



Estrategias competitivas que aplican las empresas de ropa y calzado para su posicionamiento comercial en la ciudad de Estelí, Nicaragua

Competitive strategies applied by clothing and footwear companies for their commercial positioning in the city of Estelí, Nicaragua

Fabio José Gaitán Aguilera

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Centro Universitario Regional de Estelí. UNAN-Managua/CUR-Estelí, Nicaragua.

<https://orcid.org/0000-0002-6280-1087>

fgaitan3@yahoo.com

RECIBIDO

02/09/2024

ACEPTADO

07/11/2024

RESUMEN

Las estrategias para el posicionamiento en el mercado tienen la finalidad de lograr que una empresa tenga una posición clara, competitiva y rentable en relación con sus competidores. La presente investigación se realizó en la ciudad de Estelí en el periodo 2022-2024, en negocios de ropa y calzado inscritos en la Alcaldía Municipal. El objetivo del estudio fue valorar las estrategias competitivas para el posicionamiento implementadas en este sector comercial. El estudio se justificó por su conveniencia, tiene valor teórico, utilidad práctica, y relevancia social. Metodológicamente es una investigación aplicada, no experimental, y con enfoque mixto, ya que implica análisis de datos cuantitativos y cualitativos. El universo de estudio de 250 negocios y 83,461 habitantes, entre 15 a 64 años considerados como consumidores. La muestra abarcó a 53 negocios, a cuyos propietarios se les aplicó encuesta, entrevista y observación, y a 68 consumidores se les aplicó encuesta y entrevista. Los principales resultados indican que muchos negocios no definen claramente su mercado meta, existe debilidad en manejo y control de inventarios, insuficiente conocimiento de sus competidores; y poca fortaleza en la aplicación de estrategias virtuales, promocionales, diferenciación, mezcla promocional y exhibición en el punto de venta. Los consumidores consideran que se ofrecen productos de acuerdo a las necesidades y tipos de clientes, pero muchos no ofrecen valor agregado a su servicio, ni productos únicos o novedosos, e insuficiente publicidad y promociones. Se concluye que aun cuando los negocios indican tener ventajas competitivas, no las maximizan como elementos de diferenciación basándose casi solamente en precio, calidad y tipo de producto, lo que repercute en la efectividad de las estrategias de posicionamiento y lealtad de sus clientes, ocasionando que a la mayoría de consumidores les sea indiferente adquirir productos en cualquier negocio porque no perciben diferencia entre ellos.

PALABRAS CLAVE

Competidores; diferenciación; estrategia; posicionamiento; ventaja competitiva.



ABSTRACT

Strategies for market positioning have the purpose of achieving that a company has a clear, competitive and profitable position in relation to its competitors. This research was carried out in the city of Estelí in the period 2022-2024, in clothing and footwear businesses registered in the Municipal Mayor's Office. The objective of the study was to evaluate the competitive strategies for positioning implemented in this commercial sector. The study was justified by its convenience, theoretical value, practical utility, and social relevance. Methodologically, it is an applied research, non-experimental, and with a mixed approach, since it involves quantitative and qualitative data analysis. The study universe of 250 businesses and 83,461 inhabitants, between 15 and 64 years of age, considered as consumers. The sample included 53 businesses, whose owners were surveyed, interviewed and observed, and 68 consumers were surveyed and interviewed. The main results indicate that many businesses do not clearly define their target market, there are weaknesses in inventory management and control, insufficient knowledge of their competitors, and little strength in the application of virtual and promotional strategies, differentiation, promotional mix and point-of-sale display. Consumers consider that products are offered according to the needs and types of customers, but many do not offer added value to their service, nor unique or novel products, and insufficient advertising and promotions. It is concluded that even when businesses indicate that they have competitive advantages, they do not maximize them as elements of differentiation based almost only on price, quality and type of product, which affects the effectiveness of positioning strategies and customer loyalty, causing that most consumers are indifferent to purchase products in any business because they do not perceive any difference between them.

KEYWORDS

Competitors; differentiation; strategy; positioning; competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. Si estos negocios quieren mantenerse, crecer y desarrollarse en un entorno dinámico como el actual, tienen que plantearse estrategias que les permitan una buena gestión comercial y lograr un buen posicionamiento en el mercado.

En Nicaragua el pequeño comercio tiene un peso considerable, teniendo mucho valor para la economía. Díaz y Sánchez (2014), Explican que:

Las MIPYMES en la economía nicaragüense se deben a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional e internacional. (pág. 1)

Como parte de los Lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (PNLCP-DH) 2022-2026, que dan continuidad a los programas y proyectos exitosos, está acompañar técnica y financieramente las iniciativas de emprendimientos con potencial de crecimiento en el mercado (Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, 2021).

El sector comercial de ropa y calzado en Estelí forma parte de estos eslabones de la economía, se caracteriza en su mayoría por pequeños negocios que venden los productos en pequeños locales que conservan características de viviendas carentes de condiciones para esta actividad, gran parte de estos sin tener la mínima experiencia y poco conocimiento para posicionarse y competir en el mercado. El Banco Central de Nicaragua (2017), afirma que los establecimientos comerciales de distintos rubros, en su mayoría son pequeños negocios y están ubicados en viviendas:

El Directorio Económico de la ciudad de Estelí está compuesto por 7,072 establecimientos comerciales de diversos rubros, donde 4,377 están ubicados en viviendas (61.9%), 2,318 en local independiente (32.8%), 228 en mercados, bancos, supermercados, entre otros (2.1%).

Se observa que, de los 7,072 establecimientos económicos de la ciudad de Estelí, 5,886 (83.2%) tienen de 1 a 5 trabajadores generando empleo para 9,777 personas. (págs. 3-4)

Gaitán (2022), con respecto a las debilidades y problemas que han presentado los negocios de ropa y calzado de la ciudad de Estelí en el proceso de comercialización, refiere lo siguiente:

Relativamente no tienen muchos años de experiencia, presentan un alto grado de debilidad en capacitación, lo cual es una limitante tanto en adoptar una visión estratégica, como en la apropiación de herramientas gerenciales que contribuya a una visión empresarial más amplia y analítica de su entorno competitivo.

Presentan poca visión empresarial en cuanto al uso del crédito ya que lo dirigen mayormente para compra de inventarios y débilmente para mejorar las condiciones físicas del negocio descuidando totalmente la inversión en tecnología y publicidad para posicionarse en el mercado.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. Si estos negocios quieren mantenerse, crecer y desarrollarse en un entorno dinámico como el actual, tienen que plantearse estrategias que les permitan una buena gestión comercial y lograr un buen posicionamiento en el mercado.

En Nicaragua el pequeño comercio tiene un peso considerable, teniendo mucho valor para la economía. Díaz y Sánchez (2014), Explican que:

Las MIPYMES en la economía nicaragüense se deben a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional e internacional. (pág. 1)

Como parte de los Lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (PNLCP-DH) 2022-2026, que dan continuidad a los programas y proyectos exitosos, está acompañar técnica y financieramente las iniciativas de emprendimientos con potencial de crecimiento en el mercado (Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, 2021).

El sector comercial de ropa y calzado en Estelí forma parte de estos eslabones de la economía, se caracteriza en su mayoría por pequeños negocios que venden los productos en pequeños locales que conservan características de viviendas carentes de condiciones para esta actividad, gran parte de estos sin tener la mínima experiencia y poco conocimiento para posicionarse y competir en el mercado. El Banco Central de Nicaragua (2017), afirma que los establecimientos comerciales de distintos rubros, en su mayoría son pequeños negocios y están ubicados en viviendas:

El Directorio Económico de la ciudad de Estelí está compuesto por 7,072 establecimientos comerciales de diversos rubros, donde 4,377 están ubicados en viviendas (61.9%), 2,318 en local independiente (32.8%), 228 en mercados, bancos, supermercados, entre otros (2.1%).

Se observa que, de los 7,072 establecimientos económicos de la ciudad de Estelí, 5,886 (83.2%) tienen de 1 a 5 trabajadores generando empleo para 9,777 personas. (págs. 3-4)

Gaitán (2022), con respecto a las debilidades y problemas que han presentado los negocios de ropa y calzado de la ciudad de Estelí en el proceso de comercialización, refiere lo siguiente:

Relativamente no tienen muchos años de experiencia, presentan un alto grado de debilidad en capacitación, lo cual es una limitante tanto en adoptar una visión estratégica, como en la apropiación de herramientas gerenciales que contribuya a una visión empresarial más amplia y analítica de su entorno competitivo.

Presentan poca visión empresarial en cuanto al uso del crédito ya que lo dirigen mayormente para compra de inventarios y débilmente para mejorar las condiciones físicas del negocio descuidando totalmente la inversión en tecnología y publicidad

para posicionarse en el mercado.

Las limitaciones que han tenido para el incremento de las ventas por orden de importancia están: la pandemia, el desconocimiento administrativo y de ventas, capital de trabajo y la falta de clientes leales.

Lo anterior refleja que muchos pequeños empresarios poseen débil conocimiento administrativo, y realizan acciones de manera empírica, sin tener definido claramente su mercado meta, pocas actividades promocionales y servicio postventa, baja inversión en inventarios, insuficiente conocimiento sobre sus competidores, entre otros aspectos.

De acuerdo con lo observado de manera empírica, en el ambiente externo de estos negocios, existen factores que impactan en su capacidad competitiva, tales como el incremento de la competencia tanto de origen nacional como internacional, y la exigencia cada día mayor que tienen los consumidores con respecto a los bienes y servicios que requieren de manera más personalizada, haciendo que el ambiente competitivo sea más dinámico y exigente.

La información que contiene este artículo es de mucha relevancia para los propietarios de este tipo de negocios, ya que les permitirá tener una visión del contexto actual en que se encuentran y de su posición competitiva que les facilitará valorarse de acuerdo a los elementos presentados y evaluados en esta investigación. De igual manera, será de utilidad para todas aquellas organizaciones e instituciones del Estado enfocadas en brindarles apoyo, ya que les proporciona información general que caracteriza al sector sobre competitividad para incorporar mayor atención a este tipo de MIPYMES. Desde una perspectiva social, la población en su conjunto se verá beneficiada con la implementación de estrategias que conduzca al mejoramiento del servicio, brindando a los consumidores mejor calidad y satisfacción.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación proporciona elementos de conceptualización que permiten comprender aspectos necesarios para desarrollar estrategias y posicionarse en el mercado. De igual manera puede servir como punto de partida para profundizar en otros aspectos del mismo o para sugerir nuevas ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios.

Se han realizado estudios que comprenden diferentes estrategias competitivas para el posicionamiento en el mercado que reflejan la importancia de la implementación de estas en las empresas, estas están relacionadas con: costos, diferenciación, negociación con los proveedores, estrategia de enfoque y elementos de la mezcla de mercadeo ((Burbano Rodríguez, 2017), (Gaitán Aguilera, 2016)), la imagen de marca (Bernabel Dicient, 2016), entorno digital (Rivera Sanclemente, 2015), calidad del servicio y la satisfacción del cliente (García González, 2013).

De igual manera se han desarrollado investigaciones enfocadas en el plan de mercadeo para el incremento de las ventas y el posicionamiento así como el marketing como herramienta administrativa ((Reina Munar & Velasco, 2022), (Lovato Torres, 2018)), se ha realizado estudios sobre los factores de competitividad y las ventajas competitivas como elementos para diferenciarse con la competencia y lograr un posicionamiento en el mercado ((Naranjo Pico, 2021), (Almanza Mancilla, 2015)).

Fundamentación teórica

Para posicionarse en el mercado es preciso que la gerencia tome en cuenta una serie de elementos de mercadeo que son imprescindibles para diferenciarse de los competidores. Inicialmente se debe definir los segmentos posibles a los cuales podría atender la empresa con sus productos o servicios. Es fundamental que dentro de este proceso de comercialización se realice la segmentación de mercados que permita identificar el mercado meta y atender de manera más personalizada a los clientes concentrándose en mercados específicos ya que difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 165).

Al respecto Kotler y Keller (2012), señalan la importancia de analizar a los competidores y a los clientes en el desarrollo de un posicionamiento efectivo: “Para desarrollar un posicionamiento eficaz, los especialistas en marketing deben identificar las estrategias, los objetivos, las fortalezas y las debilidades de los competidores” (pág. 294). Lo anterior indica la importancia de hacer un análisis de las estrategias de los competidores, que permita a la empresa conocer su posición con respecto a los negocios similares existentes en el mercado en relación al servicio que se está brindando y de esta manera planificar acciones para contrarrestarlos.

Lograr el posicionamiento deseado implica determinar aspectos que generan diferenciación con los competidores y elegir aquellos en los que se tiene mayor fortaleza. Identificar esta ventaja competitiva conlleva a implementar acciones que los demás competidores no podrían hacerlo a corto plazo y que genera una imagen diferente ante los consumidores. Ferrel y Hartline (2012), señalan que “una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes” (pág. 18).

Existen diferentes formas de diferenciación en base a las cuales las empresas pueden diseñar estrategias de posicionamiento de acuerdo a sus capacidades y lograr la fidelidad de los clientes, estas pueden ser; atención de mayor calidad, instalaciones, ubicación, horario, garantía, por la forma en el uso del producto, tecnología diferente, productos de una calidad superior, mayor habilidad o experiencia de los colaboradores, garantía, publicidad (Rodero, 2019, págs. 56-66).

Al determinar la forma de diferenciación y su ventaja competitiva, se debe dar a conocer el posicionamiento en el mercado que se pretende implementar; este consiste en la manera como quiere la empresa que la perciba en su mente el consumidor, es decir aquellas características con las cuales la asocie al momento de tener la necesidad de un producto o servicio. Monferrer (2013) considera la relevancia del posicionamiento:

En concreto, el posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores. En otras palabras, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes. (pág. 66)

Por lo tanto, haciendo referencia a Kotler y Armstrong (2013), para la elección de una estrategia de diferenciación y posicionamiento, se requiere identificación de posibles diferencias de valor y ventajas competitivas, elegir las ventajas competitivas correctas y selección de una estrategia de posicionamiento en general. Estos elementos van permitir

que los consumidores tengan razones muy particulares por las cuales preferir un negocio y ser clientes fieles.

De esta manera, para obtener el posicionamiento deseado, se deben desarrollar estrategias competitivas acordes con el lugar que la empresa quiere tener en el mercado y de esta manera lograr la rentabilidad deseada: “Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia” (Porter, 2015, pág. 49).

Castro (2010), menciona que existen diferentes estrategias para posicionarse y competir en el mercado, las cuales se pueden clasificar; de acuerdo con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, atendiendo a la ventaja competitiva perseguida, de diferenciación e indiferenciación, la posición que tiene en el mercado y la actitud que adopta frente a otros competidores. Es importante señalar el papel que juegan las redes sociales ya que estas permiten llegar a su mercado meta y retroalimentarse en cuanto a la valoración de las acciones que está realizando o cambios en los gustos y preferencias.

En relación con lo antes expuesto, este artículo tiene por objetivo valorar las estrategias competitivas para el posicionamiento implementadas por las empresas de ropa y calzado de la ciudad de Estelí, que contribuya a orientar las acciones de los negocios en el logro de sus metas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de estudio

Según el propósito del estudio es una investigación aplicada, porque se analiza la problemática del sector de las tiendas de ropa y calzado ubicadas en la ciudad de Estelí, en relación a las estrategias para el posicionamiento en el mercado que estas implementan. Al respecto, Murillo (2008) (como se citó en Vargas Cordero (2009)) refiere que mediante la sistematización de los conocimientos adquiridos en la investigación, aunados con los existentes, facilita la comprensión de la realidad.

Según la naturaleza de los datos posee un enfoque mixto, ya que implica el análisis de datos cuantitativos y cualitativos buscando comprender la realidad a partir de las estrategias para el posicionamiento implementados por lo empresarios.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 612)

Para el aspecto cuantitativo de la investigación, se utilizó la teoría postpositivista y el método deductivo, ya que sigue un proceso lineal y secuencial que inicia con la recopilación de la información mediante la tabulación, el análisis estadístico y la comprobación de la aplicación de principios, estrategias y teorías administrativas. En cuanto al enfoque cualitativo permite la flexibilidad y profundizar sobre los puntos de vista y experiencia de los propietarios de los negocios, así como verificar las condiciones físicas de los negocios, se soporta en la meta teoría del estructuralismo, la cual concibe cualquier objeto

como parte componente de un todo, en el cual los miembros se relacionan, cualquier modificación que se presente en uno de ellos incide en los demás (Rico Ortega, 1996).

De acuerdo a la manipulación de variables es una investigación no experimental, ya que se observó la situación real de los negocios en su contexto natural para su respectivo análisis. Hernández, Fernández y Baptista (2014), la define como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (pág. 152).

El área de estudio corresponde a Ciencias Económicas, la cual se enfoca en el campo administrativo, de manera específica a la gestión comercial ya que tiene el propósito de evaluar las estrategias para el posicionamiento en el mercado implementadas por los negocios de ropa y calzado de la ciudad de Estelí.

Población/universo-muestra

Para este estudio dado su naturaleza de la información, se necesitó de dos universos o población de estudio, los cuales fueron:

- 250 tiendas de ropa y calzado legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Estelí en el año 2020.
- La población económicamente activa (PEA) del municipio de la ciudad de Estelí, comprendida entre 15 y 64 años, siendo esta de 83,461 habitantes, de acuerdo a la proyección de la población del municipio de Estelí (Pronicaragua.gob.ni, 2020).

Para definir el tamaño de la muestra de las tiendas de ropa y calzado, se aplicó la fórmula de cálculo para población finita menor de 100,000, con un nivel de confianza del 90% porque las características poblacionales, de los negocios, son similares; siendo la muestra de 53 negocios a los cuales se les aplicó encuesta, observación y entrevista. Para determinar el tamaño de la muestra de consumidores, se aplicó la misma fórmula utilizada para la muestra de tiendas de ropa y calzado, siendo esta 68 consumidores, a los que se les aplicó encuesta y entrevista.

En las tiendas de ropa y calzado, la encuesta se aplicó a los 53 propietarios de los negocios y se realizó igual número de observaciones en las mismas, utilizando el muestreo probabilístico aleatorio simple, debido a que todos los participantes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y participar y poseen características homogéneas, en la entrevista participaron 10 propietarios de negocios. En la segunda muestra conformada por 68 consumidores, se utilizó el muestreo no probabilístico de bola de nieve mediante encuesta, con el propósito de identificar participantes claves que recomienden a otras personas que puedan proporcionar información, en la entrevista participaron 2 consumidores.

Como criterios de inclusión, para las tiendas de ropa y calzado, se tomó en cuenta que fuesen negocios formales, inscritos en la Alcaldía Municipal de Estelí, que existan físicamente establecidos en un local y disposición a participar en el llenado del instrumento. En cuanto a los consumidores se seleccionaron aquellos comprendidos en edades entre 15-64 años. Como criterio de exclusión se estableció la no participación de aquellos negocios que solo existen de manera virtual.

Antes de aplicar cada uno de los métodos seleccionados, se contó con el consentimiento informado de cada uno de los participantes, que su participación fuese voluntaria, garantizándoles confidencialidad en los datos proporcionados, respetando la dignidad y autonomía de la persona al proporcionar los datos y no se lacere sus valores como persona.

Para la obtención de los datos se utilizaron fuentes primarias que provienen de la integración de los métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección y análisis de los datos, siendo estas, la encuesta, entrevista y la guía de observación empleándose el cuestionario como instrumento. Las fuentes secundarias se obtuvieron de la revisión bibliográfica, se consultaron las bases de datos suscritas de la UNAN-Managua, el repositorio Centroamericano del CNU y Google académico. La búsqueda se enfocó en estudios relacionadas con teorías administrativas sobre estrategias para el posicionamiento, para lo cual se indagó en libros, artículos de revistas científicas y tesis doctorales de investigaciones nacionales e internacionales.

Etapas de la investigación

Etapas de planificación de la investigación

La etapa de planificación de la investigación comenzó con la definición del tema atendiendo a las líneas de investigación dentro del Programa del Doctorado en Gestión y Calidad de la Investigación Científica (DOGCINV) de la UNAN-Managua, II cohorte 2020-2023, enfocada en una problemática del sector comercio de la ciudad de Estelí relacionado con la gestión comercial y estrategias de posicionamiento. En esta etapa se elaboró el protocolo de investigación

Se revisó bibliografía en línea para construir los antecedentes del estudio, y se establecieron las bases teóricas que fundamentan la investigación. En la elaboración de los instrumentos, se tomó como referencia los objetivos específicos y la operacionalización de variables de acuerdo a los indicadores correspondientes.

Para la validación de la encuesta y entrevista se recurrió al juicio de expertos con nivel de doctorado y experiencia en la docencia e investigación científica, quienes aplicaron un instrumento que indico validez y no validez de las preguntas, con los valores de: 1. Deficiente, 2. Regular, 3. Bueno, 4. Muy bueno y 5. Excelente.

Etapas de trabajo de campo

Para la recolección de los datos se aplicaron la encuesta, entrevista y guía de observación como instrumentos, en el periodo 2022-2024. Este proceso se realizó en distintos momentos en el orden siguiente:

En un primer momento se aplicaron las encuestas dirigidas a los propietarios de los negocios, esto se realizó de manera presencial con la asistencia del investigador ante cualquier duda del encuestado. Simultáneamente en la visita a las tiendas, se recopiló información requerida en la guía de observación.

Posterior a la aplicación de las encuestas, se realizó la entrevista a propietarios de negocios que fueron seleccionados de acuerdo a su antigüedad y experiencia en el rubro, con el propósito de profundizar y enriquecer los resultados obtenidos en la encuesta.

Por último, se aplicó la encuesta y entrevista a consumidores, para la encuesta se utilizó la técnica de bola de nieve, la cual permitió llegar a distintos consumidores que de otra manera sería más difícil llegar, esta se realizó utilizando la herramienta de Google Formulario. La entrevista se aplicó a consumidores que estaban en los locales de venta de estos negocios.

