

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN  
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADOS E  
INVESTIGACION**



**ANÁLISIS DE MERCADO DE LAS AGENCIAS CEMENTERAS EN LA CIUDAD  
DE SUCRE PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD ENTRE EMPRESAS**

TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR

**Leandro Sanchez Escobar**

SUCRE, OCTUBRE DE 2023

## Carta de cesión de derechos

Al presentar este trabajo como requisito previo para la obtención del: Diplomado En Formulación, Evaluación Y Administración De Proyectos de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Leandro Sanchez Escobar

Nombre

Sucre, agosto de 2024

## Contenido

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Antecedentes y justificación.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Justificación .....	2
2. Situación problémica .....	4
3. Formulación del problema de investigación o pregunta científica .....	4
4. Objeto de estudio .....	4
<b>5. Campo de acción .....</b>	<b>4</b>
<b>6. Formulación de la construcción teórica a través de: una idea científica a defender .....</b>	<b>5</b>
Competitividad: La .....	5
Innovación .....	5
Calidad .....	5
<b>7. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
7.1. Objetivo general .....	5
7.2. Objetivos específicos .....	5
<b>8. Diseño metodológico .....</b>	<b>6</b>
8.1. Tipo de investigación.....	6
8.2. Métodos de investigación.....	6
8.3. Técnicas e instrumentos .....	6

8.4. Población objetivo .....	7
<b>Capitulo I: Marco teórico .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Marco conceptual .....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Teoría de la competitividad .....	8
1.1.2. Las 5 fuerzas de PORTER .....	9
1.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores .....	10
1.1.2.2. La rivalidad entre competidores .....	11
1.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores .....	12
1.1.2.4. Poder de negociación de los clientes .....	13
1.1.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	14
1.1.3. Teoría del consumidor .....	15
1.1.4. Calidad .....	16
1.1.5. Innovación .....	16
1.1.6. Precio .....	17
<b>1.2. Marco contextual .....</b>	<b>18</b>
1.2.1. Mercado local .....	18
1.2.2. Mercado nacional .....	18
1.2.3. Introducción a las Sucursales de Cemento .....	19
1.2.4. Importancia estratégica de las Sucursales .....	19
1.2.5. Impacto en la Competitividad Empresarial .....	20
1.2.6. Contexto Económico de Sucre .....	20

<b>2. Capítulo II: Diagnostico</b> .....	<b>21</b>
2.1. Encuesta.....	21
2.1.1. Resultados respecto a la encuesta aplicada.....	23
2.2. Entrevista .....	30
2.3. Análisis.....	31
2.3.1. Respecto a las 5 fuerzas de Porter .....	31
2.3.2. Respecto al precio .....	35
2.3.3. Respecto a la calidad .....	36
2.3.4. Respecto a la innovación .....	36
<b>Capítulo III: Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>37</b>
3.1. Conclusiones.....	37
3.2. Recomendaciones .....	38
<b>Anexos</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexo 1</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexos 2</b> .....	<b>45</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>46</b>

**Índice tablas**

<b>Tabla 1 Tamaño de la muestra .....</b>	<b>7</b>
<b>Tabla 3 Definición y Operacionalización de las Variables y los Indicadores .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 4 Considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas al mercado del cemento.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 5 Para ingresar en el mercado del cemento se necesita una elevada inversión inicial .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 6 La existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 7 ¿Realiza frecuentemente un análisis para conocer los competidores que están en el mercado del cemento?.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 8 ¿Considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que llevan a cabo? .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 9 Considera que recibe beneficios como descuentos por parte de los proveedores .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 10 Considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 11 Los grupos que adquieren grandes cantidades de los productos se benefician con descuentos, promociones, u otros beneficios.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 12 Considera que otras agencias poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 13 ¿Cuál es el precio de sus productos? .....</b>	<b>28</b>

<b>Tabla 14 ¿Que productos y servicios extras dan a sus clientes? .....</b>	<b>29</b>
<b>Índices gráficos</b>	
<b>Grafico 3 .....</b>	<b>34</b>
<b>Considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas al mercado del cemento .....</b>	<b>39</b>
<b>Para ingresar en el mercado del cemento se necesita una elevada inversión inicial</b>	<b>39</b>
<b>La existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda .....</b>	<b>40</b>
<b>¿Realiza frecuentemente un análisis para conocer los competidores que están en el mercado del cemento? .....</b>	<b>40</b>
<b>¿Considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que llevan a cabo? .....</b>	<b>41</b>
<b>Considera que recibe beneficios como descuentos por parte de los proveedores ..</b>	<b>42</b>
<b>Considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características .....</b>	<b>43</b>
<b>Los grupos que adquieren grandes cantidades de los productos se benefician con descuentos, promociones, u otros beneficios. ....</b>	<b>43</b>
<b>Considera que otras agencias poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa.....</b>	<b>44</b>

## Resumen

El siguiente trabajo de investigación que busca determinar el grado de competitividad que tienen las agencias de cemento en la ciudad de Sucre tomo en cuenta información pertinente respecto al tema de la competitividad entre empresas, con lo que se consultó libros, informes, artículos científicos y páginas web especializados en el tema. Empleando una metodología de carácter cuantitativo por lo que se llevó a cabo en conteo y revisión de los instrumentos utilizados. Llegando a la conclusión que en la ciudad de Sucre hay un alto grado de competitividad entre las agencias de cemento.

## INTRODUCCION

### 1. Antecedentes y justificación

#### 1.1. Antecedentes

La competitividad se reconoce como un atributo clave de los mercados, en los principales países del mundo, lo cual ha promovido el interés por entender esta variable desde el punto de vista de las empresas. La competitividad se define como la capacidad que tiene una organización de producir bienes o servicios y comercializarlos en condiciones óptimas de precio, calidad y oportunidad, a diferencia de sus rivales. De esta manera, la competitividad puede identificarse en la dimensión comercial y no comercial de una empresa. En la dimensión comercial indica por medio de la rentabilidad y participación en el mercado. (Romero-Suárez, 2020)

Algunos autores (Bon y Mustafá, 2013) establecen que el incremento de la productividad es enfocado hacia mejorar la competitividad; la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos; la reducción de diversos recursos y, por ende, de los costos en su consumo, son factores claves para el incremento de la productividad, además, es la mecánica adecuada para encontrar, solucionar y prevenir problemas y errores en el trabajo de manera concreta y continua. (Milla Jara, 2020)

Diversos autores (Siva, Gremyr, Bergquist, Garvare, Zobel y Isakssonhan, 2016) utilizado métodos, herramientas o prácticas de Gestión de la Calidad para analizar su impacto en la competitividad de las compañías. Se volvió importante los factores como la calidad e innovación para la mejora empresarial y para rivalizar a través del fortalecimiento de su ventaja competitiva. Esto ha impulsado y motivado a muchos investigadores a realizar estudios sobre la relación entre las prácticas de la innovación. La calidad es el agente más significativo en la satisfacción del cliente. La calidad en la elaboración incluye percibir educadamente las

necesidades del cliente, diseñar el producto de acuerdo con las necesidades percibidas, diseñar con exactitud el proceso de elaboración y el tiempo deseado por el cliente. (Pérez, 2021)

El estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente, no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones; existen numerosas definiciones desde la perspectiva de empresas, hasta el nivel de países. Un estudio elaborado por los autores García, León y Nuño (2017) desarrolla un modelo en el cual establece la causalidad mediante justificación teórica en otros modelos, y apoyándose en datos empíricos se identifican seis determinantes de la competitividad, a los que se denominó factores: 1) desempeño económico; 2) desempeño del mercado; 3) infraestructura y las TIC; 4) educación y salud básica; 5) capital humano calificado, y 6) economía basada en el conocimiento. El estudio está orientado en un análisis externo enfocado en la competitividad sistemática (Cadena Echeverría, 2018).

En la actualidad en el mercado nacional cementero se identifica una relación desproporcional del crecimiento entre las tendencias futuras de la demanda y de la oferta de cemento a nivel nacional esto también repercute en el mercado de Sucre, vislumbrándose a una sobre saturación del mercado, como consecuencia de un insólito incremento de la capacidad productiva, que en el corto y mediano plazo causará serias dificultades a las empresas cementeras ya instaladas, esta sobre saturación da a entender que la competitividad llega a ser un factor más que importante para las empresas de cemento para tomar en cuenta en el futuro. (Gardilic. 2019)

## **1.2. Justificación**

Una de las razones por la cual se abordó el tema fue la creciente competencia entre las empresas cementeras en el país, hoy en día en el mercado local se observa que ya no solo

existen agencias de cemento FANCESA, sino también de cemento el Puente, lo cual, genera una amenaza para las empresas que realizan funciones en la ciudad. Es por todo lo ya mencionado que se identifica la necesidad una investigación sobre el mercado para la comprensión del mismo, se identifica que la manera más adecuada para realizarlo es mediante la teoría de las 5 fuerzas de Porter por la amplitud y cualidades que ofrece el modelo.

La importancia en estudiar el sector cementero está en la evolución que tuvo en los últimos años. Es notorio el crecimiento de la industria tanto en ventas como en el surgimiento de nuevas marcas y productos, por ende, es necesario conocer cómo las empresas mejoran sus capacidades frente a su competencia, al resolver esta interrogante se identificará las estrategias utilizadas por las empresas y las más convenientes para poder ser aplicadas, además, se conocerán las barreras por la que atraviesan los nuevos competidores que incursionan en el mercado.

Los procedimientos y metodología de la investigación utilizados pueden ser aplicados en otras investigaciones que estudien el mismo mercado en distintas ciudades y tiempos. lo que hace requerido a la metodología, es el surgimiento de nuevas empresas y la construcción de nuevas plantas productoras de cemento, estas razones hacen que la industria evolucione más frecuentemente y es por ese motivo que es necesario tener más procedimientos que sean versátiles para poder ser usados cada que sean requeridos,

El sector de la construcción y, por ende, la industria del cemento, desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico de un país. La demanda de cemento está estrechamente ligada a proyectos de infraestructura, construcción de viviendas y desarrollo industrial. Analizar la competitividad entre empresas de cemento es esencial para comprender cómo estas influyen y responden a las dinámicas económicas y estratégicas de una nación.

## **2. Situación problemática**

Debido a la globalización la exigencia empresarial ha demandado que las empresas incrementen sus niveles de competitividad, siendo esta la capacidad empresarial de generar productos o servicios con calidad y eficiencia en el mercado, que les permita posicionarse a nivel nacional e internacional. (Meraz-Sepulveda, 2018)

Dentro del sector cementero no se cuenta con la información necesaria para sector, se tienen muchas incertidumbres como: ¿Cuáles son las empresas que se encuentra con operaciones en la ciudad de Sucre? o ¿Cuál son los servicios extra que ofrecen las empresas?, que hacen necesario el realizar estudios para lograr entender de mejor forma el mercado.

En lo que se refiere a la competitividad de las empresas de cemento, se desconoce los factores que repercuten en la capacidad que tienen las empresas para comercializar sus productos, las herramientas de comercialización que se utilizan en el sector y la eficacia de estas. El contar con la información mencionada llega a repercutir en el desenvolvimiento de las empresas dentro del mercado y da a conocer las barreras de entrada a las que se enfrentan las nuevas empresas.

## **3. Formulación del problema de investigación o pregunta científica**

¿Cuál es el nivel de competitividad que tienen las agencias de cemento en la ciudad de Sucre?

## **4. Objeto de estudio**

El objeto de estudio de esta investigación es: Competitividad entre las agencias de cemento en la ciudad de Sucre.

## **5. Campo de acción**

El campo de acción es desde el enfoque microeconómico de estudio de competitividad en la industria cementera.

## **6. Formulación de la construcción teórica a través de: una idea científica a defender**

La idea a defender es: El nivel de competitividad de las agencias de cemento es alto en la ciudad de Sucre, es decir que se encuentran en competencia perfecta. Las variables más indicadas para medir dicha competitividad según Porter (1980) son las siguientes:

**Competitividad:** La bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter se refiere al análisis para entender la dinámica competitiva de una industria.

**Innovación** La innovación en las empresas se constituye de: la capacidad para solucionar las necesidades de los clientes a través de crear nuevos productos.

**Calidad** La calidad en un producto incluye percibir las necesidades del cliente, diseñar el producto de acuerdo con las necesidades percibidas, diseñar con exactitud el proceso de elaboración y entregar de acuerdo con el tiempo deseado por el cliente.

**Precio** El valor monetario asignado a los productos. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio que debe ser pagado por el comprador o cliente para realizar la acción de compra.

## **7. Objetivos**

### **7.1. Objetivo general**

Determinar el grado de competitividad que tienen las agencias de cemento en la ciudad de Sucre

### **7.2. Objetivos específicos**

- Analizar el macro entorno del mercado del cemento mediante un diagnóstico situacional.
- Realizar una revisión bibliográfica para establecer una base conceptual sólida acerca del tema estudiado.

- Aplicar el modelo de las 5 fuerzas de PORTER a las agencias de cemento en la ciudad de Sucre.

## **8. Diseño metodológico**

### **8.1. Tipo de investigación**

Para el estudio de investigación se estructura mediante estudios descriptivos, estos se adaptan a las necesidades del estudio y por tanto el tipo de investigación a realizar es de carácter cuantitativo.

### **8.2. Métodos de investigación**

**Método analítico** El método analítico fue aplicado en el diagnóstico situacional, análisis del mercado del cemento en Sucre mediante la encuesta y en la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, para un mejor análisis ya que fue necesario descomponer los factores relevantes para obtener mejores resultados.

**Método inductivo** Este método se utilizó para medir la competitividad entre empresas, logrando identificar los rasgos particulares y generales presentes en la competencia entre empresas, además, compararlos con las generalidades que se identificaron en el sector.

**Método bibliográfico** