicidad.

Por lo tanto, el grado de competencia que se da en un sector es derivado de la mayor o menor rivalidad entre las empresas competidoras, lo cual constituye uno de los indicadores más reveladores del potencial competitivo de un sector de referencia y, en consecuencia, de su nivel de atractivo en la mayoría de sectores, la rivalidad tiene lugar porque las empresas concurrentes sienten la

presión recíproca o ven la oportunidad para adecuar o mejorar su posición, ya que no actúan aisladas unas de otras.

Es claro que el grado de rivalidad no es igual en todos los ámbitos, dependiendo este de circunstancias totalmente comprensibles como: la concentración de competidores, el crecimiento del sector y desde luego sus productos y mercados mas o menos afines.

Estas cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad y las fuerzas más poderosas que dominan y que resultan vitales al momento de la formulación de la estrategia.

Cuando se han descubierto las fuerzas que afectan la competencia en un sector determinado y sus principales causas han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades con relación al mercado en el cual compete

1.3.1.3 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas de gran éxito para el mejor desempeño dentro del sector en el cual se esta inmerso, estas estrategias genéricas son:

Liderazgo general de costos: este se logra por medio de un conjunto de políticas orientadas a la minimización de los costos basados en la experiencia. Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces una gran ventaja para la empresa ya que tendrá así mejores utilidades.

La Diferenciación: esta estrategia busca que los productos y servicio que se ofrecen se vean como diferentes de los de la competencia, el objetivo es que el mercado los perciba como únicos. La diferenciación debe lograrse con características que el cliente valore, por ejemplo, la rapidez en la entrega del producto, atención personalizada, etc. En este caso la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad de los clientes estaría mejor posicionado frente a los posibles sustitutos de sus competidores.

Enfoque o Alta Segmentación: consiste en dirigirse o concentrarse en un segmento o hacia un grupo de segmentos del mercado, o también en un mercado geográfico determinado, esto implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado a alcanzar.

Por razones tales como tamaño de los mercados, disposiciones legales, limitaciones de recursos financieros, acceso limitado a tecnologías y la escasez de cuadros ejecutivos, es difícil que una de las empresas del sector puedan adoptar estrategias dirigidas a amplios sectores del

mercado, por lo tanto lo que pueden hacer todos los empresarios del sector, es optar por una de las opciones, de no hacerlo, su empresa o ellos mismos quedarían “atrapados en el medio” y no tendrían ninguna estrategia para defenderse.

Las empresas del sector deben seguir una de las estrategias y la más indicada es la estrategia de enfoque o alta segmentación de mercado para así competir exitosamente en el mercado.

En resumen las estrategias genéricas implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos.

1.3.2.4 LA CADENA DE VALOR

De manera especial vamos a incluir esta técnica del análisis estratégico, la cual fue desarrollada por Michael Porter, debido a que es una técnica que se puede aplicar en cualquier empresa independientemente de cual sea su tamaño o sector de la actividad a la que se dedican.

La cadena de valor es una herramienta que sirve de ayuda para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva al centrarse en el valor a transmitir desde la empresa a los clientes. Porter lo aplica tanto como para un sector como para cualquiera de las empresas que lo conforman.

Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se debe buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes.

El objeto de todas las actividades de la cadena de valor, es ayudar a las empresas a elegir una de las tres estrategias genéricas y aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una empresa a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para el sector.

1.4 LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.

1.4.1 ANTECEDENTES GENERALES.

“La Mediana Empresa ha demostrado poseer un papel relevante en el desarrollo económico y social del país. Fue en la década de los 80's durante el apogeo del conflicto armado, la crisis económica y la inestabilidad social que se dio en el país provoco el cierre de 204 empresas”⁵, estimándose que de ellas cien o ciento cincuenta eran medianas y grandes empresas ubicadas en la zona industrial del país.

De esta manera, el sector de la mediana empresa así como también la microempresa se convirtieron en uno de los bastiones principales

que evitaron que la economía colapsara siendo estas las principales fuentes y generadoras de empleo de la economía nacional.

Se prevé que en los próximos años del nuevo milenio esta evolución seguirá siendo una fuente importante de ocupación. Aún cuando muchos sectores políticos y económicos, reconocen la importancia de las medianas empresas, el principal obstáculo que impide a este sector participar en igualdad de oportunidades con el resto de sectores económicos, es el escaso acceso a los recursos financieros del país lo que a su vez le impide acceder a otros.

Según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), el sector comercio representa uno de los sectores más importantes de la vida económica nacional, dentro del PIB en 1996 su contribución fue del 20.24% superado únicamente por el sector de la industria manufacturera el cual alcanzó el 21.31%.

Es importante señalar que nuestro país a estado sujeto a las corrientes económicas de los país desarrollados, así en la décadas de los 80'S la política impulsada por estos era la de fomentar el desarrollo industrial de la gran empresa y esa fue la estrategia que se siguió.

A partir de los años 90'S los organismos internacionales como el Banco Mundial, Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) han orientado poco a

⁵ Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES). Boletín Económico y Social N° 66

poco sus políticas, préstamos y apoyo técnico financiero a la mediana empresa al darse cuenta que representan una fuerza laboral significativa.

“Según análisis del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) en los últimos 10 años surgieron entre 75 y 100 mil micros y pequeños empresarios, lo cual demuestra una fuerte capacidad empresarial generada en gran medida por los hechos políticos de esta década”

Con la democratización del país se inicia un proceso el cual pretende lograr una mayor participación de los sectores que en las décadas anteriores no había podido participar dentro de la economía y política salvadoreña; esto en gran medida favorece a las pequeñas y medianas empresas del país.

1.4.2 CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA

La Mediana Empresa, se define: como la unidad económica, jurídica y social formada por los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros bajo la dirección, responsabilidad y control de una persona, cuya función es la creación de utilidades mediante la producción y/o comercialización de bienes o servicios y cuyo objetivo vendrá determinado por el sistema económico en el que se encuentra inmerso.

Para el autor Peter Drucker, en su Libro *Empresarios y Dirigentes* define a la Mediana Empresa; como aquella donde el dirigente máximo no puede por si

mismo, identificar y conocer a todos los miembros de la organización, necesitando de tres o cuatro personas que junto a él se responsabilicen de las principales funciones y conforme la dirección de la misma, evaluando y decidiendo sobre aspectos específicos y de gran importancia para el funcionamiento eficiente de la firma.

También afirma que una mediana empresa bien administrada es una empresa que sabe cuál es y debería ser su actividad que intencional y sistemáticamente concentra sus recursos.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), considera como Mediana Empresa a todo establecimiento que reúna las siguientes características:

- a) Que posea ocupación de personal en un rango de 20 a 99 personas
- b) Que sus activos comprendan de ₡1,000,001.00 hasta ₡3,500,000.00
- c) Existe una delegación formal y con una estructura de funciones y responsabilidades bien definidas.

1.4.3 IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA

En nuestro país al igual que en otros países en desarrollo se caracterizan por un rápido crecimiento de la población lo que lleva consigo la abundante mano

de obra, cabe mencionar que para dicho sector ya existe una infraestructura institucional legalmente creada para su apoyo especialmente de tipo crediticio.

Entre las instituciones que otorgan financiamiento a las medianas empresas están:

Los Bancos del Sistema Financiero del país

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), etc.

Sin embargo es generalizada la opinión que tal apoyo crediticio es insuficiente, por lo tanto ha estado desvinculado con otras acciones complementarias como la investigación, asistencia técnica y mejoramiento de tecnologías de producción. Pero se ve que en la actualidad enfrenta un reto trascendental ya que su crecimiento e incluso su supervivencia están seriamente amenazados por muchos factores, que si no se estudian detenidamente pueden afectarle en un corto o mediano plazo, afectando así una gran parte del sector económico del país.

La mediana empresa debería estar recibiendo mayor apoyo, ya que el Estado debería de considerar las condiciones y necesidades de la mediana empresa al dictar leyes y adoptar políticas relacionadas con la actividad comercial a fin de facilitar las condiciones para su desarrollo, ya que con su fortalecimiento se estaría generando mayor producción interna, y posteriormente lograr su proyección hacia mercados internacionales, logrando así fomentar la

diversificación de las exportaciones que es uno de los principales objetivos de la política comercial actual.

1.4.4 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA

En las Medianas Empresas Salvadoreñas es común que la administración se encuentre en un número muy limitado de personas que por lo general son de una misma familia, los propietarios suelen desempeñar un papel activo de gestión de la empresa en las que sus metas personales se confunden con los de la empresa, algunas de las características principales son las siguientes:

- Una activa participación de parte del propietario y/o gerente en el manejo cotidiano de la empresa.
- Ausencia de procedimientos formales de autorización.
- Los cambios tecnológicos que afrontan, es decir que aun no tienen la capacidad instalada para estar a la vanguardia de la tecnología.
- Escasez de recursos financieros con pocas opciones disponibles con las elevadas tasas de interés y con la serie de tramites que realizan para conseguir crédito.

Según la fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) los parámetros mas utilizados para clasificar las empresas son: de orden Cuantitativo y Cualitativo, entre los cuales se encuentran:

- CRITERIOS DE ORDEN CUANTITATIVO

- ❖ Según el monto o valor de los Activos

Basándose en este criterio de valor de los activos de las empresas, se presentan dos situaciones, tomar los activos totales, o bien descontar de estos los edificios y terrenos, siendo este para algunos autores el más conveniente ya que se muestra así la capacidad de planta, evitando así inflar los datos por edificios y otros.

De acuerdo a lo anterior puede considerarse como Pequeña Empresa aquella cuyo valor de la maquinaria, equipo y herramientas no exceda de ₡ 125,000.00; Mediana la que posee activos neto con máximo de ₡ 300,000.00; y de este limite en adelante podemos considerarla como Gran Empresa.

- ❖ Según el Numero de Personal Empleado

De acuerdo a este criterio se clasifica a las empresas en razón del personal que poseen, es decir de acuerdo al nivel de empleo que generan estableciéndose rangos de participación para lo que es Pequeña, Mediana y Gran Empresa, es una de los mas utilizados en nuestro país debido a su facilidad o a las estadísticas de que se disponen, normalmente lo utilizan las instituciones de desarrollo y fomento y las de asistencia técnica, entonces se

dice que una Mediana Empresa es aquella que posea mas de 20 empleados en su organización.

❖ Según el Monto de Capital Invertido

De acuerdo a este criterio la empresa puede definirse con base al valor de su capital social, en tal sentido, el capital contable, consiste normalmente en las aportaciones, mas las utilidades retenidas o las perdidas acumuladas, mas otro tipo de superávit, entonces el capital contable resulta ser más específico por lo tanto esta representado por acciones o partes sociales que han sido emitidas por los accionistas o socios como evidencia de su participación.

Entonces para hacer esta clasificación se recurre a la escritura de constitución, así pues Mediana Empresa es aquella cuyo capital social oscila entre ¢ 155,000.00 y ¢ 300,000.00

- CRITERIOS DE ORDEN CUALITATIVO

❖ Dominio de Mercado

Este criterio hace referencia a los mercados a los cuales esta orientada la producción de esta manera se puede determinar el tamaño de la empresa en razón del mercado que domina y abastece, de acuerdo a los siguientes casos:

- Que abastezcan el mercado local de mercadería
- Que abastezcan y controlen toda una región

- Que expandan por todo el mercado local y nacional
- Que se orienten al mercado internacional.

Este criterio se utiliza en nuestro país, para clasificar tanto la pequeña como la mediana empresa, para determinar el grado de presencia que tienen sus productos en el mercado, siendo la causa principal de su debilidad competitiva. Es decir que su efectividad y tamaño se mide de acuerdo al volumen de facturación sin tomar en cuenta el grado de penetración en el mercado.

❖ Criterio de Producción

Basándonos en este criterio podemos decir que la mediana empresa es aquella donde existe cierto grado de mecanización pero todavía se utiliza gran cantidad de mano de obra empírica.

❖ Según su estructura Organizativa

Este criterio clasifica a las empresas por sus niveles jerárquicos en la organización de tal manera que aquellas que posean dos niveles jerárquicos se consideran pequeñas empresas, y las que están conformadas por tres niveles se clasifican como medianas empresas.

1.5 LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

1.5.1 ANTECEDENTES

La historia de las Medianas Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices en El Salvador se remonta al año 1919, ya que ahí se inicia el proceso de comercialización de repuestos y vehículos importados provenientes principalmente de Estados Unidos y Europa.

Pero es en 1938 donde comienza la importación de vehículos de la firma General Motor Corporation BUICK Y CHEVROLET.

Hasta la fecha la empresa más conocida por su trayectoria y fortalecimiento comercial de repuestos y vehículos automotores en El Salvador, es la empresa Distribuidora de Automóviles, S.A. “ DIDEA “, la cual lleva ese nombre desde 1948.

En la década de los 70's surgen nuevas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices las cuales se han incrementado en 80% con relación a los años anteriores.

1.5.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

Dentro del sector comercio, se dedica a un apartado para la mediana empresa con el fin de enfatizar sus características y relaciones con el entorno, ya que es en este sector donde se ubican las empresas a investigar.

En la actualidad el entorno de las empresas comerciales esta fuertemente influenciado por el fenómeno de la globalización que incontenible propicia una apertura comercial que requiere del empresario una visión más amplia hacia el conocimiento y la comprensión del entorno que permita prepararse para enfrentar los cambios que un corto plazo pueda afectarle.

Las Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices que se encuentran al nivel de las medianas empresas tienen una administración de tipo familiar, fundamentada en la experiencia del dueño que en la mayoría de casos son los que centralizan las funciones de compra, ventas, finanzas, contratación y administración del recurso humano por lo general no tienen bien estructuradas sus funciones y su estructura organizativa, debido a que es el propietario quien realiza la mayoría de estas.

Algunas de las instituciones que apoyan al sector de las medianas empresas Comercializadoras de repuestos automotrices son las siguientes:

- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y social (FUSADES)
- Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)
- Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)

- Asociación Salvadoreña de Importadores de Repuestos Automotrices (ASIRA)

Dentro del sector comercio, se dedica a un apartado para la mediana empresa con el fin de enfatizar sus características y relaciones con el entorno, ya que es en este sector donde se ubican las empresas a Investigar.

En la actualidad el entorno de las empresas comerciales esta fuertemente influenciado por el fenómeno de la globalización que incontenible propicia una apertura comercial que requiere del empresario una visión mas amplia hacia el conocimiento y la comprensión del entorno que permita prepararse para enfrentar los cambios que a corto plazo pueda afectarle.

1.5.3. IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.

Desde el punto de vista macroeconómico, en El Salvador uno de los sectores de mayor importancia los constituyen las medianas empresas ya que contribuye en gran medida a la recaudación de impuestos al estado, producto de su actividad económica

Según el Banco Central de Reserva de El Salvador en una de sus revistas trimestrales muestran una tendencia significativa, ya que desde 1993 las Medianas Empresas se han ido incrementando respecto a la estructuración del PIB, (a precios corrientes) en el sector donde se encuentra las empresas en estudio.

Es necesario mencionar que estas empresas están consideradas dentro del sector económico, por lo tanto contribuyen en gran medida al crecimiento de otros sectores que conforman la economía nacional, mostrando que tienen un impacto positivo tanto económico como social, esto permite a la población una mayor disponibilidad de los servicios que prestan en la comercialización de repuestos automotrices en el área de Nueva San Salvador.

CAPITULO II

INVESTIGACION DE CAMPO DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN EL SECTOR DE NUEVA SAN SALVADOR.

2.1 PRESENTACIÓN

La mediana empresa en El Salvador, es un sector productivo que contribuye en gran medida al desarrollo de la economía nacional, por lo que amerita reorganizarse y consolidarse en sus diferentes áreas, en este caso es necesario aplicar estrategias que mejoren la calidad del producto y servicio al cliente, es ahí donde surgen las ideas para plantear alternativas de solución; generando condiciones de crecimiento y desarrollo competitivo en

las diferentes áreas, de esta manera puedan ser empresas rentables y generadoras de empleo.

Con esta investigación se pretende motivar a los empresarios sobre la necesidad de realizar cambios estructurales sobre todo en aquellas áreas donde las empresas necesitan mejorar, de esta forma se beneficiarán y se lograrán grandes resultados.

El presente capítulo está conformado por el registro y análisis de la información obtenida en la investigación, sobre la situación actual de las medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices. Con la finalidad de conocer el nivel de competitividad que tienen y observar los medios que utilizan para mantenerse en esos niveles.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Con el propósito de establecer un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la mediana empresa comercializadora de repuestos automotrices se plantean los objetivos siguientes:

2.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Obtener la información necesaria y objetiva de la mediana empresa comercializadora de repuestos automotrices, sobre los niveles de competitividad que afronta y poder así diagnosticar la situación actual.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer en qué medida utilizan los recursos técnicos y económicos las Medianas Empresas comercializadoras de repuestos automotrices.
- Identificar el nivel de conocimiento que posee el empresario sobre las nuevas empresas que se están organizando en el área.
- Determinar el poder de negociación que tiene la empresa con sus proveedores.
- Conocer el nivel de competitividad que tienen las medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices en el área de Nueva San Salvador.

2.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La investigación de campo, se realizó a través de una encuesta, a los propietarios y/o gerentes de las medianas empresas comercializadoras de Repuestos automotrices en el Municipio de Nueva San Salvador, con el fin de obtener la información necesaria, específicamente en las políticas que utilizan.

2.3.1 TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación fue considerada de tipo exploratorio descriptivo, es exploratorio porque el tema a sido poco estudiado, es decir, no existe un documento que establezca este tipo de investigaciones, y descriptivo porque se evaluaron aspectos importantes de la situación actual del funcionamiento de las medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices.

2.3.2 POBLACIÓN

El universo de esta investigación, lo conformaran 14 medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices, las cuales se encuentran registradas en la Alcaldía de Nueva San Salvador⁶ (ver Anexo

⁶ Fuente: Departamento de Catastro de la Alcaldía de Nueva San Salvador

Nº 2. Como el universo de estudio es reducido, se analizará en cada una de estas empresas.

2.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 MÉTODOS

En esta investigación, se hizo uso del método del Diseño no experimental, dado que no existió una manipulación de las variables, ya que se hace una observación de los fenómenos después de una situación real, es decir que las variables ya están dadas.

2.4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para fines de esta investigación, se utilizará como técnica la Encuesta Dirigida a los propietarios y gerentes de las medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices de Nueva San Salvador.

2.4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el proceso de investigación se hizo uso de ciertas herramientas de investigación, aceptadas en cualquier estudio de esta naturaleza, dentro de los cuales se mencionaran los siguientes:

✓ **EL CUESTIONARIO**

Este instrumento escrito nos permitió recopilar información a través de las respuestas emitidas por sujetos de análisis, para establecer una base primaria de información, este instrumento consta de una serie de preguntas entre cerradas y abiertas, su objetivo es conocer la situación actual de las Medianas Empresas comercializadoras de repuestos.

Los cuestionarios fueron dirigidos a las 14 medianas empresas del área de Nueva San Salvador.

✓ **ENTREVISTA**

Se llevó a cabo con el propósito de establecer de una manera formal y directa los términos generales que están interrelacionados en la

investigación, se utilizó esta técnica, con el fin de explorar y recabar mayor información de la investigación.

2.4.4 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento a seguir después de la recolección de la información es el siguiente:

Se ordena la información, luego se toma empresa por empresa para tomar cada una de las respuestas obtenidas en la entrevista, para mejor orden se registran en una matriz donde se coloca la pregunta y después la respuesta.

2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis se realizó por cada pregunta que contenía el cuestionario en forma porcentual y para facilitar la interpretación de los resultados, se utilizarán gráficos estadísticos.

2.5.1 Presentación de los Datos

Los resultados se presentan de acuerdo al siguiente esquema:

- Pregunta
- Objetivo de la pregunta
- Cuadro o una matriz
- Gráfico
- Interpretación de los resultados

2.5.2 Análisis e interpretación de los datos

Se hace un análisis crítico de los resultados por cada pregunta, es decir se comparan y verifican los resultados obtenidos en el cuestionario con respecto a los objetivos para verificar si se están cumpliendo.

Se realiza un análisis en forma porcentual, con la información obtenida de las respuestas del cuestionario, además se determinó la frecuencia de respuestas de cada pregunta del instrumento de medición. Para facilitar la interpretación y comprensión de los resultados, se utilizarán gráficos estadísticos mostrando las tendencias de las respuestas.

2.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

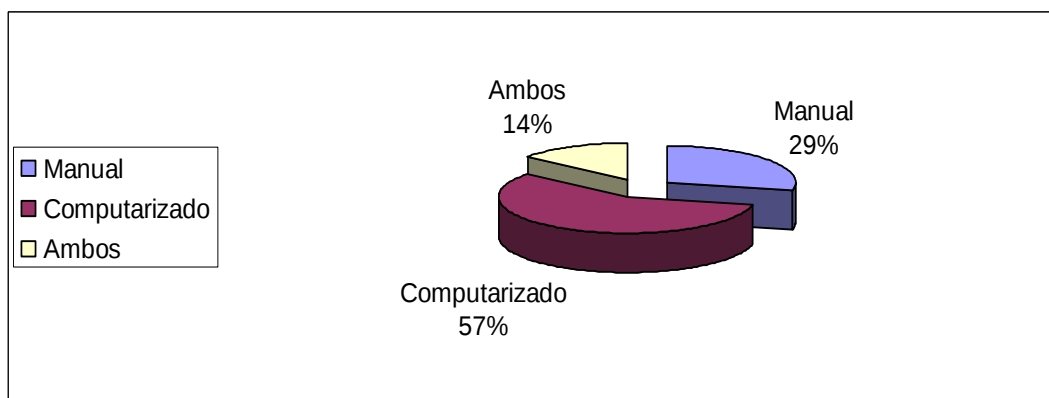
A continuación se presenta el marco de las preguntas que son el objeto de la investigación (ver cuestionario en anexo 1).

Pregunta #1

¿Cómo maneja el sistema de Inventario de Repuestos?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con la tecnología adecuada para el manejo de los inventarios.

Sistema de Inventario	Empresas	Porcentaje
Manual	4	29%
Computarizado	8	57%
Ambos	2	14%
TOTAL	14	100%



Análisis:

Los datos reflejados en el cuadro anterior, muestran que un 57% de las empresas encuestadas llevan el control de los inventarios por medio de computadoras; el 29% de las empresas lo llevan manualmente y un 14% de estas empresas utilizan ambos sistemas para el control de los

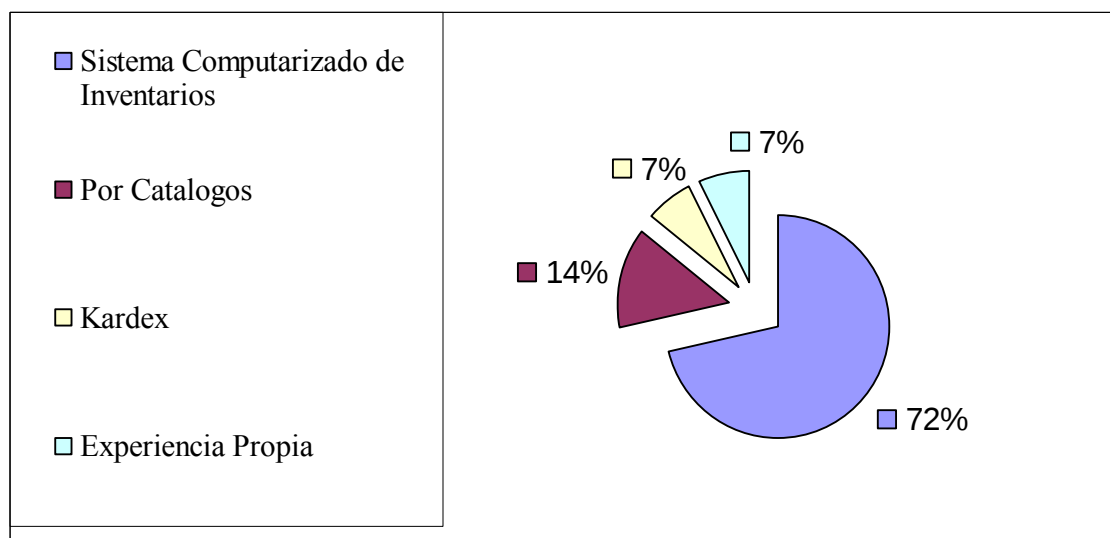
inventarios. Esto quiere decir que la mayoría de empresas cuentan con la tecnología adecuada, lo cual facilita la verificación de la mercadería existente.

Pregunta #2

¿Qué medios utiliza para localizar los repuestos que tiene en la bodega?

Objetivo: Conocer los medios que utiliza la empresa para identificar con facilidad los repuestos.

Tipo de Inventario	Frecuencia	Porcentaje
Sistema Computarizado de Inventario.	10	72%
Por medio de Catálogos	2	14%
Kardex	1	7%
Experiencia propia	1	7%
TOTAL	14	100%



Análisis:

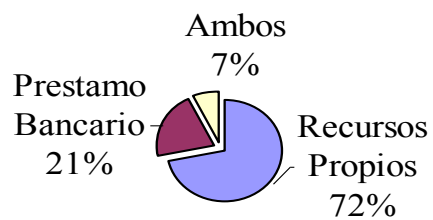
De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de las empresas se apoyan en la tecnología computarizada, es decir que poseen un software especial lo cual facilita la localización de los repuestos y por ende el manejo de sus inventarios es más rápido, esto ayuda a brindar un mejor servicio a sus clientes. De las 14 empresas encuestadas, diez poseen mayores ventajas sobre las otras, convirtiéndolas en empresas más competitivas que las empresas que lo llevan de forma manual.

Pregunta #3

¿Cuál es la fuente de financiamiento que utiliza?

Objetivo: Conocer la fuente de financiamiento con la que trabaja la Empresa.

Fuentes de financiamiento	Empresas	Porcentaje
Recursos Propios	10	72%
Préstamo Bancario	3	21%
Ambos	1	7%
TOTAL	14	100%



Análisis:

Los datos que nos muestran esta matriz indican que el 72% de las empresas encuestadas, o sea diez de las empresas trabajan con fondos propios, ya que los requisitos para obtener crédito con los bancos son muchos y sus intereses son muy elevados, por esas razones prefieren trabajar con recursos propios, esto con el fin de minimizar los costos, el 21% incurren a préstamos bancarios.

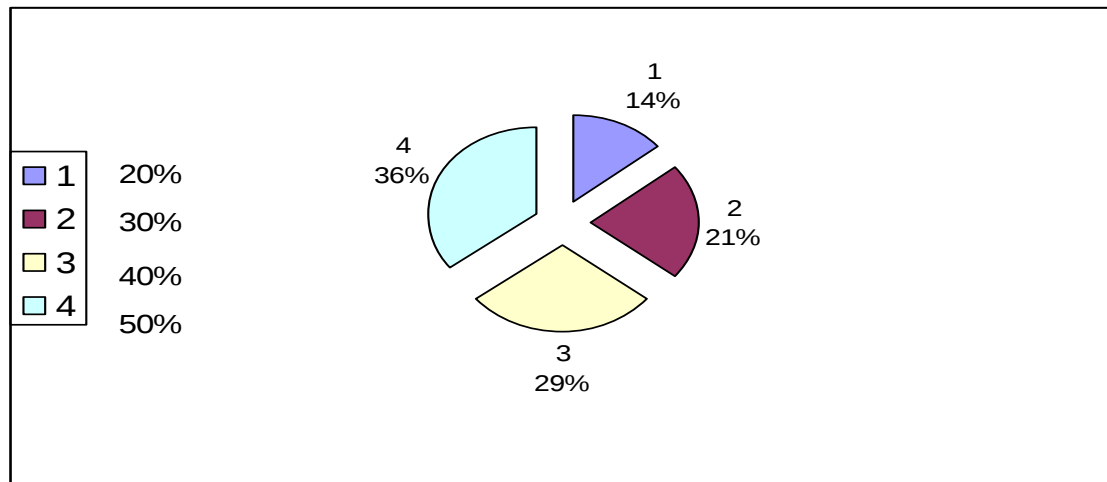
Pregunta #4

¿Qué porcentaje de utilidad le deja cada repuesto?

Objetivo: Saber que porcentaje de utilidad que obtiene por cada

repuesto que vende.

Porcentaje de Utilidad	Empresas	Porcentaje
20%	5	36%
30%	4	29%
40%	3	21%
50%	2	14%
TOTAL	14	100%



Análisis:

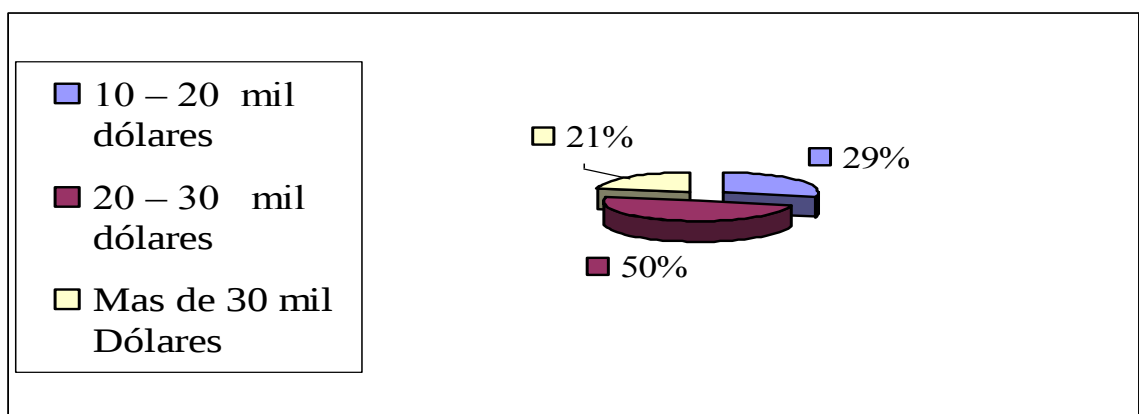
Según información recabada muestran que el margen de utilidad promedio oscila del 20% y 30%, y las restantes 5 empresas el promedio oscila entre un 40% y 50%, según las empresas encuestadas el porcentaje de utilidad dependerá de las políticas de precios que fije el empresario, es decir que debe de fijarse un margen de utilidad desde el momento que adquiere la mercadería con los proveedores, es aquí donde se aplica el poder negociador tanto por el lado del comprador como el proveedor quien es el que esta ofreciendo la mercadería.

Pregunta #5

¿Cuál es su ingreso mensual de ventas?

Objetivo: Conocer el volumen mensual de ventas.

Ingreso Mensual	Empresas	Porcentaje
10 – 20 mil dólares	4	29%
20 – 30 mil dólares	7	50%
Mas de 30 mil Dólares	3	21%
TOTAL	14	100%



Análisis:

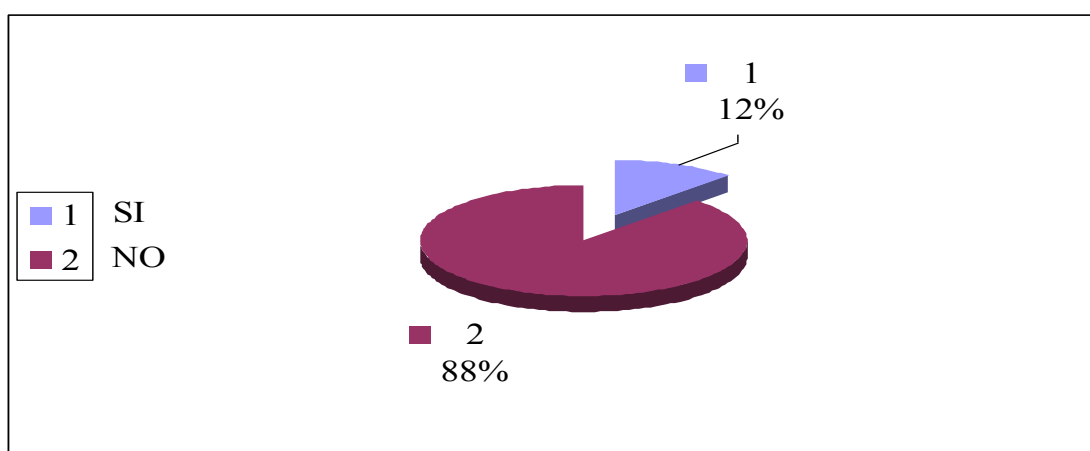
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% de las empresas encuestadas obtienen un ingreso promedio entre 20 y 30 mil dólares y el 29% obtienen entre de 10 y 20 mil dólares y un 21% obtiene mas de 30mil dólares mensuales de ventas esto dependerá según los encuestados a las políticas de venta implementados por la empresa, también algunos de los empresarios manifestaron que el nivel de ventas que cada empresa tiene, se da por la ubicación que estas tienen, entonces las ventas tienden a incrementarse.

Pregunta #6

¿Sabe cuantas medianas empresas vendedoras de repuestos hay en Nueva San Salvador?

Objetivo: Medir el nivel de conocimiento que posee el empresario con relación a la competencia.

Respuesta	Empresas	Porcentaje
SI	9	64%
NO	5	36%
TOTAL	14	100%



Análisis:

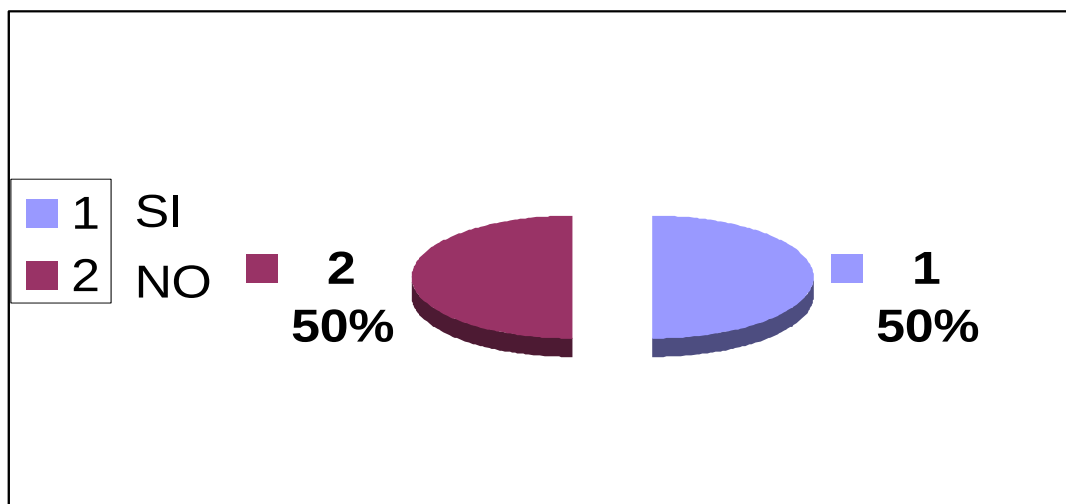
Con respecto a los resultados obtenidos se ha podido determinar que la mayoría de los empresarios conoce a las empresas de su entorno siendo un factor muy importante que les ayuda a los empresarios para que se preocupen en ofrecer un buen servicio y mejorar la atención a los clientes.

Pregunta #7

¿ Conoce las nuevas empresas que se están organizando para entrar en el mercado?

Objetivo: Conocer el nivel de información que tiene el empresario acerca de las empresas que se pretenden expandir en el mercado.

