



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA NIRVANA  
INTIMA UBICADA EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE 2017.**

**Asesor:**  
Ramón Velásquez

**Realizado por:**  
Albert L. Moreno V,

Trabajo de Grado Modalidad de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración.

Cumaná, junio de 2018

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	3
1.2 Objetivos de la investigación. ....	6
1.2.1 Objetivo general .....	6
1.2.2 Objetivos específicos .....	6
1.3 Justificación de la Investigación .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1. Antecedente de la organización .....	8
2.1.1 Visión .....	8
2.1.2 Misión .....	8
2.1.3 Estructura Organizacional.....	9
2.1.4 Antecedente de la investigación.....	9
2.2. Bases teóricas .....	11
2.2.1 Competitividad.....	11
2.2.2 Definición de Competitividad.....	12
2.2.3 Características de la Competitividad.....	13
2.2.4 Objetivo de la Competitividad .....	14
2.2.5 Las Cinco fuerzas Competitiva de Porter.....	14
2.2.6 Factores competitivos .....	19
2.2.7 Estrategias competitivas.....	20
2.3 Ventaja competitiva. ....	21
2.3.1 Requisitos de ventaja competitiva.....	22

2.3.2 Clasificación de las ventajas competitivas.....	23
2.3.3 Análisis Interno y Externo de ventajas competitivas.....	23
2.3.4 Técnicas para Lograr la Diferenciación:.....	32
2.3.5 Riesgos de la Estrategia de Diferenciación.....	33
2.3.6 Enfoque.....	34
2.3.7 Análisis de la DOFA.....	35
2.4. Bases Legales.....	39
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>42</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
3.1 Nivel de investigación.....	42
3.2. Tipo de Investigación.....	43
3.3. Población y muestra.....	43
3.4. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	44
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>47</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA NIRVANA INTIMA UBICADA EN CUMANA, EDO SUCRE 2017.....</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>48</b>
<b>PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
5.1 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	48
5.1.1 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	49
5.1.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	50
5.1.3 Amenaza de productos sustitutos.....	51
5.1.4 Rivalidad entre los competidores.....	52
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>58</b>
<b>CUESTIONARIO.....</b>	<b>60</b>
<b>HOJAS DE METADATOS.....</b>	<b>63</b>

## **DEDICATORIA**

En el presente trabajo de grado se lo dedico principalmente a mi dios todo poderoso por darme la sabiduría, fortaleza para cumplir esta meta tan importante.

A mi madre Amilka Villafranca por darme la vida, amor y todo el apoyo durante toda mi carrera universitaria.

A mi padre quien me crio José Ortiz (Q.E.P.D) que también me brindo su a poyo. Te extraño, y donde estés sé que estarás orgulloso de mí.

A mi novia Amalia Jiménez que siempre estuvo a mi lado apoyándome en este proyecto y le doy gracias a dios por ponerte en mi camino.

A mi padre biológico Edgar moreno por su ayuda, sus consejos y motivación.

Albert Moreno

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi dios todo poderoso, por darme la vida, fortaleza, sabiduría, y acompañarme en todo momento en este camino de superación profesional y personal.

A la empresa Nirvana intima por la cooperación y oportunidad brindada para llevar a cabo este trabajo de grado.

A mi asesor académico Ramón Velásquez por toda la ayuda y colaboración para la consecución de este logro.

A mis padres por su amor y apoyo brindado, sus enseñanzas y principios inculcados.

A mi novia por su apoyo, comprensión, y ayuda. Gracias amor.

Albert Moreno

## **LISTA DE CUADROS**

<b>Cuadro N° 1.</b> Análisis Matriz FODA.....	39
<b>Cuadro N° 2.</b> Distribución del personal de la empresa Nirvana Intima.....	44

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura N° 1.</b> Estructura organizacional de la empresa nirvana Intima 2017.....	9
<b>Figura N° 2.</b> Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	18
<b>Figura N° 3</b> Formas de Competir .....	21
<b>Figura N° 4.</b> Curva de la Experiencia .....	29
<b>Figura N° 5.</b> Producto.....	32
<b>Figura N° 6.</b> Matriz Análisis FODA .....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Consecuencia del poder de negociación de los clientes .....	49
<b>Gráfico N° 2:</b> El poder de negociación de los proveedores .....	50
<b>Gráfica N° 3:</b> Amenaza de entrada de nuevos Competidores .....	51
<b>Gráfica N° 4:</b> Amenaza de productos sustitutos.....	52
<b>Gráfica N° 5:</b> Rivalidad entre los competidores.....	53



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA TIENDA NIRVANA INTIMA  
UBICADA EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE 2017.**

Autor:  
Albert L. Moreno. V  
C.I 16.315.911  
Asesor:  
Ramón Velásquez

**RESUMEN**

Nirvana Intima es una empresa que fue fundada en 1992 en Medellín (Colombia), y fundada por Nicolás Araujo, luego de su muerte fue vendida a Iván Duque actual presidente de la empresa, está ubicada en la avenida Bermúdez al lado de Faschion Center y con frente a top chop, en la ciudad de cumana. La actividad fundamental de esta empresa es vender ropa íntima colombiana al detal como también al mayor. De acuerdo a la importancia de esta actividad para la empresa, el presente trabajo de investigación se determina las ventajas competitivas que tiene como incidencia en la competitividad de la misma, permitiendo establecer estrategias que van en función a la misión y visión de la empresa Nirvana Intima. La metodología empleada fue la investigación de campo con nivel descriptiva, en cuanto al análisis de la información se pudo concluir que la empresa cuenta con base sólida para ser una empresa competitiva con la capacidad de satisfacer las necesidades ofreciendo productos de buena calidad a precios accesibles.

Palabras claves: Ventajas competitiva, Competitividad, estrategias.

## INTRODUCCIÓN

Toda organización que desee competir exitosamente, debe concentrar sus pensamientos y esfuerzos en planes estratégicos que permita a la empresa aumentar el margen de competitividad con la necesidad de ofrecer productos o servicios de calidad a precios razonables, buenas condiciones de trabajo, apoyo a la comunidad por parte de la empresa. Todos esos deseos y necesidades deben tomarse en consideración para crear una fuerte estrategia organizacional y hacerla funcionar para enfocarse en su ventaja competitiva.

En el mercado global cada vez más competitivo, las empresas deben asumir grandes desafíos con capacidad de respuesta inmediata para cualquier escenario que permita eludir la competencia directa de los rivales, buscando posicionarse en el primer lugar.

Así mismo, se describe las ventajas competitivas de la empresa nirvana intima, ubicada en Cumaná, estado Sucre, la cual permitió identificar las acciones estratégicas que utiliza esta organización para mantenerse en el mercado con ventaja competitiva.

Mencionando unas de las ventajas que se investigó en la empresa nirvana intima es la capacidad de vender productos de alta calidad como lo es ropa íntima al detal como al mayor, brindando su confianza y honestidad a sus clientes fieles que forman parte de la mercaderista informal que vende en las aceras. De igual manera logrando atraer de forma exitosa a mujeres adultas, jóvenes, deportistas e incluso niñas y adolescentes identificándose más con los modelos y diseños de ropa interior que más se adapte a su necesidad.

El proyecto de investigación se encuentra estructurado por cinco capítulos que se mencionan a continuación.

En el primer capítulo, el problema de investigación, la cual contiene el planteamiento del problema de investigación, objetivos tanto general como específico, como también la justificación y el alcance de investigación.

En el segundo capítulo menciona los antecedentes, las ventajas competitivas abordando de manera general todo relacionado con competitividad dentro del marco teórico, bases legales y análisis de las cinco fuerzas de porter.

El tercer capítulo comprende el marco metodológico, nivel de la investigación, diseño de la investigación, fuente de información, población y muestra y análisis, interpretación y presentación de la información.

En el cuarto capítulo señala ventajas competitivas de la Empresa Nirvana Intima, ubicada en Cumaná Estado Sucre, las cinco fuerzas de porte con relación a la competitividad de la Empresa Nirvana Intima.

Por último, el quinto Capítulo se visualiza presentación e interpretación de resultados

Finalmente, muestra la conclusión y recomendaciones la cual se llegó a la investigación del proyecto.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

EL origen de nirvana Intima fue en 1992 en la ciudad de Medellín (Colombia), fundada por Nicolás Araujo luego de su muerte fue vendida a José Iván Duque actualmente presidente de la empresa, que durante un periodo de tiempo se mantuvo en sociedad con otras empresas textiles confección muy reconocida de ese país. A final del 2015 toma la iniciativa de independizarse de las otras compañías y a medida que fue llevando un crecimiento continuo, la empresa fue ganando presencia en el mercado nacional e internacional.

### **1.1 Planteamiento del Problema de Investigación**

En Venezuela se está dando grandes cambios en el comercio de textiles, confecciones, la cual se ha incrementado un número importante de tiendas colombianas destacándose en ropa interior femenina, teniendo una influencia significativa en la vida cotidiana de cada venezolano. Cada día se observa la apertura de tiendas de ropa íntima colombiana que tienen presencia en el estado Sucre, con un pensamiento estratégico para ganar y sostener una ventaja competitiva en el mercado, y lo interesante es la forma como estas empresas provenientes de un país en vía de desarrollo como Colombia ha logrado incursionar con éxito en diferentes estados del país, en este sector se encuentra apoyado en una serie de empresas productoras de materia prima que permite la formación de una cadena distribuidora de textiles.

Cabe destacar que estas empresas de ropa interior tienen retos y amenazas en competitividad con otras empresas de ropa íntimas, buscando como objetivo ser el primero que es vital en este caso.

Como reto principal no solamente por las ventas, sino satisfacer mejor a los clientes con productos de calidad a precios razonables. En tal sentido buscan una estrategia competitiva para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener ventaja competitiva que puedan ser básicamente ofensivas o defensivas cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

La empresa nirvana Intima objeto de estudio, es una empresa que fue fundada en 1992 por Nicolás Araujo después de su muerte fue vendida a Iván Duque actual presidente de la empresa, está ubicada en la avenida Bermúdez, al lado de Fashion Center y frente a la tienda Top Shop, en Cumaná, estado sucre. Uno de los elementos que caracteriza a la empresa es la misión que está definida del siguiente modo: vender un producto de la mejor calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes. Pero además, la organización tiene una visión de lo que quiere ser, crecer y prestar mejor servicio al cliente.

La empresa nirvana cuenta a nivel nacional con 30 sucursales en todos los estados del país, distribuido en diferentes ciudades, en el estado sucre existen dos sucursales.

No obstante, se puede decir que esta empresa ha logrado mostrar honestidad, respeto y buen trato con las personas de su entorno, y apoyando el talento humano y nuevos emprendedores que surgen cada día. Además, la empresa nirvana atiende más de 600 personas por día, con 8 trabajadores en un mismo horario. La empresa tiene una variedad en sus productos que son vendidas tanto al mayor como al detal como lo son los brassier, top, panty entre otros, que se destaca en la moda actual que son preferidos por una buena parte de la mercadería informal que venden en las aceras, debido a la confianza y la calidad del producto. Asimismo, logrando también atraer de forma positiva a mujeres adultas, jóvenes, e incluso niñas y adolescentes.

La empresa nirvana llego con una cultura organizacional que había contraído de Colombia partiendo de la convicción de que todo se gana con lucha y mucho trabajo.

Toda esa experiencia refleja los buenos resultados la cual sirve como ejemplo para otras organizaciones que tienen que hacer un gran trabajo y empezar a sembrar la marca fuertemente, buscando alternativas estratégicas en el competitivo mercado.

En planes futuras la empresa nirvana busca iniciar el negocio por catálogos para ofrecer y vender sus productos de alta calidad para construir una relación cercana con los clientes que quieran establecer su propio negocio, asimismo quiere invertir más para la expansión de nuevas tiendas propias tanto en el mercado interno como en el externo. Como mencionamos en el comienzo la empresa siempre va con la perspectiva de crecimiento nacional e internacional. Para que la empresa nirvana siga manteniéndose en el tiempo en constante crecimiento, debe seguir la supervivencia de las amenazas de competitividad, ser más agresivo comercialmente para aprovechar la enorme capacidad de consumo, vender sus productos al máximo, manejo de inventarios y la importancia relativa que ha ganado la población,

Tomando en consideración los aspectos positivos de esta organización se pretende desarrollar una investigación que tendrá como propósito fundamental dar respuesta a la siguiente interrogante: cuales son las ventajas competitivas de la empresa nirvana que le han permitido mantenerse en el mercado. A tal efecto es importante responder las siguientes preguntas.

¿Cuáles las son las ventajas competitivas de la empresa nirvana?

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa nirvana?

¿Qué acciones estrategias son requeridas en la tienda nirvana, en función a las ventajas competitivas?

## **1.2 Objetivos de la investigación.**

### 1.2.1 Objetivo general

Analizar las ventajas competitivas de mercado de la empresa nirvana, ubicada en la ciudad de Cumana, estado Sucre.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los aspectos de mercado que hacen a la empresa competitiva.
- Describir las ventajas competitivas de la empresa
- Elaborar matriz Dofa

## **1.3 Justificación de la Investigación**

El presente proyecto se realiza con el propósito de analizar las ventajas competitiva de mercado de la empresa nirvana proveniente de Colombia que ha logrado destacarse en el mercado de la ropa interior femenino, utilizando procedimientos de análisis y decisiones formales incluido en el marco del proceso de estrategia competitiva que consiste en lo que está haciendo una empresa para tratar de desmontar las empresas rivales y obtener ventaja competitiva. En relación al comercio de textiles confecciones se presenta las diferentes estrategias que estas empresas han utilizado para captar los consumidores, ofreciendo nuevos productos de calidad, inventarios bajos y mayor distribución. Es por ello que, se consideró importante el estudio de la temática de la ventaja competitiva para la empresa nirvana, ya que, por medio de esta herramienta necesaria la empresa puede enfrentar retos y amenazas que los cambios del entorno le imponen a la empresa, planteando estrategias competitivas.

Que le permite asegurar una ventaja competitiva en el ámbito de la competencia en este caso en el sector textil confecciones. Asimismo en esta investigación se

maneja información clara, necesaria y relevante que sirve de apoyo para estudios posteriores, de base para los conocimientos relativos que puedan tener los lectores sobre el tema, a fin de describir las ventajas competitivas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedente de la organización**

La empresa nirvana Intima proveniente de Medellín (Colombia) fundada en 1992 por Nicolás Araujo luego de su muerte fue vendida a Iván Duque quien es actualmente presidente de la empresa, está ubicada en la avenida Bermúdez al lado de Fashion Center y con frente a Top Shop en Cúcuta estado sucre. La actividad económica de esta empresa se destaca en la venta de ropa íntima femenina tanto al detal como al mayor garantizando su confianza por sus productos de calidad y precios razonables, favoreciendo a una buena parte de la mercadería informal que venden en aceras. La empresa nirvana ofrece una gama de productos tan íntimos como Brassier, Panty, Hilo, Cachetero entre otros, logrando atraer a mujeres adultas, jóvenes e incluso niñas y adolescentes. Además, posee buena ubicación estratégica en el centro de la ciudad manteniendo una ventaja competitiva, también se disponen a trabajar de lunes a sábado de 8:30 am a 6 pm, atendiendo más de 600 personas por día y cuenta con 8 empleados 1 administrador, 4 vendedoras, 1 cajera y 2 vigilantes en un mismo horario.

##### 2.1.1 Visión

Vender sus productos de la mejor calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar día a día para que el cliente quede completamente satisfecho del trato recibido.

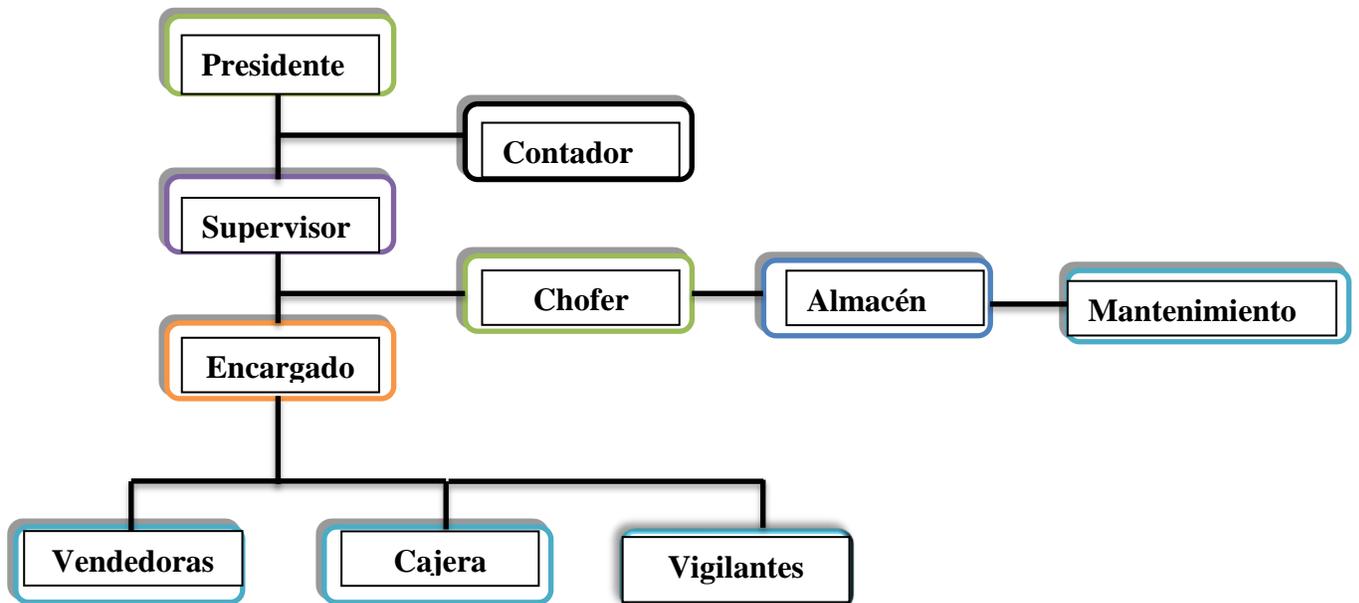
##### 2.1.2 Misión

La empresa tiene una visión de lo que quiere ser, crecer, y ofrecer sus productos de la más alta calidad para la venta.

### 2.1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es fundamental para las empresas de cómo se va a organizar, establecer autoridad jerárquica, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones.

**Figura N° 1.** Estructura organizacional de la empresa nirvana Intima 2017



### 2.1.4 Antecedente de la investigación

Según Fidiás Arias (2012.106) “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en una área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.”

Toda investigación toma consideración los aportes teóricos realizados por autores en el tema a objeto de estudio.

A continuación se plantea las siguientes antecedentes:

Citando a los autores Amalia y Niurgreg en su trabajo de investigación, titulados en la Universidad de Oriente sobre las Ventajas Competitiva de la Farmacia San Rafael plantea lo siguiente. La Farmacia San Rafael, es una empresa que fue fundada en 1974 y es regentada por el Dr. Nelson Rafael Aza Ortiz, está ubicada en la avenida Gran Mariscal, frente al estadio Delfín Marval, en la ciudad de Cumaná. La actividad fundamental de esta organización es la compra y venta de medicamentos de marca y genéricos, cosméticos, misceláneos, material médico quirúrgico, entre otros. Dada la importancia de esta actividad para la empresa, el presente trabajo de investigación se orientó a determinar las ventajas competitivas que tienen incidencia en la competitividad de la misma y que permite establecer estrategias que vallan en función a la misión y visión de la Farmacia San Rafael. La metodología empleada fue la investigación de campo con nivel descriptivo. Con el análisis de la información se concluyó que el cliente no ejerce poder sobre las actividades de la empresa, es decir, no ejerce presión a la hora de requerir precios más bajos o condiciones de pagos más favorables. Sin embargo, la empresa cuenta con bases solidad para ser una empresa competitiva capaz de satisfacer las necesidades ofreciendo productos y servicios de alta calidad, en el momento oportuno, con precios adecuados.

El aporte del antecedente antes citado brinda un soporte importante, ya que tiene mayor incidencia con el presente trabajo de investigación, enfocándose en el mismo objetivo de ventajas competitivas que permite abordar nuevos espacios en el mercado competitivo, ofreciendo productos o servicios de alta calidad con precios adecuados con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Según,

Consultando al autor Jorge Antonio Celada en su trabajo de investigación, titulado en la universidad Rafael Landívar en Guatemala plantea lo siguiente. El presente trabajo fue realizado con el objetivo de conocer si se puede alcanzar en un plazo determinado y sobre todo

mantener una ventaja competitiva en una empresa comercializadora de abarrotes, a partir de mejorar el servicio al cliente, por medio de un plan de capacitación a los empleados de la organización. Esta inquietud nace de la observación de las constantes guerras de precios que mantienen las distintas empresas comercializadoras de abarrotes en el país, lo que no es beneficioso ni redituable porque se reducen los márgenes de utilidad a un punto donde pocos pueden sobrevivir. Se utilizó como unidad de análisis el supermercado Comisariato Central S.A. Ubicado en el centro del departamento de Retalhuleu, en donde se realizaron Varias encuestas a los clientes del supermercado para determinar el grado de satisfacción en cuanto al servicio, además de observar las actitudes de los empleados y así establecer las debilidades más notorias para luego superarlas por medio de capacitaciones y entrenamiento al personal de la empresa. Con los resultados obtenidos y las pruebas realizadas, se pudo concluir que un servicio al cliente excepcional y único por parte de todo el personal de la empresa se puede convertir en una estrategia para desarrollar y alcanzar una ventaja competitiva, la cual diferenciará la empresa de sus competidores y así lograr la preferencia y fidelidad de los clientes, sin mayores costos financieros.

En esta referencia antes expuesta, de igual manera coincide con el presente trabajo de investigación, brindando como aporte mantener ventaja competitiva en el mercado con mejor calidad de servicios y precios razonables que permita al cliente quedar satisfecho, e implementando además estrategias para competir con distintas empresas en un mercado agresivamente competitivo.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Competitividad.**

Para Porte, (1985) la competitividad está determinada por la productividad, la cual es definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. La competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

### 2.2.2 Definición de Competitividad.

Según Anzil Federico, (2008), Define la competitividad como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad)

Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad, (1996), cita la siguiente definición como:

La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Indican Ivancevich y otros autores (1996), que esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

De acuerdo a lo mencionado para los referidos autores, la competitividad está relacionada con la capacidad de satisfacer la necesidades del entorno, lo cual se presume que las empresas deberían tener la capacidad de adaptarse al ambiente externo, producir bienes y servicios de calidad y mantenerse en un intercambio permanente con él, así como también, la capacidad para desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles, para mantenerse en los mercados y crecer con utilidades a mediano y largo plazo,

### 2.2.3 Características de la Competitividad.

Arcia y Salazar (2002) enumera las siguientes características:

Es una capacidad, una habilidad de la empresa. Ser competitivo no es un don gratuito, es una capacidad o habilidad que solamente se puede lograr con esfuerzo, que debe ser buscada, desarrollada y perfeccionada.

Implica a toda la empresa. La competitividad es el producto de toda empresa, no sólo de su función de mercado. Se manifiesta en mejores productos y servicios. En efecto se compite en el mercado con productos y servicios. Pero estos productos y servicios no salen de la nada, son los de una empresa competitiva que los hace posible y lo respalda de manera sostenida.

Significa satisfacción del cliente. Se compite por los factores de una clientela, satisfaciéndolos oportunamente con productos de calidad y precios adecuados, es como la empresa logra mantenerse y aumentar su participación en el mercado y, por lo tanto, sobrevivir y progresar.

Es una cualidad vital. Si la empresa no tiene capacidad, habilidad competitiva, no puede sobrevivir y menos progresar. Sino tiene capacidad competitiva, la empresa va perdiendo vida, poco a poco, o rápidamente hasta morir. Por tanto, es una cualidad necesaria para poder competir.

Implica competir con rivales. La competitividad es una cualidad para competir con (contra) otros, quienes también están buscando mejorar. Por esta razón obvia, es una cualidad cuyo desarrollo no tiene fin. La competitividad implica mejoras y superación continua frente a rivales competitivos.

#### 2.2.4 Objetivo de la Competitividad

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas competitivas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. Esto se logra con la ayuda y el esfuerzo de todos y cada uno de los que integran la empresa, desde el nivel más alto hasta el más bajo. Para poder estar a la par con un mercado globalizado, se debe estar pendiente de todos los factores internos y externos que lo rodean.

#### 2.2.5 Las Cinco fuerzas Competitiva de Porter

Incluyendo 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrante o competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los clientes.

##### 1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.

##### 2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el

impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

### 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

- Economías de escala. Sectores caracterizados por un empleo intensivo de capital (p. ej. refinerías), investigación (p. ej. empresas textileras) son más eficientes cuando operan a gran escala. En estas industrias, la operación a gran escala permite una distribución más amplia de costos fijos, reduciendo los costos unitarios y en última instancia el costo total del producto final. No es fácil entrar en estos sectores porque los nuevos concurrentes se enfrentan al dilema de entrar a pequeña escala, aceptando un alto costo unitario compensado por un reducido desembolso inicial de capital o bien entrar a gran escala, con el riesgo de una infrautilización de capacidad mientras se aumenta la base de clientes.
- Diferenciación de los productos. En los sectores en donde los productos estén diferenciados, los actores establecidos tienen la ventaja del reconocimiento de la marca y de la fidelidad de sus clientes. Los productos diferenciados gozan del gran beneficio de incorporar características independientes del precio que son atractivas

para los consumidores. Desde un destacado servicio post-venta, un diseño exclusivo, un mínimo tiempo de entrega o de producción, todas son características diferenciadoras que justifican un precio más alto a ojos de los consumidores, y dan como consecuencia márgenes más altos para el proveedor.

- **Inversión de capital.** Algunos sectores son difíciles de franquear porque requieren inversiones financieras muy grandes. Con frecuencia se necesitan grandes aportaciones de capital para construir instalaciones fabriles, lanzar grandes campañas de marketing, acumular inventarios o cubrir los costos de iniciación.

La construcción de una nueva refinería, por ejemplo, no es barata. Normalmente requiere un desembolso de cientos de millones de dólares de capital.

- **Desventaja en costes independientemente de la escala.** Los nuevos concurrentes tienen alternativas a la lucha directa en términos de escala. Pueden decidir la aplicación de estrategias alternativas para entrar en el sector. Por ejemplo, pueden desarrollar nuevas tecnologías que reducen drásticamente los costos fijos de producción. El riesgo allí es que si esta nueva tecnología no está protegida puede estar a disposición de los demás participantes en el sector, erradicando así toda ventaja conseguida. Los nuevos concurrentes también pueden decidir diferenciar su producto, y al hacerlo poder cobrar un precio más alto, compensando así el costo más alto de explotación de unas instalaciones más pequeñas, de menor eficacia y eficiencia.
- **Acceso a los canales de distribución.** Los nuevos concurrentes en un sector tienen la gran desventaja de tener que establecer su propia red de distribución. Tendrán que competir con las firmas establecidas que han desarrollado relaciones estrechas con sus distribuidores y sus minoristas a lo largo del tiempo. Los nuevos concurrentes tendrán que conseguir que los canales de distribución se ocupen de su línea de productos, superando su limitada capacidad, su miedo del aumento resultante en costos fijos, así como su aversión al riesgo. En algunos sectores el acceso a los canales de distribución puede ser tan difícil que los nuevos concurrentes no tienen

más remedio que crear unos nuevos.

- Política gubernamental. Si bien el principal papel del gobierno en un mercado es el de preservar la competencia mediante acciones en defensa de ella, es cierto que el gobierno también restringe la competencia través de la adjudicación de monopolios y la regulación. Los distintos sectores de los servicios públicos (agua, gas, electricidad, etc.) han sido considerados como monopolios naturales. Se pensaba, por ejemplo, que era más eficiente que una empresa eléctrica suministrara electricidad a un municipio que permitir que muchas empresas eléctricas compitieran en un mercado local. Para evitar que las empresas de servicios públicos exploten esta ventaja, el gobierno permite un monopolio, pero regula el sector.

#### 4. Amenaza de productos sustitutos

En el caso de tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

#### 5. Rivalidad entre los competidores

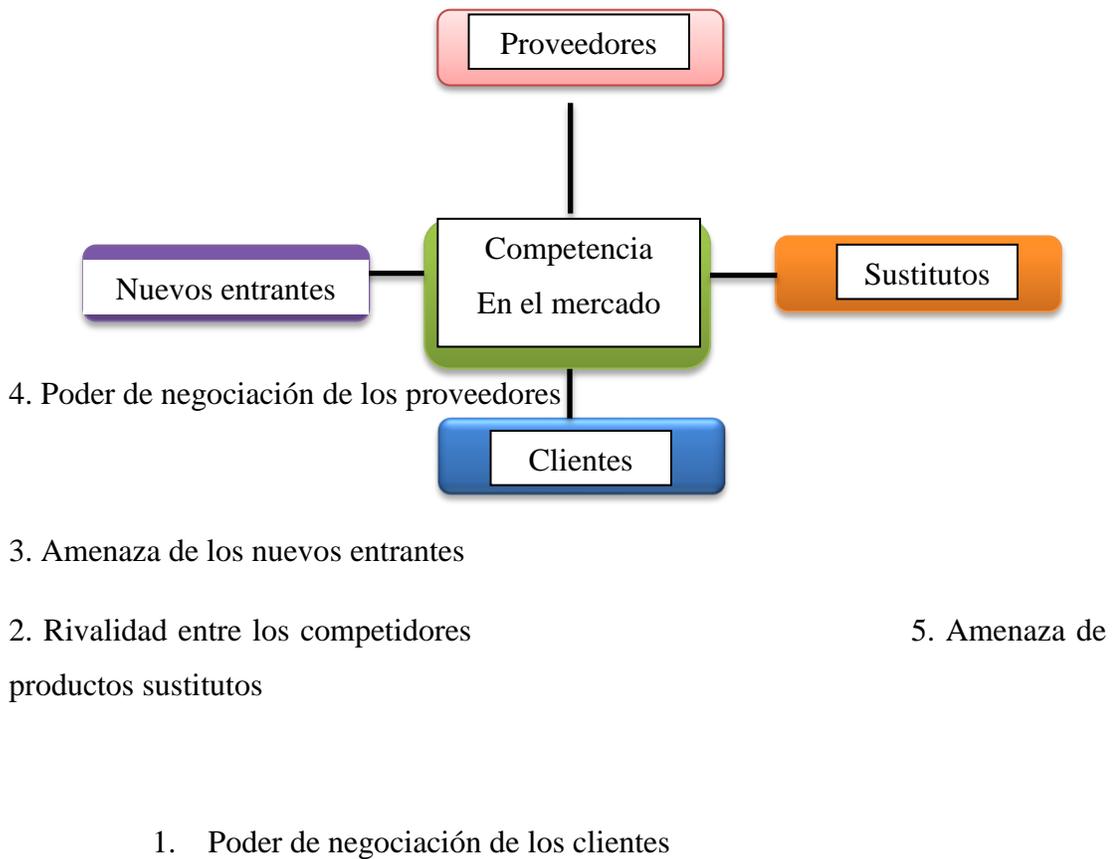
Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos

competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

**Figura N° 2.** Las 5 fuerzas competitivas de Porter



### 2.2.6 Factores competitivos

Robbins (Guzmán, 2004:28), resalta los siguientes factores competitivos.

- Factores económicos. Destaca que, las condiciones económicas de un país infieren directamente en el funcionamiento de las organizaciones, obligándolas a tomar decisiones que le permitan obtener desarrollo ante cualquier política que se ponga en práctica en algún territorio o nación, existen diversos factores económicos que pueden afectar la práctica administrativa de las organizaciones. Para llevar a cabo cualquier proyecto de inversión, es necesario tomar en cuenta los efectos que sobre la decisión a tomar tiene la inflación, debido lo que origina la pérdida del valor del dinero lo que produce un aumento en los costos del proyecto.
- Factores políticos. Las condiciones políticas se refieren a la situación latente en el ambiente de los países. Estas situaciones se pueden reflejar por medio de estabilidad general como también por la inestabilidad política. La última se presenta en la mayoría de los países latinoamericanos, afectando directamente a los sectores administrativos. de las organizaciones, y por eso debe gozar de gran atención por parte de los gerentes.
- Factores sociales. Este factor tiene que ver con las dicciones cambiantes de la sociedad en la que opera una determinada organización, es muy probable que en una sociedad ocurran cambios en cuanto a valores, costumbres, gestos entre otros. Asimismo, Koontz y Weihrich (2004:87), señalan que el ambiente social “se compone de actitudes, deseos, expectativas, grado de personal de un grupo o sociedad determinada”.
- Factores tecnológicos. Las empresas están expuestas a presiones competitivas que las

obligan a mejorar y actualizar sus procesos y por ende sus conocimientos a parte, al interpretar esta definición se puede decir que el desarrollo tecnológico es una necesidad para el crecimiento de una empresa dentro de un ámbito organizacional, que proporcione avances para una mejor competencia.

### 2.2.7 Estrategias competitivas.

Porter (1980) describe la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son: el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque (ver figura N° 1), mismas que serán ampliadas en la sección referida a las ventajas competitivas, por cuanto serán la base para el análisis interno en la investigación que aquí se realiza:

**Figura N° 3** Formas de Competir

		Costes	diferenciación
Entorno competitivo	Todo el mercado	<i>Liderazgo en costes</i>	<i>Diferenciación</i>
	parte del mercado	<i>Enfoque en costes</i>	<i>Enfoque en diferenciación</i>

Fuente: Aranda. Tomado de Porter. 1980. Estrategias Genéricas Competitivas. pág. 5

- El liderazgo en costos totales bajos: Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo).
- La diferenciación: Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación).
- El enfoque: Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Eco. (<http://www.encyclopediainanciera.com>) define la estrategia competitiva como:

La estrategia competitiva es un plan sobre cómo una empresa va a competir, formulada después de evaluar sus puntos fuertes y débiles en comparación con los de sus competidores.

### 2.3 Ventaja competitiva.

Según Porter (1980) en un ambiente de competitividad, las megas tendencias de la economía del mundo moderno plantean a los países mejorar su posicionamiento en los mercados, lo que plantea a su vez la interrogante: ¿Cuáles son los determinantes del éxito de un país, región u organización en un sector particular dentro de mercados

locales y/o globales?

No obstante, para tener éxito no es suficiente poseer estas ventajas, también es necesario saber administrarlas de una manera eficiente y especializada, combinando armoniosamente elementos como gerencia efectiva y estratégica, tecnología y un entorno favorable, de tal modo que se conviertan en verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

<https://es.m.wikipedia.org/ventaja> competitiva, menciona los:

### 2.3.1 Requisitos de ventaja competitiva.

1. Única, legal.
2. Posible de mantener.
3. Netamente superior a la competencia.
  - Orientación al cliente.
  - Calidad superior del producto.
  - Contratos de distribución de largo periodo.
  - Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía.
  - Ser el productor de bienes y servicios de menor costo, ofrecer un producto diferenciado o aplicar cualquiera de las dos estrategias anteriores en un segmento específico.
  - Presión de patentes
  - Equipo profesional altamente calificado.

### 2.3.2 Clasificación de las ventajas competitivas.

(Porter, 1985): Clasifica tres grandes aspectos, precio, calidad y oportunidad

- Precios adecuados, comparativamente menores que los de los competidores, representan sin lugar a dudas, una ventaja para competir. Si las demás condiciones de calidad y oportunidad son iguales, tendrá ventaja el que venda a menor precio.
- Calidad no es un concepto simple. Incluye, además de la calidad del producto mismo, la calidad de los servicios asociados, el momento y condiciones de su disponibilidad, y hasta la percepción subjetiva de sus cualidades por parte de los clientes. Mientras mayor sea la calidad, para condiciones de precio y oportunidades semejantes, mayor ventaja tendrá el producto para competir.
- Oportunidad. El momento y el lugar en los que pueda estar disponible un producto para su adquisición es importante. De poco sirve un producto de buen precio y calidad adecuada que no esté disponible en el momento y sitio que se necesita. A precio y calidad comparables, mayor ventaja tendrá el producto más oportuno.

### 2.3.3 Análisis Interno y Externo de ventajas competitivas.

Fuente: Lambin. “Marketing Estratégico” Temas de Administración de Empresas. 2009

Una ventaja competitiva se denomina “externa”

Cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un “valor para el comprador”, bien disminuyendo sus costes de uso, bien aumentando su rendimiento de uso. Una ventaja competitiva externa da al a empresa un “poder de mercado” aumentado, en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación

que principalmente pone de relieve el saber hacer del marketing de la empresa, su capacidad de detectar y de encontrar mejor las expectativas de los compradores todavía no satisfechas por los productos actuales.

A continuación se realiza el análisis de los elementos externo de la empresa Nirvana Intima que afectan a ésta, apoyándose en el modelo de las cinco fuerzas de porter en la presente investigación.

- La posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre las empresas existentes.
- La aparición de productos sustitutos.
- El poder negociador de los proveedores.
- El poder negociador de los compradores.

Cuando algunas de estas fuerzas adquieren características contrarias a los competidores existentes, ya sea por que aparecen productos sustitos o aumenta la rivalidad, entonces se espera que la rentabilidad de todo el conjunto de participantes disminuya. Este análisis permite explicar por qué algunos competidores tienen mejor desempeño que otros.

Villalba explica (2000:79) los factores que afectan cada una de las 5 fuerzas, bajo las siguientes premisas:

La posibilidad de entrada de nuevos competidores puede verse afectada por dos tipos de factores: la existencia de barreras de entrada y la reactividad frente a nuevos entrantes. Según el autor las barreras a las entradas, provienen de características de la tecnología y la gerencia de la industria, tienen como efecto elevar el costo de la entrada de un mercado.

La rivalidad, es otro elemento que según Villalba (2000:81), dentro de un sector

no debe confundirse con competencia, ya que, la primera se refiere al esfuerzo, gerencial y financiero que deben realizar los participantes de un mercado para sostener sus posiciones. Competencia por otra parte, se refiere a la existencia de muchos participantes dentro de un mercado. Es posible encontrar mercado en donde, a pesar de que existen muy pocos participantes, la rivalidad es muy acentuada.

La existencia de productos sustitutos es un factor que sin duda, influye notablemente en la rentabilidad del sector industrial. Entendiendo que la sustitución es de carácter funcional, no se refiere, a la forma o diseño del producto. Por ejemplo, El combustible es un sustituto del gas natural para algunos usos, aunque la apariencia y el manejo de ambos productos sean total mente diferentes. En este sentido, Villalba (2000), señala que la competitividad se ha convertido en un factor que limita a las empresas a mantenerse en el mercado. Como estas no se pueden mantener por si solas, buscan a través de los mecanismos de cooperación aumentar su competitividad. Además abarca la interrelación de factores tanto internos como externos, por ende, el hecho de que una empresa posea ventajas competitivas depende de las condiciones del país donde se localiza. De acuerdo con estas ideas se puede categorizar a la competitividad de dos maneras:

- Competitividad interna. Se refiere a la capacidad de una organización para lograr el máximo rendimiento de sus recursos disponibles, como personal, capital, material, ideas entre otros y los procesos de transformación. La competitividad interna se refiere a la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con la expresión de su continuo esfuerzo de superación.
- Competitividad externa: Está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la innovación, el dinamismo de la industria, estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

Con respecto a Porter (David, 1994), señala que el objetivo del análisis competitivo

de una organización es encontrar una posición desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas o desde el cual pueda influir en ellas para cambiarlas a su favor.

- Se manifiesta en mejores productos y servicios. En efecto se compete en el mercado con productos y servicios. Pero estos productos y servicios no salen de la nada, son los de una empresa competitiva que los hace posible y lo respalda de manera sostenida.
- Significa satisfacción del cliente. Se compete por los factores de una clientela. El poder negociador de los compradores también constituyen una fuerza que puede afectar la rentabilidad de un sector. El impacto negativo puede aumentar debido a una gama de factores entre los cuales se encuentran:
  - El nivel de concentración de los compradores es elevado, lo cual obviamente les otorga un poder significativo.
  - El volumen de compras es grandes, o el producto representa una fracción considerable de sus compras y, por ende, tiene un impacto significativo en sus costos.
  - El comprador tiene la posibilidad de integrarse verticalmente hacia arriba y en consecuencia, establecer competencias a las empresas del sector.
  - Cuando los compradores son detallistas, con la posibilidad de influenciar a los consumidores finales, el comprador puede escoger una ubicación del producto dentro de los anaqueles o afectar cualquier promoción, con el consiguiente daño a los competidores del mercado.

Otro elemento transcendental es el poder del negociador de los proveedores que pueden llegar a impactar significativamente a un sector, de acuerdo a Villalba (2000:83), este se ve afectado por factores parecidos a los de los clientes, aunque en algunos casos el análisis sea totalmente opuesto, debido a:

- Una elevada concentración de los proveedores, al igual que en el caso anterior, les confiere poder, especialmente cuando es difícil para las empresas del sector cambiar la materia prima.
- En otros casos, es frecuente que el proveedor tenga, en virtud de su tamaño y características, la capacidad de integrarse verticalmente hacia abajo y, en consecuencia, de poner competencias a las empresas del sector.

De acuerdo a lo analizado, se establece que el análisis de las cinco fuerzas conduce a establecer quién o quiénes se deben quedar con el valor agregado del sector, dependiendo de lo que se concluya a partir del análisis, puede ser posible adoptar algunas estrategias que ayuden a mitigar los efectos negativos.

Una ventaja competitiva es “Interna”

Cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un “valor al productor” dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario. Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor “productividad” y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción de precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costes que principalmente pone de relieve el saber hacer organizativo y tecnológico de la empresa.

Apoyándose en el modelo de las tres estrategias genéricas de Porter se analiza los elementos internos de la empresa Nirvana Intima que se menciona a continuación.

Liderazgo en Costos Totales Bajos.

La primera de las estrategias planteadas por Porter (1980), consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas

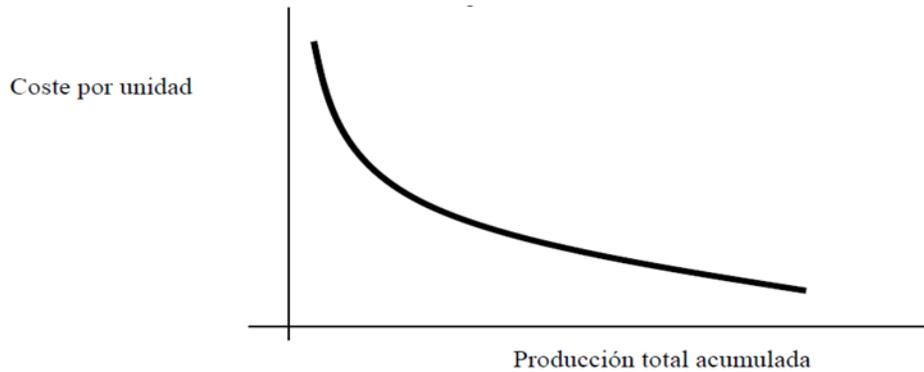
orientadas a este objetivo. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. Básicamente, el liderazgo en costos se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas.

La curva de experiencia se fundamenta en el principio por el cual a medida que aumenta el número de unidades producidas de un determinado bien, disminuyen sus costos totales en una determinada proporción. Este efecto es susceptible de ser representado gráficamente (figura N° 2). Esta básica presentación gráfica del efecto de la experiencia no es más que una generalización del efecto aprendizaje, que únicamente se refiere a los costos de fabricación. En cuanto a las fuentes de los citados efectos, tienen que ver con (Abell y Hammond, 1979): la eficiencia del factor trabajo, la especialización del trabajo y la mejora de los métodos de producción, la mejora de la eficiencia de la maquinaria de producción, la normalización del producto, la utilización de nuevos procesos de producción, la mejora en el diseño del producto y la coordinación en la combinación de los recursos. De esta forma, se conseguirá reducir costos no esenciales. Además, implementar este tipo de estrategias implica grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y

reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación del mercado.

**Figura N° 4.** Curva de la Experiencia



Fuente: Aranda. Tomado de Abell y Hammond (1979).Estrategias genéricas competitivas. pág. 6

Diferenciación.

Fuente: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>, tomado de Michel Porter (1982).

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo

suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

De igual manera, Porter (1980) Explica en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costos, las guías de exclusividad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor. Seguidamente se señalan.

- Elecciones de políticas: Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala). Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.
- Eslabones: Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.
- Diferenciación: es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.

- Ubicación: El lugar en el que presten los servicios o pongamos a disposición de los clientes nuestros productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación.
- Interrelaciones: Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación.
- Efectos experiencia y aprendizaje. Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costos, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.
- Integración. La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia.
- Escala. La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse.
- Factores institucionales. La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación.

Un razonamiento interesante proviene del trabajo de Mathur (1984). En este trabajo se parte del hecho diferencial de que la distinción entre un producto y un servicio es, a veces inexistente. Por tal motivo, construye una matriz en la que, a través de dos dimensiones basadas en la diferenciación, se señalan las distintas posibilidades existentes entre la diferenciación del producto y la diferenciación de los servicios asociados al producto, tal y como se muestra en la siguiente figura nº 4.

**Figura N° 5. Producto**

Servicios asociados al producto	Diferenciados sin diferenciar	diferenciado	sin diferenciar
		<i>Sistema</i>	<i>Producto</i>
		<i>Servicio</i>	<i>Estandarizado</i>

Fuente: Aranda Mathur (1984) Estrategias Genéricas Competitivas, pág. 6

#### 2.3.4 Técnicas para Lograr la Diferenciación:

Una empresa que quiera diferenciar sus productos o un servicio asociado al producto de otras empresas del ramo tendrá que tomar en cuenta las etapas vitales por las cuales pasa un producto y un sector, tales como:

- Sistematización de la venta, realizando en tiempo muy breve.
- Uso y señalamiento, el primero se refiere a la manera en que oferente incluye en el producto una serie de características que hacen disminuir su costo o aumentar su desempeño. Tales como: especificaciones del producto, cualidades técnicas, manuales de uso, consistencia fiabilidad, canales de distribución o de proveedores, rapidez del servicio entre otros. El segundo criterio no es más que las señas de valor que percibe un comprador de un determinado producto independientemente de su producto real (criterio de uso). Así este criterio se fundamenta en algunas características como la imagen, su publicidad, la apariencia externa, el precio etc.

La forma por la que se consigue y mantiene la diferenciación tiene que ver con varios factores tal y como nos señala Porter (1980), estos son:

- Aumentando las fuentes de la exclusividad, para lo cual habrá que diferenciar los eslabones en la cadena de valor, alinear los usos reales del producto con los usos debidos y emplear bien los criterios de uso y señalamiento.
- Buscando el logro de ventajas controlando el costo de la diferenciación a través de un uso mayoritario de las fuentes de diferenciación menos costosas, controlando especialmente el costo de señalamiento y reduciendo el costo en las actividades que no generen diferenciación.
- Cambiando las reglas del sector para crear exclusividad alterando, si es posible, la persona que toma la decisión de compra (para que nos favorezca), investigando criterios de compra no reconocidos y cambiando rápidamente antes que la competencia ante las exigencias del entorno.
- Reconfigurando la cadena de valor buscando la exclusividad. También Porter habla de determinadas trampas, que se pasan a referir a continuación. La primera, se refiere a pensar que una empresa con productos o servicios exclusivos, tiene necesariamente que estar diferenciada. La segunda, tiene que ver con el exceso de diferenciación, es decir, una empresa debe de buscar el grado de diferenciación que le requiera el comprador y el entorno, no más. La tercera, se refiere a la fijación del precio por encima del valor añadido que el comprador infiere. La cuarta, trata de que la empresa no ignore la importancia de señalar el valor añadido que incorpora la diferenciación. La quinta, consiste en no conocer con exactitud el costo real de la diferenciación, por lo que puede fijarse un precio por debajo del valor añadido. La sexta, señala el error referido a centrarnos únicamente en el producto y no tener en cuenta la totalidad de la cadena de valor. Y la séptima, que indica que, a veces, una empresa se equivoca al no reconocer los diferentes segmentos del comprador.

#### 2.3.5 Riesgos de la Estrategia de Diferenciación

El primero se produce como consecuencia de la gran desigualdad en precio entre

la empresa líder en costo y la empresa diferenciada, de tal forma que los clientes pueden perder el valor que les daba la empresa diferenciada respecto a la no diferenciada, como consecuencia del precio mucho más alto de la primera. En segundo lugar, puede decaer la necesidad por parte del cliente del factor diferenciador, por lo que ya no necesita la diferencia y, por lo tanto, no está dispuesto a pagarla. Finalmente, puede también ocurrir que aparezcan empresas imitadoras, generalmente en la madurez de la industria, y a precios posiblemente más bajos, lo que también conduciría al fracaso de la estrategia de diferenciación.

#### 2.3.6 Enfoque.

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (1995), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costos o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Así mismo, una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento, Mintzberg (1988) la denomina estrategia de nicho. Esta estrategia intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente (con determinada renta para comprar un rolex, por ejemplo) o tipo de productos. En este caso, la empresa debe ajustarse totalmente a los requerimientos de los compradores pues si no fuera así, perdería la única posibilidad de competir que posee. Un caso extremo es la fabricación sobre pedido. En este caso, un único cliente puede constituir un segmento.

En la fabricación sobre pedido suele distinguirse entre la fabricación personalizada y a la medida pero estandarizada, consistiendo este último caso en la fabricación individualizada pero teniendo en cuenta que ya existe un producto base que se modificará en parte, con los requerimientos del cliente. Otra forma de enfocarse es dirigirse a varios segmentos de tal modo que, aunque no se pueda competir en la totalidad del sector, si se puede hacer en determinados segmentos. A la hora de elegir estos segmentos, la empresa deberá conceder especial relevancia a diversas cuestiones como la obtención de economías de alcance. También deberá tener en cuenta hasta qué punto puede compartir sus actividades de la cadena de valor, ya que, cuantas más actividades pueda compartir, más posibilidad de éxito tendrá en los segmentos elegidos. Esta última consideración se antoja muy importante.

### 2.3.7 Análisis de la DOFA.

Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Analisis\\_DOFA](https://es.wikipedia.org/wiki/Analisis_DOFA), Explica:

El análisis también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) para conocer la situación real en que se encuentra una organización y planear una estrategia de futuro.

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

**Figura N° 6. Matriz Análisis FODA**



El análisis consta de cuatro pasos:

Análisis interno.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

- Fortalezas.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Locales amplios y cómodos.

Variedad de productos.

Atención personalizada con asesoramiento técnico.

Horarios de atención (de lunes a domingo).

Trato al cliente.

Actitud del equipo de trabajo

- Debilidades.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas?

¿Qué haces mal?

Análisis externo.

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

- Oportunidades.

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- Amenazas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

**Cuadro N° 1.** Análisis Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios</li> <li>• El crecimiento del mercado.</li> <li>• Personal calificado.</li> <li>• La fidelidad de los clientes.</li> <li>• La entrada de nuevos productos</li> <li>• Posibilidad de aumentar los precios de sus entregas</li> <li>• Reducir la calidad de sus productos</li> <li>• Limitar las cantidades vendidas de sus clientes.</li> </ul>
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Analisis\\_FODA](https://es.wikipedia.org/wiki/Analisis_FODA)

#### **2.4. Bases Legales**

Según Villafranca D. (2002) explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite.

A continuación se presentan las principales leyes, reglamentos y decretos que definen las políticas para las actividades de comercio cuyos artículos están relacionados con el trabajo de investigación.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:101) establece en su artículo 212 que:

Toda persona puede dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que la prevista en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado

promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, libertad al trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral de un país.

- Código de Comercio establece en su artículo 2 (2009:16)

Lo siguiente:

Las actividades que constituyen actos de comercio, y en uno de sus numerales identifica que la compra y venta de cualquier producto constituye tal acto.

- Ley de Impuestos Sobre la Renta (L.I.S.R). establece en los  
Artículos: 1 Enriquecimiento anuales  
Artículos: 22 y 23 de los Costos y de la renta bruta  
Artículos: 173 Ajuste por inflación.
- Ley de precios justos establece en el artículo: 12 Función de inspección y fiscalización
- Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (L.O.T.T.T) establece en los

Artículo: 143 Prestaciones sociales

Artículos: 62 y 64 el contrato

Artículo: 131 Las utilidades anuales serán pagadas a razón de sesenta días (60) anuales o de acuerdo a la fracción de trabajo efectivamente laborado, como lo establece la L.O.T.T.T.

Artículo: 196 Vacaciones y Fracciones.

Artículo: 142 Prestaciones de Antigüedad

- Ley de Alimentación establece en los  
Artículo: 24 Del otorgamiento mediante cupones, Tickets o Tarjetas electrónicas de Alimentación.  
Artículo: 25 Uso exclusivo Para Compra de Comidas y Alimento

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se apoya en un marco metodológico, el cual es destinado a describir y analizar el fondo el problema planteado. A través de procedimientos específicos que incluyen técnicas, instrumentos y estrategias a utilizar en el estudio que se va a desarrollar.

Al respecto, Balestrini (2007) define el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. Según Finol y Camacho (2008:60), el marco metodológico está referida al cómo se realizara la investigación, muestra el tipo y diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos.

Así mismo Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas, y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16).

#### **3.1 Nivel de investigación**

De esta forma el tipo de investigación en la que se basa este trabajo de Proyecto es de carácter descriptivo, la cual se buscó describir el objetivo estudiado en este caso es determinar la ventaja competitiva de la Empresa Nirvana Intima en Cumana Estado Sucre.

“Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación.”

### **3.2. Tipo de Investigación.**

Arias (2012:27), define el tipo de investigación como la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al tipo de investigación esta se clasifica en: documental, de campo y experimental.

- Documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación el propósito de esta es el aporte nuevos conocimientos.
- De campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- Experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variables dependientes).

En este caso, la investigación es de campo, debido a que la información para el desarrollo de la misma, recolectando datos para el análisis e interpretación directamente del sitio de trabajo sin manipular variables. En este caso del personal de la empresa nirvana.

### **3.3. Población y muestra.**

Para Arias (2006; 81), el término “población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los

objetivos del estudio

De igual manera el mismo autor define la población finita como como la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que lo integran y a su vez se tiene un registro documental de dichas unidades.

En el presente trabajo de investigación llevado a cabo en la Empresa Nirvana Intima, la cual cuenta con una población tipo finita, conformada por 8 empleados de la Empresa Nirvana intima distribuido de la siguiente manera en el

**Cuadro N° 2.** Distribución del personal de la empresa Nirvana Intima

<b>Cargos</b>	<b>N° de trabajadores</b>
Administrador	1
Vendedoras	4
Cajera	1
Vigilantes	2
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fuente: Autor. 2017.

### **3.4. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.**

Según, Arias (2012:67), indica que “las técnicas de investigación es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Las técnicas son particulares y especifica de una disciplina, por lo que sirve de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), la entrevista, entre otros.

- Observación directa: consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho fenómeno, o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. En el caso de la observación se emplean instrumentos tales como: diario de campo, libreta o cuaderno de nota, cámara fotográfica y de video, lista de cotejo, frecuencia y escala de estimación.
  
- Encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con su tema en particular.
  - Oral: se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. contaría a la entrevista, en la encuesta oral se realizan pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta.
  
  - Escrita: es la que se realiza mediante un cuestionario. El cual es un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestado.

Esta modalidad utiliza como instrumento una tarjeta contentiva de las preguntas y opciones de respuestas, la cual siempre es llenada por el encuestador. Otros instrumentos empleados, son las grabadoras y cámaras de videos.

- Entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. Se clasifican en estructurada, no estructurada y semi-estructurada.

- Estructurada: se realiza a partir de una guía prediseñada que consiste que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.
- No estructurada: no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.
- Semi-estructurada: aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.

Con relación a la investigación planteada se utilizó como técnica de encuesta en la modalidad de cuestionario, aplicándose principalmente al administrador y personal de la empresa Nirvana Intima, tomando los resultados organizados a través de gráficas y tablas para dicho análisis de interpretación.

## **CAPÍTULO IV**

### **VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA NIRVANA INTIMA UBICADA EN CUMANA, EDO SUCRE 2017.**

Por medio del estudio realizado a la empresa Nirvana Intima dedicada a la compra y venta de ropa íntima, productos como brassier, medias y panty. Se determinaron que dicha organización posee las siguientes ventajas competitivas:

- Poseen Precios adecuados a la capacidad de compra del consumidor
- Disponen de manera oportuna de los bienes y servicios que requiere la población para satisfacer sus necesidades.
- La ubicación del establecimiento de la empresa Nirvana Intima es de gran beneficio para la misma porque es de fácil acceso para sus clientes.
- Colocar productos rápidamente que sus competidores, le asegura a la empresa la fidelidad de sus clientes.
- La eficiencia en la tecnología le permite a la empresa agilizar las actividades fundamentales de la organización.
- las interrelaciones entre las distintas unidades del negocio
- La gerencia efectiva es un elemento que le permite tener una ventaja competitiva a la empresa Nirvana Intima porque juega un papel importante para la subsistencia de la misma.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

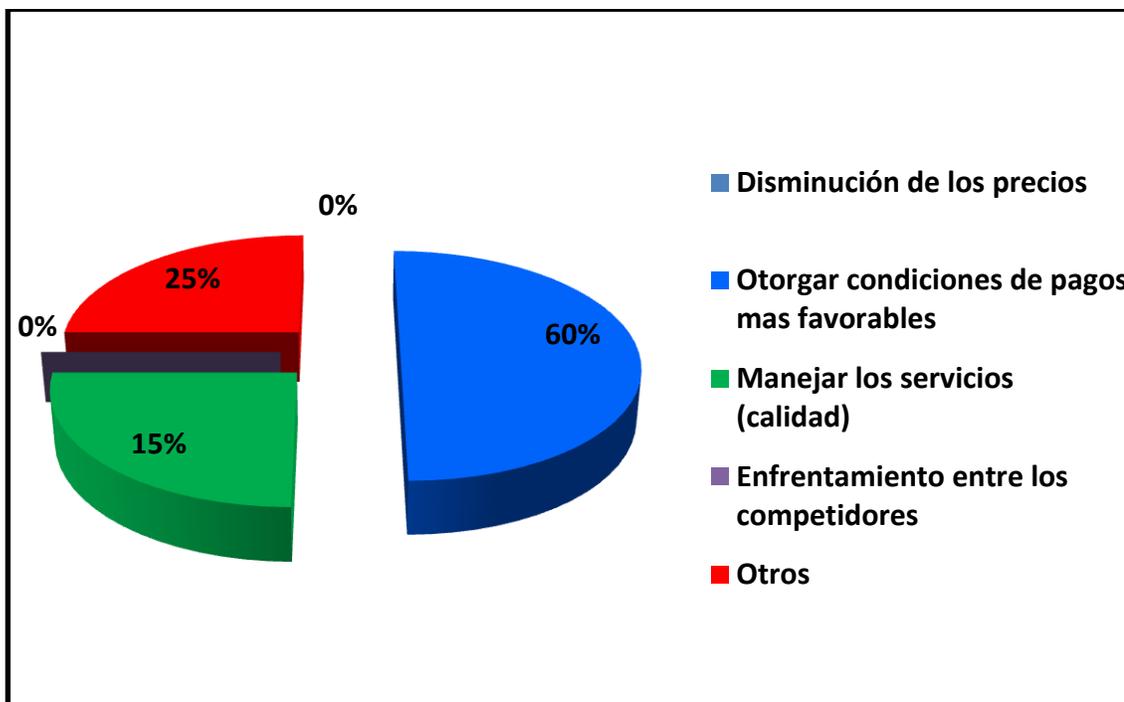
En este capítulo se interpreta el análisis de los resultados la cual fue necesario aplicar una encuesta en la modalidad de cuestionario con el fin de adquirir información requerida, aplicándose tanto al personal administrativo como el personal que hace función en la empresa Nirvana Intima, constituyendo el 100% de los informantes clave de dicha investigación. Sin embargo, el análisis de los resultados se interpreta mediante graficas que reúnen datos y porcentajes de la respectiva interpretación.

Tomando en cuenta las cinco fuerzas competitivas se realizaron las siguientes preguntas:

#### **5.1 Poder de negociación de los compradores o clientes**

Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. En tal sentido se les pregunto al personal de la empresa Nirvana Intima las consecuencias que tiene el poder de negociación de los clientes la cual el 60% de los encuestados respondieron que tiene como consecuencia el otorgar condiciones de pago más favorable, en cuanto un 15% considero que puede estar en juego manejar servicios de calidad y el restante respondió que el comprador no ejerce presión en cuanto a disminución de precios de los artículos. (Grafica N° 1)

**Gráfico N° 1:** Consecuencia del poder de negociación de los clientes

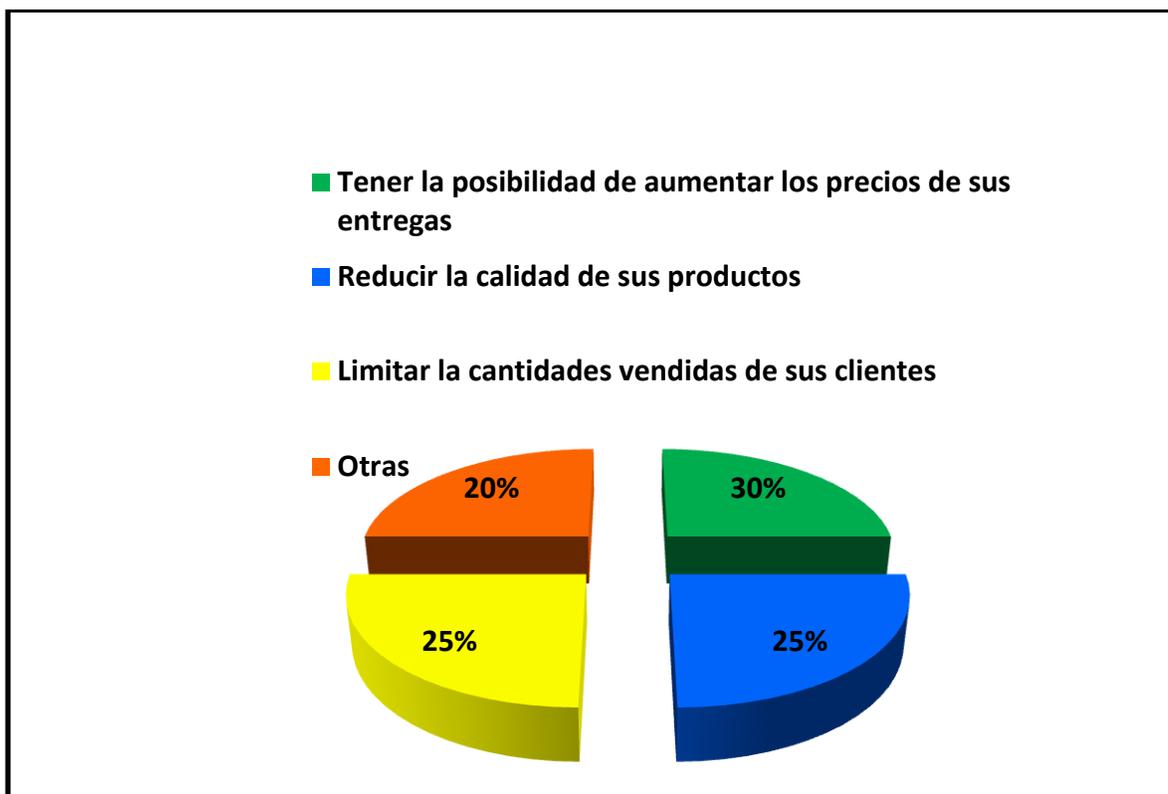


Fuente: Elaboración propio- Datos de acuerdo al cuestionario 2017

#### 5.1.1 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. De esta manera se les preguntó a los encuestados si consideran el poder de influencia de los proveedores de la empresa Nirvana Intima, con un 30% respondieron la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas en cuanto el 25% reducir la calidad de sus productos, y un 25% limitar las cantidades vendidas de sus clientes y el otro 20% indicó la opción otros. (Gráfica N° 2).

**Gráfico N° 2:** El poder de negociación de los proveedores



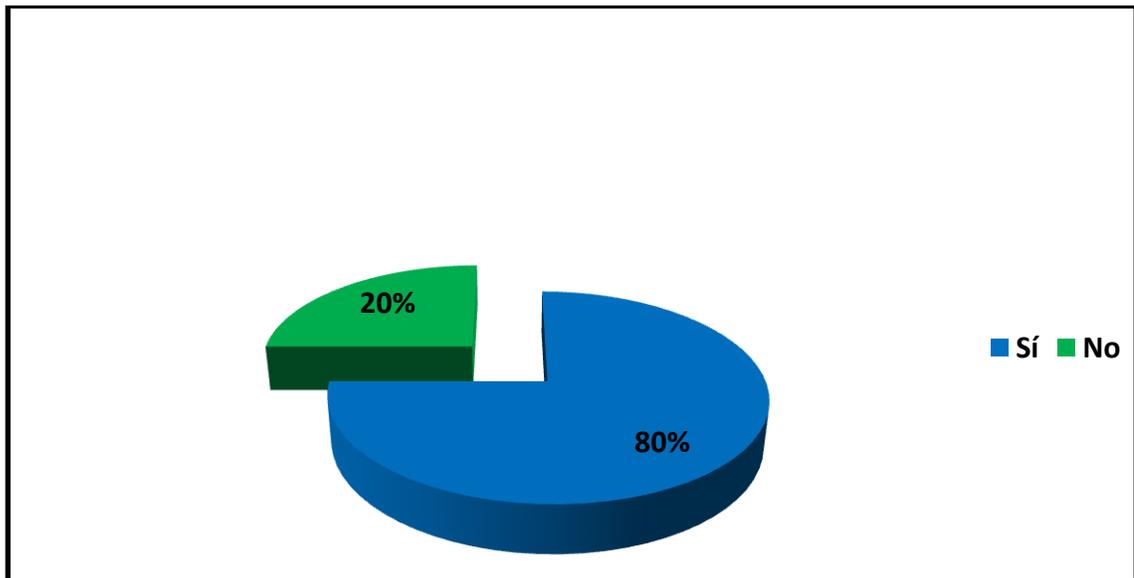
Fuente: Elaboración propio- Datos de acuerdo al cuestionario 2017

### 5.1.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Por lo que, se le preguntó al personal administrativo si la entrada de nuevos competidores pueden suponer una amenaza para la empresa Nirvana Intima la cual el 80% de los encuestados considero que la entrada de nuevos competidores siempre representa una amenaza para la empresa, mientras el 20% respondió que no

representa amenaza para la empresa. (Grafica N° 3)

**Grafica N° 3:** Amenaza de entrada de nuevos Competidores

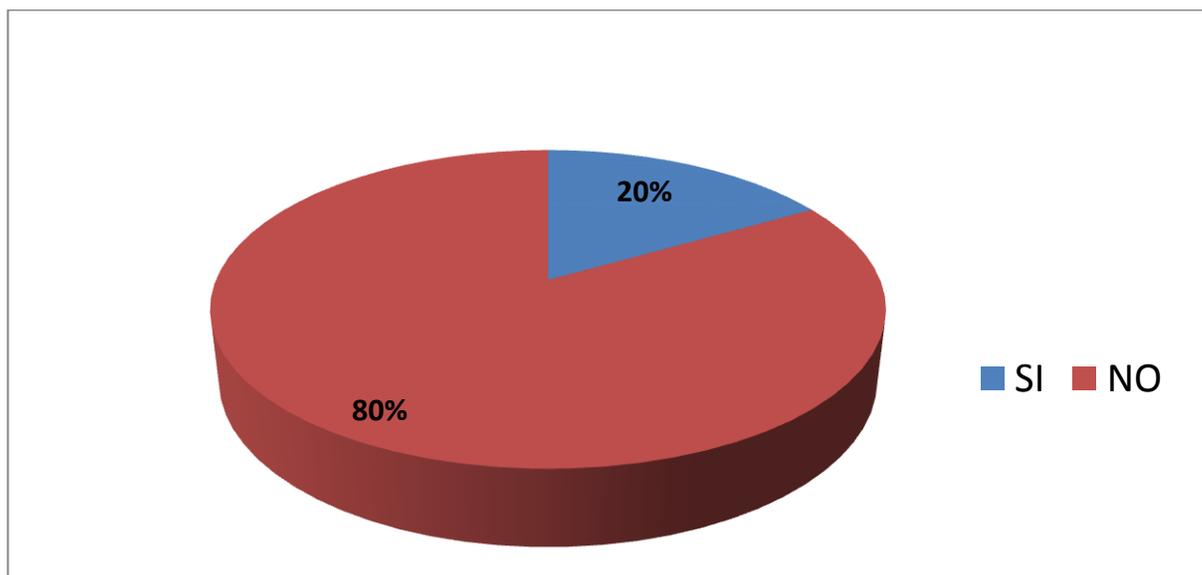


Fuente: Elaboración propio-Datos de acuerdo al cuestionario 2017

### 5.1.3 Amenaza de productos sustitutos

En el caso de tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. La cual se les pregunto a los encuestados si considera que la amenaza en productos sustitutos depende de las condiciones de calidad y precios que se han ofrecidos en la empresa Nirvana Intima, con un 90% respondieron que si depende de las condiciones de calidad y precios que ofrece la empresa, en cambio el 20% respondió que no afecta. (Grafica N° 4)

**Grafica N° 4:** Amenaza de productos sustitutos

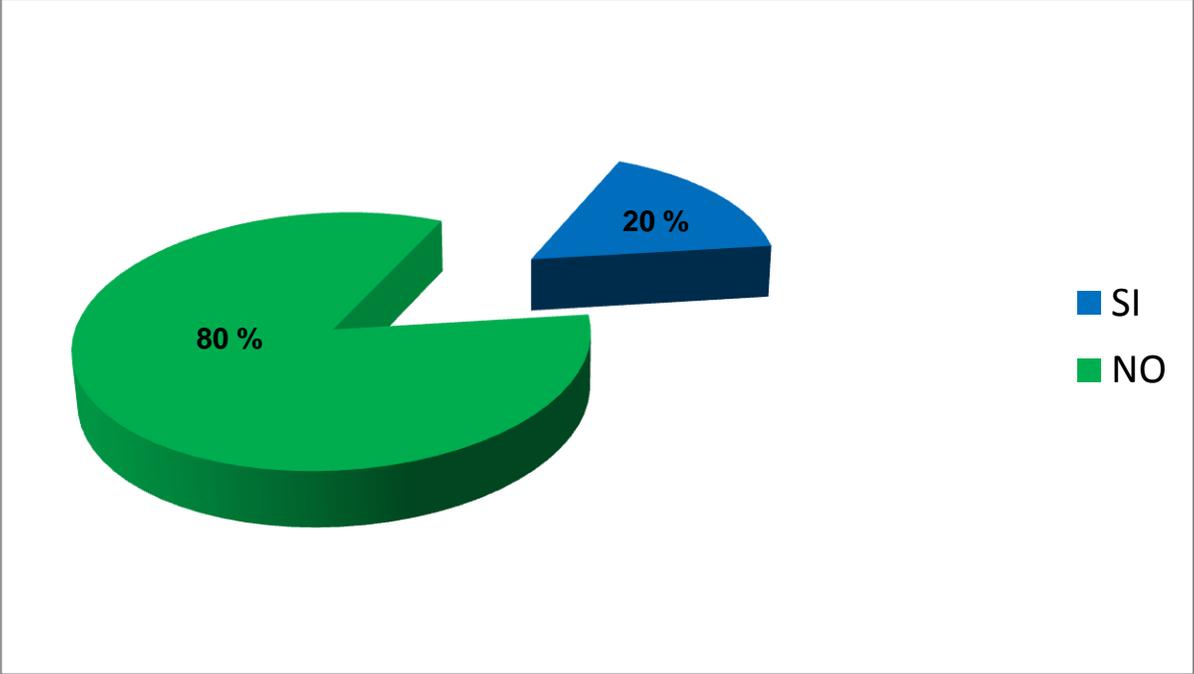


Fuente: Elaboración propio- Datos de acuerdo al cuestionario 2017

#### 5.1.4 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Constituye uno de los indicadores más reveladores del potencial competitivo de un sector de referencia y en consecuencia de su nivel de atractivo. De esta manera se le consultó al personal administrativo si conocen el grado de intensidad de la rivalidad de la empresa Nirvana Intima con otras empresas del sector textil, el cual respondieron lo siguiente: el 80% considera que el nivel de rivalidad existe entre las empresas del sector textil, mientras que el 20% afirma que el grado de intensidad de rivalidad es menor.

**Grafica N° 5:** Rivalidad entre los competidores



Fuente: Elaboración propio-Datos de acuerdo al cuestionario 2017

## **CONCLUSIONES**

Las ventajas competitivas son de suma importancia para aquellas organizaciones que quieran mantenerse en un mercado competitivo y exigente como el de hoy, donde la calidad de producto como servicios forma parte importante en las mejores organizaciones. Es por esto, que el estudio que se realizó a la empresa Nirvana Íntima 2017 se observó que requiere ser más competitivo frente a otras empresas. Así, como tiene fortalezas también tiene debilidades, el hecho de que la empresa tenga buena ubicación y su posición permita aplicar estrategias que le ayude a enfrentar el medio actual, esto a su vez se convierte en oportunidades para la misma.

Finalmente, de esta forma, se propone a la empresa asumir acciones estratégicas para aumentar su capacidad competitiva, lo cual se reflejará en su beneficio y en el de la comunidad en general.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar planes de acción en cuanto a publicidad y marketing al momento de que otra empresa de su misma categoría obtenga madurez progresiva no afecte el entorno de la misma.
- Implementar planes estratégicos más agresivos para desmontar empresas rivales de su entorno.
- Implementar una buena planificación al momento de realizar actividades de contratación, capacitación, desarrollo y remuneración del personal.
- Garantizar precios comparativamente menores que los de los competidores actuales proporcionándole así una ventaja competitiva.
- Garantizar incentivos que motiven al personal, de esta manera sigan brindando servicios de calidad a los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros.

- Porter, M.E. (1985): Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. México, 1987).
- Ivancevich, J.M. Lorezi, P. Skinner, S.J. (1996) Gestión: Calidad y Competitividad. Madrid. Mc Graw-Hill Interamericana (1997).
- Salazar A, y Arcia, U. (2002) Efectividad y liderazgo como desarrollo organizacional. Editorial Santillana.
- Robbins Guzmán, (2004) Factores competitivos
- Porter, M. E. (1980): Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA. México, 1982).
- Lambia, (2000) “Marketing Estratégico”. Temas de administración de empresas
- Villalba, J. (2000). Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva. Edición IESA. Venezuela.
- Abell, D. F., Hammond, J. S. (1979): Strategic Market Planning. Problems and analytical approaches .Prentice Hall. New Jersey.
- Hill. C y Jones. G. (1995), “Administración Estratégica un Enfoque Integrado”, editorial Mc Graw Hill Interamericana, 8va edición. España.
- Mintzberg, H. Brian, J. Voyer, J. (1988). El proceso estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Villafranca D. (2002) “Bases legales”
- Balestrini, M. (2007). Como se elabora un proyecto de investigación.
- Firol y Camacho. (2008). “Marco metodológico”
- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (5ta edición). Editorial Episteme. Venezuela.

Arias, F. (2012), “El Proyecto de Investigación”, editorial Episteme, 6ta edición, Caracas – Venezuela.

### **Leyes**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA; Caracas, Gaceta Oficial N° 5453, Marzo 1999.

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: CODIGO DE COMERCIO; Caracas,

### **Tesis Consultadas**

Amalia y Niurgreg (2015); Ventajas Competitivas de la Farmacia San Rafael, ubicada en la Avenida Gran mariscal, frente al estadio Delfín Marval en Cumaná, Estado Sucre.

Jorge Antonio Celada, Ventajas Competitivas de la Comercializadora de Abarrotes del Supermercado Comisariato Central S.A ubicada en el centro de departamento de Retalhuleu Guatemala

### **Páginas web**

<http://es.m.wikipedia.org/> Analisis-Porter de las Cinco Fuerzas

[www.ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf](http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf).

<http://www.encyclopediainfinanciera.com>, Estrategias Competitivas

<http://es.m.wikipedia.org/> Ventajas Competitivas

<http://www.enumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>, Diferenciación.

Mathur (1984) En <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/062131.pdf>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis-FODA>

## ANEXO

Ciudadano (a):

Representante de la empresa Nirvana Intima 2017 C.A., ubicada en  
Cumaná, estado Sucre.

Cumaná, 13 de diciembre de

2017

Presentes.-

Como estudiantes de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente muy gratamente me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento que actualmente estoy en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“Ventajas Competitivas de la Empresa Nirvana Intima ubicada en Cumaná, Estado Sucre 2017”**, el cual tiene como objetivo: Determinar las Ventajas Competitiva de la Empresa Nirvana Intima en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre 2017.

Asimismo, le informo que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención. Agradeciendo su receptividad y colaboración para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente:

-----

Br. Albert L. Moreno  
C.I: 16.315.911

**CUESTIONARIO**

**VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA NIRVANA  
INTIMA UBICADA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE 2017**

**HOJA DE CONTROL**

Nº .....

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO QUE OCUPA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES**

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

## CUESTIONARIO

### VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA NIRVANA INTIMA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE 2017

#### A.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

1. ¿Cuáles son las consecuencias que tiene el poder de negociación de los clientes?

- a. Disminución de los precios \_\_\_\_\_
- b. Otorgar condiciones de pago \_\_\_\_\_
- c. Manejar los servicios (Calidad) \_\_\_\_\_
- d. Enfrentamiento entre los competidores \_\_\_\_\_
- e. Otros \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

#### A2. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

2. ¿ Considera usted que el poder de influencia de los proveedores de la Empresa Nirvana Intima reside en el hecho de:

- a. Tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas \_\_\_\_\_
- b. Reducir la calidad de sus productos \_\_\_\_\_
- c. Limitar las cantidades vendidas de sus clientes \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

#### A3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

- 3. ¿Cree usted que la entrada de nuevos competidores puede suponer una amenaza para la empresa Nirvana Intima?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

#### A4. Amenaza de Productos Sustitutos

- 4. ¿Considera usted que la amenaza en productos sustitutos depende de las condiciones de calidad y precios que ofrece la empresa Nirvana Intima?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

#### A5 Rivalidad entre los Competidores

5. ¿Conoce usted el grado de intensidad de la rivalidad de la empresa Nirvana Intima con otras empresas del sector textil?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	Ventajas competitiva de la empresa Nirvana Intima ubicada en la ciudad de Cumaná, estado sucre 2017
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Moreno Albert	<b>CVLAC</b>	16.315.911
	<b>e-mail</b>	Almv2011@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palaras claves: Ventajas competitiva, Competitividad, estrategias.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Departamento de Administración

Resumen (abstract):

Nirvana Intima es una empresa que fue fundada en 1992 en Medellín (Colombia), y fundada por Nicolás Araujo, luego de su muerte fue vendida a Iván Duque actual presidente de la empresa, está ubicada en la avenida Bermúdez al lado de Faschion Center y con frente a top chop, en la ciudad de cumana. La actividad fundamental de esta empresa es vender ropa íntima colombiana al detal como también al mayor. De acuerdo a la importancia de esta actividad para la empresa, el presente trabajo de investigación se determina las ventajas competitivas que tiene como incidencia en la competitividad de la misma, permitiendo establecer estrategias que van en función a la misión y visión de la empresa Nirvana Intima. La metodología empleada fue la investigación de campo con nivel descriptiva, en cuanto al análisis de la información se pudo concluir que la empresa cuenta con base sólida para ser una empresa competitiva con la capacidad de satisfacer las necesidades ofreciendo productos de buena calidad a precios accesibles.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
MSc. Zoraida Cova	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	4.688.595
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Ramón Velásquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	9.894.265
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	11	17

Lenguaje: SPA

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
Tesis-MorenoAlbert.doc	<b>Application/Word</b>

Alcance:

Espacial: -----

UNIVERSAL

**Temporal:** INTEMPORAL

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciado (a) en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados

**Área de Estudio:** Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNELES**  
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Signature]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

**Moreno Albert**

**Autor**

**Prof. Ramón Velásquez**

**Jurado Asesor**

**MSc. Zoraida Cova**

**Jurado Asesor**