Como principales limitantes se presentó la falta de tiempo de los propietarios y la pandemia del COVID-19.

Etapas de procesamiento y análisis

Para la etapa de procesamiento y análisis, en cuanto a los datos cuantitativos de las encuestas se diseñaron bases de datos, tablas de frecuencia y gráficos de barra y pastel, utilizando el software estadístico SPSS, v. 22 y Excel. Los datos cualitativos, las entrevistas y las observaciones, fueron transcritas y tabuladas por el investigador de acuerdo al orden preestablecido en los instrumentos de la investigación, para llevar a cabo el análisis y redacción de los resultados.

En el análisis de los resultados, se realizó la triangulación y análisis inferencial de los datos obtenidos con las distintas técnicas, con las teorías de los diferentes autores e investigaciones relacionadas al tema de investigación, y se incluye el análisis del investigador. La triangulación proporciona validez y confiabilidad a los resultados obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización del sector ropa y calzado

Mediante esta investigación se estudió las estrategias competitivas para el posicionamiento implementadas por las empresas de ropa y calzado de la ciudad de Estelí. Se analizan elementos del entorno competitivo caracterizado por ser dinámico, con mucha innovación en sus productos y cambiante en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores.

Las características del sector de ropa y calzado demuestran que sus propietarios son jóvenes entre los 18 y 40 años (66%), con predominio del sexo femenino (74%), la mitad de ellos con nivel de educación superior (49%) y pocos años de experiencia en el establecimiento de su negocio, ya que un 50% no superan los 10 años, ninguno pertenece a una organización gremial, con poca capacitación (30%) y predominio de la participación de la familia en el negocio (75%). Casi en su totalidad son empresas individuales (96%) y sin local propio (81%), con poca visión empresarial en cuanto al uso del crédito ya que lo dirigen mayormente para compra de inventarios (97%).

Se tiene la fortaleza que la mayoría de sus colaboradores son jóvenes entre 16 y 35 años de edad (72%), existe predominio del sexo femenino (65%), casi la mitad de estos tienen nivel académico de secundaria y bachillerato (53%) y un 26% con educación superior. No se observa mucha estabilidad de los colaboradores ya que la mayoría tienen un máximo de 4 años de laborar en la empresa donde están, de los cuales casi la totalidad no reciben ningún tipo de capacitación (81%). Toda esta caracterización empresarial indica, que este sector tiene debilidad en cuanto a la gestión de sus recursos y que, aunque posee fortalezas no las aprovechan para lograr una mayor competitividad (Gaitán Aguilera, 2022)

Elementos base para el posicionamiento

La definición e implementación de estrategias de posicionamiento requiere realizar acciones necesarias que permitan contar con recursos **y análisis de** aspectos para la ejecución de estas; entre estas acciones se encuentran: la definición clara de su mercado meta, abastecimiento y control de inventarios, llevar registros contables, y conocimiento de los competidores. A continuación, se describe la forma en que lo realizan los negocios objeto de esta investigación:

En cuanto a la **segmentación de mercado y determinación del mercado meta** el estudio revela que un alto porcentaje (38%) de negocios no tienen claramente definido su mercado meta siendo esta una acción imprescindible para desarrollar estrategias de posicionamiento porque permite que el negocio enfoque sus recursos en aquellos consumidores a los cuales ha decidido atender de manera selecta.

En el proceso de gestión comercial que realizan los negocios, gran parte de estos no definen su mercado meta, ni tienen conocimiento de cómo hacerlo o de su importancia, realizándolo en base a su intuición o experiencia, sin sustentarse en conocimientos teóricos. Al respecto los propietarios de los negocios expresaron: *“No hay una definición clara, pero se busca lo más barato que se pueda, yo he visto personas que hacen este tipo de cosas y no sé, nosotros tratamos de darle el mejor precio a todo mundo”* (Propietario 8, comunicación personal, 22 de abril 2022), *“La experiencia te va guiando y lo que van buscando, vas viendo que te buscan y en base a eso vas adquiriendo tu producto para ofrecer”* (Propietario 5, comunicación personal, 18 de abril 2022).

No definir el mercado meta incide en la fidelidad de los clientes, ya que normalmente no se puede atender a todos los clientes porque son numerosos, dispersos y con gustos variados; esto conlleva a que no se definan estrategias eficaces en cuanto a tipos de productos y actividades de venta que deben realizar enfocadas en consumidores con características similares.

Kotler y Armstrong (2013), resaltan la importancia de la segmentación y definición del mercado meta: *“A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas”* (pág. 165).

En cuanto al **abastecimiento y control de inventarios**, la mayoría de los negocios llevan registro de ventas (83%), de igual manera un alto porcentaje definen las especificaciones de compra y determinan y registran los costos (74% y 72% respectivamente), pero se refleja debilidad en cuanto a las condiciones de almacenamiento (58%), el registro de productos dañados (49%) y menos de la mitad determina los costos fijos y variables en su negocio. De igual manera, se refleja deficiencia en cuanto a la forma de llevar los registros contables ya que, del 83% que lo hacen, el 68% de estos lo realiza de manera empírica manual, el otro 15% lo realiza de manera computarizada. Un 17% no lleva en lo absoluto control de sus ventas y productos.

Según información emitida por el Banco Central de Nicaragua (2017) respecto a la ciudad de Estelí, indica que *“El 55.6 por ciento de los establecimientos declaró que no lleva ningún tipo de registro contable, el 32.4 por ciento indicó que posee registros contables básicos o anotaciones y el 9.6 por ciento que tienen contabilidad formal”* (pág. 4).

Al respecto en la opinión de los propietarios se evidencia el problema existente en el control de sus inventarios, llevándose en su mayoría solo controles manuales, desactualizado y sin determinar los costos, lo cual incide en sus ventas y por ende en sus utilidades: “El inventario no lo tenemos especificado como tal” (Propietario 3, comunicación personal, 17 de abril 2022), “Solo controles manuales, pero no tan exactos y no se determinan costos” (Propietario 6, comunicación personal, 20 de abril 2022), “No realizamos control de inventario, como solo me mantengo yo aquí todo el tiempo, ni control de costos ni ganancias” (Propietario 7, comunicación personal, 20 de abril 2022), “Es un control empírico manual y no actualizado” (Propietario 2, comunicación personal, 17 de abril 2022).

Estas debilidades reflejadas en cuanto al abastecimiento y control de inventarios, inciden de manera directa en las utilidades de los negocios, al no tener los productos en el momento que se demandan, pérdidas por productos dañados, no contar con inventario de existencias actualizadas y el efecto negativo que esto genera en la imagen del negocio ante los consumidores.

En relación al **conocimiento de sus competidores**, los resultados muestran que, los negocios de ropa y calzado de la ciudad de Estelí, en su mayoría no realizan estudio de la competencia que les permita identificar sus ventajas competitivas y definir estrategias de diferenciación para un mejor posicionamiento en el mercado. La mitad de los negocios no conocen nada sobre sus competidores (49%), y los que tienen información, solo conocen sobre los productos y precios (43%), y los medios en que hacen publicidad (25%). Mínimamente conocen sobre la experiencia, tipo de clientes, y número de competidores.

Kotler y Lane (2006) señalan que se debe conocer los puntos débiles y fuertes de la competencia, que le permita a la empresa refinar su estrategia, para sacar ventaja de sus limitaciones y no atacar en aquellos puntos donde la competencia es fuerte, de igual manera conocer las formas de reacción de esta, para identificar las estrategias de cada competidor e identificar a los más cercanos y tomar las medidas adecuadas.

La efectividad de las estrategias de posicionamiento depende en gran manera del conocimiento que se tenga de los competidores, esto va a permitir aprovechar las ventajas competitivas que se tengan y utilizarlas como elementos de diferenciación para lograr ofrecer productos, servicios y valor agregado que los consumidores los perciban como únicos o diferentes. Se requiere lograr una imagen diferente y darle razones al consumidor por las cuales preferir un negocio en particular, de igual manera conocer a los competidores permite actuar de manera proactiva, anticipándose a futuras acciones de estos y tomando iniciativas en estrategias que pueden impactar de manera positiva en la preferencia y lealtad de los clientes.

Estrategias de posicionamiento y su valoración

Para lograr sus objetivos, las empresas deben diseñar estrategias acordes con el ambiente competitivo en que se encuentran, para el análisis del posicionamiento se hace referencia a estrategias abordadas por distintos teóricos que son primordiales aplicar por los negocios del sector económico en estudio, entre estas se tienen: Estrategias de segmentación y posicionamiento, valor agregado, de diferenciación e indiferenciación, virtuales, promocionales, distribución, merchandising y mezcla de mercadeo.

Los resultados señalan que los propietarios realizan planificación de estrategias para incrementar las ventas en su negocio (77.4 %). Al respecto los consumidores mencionan algunas acciones que han visto o participado: black Friday, descuentos en temporadas, Facebook life con influencer, uso de redes sociales, servicios a domicilio, atractivo de decoración y publicidad, rifas por redes sociales, tómbolas, cambio frecuente de los estilos de ropa de los maniqués lo cual atrae a la vista.

Lo anterior evidencia que, aunque algunas veces estas sean de manera empírica, se planifican acciones y se visualiza la manera para atraer clientes y fidelizarlos: “Claro, lo más importante es la bendición de Dios, pero uno debe esforzarse lo más que pueda, buscar métodos que ayuden a incrementar las ventas” (Propietario 8, comunicación personal, 22 de abril 2022).

Figura 1.
Segmentación y posicionamiento



La figura 1 indica que la mayor parte de los propietarios no implementan estrategias de segmentación (54.7%), solamente un 39.6% se enfoca en desarrollar acciones orientadas a atender las necesidades específicas de distintos segmentos que han identificado y decidido atender. En relación al posicionamiento consideran que su principal estrategia se basa en precio y calidad (47.2%), dándole menos importancia al posicionamiento en cuanto a los beneficios ofrecidos, la competencia y categorías de productos (17%, 17%, 18.9% respectivamente).

El proceso de segmentación conlleva evaluar los segmentos que resulten más atractivos para la empresa y que sea posible llegar a ellos. Comprende un proceso de análisis hasta encontrar los segmentos más atractivos y rentables (Kotler & Armstrong, 2008).

Los negocios que no implementan estrategias de segmentación, disminuyen la posibilidad de lograr un posicionamiento distintivo en el mercado, ya que tratan de atender a todo tipo de consumidor, lo cual es una tarea muy compleja y por lo general difícil de lograr ya que las personas difieren mucho en sus características, tanto geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales las cuales inciden en el tipo, calidad, estilo, servicio y otra serie de atributos del producto. La segmentación de mercado es crucial para comprender mejor a los clientes y atender sus necesidades específicas, las tiendas que no la realizan les conlleva a estrategias de marketing ineficaces, pérdida de clientes y oportunidades de crecimiento.

Si bien es cierto que la calidad y el precio son elementos cruciales para lograr demanda en el mercado, existen otros aspectos que son importantes para lograr diferenciarse de los

demás negocios, entre estos está, resaltar los beneficios que generan los productos que se ofrecen, diferenciarse de la oferta de los competidores y ofrecer productos con estilos novedosos que permitan llevar la iniciativa de ofertas en el sector. Al respecto Lee (2007) indica “El posicionamiento determina la elección y delimitación de una categoría de competencia, aquella en la que la empresa puede sobresalir basada en sus fortalezas y circunstancias de desempeño” (pág. 44) .

En cuanto al **valor agregado** como estrategia de posicionamiento, los propietarios y consumidores valoran el cambio o devolución de productos brindado de manera similar (49.1% y 51.5%), difiriendo en cuanto al apartado de productos (77.4% y 45.6%), es notorio que los consumidores le dan un alto valor a la aceptación de tarjeta de crédito (64.7%). Un porcentaje relativamente importante de los propietarios consideran que no proporcionan ningún valor agregado (22.6%).

El valor agregado tiene un impacto directo en la satisfacción de los clientes, ofrecer beneficios más allá de las expectativas de los clientes permite ser más valorado generando una experiencia positiva en el cliente y contribuye a la fidelización. Los resultados indican que los consumidores consideran que muchos de los negocios no ofrecen servicios adicionales que les permitan tener mayor garantía en las compras que realizan y facilidades en el proceso de compra, lo cual refleja la falta de estrategias de estos para lograr un mejor posicionamiento.

Por tal razón Mejía (2008), enfatiza el servicio al cliente como factor de diferenciación competitiva al señalar: “Una frase común en mercadeo es que el producto convence, pero el servicio enamora, con lo cual se quiere significar que el cliente, para generar relaciones de fidelidad y lealtad, espera algo más que la mercancía comprada” (pág. 1). Es muy importante ofrecer al cliente algo más que el producto, se requiere de beneficios o valor agregado que le den una razón para ser fiel al negocio. Muchos de estos beneficios están al alcance del empresario, lo que se requiere es un análisis de la competencia y ofrecer algo más de lo que ellos ofrecen.

Tabla 1: Estrategias competitivas de Mintzberg según propietarios y consumidores

Categoría	% Respuesta afirmativa	
	Propietario	Consumidor
Indiferenciación	11.3%	51.47%
Diferenciación en imagen	37.7%	27.94%
Diferenciación en calidad	47.2%	48.52%
Diferenciación en diseño	35.8%	39.70%
Diferenciación en precio	71.7%	47%
Diferenciación en soporte	35.8%	44.11%

Los resultados de la tabla 1, reflejan un dato preocupante en cuanto a la opinión de los consumidores, un 51.47% no visualizan ningún tipo de diferenciación, esto es un indicador de que no encuentran razones para ser fieles a un negocio en particular: “La mayoría de los negocios venden de lo mismo, son pocos los negocios que uno encuentra estilos diferentes y muchas veces no tienen de todas las numeraciones de los productos que venden” (Consumidor 2, comunicación personal, 18 de julio 2024).

En contraste, el 88.7% de los propietarios indican que, si se diferencian, señalando que la mayor diferenciación se basa en el precio (71.7%), seguido de la calidad (47.2%) y en menor porcentaje imagen (37.7%), diseño (35.8%) y soporte (35.8%). Esta diferencia de percepción refleja que las estrategias implementadas no están siendo del todo efectivas y no se está teniendo el impacto en los consumidores en cuanto al posicionamiento esperado, principalmente en cuanto a imagen y precio. Esto repercute en que la decisión del lugar de compra les sea indiferente a muchos consumidores.

Sin establecer una diferenciación clara, un negocio no puede definir un buen posicionamiento que le permita ser visto de manera diferente a los competidores. “En la medida en que una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una ventaja competitiva” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 183).

Figura 2: Estrategias virtuales, promoción y distribución



Los resultados de la figura 2, reflejan que la estrategia virtual más utilizada por los propietarios son las redes sociales y pocas tiendas implementan estrategias promocionales, con un porcentaje inferior al 50% en cada una de este tipo de estrategias. De manera muy limitada implementan el delivery como estrategia de distribución.

El resultado muestra que un porcentaje muy significativo no utiliza las redes sociales (35.8 %) como estrategia de divulgación de sus productos y servicios. Las redes sociales son un medio muy efectivo de llegar a los clientes actuales y potenciales, tienen un costo muy bajo y la ventaja de llegar al público meta que sea de interés. La no implementación de estas por parte de algunas tiendas de ropa y calzado limita la oportunidad de ampliar su base de clientes, difundir novedades, eventos, promociones o cualquier estrategia dirigida a mejorar sus ventas y reconocimiento por parte de los compradores, son una herramienta esencial ante un público meta caracterizado hoy en día por el uso de la tecnología.

Hacer presencia en las redes sociales permite visualizar el comportamiento de los potenciales clientes, haciéndolos sentir importantes, permiten interactuar con el cliente si tiene alguna duda o pregunta, siendo absueltas de inmediato por la empresa, generando satisfacción con la respuesta y dando la posibilidad de que quiera compartir sus experiencias con sus amistades. (Canaza Quispe, 2018)

En cuanto a las estrategias promocionales, existe deficiencia en su uso como herramientas para captar y retener a los clientes. Ofrecer distintas promociones en los productos, hacer publicidad de sus productos, precios, calidad y ofertas y crear una imagen positiva del negocio mediante las relaciones públicas, permite ser considerado como una de las primeras opciones de lugar de compra para los consumidores. De manera complementaria, ofrecer un buen impacto visual, facilidad durante la compra y un ambiente agradable son elementos que pueden generar diferencia creando fidelidad de los clientes.

Las estrategias virtuales, promocionales y de distribución de los negocios en estudio, están basadas en el precio, la buena atención y rebajas por algunos negocios y en otros casos por el desconocimiento de estas. En las entrevistas a los propietarios de negocios manifestaron la forma en que ellos las implementan: “El buen precio y dar una buena atención” (Propietario 2, comunicación personal, 17 de abril 2022), “Tratamos con ellos, socializar, las rebajas” (Propietario 7, comunicación personal, 20 de abril 2022).

Al respecto, en la siguiente tabla se analiza la opinión de los consumidores en cuanto a los elementos que componen la mezcla de mercadeo.

Tabla 2: Valoración de la implementación de los elementos de la mezcla de marketing por parte de los consumidores.

Categoría	% Respuesta afirmativa
Vende productos de acuerdo a necesidad	80.88%
Suficiente publicidad y promoción	44.11%
Productos dirigidos a distintos tipos de clientes	79.41%
Productos únicos y novedosos	42.64%
Precios más bajos que competencia	69.11%

La tabla 2 muestra que, la mayoría de los consumidores consideran que los productos que se ofrecen están de acuerdo a las necesidades (80.88%) y dirigidos a distintos tipos de clientes (79.41%), pero solo un 42.64% de los consumidores los consideran productos únicos y novedosos, esto indica que se cubre las necesidades, pero no todos satisfacen los gustos particulares en cuanto a estilos o diseños actualizados.

Así mismo, los consumidores señalan que no se realizan suficientes actividades publicitarias y promocionales ya que únicamente el 44.11% valoran de manera positiva la implementación de estas actividades dirigidas a dar a conocer y a generar ventas de los productos a corto plazo, esto incide en los ingresos ya que no solo se requiere tener los productos que se demandan sino también dar a conocer dónde encontrarlos y las ofertas que sean atractivas al comprador. Tabares y López (2015) afirman que las actividades promocionales buscan a promover las ventas y que el consumidor conozca los productos de la empresa mediante la realización de diversas actividades dando a conocer los atributos y beneficios que estos ofrecen.

La mezcla promocional está formada por publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de ventas. Los datos anteriores indican que, aunque los negocios de ropa y calzado venden productos de necesidad y con precios atractivos teniendo un impacto positivo, no son elementos suficientes para crear clientes fieles y posicionarse en el mercado, ya que descuidan la publicidad, promoción, y la venta de productos exclusivos y novedosos.

En relación a las **estrategias de exhibición en el punto de venta**, conlleva el análisis de la implementación de la técnica de merchandising que comprende evaluar las condiciones externas e internas de los locales, lo cual se ha convertido en el mejor medio de optimizar la rentabilidad en el punto de venta, esta se define como:

Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con el objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías. (Galicia, 2010, pág. 6)

Al respecto se presenta los resultados en cuanto a este aspecto en las tablas 3 y 4.

Tabla 3: Valoración de las características externas de los locales

Elementos	% Respuesta afirmativa			
	Ubicación geográfica	Acceso al interior	Visibilidad de los productos	Pintura exterior
Propietarios	88.7%	79.2%	96.3%	77.35%
Consumidores	92.64%	83.81%	88.33%	64.7%

En cuanto a las características externas de los locales, la tabla 3 muestra que existe una apreciación favorable, en relación a la ubicación geográfica, los propietarios lo valoran con un 88.7% y los consumidores con un 92.64%. En ambos criterios es valorado el acceso al interior con un 79.2% y 83.81%, la visibilidad de los productos con 96.3% y 88.33%, la pintura exterior la consideran un poco más deficiente con 77.35% y 64.7%.

Al observar las características físicas de los locales, se aprecia que algunos no tienen un buen acceso al interior, las entradas están diseñadas con puertas para casa de habitación, con un solo acceso, lo cual no facilita un buen movimiento de ingreso y salida al establecimiento y si hay varios clientes se produce saturación, no se aprecian los productos, y es difícil probarse el artículo (zapatos o ropa).

Casi la mitad de los negocios no poseen rótulo y muchos de los que sí tienen no son llamativos, ni vistosos, otros están deteriorados y algunos son pintados en la pared frontal donde tienen poca visibilidad. En la pintura exterior, algunos están bien pintados, sin embargo, hay otros que se observa que el color ha bajado de intensidad debido a los efectos del sol y porque no los pintan de manera frecuente.

En relación a la visibilidad, en muchos negocios la forma de presentación es muy desordenada, poco atractiva, y se hace difícil distinguir los diferentes tipos de productos ya que los colocan en la entrada y la parte externa del local, además se observa deterioro físico del producto como resultado del impacto del sol y el polvo.

Es importante resaltar que la forma de exhibir los productos en la puerta obedece a aspectos culturales, los propietarios consideran que atraerá más a los clientes y les generará más ventas: *“Colocar los productos en la entrada y afuera del negocio hace que los clientes vean qué productos tenemos y que nuestro negocio tiene de todo y más barato, así nos buscan y vendemos más”* (Propietario 1, comunicación personal, 17 de

abril 2022).

Los consumidores manifiestan que exhibir los productos afuera les permite visualizar mejor los productos y es indicativo que tienen precios más accesibles que otros negocios que venden en locales más acondicionados: “Son negocios donde venden un poco más barato y se puede regatear el precio, además se puede observar los estilos de productos que venden y preguntar sin compromiso” (Consumidor 1, comunicación personal, 18 de julio 2024).

Nieto (2009) al respecto señala: “Cada país y dentro de él, cada región, tiene su cultura propia. Es decir, al vivir una persona en una región, los hábitos y costumbres de esta región influyen en su conducta como comprador”.

Tabla 4: Valoración de las características internas de los locales

Elementos	% Respuesta afirmativa					
	Acceso y circulación	Estantería y exhibidores	Creatividad en presentación	Iluminación interna	Temperatura adecuada	Aromas agradables
Propietarios	86.7%	92.44%	84.9%	88.67%	84.9%	75.47%
Consumidores	58.82%	63.23%	48.52%	60.29%	48.52%	45.59%

En cuanto a las características internas del negocio, la tabla 4 revela que existe diferencia en la apreciación de los propietarios y consumidores. El acceso y circulación lo valoran en un 86.7% y 58.82% respectivamente, Los demás criterios estantería y exhibidores 92.44% y 63.23%, creatividad en presentación 84.9% y 48.52%, iluminación interna 88.67% y 60.29%, temperatura adecuada 84.9% y 48.52%, aromas agradables 75.47% y 45.59% respectivamente.

En la observación interna de los locales de las tiendas, una parte de estos, tienen reducido espacio para la circulación de los clientes, esto debido a que muchos son pequeños y en otros casos disponen de los espacios para exhibir los productos reduciendo el área de circulación.

En relación a la estantería y exhibidores, aunque un alto porcentaje lo posee, en muchos casos se observa el desorden y la falta de clasificación de los productos, la iluminación no es lo suficientemente intensa, en la pintura interna en algunos casos no utilizan colores claros que permitan mayor luminosidad, un reducido número de negocios utiliza música para hacer agradable el ambiente, en muchos de los locales no hay buena circulación de aire por lo que la temperatura no es agradable. Pocos locales utilizan los aromas como elemento de atracción.

Tener un diseño atractivo y optimizar los espacios permite percibir a la tienda como un lugar cómodo y acogedor, resaltar los artículos de moda impulsa las ventas adicionales, un buen diseño de la tienda puede guiar a los clientes a través de un recorrido eficiente asegurando que conozcan los diferentes tipos de productos, de igual manera un ambiente agradable puede influir en el estado de ánimo de los clientes y su disposición para quedarse más tiempo.

Factores en los que tienen ventaja competitiva de acuerdo a propietarios

Los propietarios de negocios consideran tener ventaja competitiva en la mayoría de los factores que se les consultó, en orden de mayor a menor: atención al cliente (88.7%), ubicación (81.1%), precio de los productos (79.2%), calidad (79.2%), productos de moda (79.24%), clientes fieles (71.7%), surtido (64.2%) y publicidad virtual (41.5%).

En opinión de los propietarios, estos señalan que para ser más competitivos requieren mayor publicidad, mayor surtido, mejorar la atención al cliente, en general mejorar las estrategias de marketing, por otra parte algunos consideran que no se requiere hacer nada más ya que todo lo consideran bien: *“Darse a conocer a los clientes, siento que la gente no sabe de las cosas que vendemos o los precios que manejamos, no sé de qué manera podemos darnos a conocer, pero sería bueno, entre más gente nos conozca es mejor”* (Propietario 8, comunicación personal, 22 de abril 2022), *“Para mejorar simplemente mantener buen surtido, buena atención, no manejo estrategias de marketing para vender, considero que no hay que mejorar nada, la gente que compra aquí ya está”* (Propietario 9, comunicación personal, 23 de abril 2022).

El punto de partida para el posicionamiento de un negocio es conocer en qué elementos la empresa dispone de conocimientos, recursos o medios que sean superiores a los de los competidores. Los resultados indican que la mayoría considera tener ventajas competitivas; la clave del éxito para el posicionamiento consiste, en cómo se aprovecha esas ventajas de modo que el consumidor las asocie a un determinado negocio y considere que le generan mayor valor o beneficio, producto de la sinergia resultante de la interacción conjunta de esos recursos.

Tabla 5: Elementos de diferenciación utilizados en el negocio

Elementos	% Respuesta afirmativa					
	Mayor surtido	Productos exclusivos	Actualización en modas	Atención al cliente	Precio	Calidad
Propietarios	24.5%	34%	58.5%	84.9%	62.3%	41.5%
Consumidores	52.9%	42.6%	38.2%	41.2%	61.8%	50%

De acuerdo con la tabla 5, los propietarios consideran que los aspectos donde existe mayor diferenciación es en la atención al cliente, seguido del precio y actualización en modas (84.9%, 62.3%, 58.5% respectivamente); de igual manera es relevante que en casi todos estos elementos un bajo porcentaje de los consumidores ven estos aspectos como elementos de diferenciación en los negocios.

Según la opinión de los propietarios, el precio, la atención recibida y el producto son elementos de diferenciación que sobresalen en sus negocios: *“La atención y encuentran el producto que les gustó aquí, les gusta cuando les hablan con la verdad de que si el producto es bueno y que les dure, entonces regresan”* (Propietario 9, comunicación personal, 23 de abril 2022) *“A mí me han comentado que por los precios y la amabilidad, ellos han comentado que llegan a otros locales y no los tratan igual, nosotros dialogamos con ellos si les gustó el producto, si es de buena calidad”* (Propietario 1, comunicación personal, 17 de abril 2022).

Al respecto Rodero (2019), señala la importancia de la diferenciación como estrategia para posicionarse en el mercado:

Puesto que es el cliente quien decide qué comprar y cuánto pagar por lo que compra, la diferenciación debe estar basada en su percepción de aportación de valor. Y el cliente puede ver la aportación de valor en el producto, en el servicio o en cualquier aspecto dentro de la experiencia global con la empresa que se relaciona. (pág. 63)

Al evaluar la estrategia de diferenciación los resultados de las técnicas aplicadas reflejan que existe una baja percepción de los consumidores de los elementos que utilizan los negocios para diferenciarse, lo cual refleja una brecha con la percepción más elevada que consideran tener los empresarios, además que los elementos de diferenciación utilizados lo realizan de manera empírica, sin tener una percepción clara de las distintas formas de implementar esta estrategia.

Tabla 6: Elementos en base a los cuales están posicionados los negocios según propietarios y consumidores.

Elemento	% Respuesta afirmativa					
	Tipo de producto	Atención al cliente	Calidad	Precio	Surtido	Ubicación
Propietarios	62.3%	28.3%	64.2%	69.8%	28.3%	56.6%
Consumidores	75%	50%	64.7%	57.4%	33.8%	26.5%

Los datos mostrados en la tabla 6, indican que tanto los propietarios como los consumidores reflejan diferencias en cuanto al posicionamiento de los negocios, señalando que los principales aspectos en base a los cuales están posicionados son: el precio (69.8% y 57.4%), la calidad (64.2% y 64.7%) y el tipo de producto (62.3% y 75%).

Kotler y Keller (2012) refieren en cuanto al posicionamiento, que esta acción comprende diseñar la oferta y la imagen de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor, maximizando los beneficios de la empresa y que sirva de guía para elaborar las estrategias, destacando los beneficios obtenidos con el producto o servicio y la manera en que estos son generados.

Así mismo, resultados del estudio realizado refuerzan esta diferencia de percepción, arrojando un 75.5% contra solamente un 24.5% (propietarios y consumidores) en la que consideran que existe diferencia en la forma de comercializar los productos. De manera adicional, al respecto, los resultados muestran que la mayoría de los consumidores no son fieles a un negocio determinado (69%), lo cual es un indicador que las estrategias implementadas no están siendo del todo efectivas.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados, se llega a la conclusión que en muchos de los negocios de ropa y calzado de la ciudad de Estelí existe un débil posicionamiento en el mercado, esto debido a la falta o inadecuada implementación de estrategias que conlleven a lograr la fidelidad de los clientes. Los resultados obtenidos demuestran que existe una percepción diferente entre consumidores y propietarios de los negocios sobre el efecto esperado en los elementos de posicionamiento aplicados, a la mayoría de los consumidores les es indiferente adquirir sus productos en cualquiera de los negocios de ropa y calzado, porque no perciben elementos de diferenciación entre estos.

Existe poca eficiencia en algunos negocios en cuanto a la implementación de acciones que son la base para lograr la efectividad de las estrategias, siendo estas: la falta de definición clara de su mercado meta, deficiente proceso de control y manejo de inventarios que garantice ofrecer los productos requeridos en tiempo y forma, así como poco conocimiento de sus competidores en cuanto a sus ventajas competitivas, elementos de diferenciación y posicionamiento de estos.

Al valorar las estrategias de posicionamiento, los negocios consideran tener ventajas competitivas, pero pocos las aprovechan. Los hallazgos reflejan debilidades en los distintos negocios en aspectos de posicionamiento relacionados con: condiciones del local, publicidad virtual y promociones, surtido, productos exclusivos, moda, atención al cliente, valor agregado y la mezcla de mercadeo. Todo esto conlleva a replantear la forma de implementar las estrategias y no basarse solo en precio, calidad y tipo de producto.

Existen elementos culturales que influyen en las estrategias de exhibición de los productos por parte de los propietarios para incrementar las ventas, los que a su vez coinciden con la percepción de los consumidores en su decisión de compra; ambas partes valoran como positivo y beneficioso mostrar los productos en la puerta de entrada y en la parte externa del local.

Los propietarios poseen fortalezas y conocimiento empírico en cuanto a estrategias de posicionamiento producto de la experiencia adquirida, las cuales han sido limitadas en su eficacia debido al desconocimiento metodológico teórico-práctico que le permita a los empresarios aprovechar las oportunidades existentes con los recursos que tienen ventajas competitivas.

De manera prospectiva existe la tendencia a dinamizarse el sector comercio de ropa y calzado en la ciudad de Estelí, pero existe el riesgo de que muchos negocios fracasen o restrinjan su crecimiento y desarrollo empresarial por no implementar estrategias que definan de manera clara su posición en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almanza Mancilla, E. O. (2015). *Desarrollo de ventajas competitivas en la Industria del Vestido en México Distrito Federal, ante las importaciones de prendas de vestir*. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2016/abril/0743342/0743342.pdf>
- Banco Central de Nicaragua (BCN). (2017). *Cartografía digital y censo de edificaciones cabecera municipal de Estelí*. Obtenido de <https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/cartografia/Esteli.pdf>
- Bernabel Dicent, A. (2016). *Deterioro de la identidad de marca: Cambio de imagen de marca, pasos a una revolución corporativa*. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/197482770>
- Burbano Rodríguez, S. (2017). *Análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medias empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - norte de Santander*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20028/91529718.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Canaza Quispe, M. (2018). *El uso de las redes sociales como estrategia de marketing digital en la galería artesanal Calceteras de Juliaca 2017*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/249336995.pdf>
- Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Obtenido de [revistas.ucr.ac.cr: http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758](http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758)

- Díaz, T., & Sánchez, G. (2014). *Las Mipymes como base de la economía nacional*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/338676796/El-Observador-Economico>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., . Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>
- Gaitán Aguilera, F. J. (2016). *Estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado del distrito I, de la ciudad de Estelí, año 2014*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/2817/1/17463.pdf>
- Gaitán Aguilera, F. J. (03 de febrero de 2022). Factores socioeconómicos que influyen en la competitividad de los negocios de ropa y calzado en Estelí. *Revista científica Estelí*. Obtenido de <https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Cientifica/article/view/2010>
- Galicia, C. (2010). *Como utilizar el merchasndising en mi negocio*. Santiago de Compostela: Bic Galicia. Obtenido de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/01733.pdf>
- García González, D. A. (2013). *Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles*. Obtenido de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20209/Tesis%20Alfonso%20G%c2%aa%20Glez.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (1 de Julio de 2021). *Plan de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano 2022-2026*. Obtenido de [https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026\(19Jul21\).pdf](https://www.pndh.gob.ni/documentos/pnlc-dh/PNCL-DH_2022-2026(19Jul21).pdf)
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación Sexta edición*. (Vol. Sexta edición). (I. E. S.A., Ed.) México D,F,, México: McGRAW-HILL Educación. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). (G. R. Miguel, Ed.) México: Pearson Educación de Mexico, S. A. de C. V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer ed.). México: Prentice Hall,. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta ed.). México: Prentice Hall. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing* (Décimo segunda ed.). México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lee Rojas, G. (2007). *Cómo iniciar el proceso de mercadeo en la empresa*. *TEC Empresarial*, 1(2), 42-46. Obtenido de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/870/782
- Lovato Torres, S. G. (2018). *“El marketing como herramienta administrativa para el desarrollo microempresarial del sector comercio en la provincia de Santa Elena – Ecuador”* (tesis doctoral). (P. Universidad Mayor de San Marcos, Ed.) Obtenido de [cybertesis.unmsm.edu.pe: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9705/Lovato_ts.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe:https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9705/Lovato_ts.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mejía, C. (2008). *El servicio al cliente como factor de competitividad y diferenciación*. Obtenido de https://planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2008.pdf
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Universitat Jaume I.

- Servei de Comunicació i Publicacions. . Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/51743?page=66>.
- Naranjo Pico, M. A. (2021). *Factores internos determinantes en la competitividad en las empresas Pyme del sector del Calzado en Bucaramanga*. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9939/348_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nieto, P. (2009). Factores culturales que influyen en la conducta del consumidor. abc en el este. Obtenido de <https://www.abc.com.py/articulos/factores-culturales-que-influyen-en-la-conducta-del-consumidor-5874.html>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/114080>
- Pronicaragua.gob.ni. (2020). *Perfil demográfico Nicaragua 2020*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/492039276/Perfil-Demografico-2020-PWsyOuB#:~:text=Se%20estima%20que%20la%20poblaci%C3%B3n,El%20Viejo%20con%2088%2C439%20personas>.
- Reina Munar, D., & Velasco, E. O. (Marzo de 2022). *Desarrollo de modelo de gestión comercial dentro del plan de mercadeo para el incremento en ventas y posicionamiento regional de la organización "Ferreina"*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/867959e3-361d-4a02-bf4f-3285532650c8/content>
- Rico Ortega, A. (1996). *El estructuralismo*. *ruc.udc.es*, 3. Obtenido de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/5282/ETSA_20-5.pdf
- Rivera Sanclemente, M. d. (18 de Diciembre de 2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas*. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial práctica: del diagnóstico a la implantación*. Madrid: RA-MA Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/222708?page=65>.
- Tabares Hoyos, R., & López Cardona, D. (Diciembre de 2015). *Estrategias comerciales para la competitividad en una ciudad intermedia: caso Manizales*. <https://revistageon.unillanos.edu.co/>, 2(2), 85. Obtenido de <https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/99>
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. *Revista Educación*, 155-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>