Respuestas	Empresas	Porcentaje
SI	7	50%
NO	7	50%
TOTAL	14	100%



Análisis:

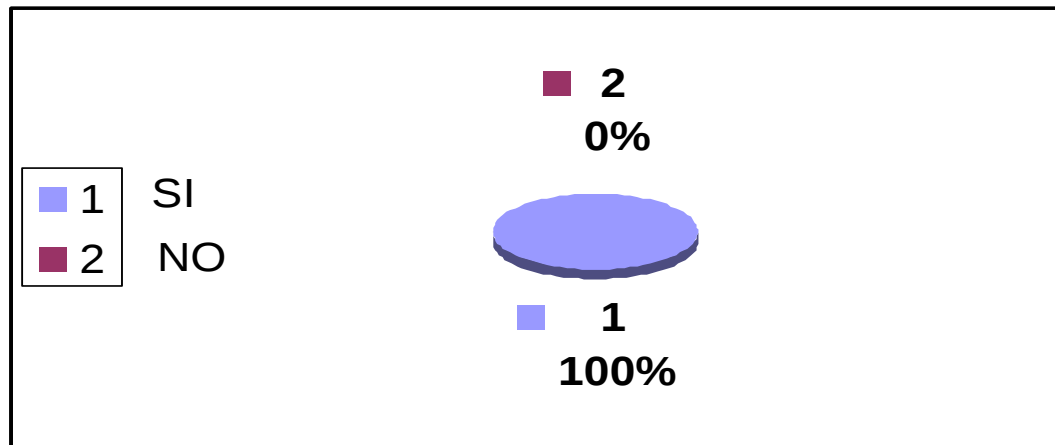
El resultado de esta pregunta nos revela, que la mitad de las empresas encuestadas o sea el 50% de los empresarios si conoce a las empresas que quieren incursionar en el mercado y el otro 50% desconoce de las empresas que quieren entrar al mercado de repuestos en la zona. Los que si conocen de la competencia dieron nombres de una de las empresas que recién se ha establecido.

Pregunta #8

¿Tiene identificados a sus clientes frecuentes?

Objetivo: Conocer si el empresario tiene segmentado el mercado.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%



Análisis:

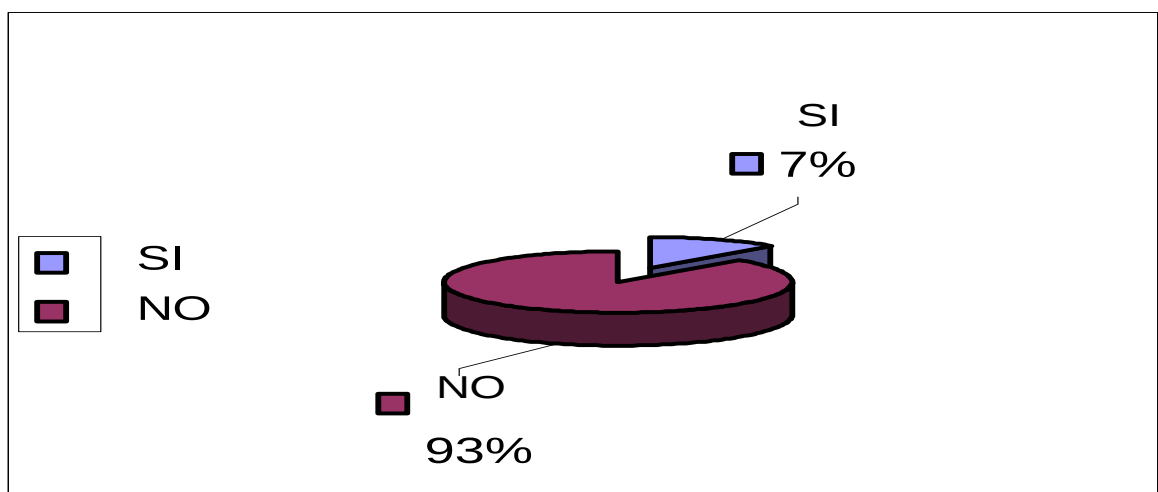
Según los resultados obtenidos el 100% de las empresas tienen identificados a sus clientes frecuentes, y según lo manifestado por los empresarios estos clientes son los que mantienen a la empresa en el mercado, entonces lo que hacen para mantener esa gama de clientes e incrementarlos es realizar descuentos especiales por sus compras, hacer promociones, esto expresado por aquellos empresarios que se preocupan por los clientes que tienen.

Pregunta #9

¿Les da precio preferencial a sus clientes frecuentes?

Objetivo: Identificar si el empresario tiene políticas de descuento para los clientes frecuentes.

Respuestas	Empresas	Porcentaje
SI	13	93%
NO	1	7%
TOTAL	14	100%



Análisis:

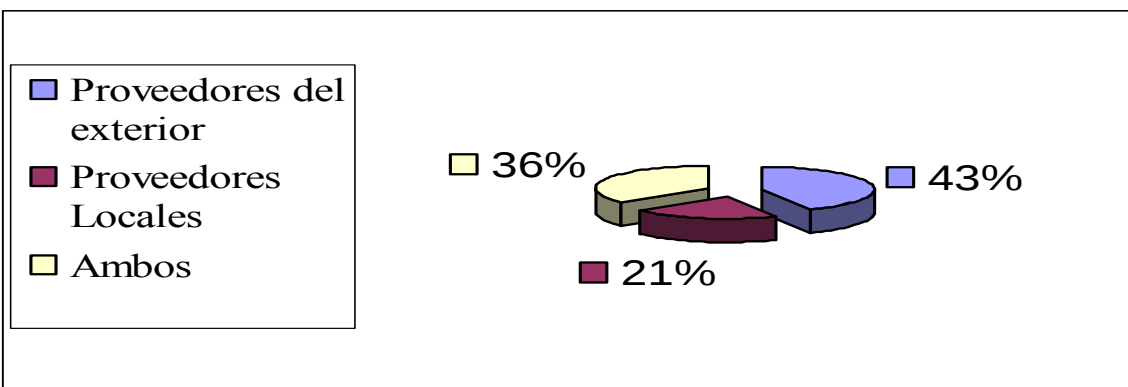
Según el 93% de los empresarios, mantienen un precio preferencial y políticas descuento para aquellos clientes exclusivos, de esta forma incentivan a los clientes para que estos compren con mayor frecuencia, asegurándose la supervivencia y permanencia en el mercado, estas empresas tienen mayor ventaja sobre aquellas empresas que no se preocupan por sus clientes. Pero como se pueden ver, los datos reflejan que de 14 empresas casi todas se preocupan por sus clientes, excepto una de las empresas la cual no se encuentra en buenas condiciones para hacerle frente a la competencia en la que esta inmersa.

Pregunta #10

¿Dónde adquiere sus repuestos?

Objetivo: Conocer de donde provienen los repuestos que se comercializan.

Adquisición se Repuestos	Frecuencia	Porcentaje
Proveedores del exterior	6	43%
Proveedores Locales	3	21%
Ambos	5	36%
TOTAL	14	100%



Análisis:

Según los resultados obtenidos la mayoría de los repuestos que se comercializan en la zona provienen del exterior, el 43% de las empresas que adquieren directamente los repuestos del exterior tienen mayor ventaja en los precios sobre aquellas que los adquieren en el mercado local, ya que estas empresas que importan los repuestos son las que proveen

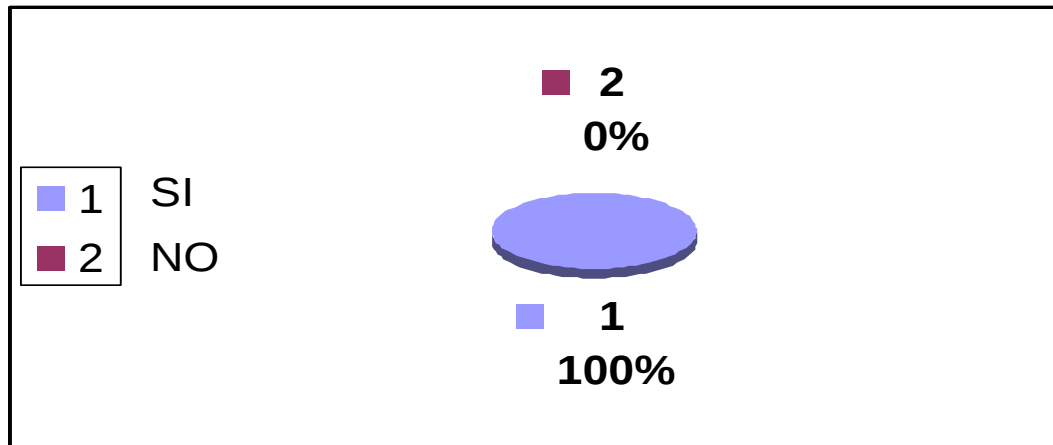
al mercado local agregando al precio de importación el margen de utilidad.

Pregunta #11

¿Conoce la calidad de los productos que le ofrecen los proveedores?

Objetivo: Indagar en el empresario si conoce a sus proveedores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	100%
NO	0	0%
TOTAL	14	100%



Análisis:

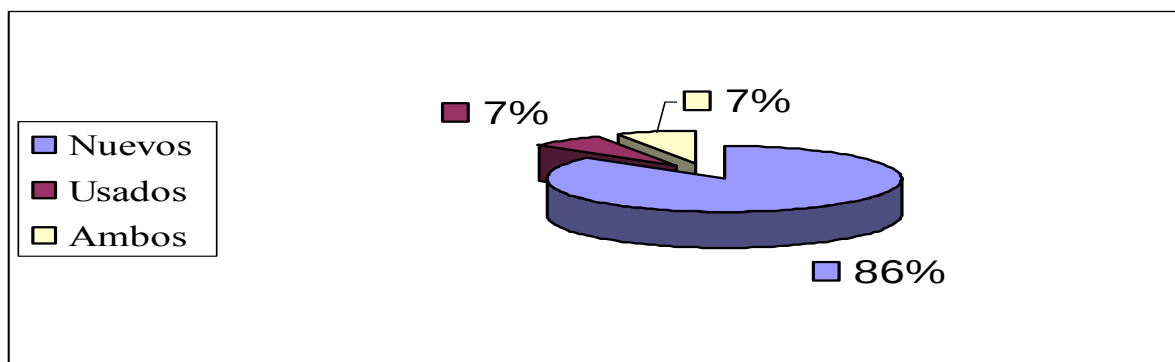
Los resultados revelan que el 100% de los empresarios si conocen la calidad de los productos que comercializan, la mayoría de entrevistados dijeron que se reúnen con proveedores del extranjero para ver la mercadería que ofrecen de esta manera los empresarios conocen y estan al tanto de la mercadería que ofrecen, garantizándole la calidad de la mercadería a sus clientes.

Pregunta #12

¿Qué tipo de repuestos comercializa?

Objetivo: saber el estado que tienen los repuestos que comercializa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nuevos	12	86%
Usados	1	7%
Ambos	1	7%
TOTAL	14	100%



Análisis:

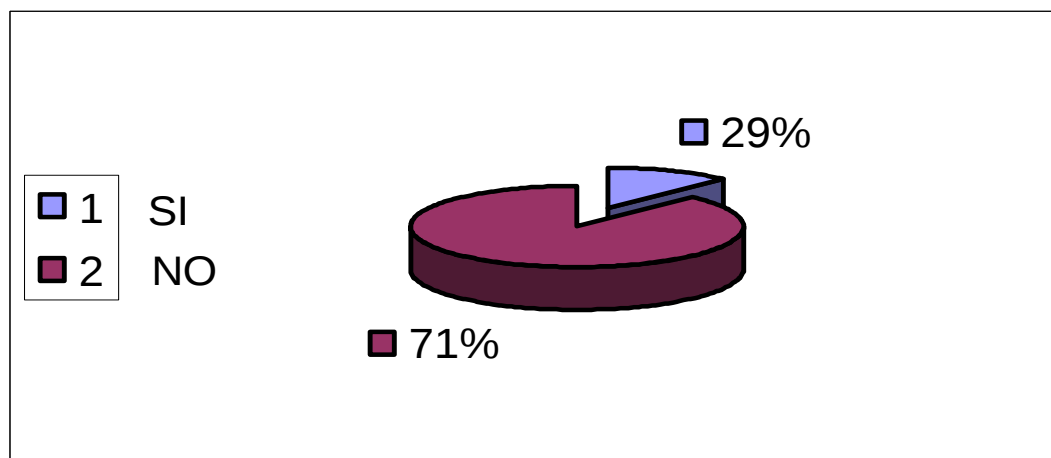
Según los resultados obtenidos revelan que el 86% de las empresas prefieren comercializar repuestos nuevos, por la garantía que le ofrecen a sus clientes que sus repuestos son de primera calidad como sustitutos en casos extremos para satisfacer al cliente los compran en el mercado local usados.

Pregunta #13

¿Realiza estudios de mercado?

Objetivo: Conocer si el empresario hace un sondeo de como se encuentra el mercado.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	71%
NO	4	29%
TOTAL	14	100%



Análisis:

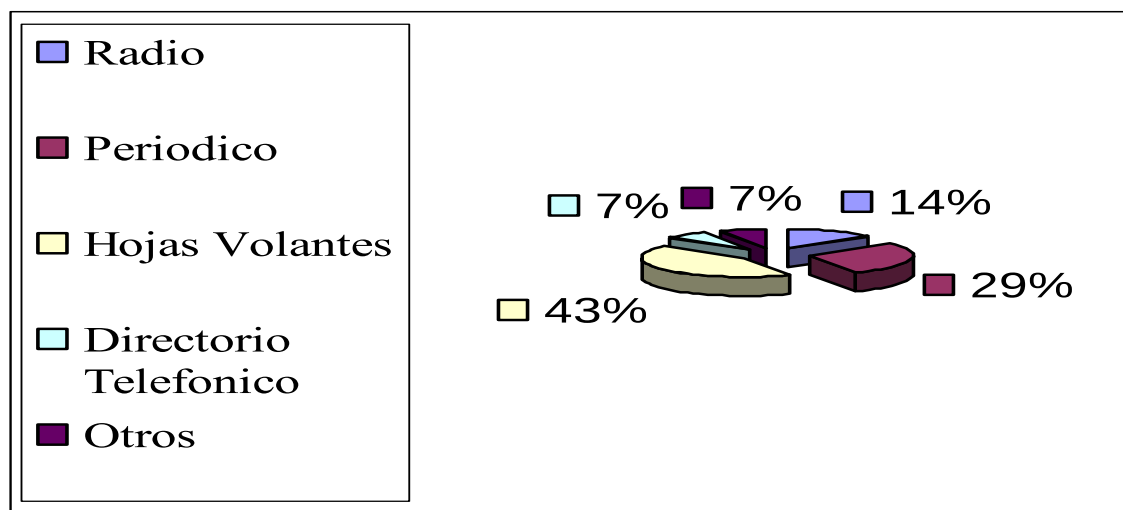
Estos resultados revelan que el 71% de las empresas que invierten en un estudio de mercado tiene mayor ventaja, ya que se pueden dar cuenta de las necesidades de los clientes, de esta manera el empresario puede demostrar la calidad de los productos que comercializa y tener mayor ventaja sobre aquellas empresas que no invierten en un estudio de este tipo.

Pregunta #14

¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer los servicios que ofrece su empresa?

Objetivo: Conocer el medio de comunicación que utiliza para dar a conocer el producto que ofrece.

Medios de Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Radio	2	14%
Periódico	4	29%
Hojas volantes	6	43%
Directorio Telefónico	1	7%
Otros	1	7%
TOTAL	14	100%



Análisis:

Los resultados indican que los medios publicitarios mas utilizados por las empresas comercializadoras de repuestos son: En primer lugar las hojas volantes con un 43%. En segundo lugar el periódico por su distribución en todo el país con un 29%. En tercer lugar la radio con 14%. Y en cuarto lugar encontramos las empresas que se publican por medio del directorio telefónico y por referencia de los clientes satisfechos, según los encuestados el tipo de publicidad dependerá del posicionamiento de la empresa en el mercado, de su nivel de ventas y margen de utilidad.

2.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A continuación se presentan las conclusiones las cuales han sido el producto de del análisis efectuado a los resultados de la investigación de campo.

- ✓ De acuerdo a los resultados de la investigación se a podido determinar que no todas las medianas empresas comercializadoras de repuestos automotrices de Nueva San Salvador cuenta con el equipo y tecnología para el control de sus inventarios.
- ✓ De acuerdo al resultado de la investigación las empresas que mayor margen de utilidad por producto obtienen son aquellas que compran sus repuestos a proveedores del exterior.
- ✓ Las empresas no cuentan con el apoyo necesario por parte de las instituciones financieras lo que les hace más difícil la adquisición de créditos.
- ✓ Es necesario que las empresas realicen estudios de mercado con mayor frecuencia con la finalidad de conocer el medio en el que se encuentran, las empresas que pretenden introducirse y todo lo que esta haciendo la competencia en el entorno.

- ✓ Muchas de las empresas investigadas, no cuentan con políticas definidas para aplicar estrategias, por lo tanto sus ventas son menores considerablemente con aquellas mejor organizadas.
- ✓ Las empresas carecen de personas preparadas académicamente para tomar decisiones y realizar estrategias que les dé ventajas sobre las demás.
- ✓ Según los datos recabados los repuestos que se comercializan en el sector de Nueva San Salvador, son nuevos y de primera calidad, y como producto sustituto se considera los repuestos usados.
- ✓ Los resultados nos muestran que las empresas carecen de estrategias que le ventaja sobre las demás empresas del sector.
- ✓ Contar con un sistema de inventario computarizado y software según las necesidades de empresa, para facilitar la búsqueda de la mercadería y venderla con mayor rapidez.
- ✓ Para que sus precios sean competitivos deben comprar sus repuestos directamente a los proveedores del exterior, es lo que ha demostrado la investigación.

- ✓ Para que una empresa sea competitiva debe mantener un constante monitoreo de los movimientos estratégicos de sus competidores y crear políticas, estrategias guiadas al logro de sus objetivos y metas.
- ✓ Utilizar los medios publicitarios más eficaces en la venta de repuestos las hojas volantes y periódico.

Algunas de las Recomendaciones que el grupo hizo según la investigación son las siguientes:

Después de la investigación realizada en las medianas empresas del área de Nueva San Salvador, se pudo observar que los empresarios enfrentan ciertas dificultades que les impide su crecimiento y desarrollo en el mercado lo cual afecta la competitividad entre ellas.

Por ejemplo, se determinó que uno de los problemas que tienen algunas de estas empresas es de que en sus organizaciones están desactualizados, es decir que algunos de los dueños desconocen el sistema de la globalización, lo cual es necesario que conozcan que hoy en día es de estar preparados para los problemas que vienen, por ende carecen de tecnificación, un buen servicio al cliente para que este quede totalmente satisfecho, nuevos mercados y desconocen el funcionamiento de una

buena planificación estratégica para poder solventar y afrontar los problemas con mayor facilidad.

Además es necesario capacitar en forma sistemática a los que están al frente de estas empresas y a todo su nivel operativo, ya que según las entrevistas algunos de los encargados de las empresas mencionaron que carecen de este sistema el cual es vital importancia en toda organización.

También las personas que operan en la empresa deben tener un nivel de educación aceptable ya que con eso se logra entender mejor las cosas y de esta manera desarrollar un buen trabajo: al aplicar el modelo deben de encontrar personas preparadas académicamente y que conozcan el trabajo que se realiza en estas medianas empresas, todos estos aspectos son fundamentales para un empresario que quiere hacer bien las cosas y que quiere posicionarse y ser competitivo en el mercado.

Se determinó que la mediana empresa no cuenta con financiamiento a corto y largo plazo, pues difícilmente le pueden dar financiamientos a los medianos empresarios, ya que las instituciones de crédito demandan una cantidad de requisitos que las empresas deben cumplir para ser sujetas de financiamiento; el principal obstáculo es la falta de garantía real que demuestre su capacidad de apoyo ante las instituciones financieras; ya que son estas las que dan a los medianos empresarios un apoyo mediante el crédito y poder salir adelante generando en la economía

una mayor productividad para la satisfacción de necesidades hacia el consumidor, es por ello que las medianas empresas del sector en estudio trabajan con fondos propios para evitar inconvenientes a futuro.

El costo del financiamiento es elevado; debido a la dificultad en el acceso al crédito y a la poca inversión efectuada por el propietario, en el transcurso del tiempo, la empresa llega a establecer tan poco capital que se hace difícil cubrir sus gastos, restando así capacidad de crecimiento, por tal motivo los medianos empresarios optan por trabajar con fondos propios para evitarse pagar tasas de intereses demasiado elevadas.

Bajos niveles de información; en la investigación se determinó que algunos de los empresarios carecen de información sobre aquellas empresas o instituciones financieras que le están dando apoyo crediticio a la mediana empresa.

Falta de conocimientos del cliente y de la calidad en el servicio; a medida que pasa el tiempo ni los mismos empresarios se da cuenta la clase de clientes que tiene, ya sean estos clientes potenciales o clientes activos, según el análisis de la investigación son pocos los empresarios que tienen clasificados a sus clientes, es necesario que la mayor parte de empresas vendan sus productos no a un solo comprador, sino a una

gama de diferentes clientes ya que esta es una de las fuerzas competitivas claves que determinan en alguna manera la rentabilidad potencial del sector comercializador de repuestos.

Es necesario también que las empresas mantengan un constante monitoreo de los movimientos estratégicos de sus competidores y crear políticas, estrategias guiadas al logro de sus objetivos y metas.

Así como también Utilizar los medios publicitarios más eficaces para la venta de repuestos, ya sean estos, radio, hojas volantes y periódico, etc.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES.

El Modelo de estrategias competitivas, pretende orientar a los medianos empresarios de repuestos automotrices para que puedan apegarse con

objetividad al modelo estratégico y logren hacer eficiente y competitiva la empresa.

Por ello, este documento ayudará a los empresarios a desarrollar estrategias y políticas en las diferentes áreas de la empresa, ayudará a fortalecer la forma en la cual una empresa puede competir con eficacia para así mantener su posición en el mercado.

3.1 GENERALIDADES DEL MODELO

En este capítulo se detalla el contenido del modelo así como su importancia y objetivos. Además contiene las limitantes, más conocidas como políticas dentro de las cuales se desarrollará el modelo, al hablar de estas, llevan agregadas sus estrategias, procedimientos y actividades.

También se define la situación actual y el que quedará al finalizar el proceso de establecer las estrategias competitivas.

Se aclara que a pesar de todo, el sector de las medianas empresas las necesita para efectos de mejorar su sistema de comercialización.

3.2 IMPORTANCIA DEL MODELO

El modelo propuesto para la comercialización de repuestos automotrices en el área de nueva san salvador, es de vital importancia ya

que servirá como herramienta administrativa para los empresarios del sector.

Este modelo será aplicado por los empresarios tomando como base las políticas, estrategias, procedimientos y actividades de la organización, encaminadas a la planeación, organización y tecnificación de los procesos utilizados actualmente.

Para los medianos empresarios comercializadores de repuestos el resultado del modelo propuesto del cual ellos forman parte esencial y activa, les traerá grandes beneficios que al aprovechar el modelo adecuadamente, incrementaran considerablemente sus utilidades, ya sea en la disminución de costos, aumento de sus ventas y por lo tanto obtener una mayor rentabilidad.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Modelo de estrategias que genere competitividad en la mediana empresa comercializadora de repuestos automotrices en el area de Nueva San Salvador.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer estrategias que pueden implementar las medianas empresas, con el fin de mejorar la comercialización de repuestos.
- Impulsar el desarrollo económico del país, aportando un modelo eficiente de estrategias competitivas para las medianas empresas comercializadoras de repuestos.
- Generar expectativas de crecimiento y desarrollo a los medianos empresarios comercializadores de repuestos del área.

3.4 VENTAJAS

Se propone un modelo de estrategias competitivas que ha sido diseñado tomando en consideración la situación actual de la empresa, por lo tanto se considera que dicho modelo ofrecerá las siguientes ventajas:

- a) Ayudará a prever los problemas antes que surjan

- b) Permitirá a los empresario reconocer sus fortalezas y debilidades para dedicar recursos a la investigación de mercado para ser competitivo.
- c) Reducirá al mínimo la posibilidad que otras empresas le persuadan su segmento de mercado.
- d) Las estrategias comprometerá a la empresa a la visualización de su empresa como un todo.
- e) Permitirá la optimización de los recursos, reduciendo al máximo sus costos e incrementando así sus ganancias, logrando de esa manera los objetivos y metas propuestos por la empresa.

3.5 LIMITANTES

Se debe de tener conciencia de la necesidad de implementar la técnica de estrategias competitivas. Como todo proceso de cambio, se prevé que las limitaciones que se describen a continuación sean superadas, y que estas no sean obstáculos en la implementaron del modelo.

- a) Resistencia al cambio por parte de los gerentes ejecutores de las estrategias.
- b) Las estrategias estarán limitadas por la precisión de la información y por los hechos futuros.
- c) Carencia de personal idóneo para la implementación del modelo propuesto.
- d) Que no exista conciencia, confianza e interés por parte de los propietarios y gerentes para implementar el modelo propuesto.
- e) Que el medio ambiente resulte diferente a lo esperado.
- f) Que el medio ambiente resulten con los recursos financieros y apropiados para su respectiva implementación, ya que es necesario contratar personas que estén capacitados en estos tipos de estudios y que puedan transmitir sus conocimientos por medio de capacitaciones.

3.6 REQUISITOS DEL MODELO PROPUESTO

Para que el modelo propuesto alcance los objetivos deseados, y cumpla su cometido es imprescindible que la empresa responda a los

siguientes requisitos, de su cumplimiento dependerá el éxito y / o fracaso en la implementación del modelo.

- a) Lograr la sensibilización de los gerentes y empleados, y de esa forma obtener el apoyo necesario para implementar el modelo propuesto.
- b) Lograr involucrar y mejorar la comunicación entre los gerentes y el personal para que sea efectivo el modelo.
- c) Capacitar el recurso humano en forma sistemática de tal forma que pueda ser parte integrante del proyecto.
- d) Orientar a los gerentes de mayor conocimiento de las áreas de la empresa y con mayor experiencia para que sean los impulsores del modelo.
- e) Asignar los recursos financieros, materiales y tecnológicos necesarios para la implementación del modelo.
- f) Obtener información primaria o secundaria de las estrategias implementadas por las empresas de la competencia.

3.7 CONTENIDO DEL MODELO

Los elementos que conforman el modelo de estrategias competitivas a plantear son los siguientes:

Aspiraciones de la Empresa: esta etapa se incluye con el propósito que el empresario tenga claro los objetivos y metas de la empresa, que sea el guía con visión del futuro lleno aspiraciones para su empresa y para todos los que intervienen en ella.

Diagnóstico de la empresa: comprende un planteamiento de la situación actual de las empresas, la forma de comercialización de los repuestos, y el impacto de las políticas actuales que desarrollan los diferentes elementos en el cual intervienen, desde el proveedor hasta el consumidor.

Análisis del Entorno: es necesario que los empresarios conozcan el medio en el cual están inmersos dado que existen nuevas empresas que se están queriendo introducir en el mercado, los empresarios deben estar alerta a lo que hacen sus competidores, las estrategias que utilizan para la comercialización de los productos, en fin deben estar preparados contra

la amenaza de la competencia, para poder encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas.

Objetivos de la empresa: comprenden metas o logros a alcanzar, partiendo de los supuestos de la comercialización de repuestos automotrices.

Políticas de la empresa: designa las normas y el sistema de valoración o decisión que al definir y puntualizar los objetivos, guían y regulan los métodos y procedimientos, para una estrategia de comercialización de repuestos.

Estrategias de la empresa: Es el diseño de la técnica de marketing adecuada, para permitir que se satisfagan los objetivos establecidos dentro del modelo.

Actividades de la empresa: establecen los pasos a seguir para poner en marcha las estrategias, dando cumplimiento a las políticas planteadas en busca del logro de los objetivos, dentro del modelo.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Quiénes son los Competidores: puede considerarse como competidores de la empresa a todas las empresas de su entorno que comercializan repuestos compitiendo dentro del mismo mercado.

Cuáles son las estrategias de sus competidores: es evidente que las empresas deben estar alerta ante los cambios que desean los clientes y las modificaciones que las empresas competidoras hacen para satisfacer esos nuevos deseos.

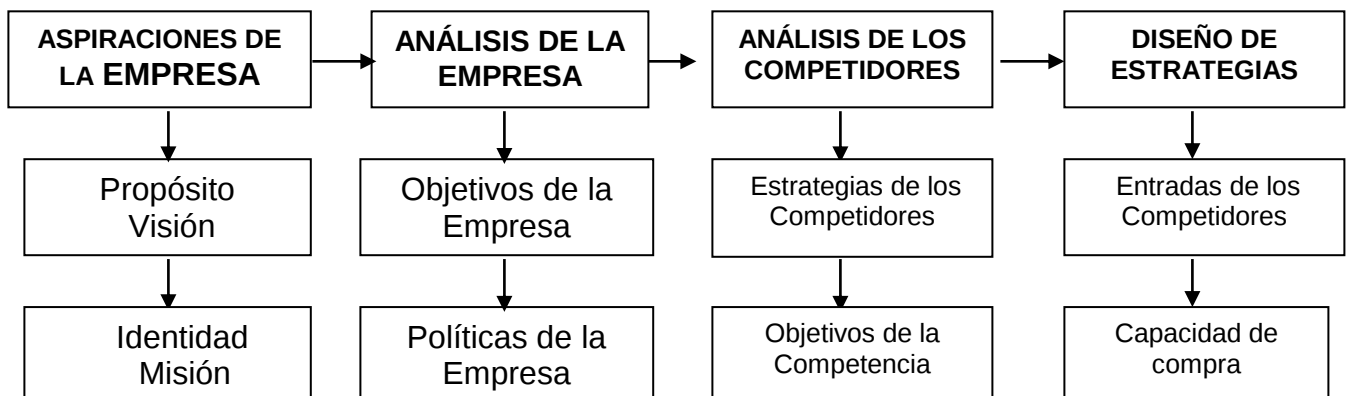
Cuáles son los objetivos de los competidores: entre los cuales se incluyen el tamaño, la historia, la administración y la economía, si el competidor forma parte de una gran empresa seria, sería bueno saber si funciona por motivos de crecimiento, de efectivo si el competidor no es crítico frente a una empresa más grande.

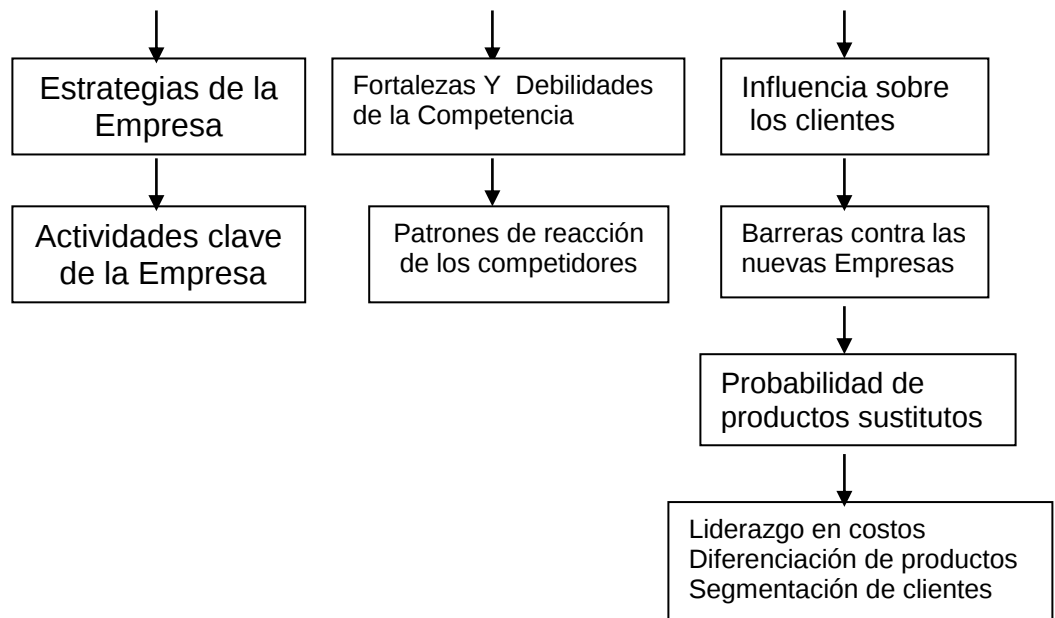
Cuáles son las fortalezas y debilidades de los competidores: las empresas suelen conocer los puntos fuertes y débiles de sus competidores mediante la información secundaria, experiencia personal, y pueden aumentar estos conocimientos por medio de una investigación primaria de mercado con los clientes.

Cuáles son los patrones de reacción de los competidores: algunos competidores no exhiben un patrón predecible de reacción talvez estos ejerzan represalias en un momento dado sin que sea posible predecir lo que harán basándose en su economía, historia o cualquier otra cosa.

Para una comprensión mas clara, se presenta un Modelo esquemático-descriptivo en una forma gráfica, para ver la relación que tienen los elementos anteriormente detallados.

**MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES DEL AREA DE NUEVA SAN SALVADOR**





3.8 DESARROLLO DEL MODELO

Esta fase se desarrollará en cuatro etapas:

- **Aspiraciones de la empresa:** se revisará lo que la empresa desea llegar a ser.
- **Análisis de la empresa:** en esta etapa se analizará la situación actual de la empresa.

- **Análisis de los competidores:** aquí se detallarán las cosas que el empresario debe saber de sus competidores.
- **Diseño de estrategias:** se plantean estrategias que según Porter son la base fundamental para que una empresa sea competitiva, de esta manera el empresario con su experiencia puede retomar más de alguna estrategia y aplicarla a lo que es la comercialización de repuestos automotrices en el área.

3.8.1 ASPIRACIONES DE LA EMPRESA

Esta etapa se realiza para conocer las aspiraciones del empresario los cuales deben ser congruentes con la propósito del modelo planteado.

Para obtener los resultados esperados deberá ejecutarse tal como se recomienda para lo cual se describen paso a paso los requerimientos mínimos para su implementación: sin embargo al ejecutarlo podrá ampliarlo y/o enriquecerlo de acuerdo a su conveniencia.

- **Propósito:** el propósito es establecer la visión de la empresa, haciendo una comparación del pasado presente y futuro de tal manera que deberán idear la forma de transmitir su sueño a los empleados, así como

su entusiasmo y deseos de que estos puedan dar respuestas a preguntas tales como: ¿ en que posición nos encontramos como empresa? ¿cómo queremos llegar ser?.

Cuando la empresa tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y de su estado futuro deseado, y cuando esta imagen es compartida ampliamente, las personas son capaces de desarrollar su creatividad en sus actividades para su beneficio personal y de La empresa de la cual son parte. existen tres fuentes en las cuales se pueden buscar ayuda para desarrollar una visión adecuada del futuro:

- **El pasado:** una manera obvia de empezar es analizar sus propias experiencias con otras empresas para encontrar similitudes que puedan aplicarse a la situación actual de la empresa, luego será necesario hablar con profesionales expertos, gerentes, empleados con mucha experiencia para recabar las experiencias de ellos con diferentes enfoques y situaciones. Será importante de modo tal que sea fácil entender como ha logrado su posición actual en el mercado y que cualidades contribuyeron al éxito o fracaso en el pasado.

Mientras hacer esto se esta construyendo un modelo mental de lo que se logro en otras empresa en el pasado.

➤ **El presente.** Hay mucho que aprender sobre el futuro observando, lo que sucede alrededor. El presente suministra una primera aproximación de los recursos humanos, organizacionales y materiales con los cuales se moldeara el futuro. Estudiando los recursos es posible desarrollar una comprensión de las limitaciones y de las oportunidades, que hay para emplearlos y de las condiciones en que podrían implementarse las estrategias deberá motivar a los gerentes y empleados para obtener los máximos resultados en el futuro.

➤ **El futuro.** La visión, tendrá que estudiar las condiciones que prevalecerán para el futuro. Realmente aunque nadie puede predecir cuales serán las condiciones. Hay muchas claves estructurales de las cuales podría obtenerse predicciones de toda clase para estudiar predicciones económicas, sociales.

Por lo tanto, lejos de carecer de información probablemente existirá un caudal de información sobre el futuro, aunque solo una pequeña parte de ella suministre datos útiles o reales durante el desarrollo de su visión, es en la interpretación de esta información donde radica el arte verdadero del liderazgo ya que este debe seleccionar, organizar, estructurar e interpretar información sobre el futuro en un esfuerzo por construir una visión viable y creíble.

Atributos de la misión esta debe ser:

- Digna
- A prueba de cambios
- Cualitativa
- Defendible
- Congruente

El contribuir con estos atributos facilitará:

- Armonizar el esfuerzo de todos y orientarlos hacia un solo punto.
- Dotar de sentido la labor cotidiana.

➤ **Una Misión Digna.**

En primer lugar, es importante que la misión sea en verdad digna del empeño del personal y esto implica que las necesidades y aspiraciones de cada miembro de la empresa tanto jefaturas como empleados están implícitamente considerados en ella. Al integrar las necesidades y expectativas de todos, la misión refleja también sus valores. Y esto es importante ya que en la medida en que todos sean capaces de encontrar armonía entre su escala personal de valores y de la empresa, se facilitara su proceso de integración y compromiso con la empresa.

➤ **Una Misión a Prueba de Cambios.**

La Misión, si bien debe orientarse a corto plazo debe también trascender, es importante además renovar continuamente el entusiasmo de la gente, esto significa que la misión es nuestro vivir en la empresa.

➤ **Una Misión Cualitativa.**

La misión, a diferencia de los objetivos y las metas, por la "razón de ser" de la institución, debe ser "cualitativa" no cuantificable, esto le permite mantener su condición de trascendencia. La misión pertenece mas al ámbito de la inspiración que de la acción en la empresa, debe de iluminar y orientar las metas cuantificables pero no puede reducirse a ellas.

➤ **Una Misión Defendible**

El que la misión de la empresa sea defendible es quizá el mejor parámetro para saber si realmente se ha logrado todo lo anterior, mas que un atributo distinto, es una consecuencia de las Anteriores.

➤ **Una Misión Congruente**

La congruencia constituye la clave de la comprensión y la aceptación de la misión, sin las que las que esta no tiene sentido.

Filosofía. La filosofía básica, espíritu y camino de una empresa tiene mas que ver con los logros que con los recursos tecnológicos o económicos, estructura organizacional o innovación. Todas estas cosas son muy importantes en el camino del éxito pero trascenderán en la forma en que el personal de la empresa, crea en la filosofía de la estrategia es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de empresa además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, mas que una serie de procesos, procedimientos, estructura o técnicas, para lograr mejores resultados.

3.8.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Para la implementación de este tipo de estrategias el empresario debe realizar un análisis de cómo se encuentra la empresa en este momento este se hace a nivel interno en todas las áreas de la empresa como administración, ventas, producción, etc.

Realizar círculos de calidad para conocer que opinan sus trabajadores y que participen en aportar ideas ya que son ellos los que conocen a los clientes y a sus compañeros, persuadir a su equipo de trabajadores para que le colaboren en la implementación de nuevas estrategias para mantenerse en el mercado así poder ser competitivo.

➤ **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

El diagnóstico dentro del modelo de estrategias competitivas, plantea la situación actual del sector, mostrando sus perspectivas, planteando las políticas actuales y sus impactos.

➤ **PERSPECTIVAS**

Las perspectivas describen acontecimientos previsibles para el sector de comercialización de repuestos automotrices.

Con esta propuesta se pretende contribuir en gran manera a la Mediana Empresa Salvadoreña, específicamente en el sector comercializador de repuestos automotrices; generando condiciones de crecimiento y desarrollo competitivo en el área, y de esta manera puedan ser una empresas rentables y generadoras de empleo, también con este estudio se

pretende motivar a los empresarios sobre la necesidad de realizar cambios estructurales sobre todo en aquellas áreas donde las empresas necesitan mejorar, de esta forma se beneficiarán y se lograrán grandes resultados.

Consideramos que en la actualidad, la Mediana Empresa en general enfrenta grandes problemas lo cual le impiden al país su crecimiento y desarrollo económico, uno de los principales factores que inciden para su desarrollo es la dificultad en el acceso a fuentes crediticias por ciertas razones:

Todos estos factores influyen mucho a la buena operatividad de las Mediana Empresa en El Salvador, y por estas razones se mantienen en niveles bajos de competitividad relacionados con otras empresas.

Los únicos beneficiados con este estudio, será la empresa en estudio la cual se encuentra en el sector comercializador de repuestos automotrices de Nueva San Salvador y quienes adoptaran un Modelo de Estrategias Competitivas, sobre todo el propietario de esta empresa quienes pueden obtener mejores resultados para poder competir y sobresalir en el mercado, mejorando su situación actual, ya que de no hacerlo afectaría en gran medida la operatividad de la empresa.

Al plantear un Modelo de estrategias competitivas, estamos tratando de desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir,

dependiendo de la naturaleza del negocio, cuáles van a ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Cuando nos referimos a estrategias competitivas dentro de una organización, esto involucra la consideración de dos factores claves que determinan los límites de lo que una empresa puede lograr con éxito, uno de ellos es el factor interno; acá se encuentran los puntos fuertes y débiles de la empresa conformado por los valores y el nivel profesional, sus habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, etc.

El factor externo está determinado por el entorno, los riesgos que corre el sector comercializador de repuestos automotrices, las amenazas de otros sectores, estos factores deben ser considerados en una empresa antes de desarrollar estrategias competitivas.

En general la elaboración de un modelo de estrategias competitivas, es una herramienta básica para las Medianas Empresas comercializadoras de repuestos automotrices, por lo tanto le será útil al mediano empresario ya que servirá de apoyo para lograr una efectiva comercialización de los servicios que ofrecen y se justifica como una perspectiva positiva para el futuro del sector comercializador de repuestos en

el sector de Nueva San Salvador ya que al aplicar este modelo en un corto plazo puede dar resultados favorables a los medianos empresarios.

➤ **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

El motivo de incluir objetivos dentro del modelo de estrategias competitivas, es para tener una base de evaluación de los resultados previstos o lo que se quiere alcanzar, es decir una definición de cómo la empresa va a competir con mas eficacia dentro del sector.

Los objetivos considerados dentro del modelo son los siguientes:

- Reducir los costos y mejorar las políticas de precios para competir en el mercado.
- Incrementar la distribucion en todos los mercados ya sea locales o a nivel de todo el país, para tener bien segmentado el mercado.
- Dar a conocer las virtudes de los productos y servicios a los clientes.

- Lograr una mayor eficiencia en la atención al cliente
- Persuadir a los clientes potenciales insatisfechos de la competencia.
- Mantener una buena relación con los proveedores, para ver la calidad del producto que están ofreciendo.
- Buscar lugares estratégicos para comercializar el producto.

➤ **POLITICAS DE LA EMPRESA**

Toda empresa dentro del ámbito empresarial debe de llevar inmersa políticas generales, que serán las guías o lineamientos dentro de los cuales actuará el sistema de comercialización propuesto, ya que la esencia de las políticas es la existencia de autonomía en las decisiones que se tomen dentro de una organización, es decir son una guía para ejecutarlas.

Las políticas que regularán el modelo propuesto son las siguientes:

- Mejorar los incentivos a todo el personal encargado de las ventas de la mercadería.

- Crear planes de publicidad periódicamente, para dar a conocer la calidad del producto.
- El departamento de ventas y mercadeo serán los encargados de la comercialización de los repuestos automotrices.
- Aplicación de técnicas adecuadas para llevar un buen control de la mercadería existente.
- Mantener precios preferenciales y políticas de descuentos para los clientes frecuentes.
- Mantener un sistema actualizado para llevar un mejor control de los repuestos que se tienen en los stop de bodega.
- Hacer con frecuencia estudios de mercado, para investigar lo que esta haciendo la competencia en el entorno.

➤ **ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

Las estrategias competitivas; consisten en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Dicha estrategia es una combinación de fines para los cuales se está esforzando la empresa, y los medios políticos con los cuales está buscando llegar a ellos, es decir que estas buscan una posición competitiva favorable en un sector y debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determina lo atractivo de un sector. La intención última de estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar la regla a favor de la empresa, conocer aspectos positivos o puntos débiles de la comercialización de repuestos, par poder formular estrategias las cuales son planes de batalla , un diseño grande de cómo llegar a los objetivos, ya que son estos los que dan la pauta de que clase de estrategia a aplicar. Demuestran las acciones especificas de comercialización que son las adecuadas para alcanzar los objetivos finales deseados.

Dentro de las estrategias que los empresarios pueden aplicar tenemos las siguientes:

- Mantener una constante revisión de la existencia de mercadería en su estop de bodega.

- Mantener una buena relación comercial con sus proveedores para hacer mas eficiente la adquisición de la mercadería.
- Hacer estudios de mercado para conocer el sector en el cual esta compitiendo y poder así mejorar considerablemente su situación actual.
- Impartir asesoría de capacitación al personal de ventas.
- Abrir nuevos mercados en las diferentes zonas del país, para ampliar su segmento de mercado.

➤ **ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

Se trata con este apartado lograr establecer los pasos a seguir para llevar a cabo las actividades que ponen en marcha las estrategias, con el cumplimiento de las políticas mencionadas.

PARA EL SECTOR COMERCIALIZADOR DE REPUESTOS

Se debe seguir el proceso administrativo con miras de lograr la mayor eficiencia a un corto plazo. Los resultados positivos dependerán en gran manera por el orden que se mantenga en el mencionado proceso.

- Elaborar manuales de operación en las diferentes áreas.
- Realizar una investigación de mercado preliminar para identificar la situación actual en cuanto a posición, necesidades demandas, áreas de futuro desarrollo de mercado, competencias, productos sustitutos, etc.
- Investigar como se encuentra la estructura de canales de distribución actuales con miras de mejorar el almacenamiento, los inventarios de repuestos, la entrega a tiempo y el servicio al cliente.
- Efectuar un estudio de rutas, estableciendo rutas criticas, para lograr una eficacia del transporte hacia los distribuidores mejorando la distribución física, contribuyendo de esta manera a la reducción de costos dando como resultado la opción de mejoras en los precios, incrementando los márgenes de utilidad.
- Contratar personal con experiencia en el área de repuestos para que pueda ubicar estratégicamente la bodega de almacenamiento de repuestos y pueda así ofrecer una respuesta inmediata a clientes que demanden un servicio en corto tiempo esto acompañado de la constante revisión del sistema computarizado de inventario por cualquier desperfecto de software.

3.8.3 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

➤ IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES

Por lo regular, la identificación de los competidores pareciera ser una tarea sencilla para la empresa, pero el rango de los competidores reales y potenciales de una empresa es mucho más amplio, las corporaciones deben evitar la miopía de la competencia.

Competencia de forma: es cuando una empresa considera como competidores a todos los comerciantes de repuestos de del área.

Competencia genérica: la empresa debe considerar como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo mercado y que por lo general tienen los mismos proveedores.

Barreras contra la entrada de nuevas empresas: en forma ideal, las empresas deben tener libertad de entrar en la venta de repuestos pero la facilidad de entrada impide que los participantes actuales obtengan un exceso de utilidades durante un lapso prolongado es por ello que las empresas deben proteger su mercado manteniendo un constante monitoreo

de las empresas que se están organizando para entrar al mercado y proponer políticas para mantener a su segmento de mercado satisfecho.

La clave para identificar a los competidores consiste en vincular el análisis de la industria y el mercado, haciendo un diagrama del campo de batalla del producto y del mercado.

➤ **LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES**

Los competidores más cercanos de nuestra empresa son aquellos que persiguen el mismo mercado meta con la misma estrategia.

Un grupo estratégico es un conjunto de firmas que siguen la misma estrategia en un mismo mercado. Para que una empresa pueda tener éxito entre un grupo ya establecido necesita contar con alguna ventaja competitiva, si bien la competencia es mas intensa dentro de un grupo estratégico, también existe rivalidad entre tales grupos, quizás los clientes no perciban grandes diferencias en las ofertas, cada grupo quiere expandir su alcance en su segmento de mercado, en particular si las empresas tienen un tamaño y poder casi iguales y las barreras al movimiento entre grupos son muy bajas.

Otros empresarios prefieren fortalecerse en la eficiencia tecnológica y que esto atraiga a otros clientes, es necesario tener un perfil completo

de cada competidor, es claro que cada empresa tiene una estructura estratégica diferente, la información aun mas detallada de cada competidor, debe conocer la calidad de los productos, los servicios al cliente, políticas de precios, la cobertura de distribución, la estrategia que utiliza en su fuerza de ventas, los programas de publicidad, promoción y ventas, investigación y desarrollo, adquisición de equipos tecnológicos, finanzas y otras estrategias de cada competidor.

Es evidente que las empresas deben estar en alerta ante los cambios que desean los clientes y la forma en que los competidores revisan su estrategia para satisfacer estos nuevos deseos.

➤ **LOS OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA**

Una vez identificados los principales competidores y sus estrategias, se debe preguntar que busca cada competidor en el mercado, y que impulsa cada uno de ellos.

Una suposición importantes es que se esfuerzan por elevar al máximo sus utilidades. Aún en este caso, las empresas difieren en los pasos específicos para la obtención de las utilidades a corto o mediano o largo plazo o también hacia la satisfacción de la aceptación de su empresa, que a la a maximización de utilidades, establecen objetivos para las

utilidades y se sienten satisfechos cuando los alcanzan, aun cuando pudieran producirse mayores utilidades mediante otras estrategias y esfuerzos.

Una de las hipótesis es que cada competidor tiene una mezcla de objetivos. sería interesante saber el interés de cada competidor a la rentabilidad, al crecimiento de participación en el mercado, el flujo de efectivo de uno, al liderazgo tecnológico y de servicio al cliente. El conocimiento de la mezcla de estos objetivos de un competidor permite saber si esta satisfecho con sus resultados actuales, y como reaccionaria ante ataques competitivos.

Los objetivos de los competidores pueden diferir de forma radical para ello tiene mucho ver el tamaño, la historia, la administración actual y la economía.

➤ **FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA**

Puede efectuar sus estrategias y alcanzar sus metas los diversos competidores eso depende de los recursos y de la capacidad de cada uno de ellos, la empresa necesita identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los competidores.

Como primer paso es necesario reunir información reciente sobre los negocios de cada competidor en particular, ventas, participación en el mercado, margen de utilidad, rendimiento sobre la inversión, flujo de efectivo, etc.

Las empresas suelen conocer los puntos fuertes y débiles de sus competidores mediante información secundaria, experiencia personal, y testimonios, y pueden aumentar estos conocimientos por medio de una investigación primaria de mercado con los clientes, proveedores y distribuidores.

➤ **PATRONES DE REACCION ANTE LOS COMPETIDORES**

Los objetivos, las fortalezas y debilidades de un competidor representan una buena parte de la predicción de los movimientos y reacciones probables ante los movimientos de la empresa, como reducción de precios, proyectos de promoción o introducción de un nuevo producto, además cada competidor tiene una filosofía para hacer negocios, una cultura interna y ciertas creencias determinadas a seguir.

Es necesario comprender a fondo la mentalidad de los competidores para poder prever sus reacciones.

3.9 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Al diseñar estrategias, se le está dando al mediano empresario una opción para que éste con su experiencia pueda retomar algunas de estas estrategias y que las pueda aplicar en la realidad; son estrategias genéricas que nos pueden mostrar un ámbito general de las diferentes estrategias que se utilizan para analizar tanto lo interno como lo externo de la organización, pero para ello es necesario antes hacer un estudio interno, es decir un diagnóstico de cómo la empresa está actualmente y cómo quiere llegar a ser en un futuro cercano, también estar pendientes de qué es lo que están haciendo sus competidores.

3.9.1 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores existente con frecuencia, toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la introducción de productos y el fuerte golpeteo de la publicidad. Por lo tanto, el grado de competencia que se da en un sector es derivado de la mayor o menor rivalidad entre las empresas competidoras lo cual constituye

uno de los indicadores más reveladores del potencial competitivo de un sector de referencia y, en consecuencia, de su nivel de atractivo en la mayoría de sectores.

La rivalidad tiene lugar porque las empresas concurrentes sienten la presión recíproca o ven la oportunidad para adecuar o mejorar su posición, ya que no actúan aisladas unas de otras.

3.9.2 CAPACIDAD DE COMPRA

El poder de influencia de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

De esta manera, un proveedor poderoso puede hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios. Esta fuerza competitiva tiene su influencia sobre la rentabilidad a alcanzar y el poder que tiene en el mercado, esto puede llegar a ostentar una empresa.

3.9.3 INFLUENCIA SOBRE LOS CLIENTES

El poder de los compradores pueden atribuirse a los consumidores como grupo, los consumidores tienden a ser mas sensibles a los precios si están comprando productos costosos en relación a sus ingresos y de un tipo donde la calidad no es importante, los compradores minoristas pueden obtener un significativo poder de negociación en relación a los fabricantes cuando son capaces de influir en las decisiones de compra de los clientes, o sea que los clientes ostentan un poder negociador frente a los proveedores lo cual puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando al empresario a disminuir sus precios, otorgar condiciones de pago mas favorables, mejorar los servicios exigidos (calidad) o, también, enfrentando a los competidores.

3.9.4 BARRERAS CONTRA LAS NUEVAS EMPRESAS

Esto es igual que la creación de una empresa ya que puede suponer una amenaza para las empresas establecidas en el mercado de referencia, una vez empiezan sus actuaciones conviene vigilar la potencialidad que tienen ya que los nuevos competidores aportan nuevas capacidades y entran con el único y principal deseo que es obtener una participación en el mercado, es claro que el surgimiento de nuevas empresas vienen a poner en alerta a todas las

empresas, las cuales deben estar preparadas, contar con los recursos necesarios para hacerle frente a la competencia.

3.9.5 PROBABILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Una empresa que desee tener éxito en una nueva actividad debe preocuparle conocer, además de los competidores actuales, otras iniciativas que pudieran surgir en su sector de referencia, de este modo, es muy significativo analizar aquellos productos que podrían adquirir la condición de sustitutos en el mercado, es decir, no hay que perder de vista lo que puedan hacer los competidores nuevos para extender sus servicios a otros mercados.

3.9.6 LIDERAZGO GENERAL DE COSTOS

Este se logra por medio de un conjunto de políticas orientadas a la minimización de los costos basados en la experiencia. Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces una gran ventaja para la empresa ya que tendrá así mejores utilidades.

3.9.7 LA DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia busca que los productos y servicio que se ofrecen se vean como diferentes de los de la competencia, el objetivo es que el mercado los perciba como únicos. La diferenciación debe lograrse con características que el cliente valore, por ejemplo, la rapidez en la entrega del producto, atención personalizada, etc. En este caso la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad de los clientes estaría mejor posicionado frente a los posibles sustitutos de sus competidores.

3.9.8 ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

Consiste en dirigirse o concentrarse en un segmento o hacia un grupo de segmentos del mercado, o también en un mercado geográfico determinado, esto implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado a alcanzar.



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA**

Esta investigación esta dirigida a los propietarios y/o gerentes de la Mediana Empresa Comercializadora de repuestos automotrices den area de Nueva San Salvador.

Objetivo: Determinar el nivel de competitividad que tienen las empresas con el fin de aplicar estrategias competitivas.

Atentamente le solicitamos responda a cada una de las preguntas en forma clara y precisa de acuerdo a su experiencia obtenida en el desarrollo de su función. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Datos Generales

Sexo : M _____ F _____

Ocupación: Propietario _____ Gerente _____ Otros _____

Nivel Académico _____

1. ¿ Cómo maneja el sistema de Inventarios de repuestos?

Manual ☐ Computarizado ☐ Ambos ☐

2. ¿Cómo Identifica y localiza los repuestos que tienen en la bodega?

- ☐ Sistema computarizado de Inventarios
- ☐ Por medio de catálogos
- ☐ Kardex
- ☐ Experiencia propia

Otros: _____

3. ¿Cuál es la fuente de financiamiento que utiliza?

- ☐ Recursos propios
- ☐ Préstamos bancarios
- ☐ Ambos

Por que?: _____

4. ¿Qué porcentaje de utilidades les deja cada repuesto que venden?

20% ☐ 30% ☐ 40% ☐ 50% ☐

5. ¿Cuál es el ingreso que perciben mensualmente por las ventas?

\$ 10 – 20mil dólares ☐ 20 - 30mil dólares ☐ más de \$30mil ☐

Otros: _____

6. ¿Sabe cuántas medianas empresas vendedoras de repuestos hay en Nueva San Salvador?

SI

☐

NO

☐

7. ¿Conoce de las nuevas empresas que se están organizando para entrar al mercado de repuestos?

SI ☐ NO ☐

Cuáles?: _____

8. ¿Tiene identificados a sus clientes frecuentes?

SI ☐ NO ☐

9. ¿Les da precio preferencial a sus clientes frecuentes?

SI ☐ NO ☐

10. ¿Dónde adquiere los repuestos que ofrece en el mercado?

☐ En el exterior

☐ Locales

☐ Ambos

11. ¿Conocen la calidad de los productos que ofrecen los proveedores?

SI ☐ NO ☐

12. ¿Qué tipo de repuestos comercializa?

☐ Nuevos ☐ Usados ☐ Ambos

13. ¿Realiza estudios de mercado?

☐ ☐

SI

NO

14. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer los servicios que ofrece su empresa?

☐

TV

☐

Radio

☐

Periódicos

☐

Hojas volantes

Otros: _____

Encuestador: _____

Lugar y Fecha: _____

ANEXO: 2

MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE NUEVA SAN SALVADOR (SANTA TECLA)	
SECTOR: COMERCIALIZADOR DE REPUESTOS AUTOMOTRICES	
INTERNACIONAL DE REPUESTOS S.A.	Av. Melvin Jones N° 5-7, Santa Tecla Tel. 229 – 04444
IMPORTADORES NACIONALES (J. HUMBERTO ROSA, S.A. DE C.V.)	Av. Melvin Jones N° 5-6, Santa Tecla Tel. 229 – 04444 Fax: 228 – 0814
3. A & A COMERCIAL S.A. DE C.V.	Centro Comercial Tecleño, 4ª Calle Poniente entre Av. San Martín y 2ª Av. Sur PBX: 229-0599

4. ALPINA S.A. DE C.V. (ECONO PARTS) Tecla	4ª Calle Poniente No 1-11 Santa Tel. 228-6546
5. IMPRESSA REPUESTOS S.A.	4ª. Calle Pte y 4 Av. Sur No. 3-14 Santa Tecla, Pbx. 228-1656
6. OJST HERNANDEZ S.A. DE C.V. "SUPER REPUESTOS"	4ª. Calle Pte y 16 Av. Sur Tel. 228-6488 fax: 228-5755
7. REPUESTOS DIDEA, S.A. DE C.V.	4ª. Calle pte No. 1-4 y 1-6 Santa Tecla
8. FRENOS Y MÁS MERLIOT	Residencial Santa Teresa, 21 Norte y 13 calle Oriente N° 27-K Ciudad Merliot
9. AUTO QUICK REPUESTOS, S.A.	4ª Calle Poniente 6-7 Santa Tecla Tels. 228 – 0801
AUTO INVERSIONES, S.A. DE C.V.	4ª Calle Pte N° 2-3 SantaTecla Tels: 228 - 0166, 228 - 0077, 228

ANEXO: 2

AUTO REPUESTOS SANTA TECLA	4ª Calle Poniente 2-3, Santa Tecla Tel. 228 – 3808
PITS MOTOR S.A. de C.V.	4ª Calle Pte. y 2ª Av. Santa Tecla Tels: 228 – 4968
13. LA CASA DEL REPUESTO	4ª. Calle pte. y 16 Av. sur Santa Tecla
14. FILTROS CAROSI, S.A. DE C.V.	Final antigua calle a Comasagua al Contiguo al Estadio de las Delicias. PBX: 228-1600 FAX: 228-4774

FUENTE: Departamento de Catastro
Alcaldía Municipal de Nueva San Salvador 2001.

Bibliografía

- Sampieri Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. 2ª ed. Mc Graw Hill, Mexico D.F., 2000. Pág. 34-45.
- Porter, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial Continental, México D.F. 1982. Pág. 16-19, 24-45, 56-67.
- Kenneth, J. Albert. Manual de Administración Estratégica. 2ª ed. Mc Graw Hill, Mexico, D.F., 1984. 45-52 Pág.
- Stoner, James A.F. Administración. 6ª ed., México D.F. Prentice Hall, Hispanoamericana, 1996. Pág. 292.
- Mintzberg, Henry/Quinn. Biblioteca de Planeación Estratégica. México D.F. Prentice Hall, Hispanoamericana, 1995 Pág. 35-42.
- García Luna, Oscar Mauricio. Tesis: Propuesta de un Modelo de Selección de Personal para Empresas Medianas Distribuidoras de Repuestos Automotrices en el Municipio de San Salvador. San

Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de ciencias económicas, 2000. 28-35p

- Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES) El Rol de la Micro y Pequeña Empresa en la Economía Nacional. “Seminario –Taller”.

- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Boletín Económico y Social N° 66l, San Salvador, 1996.

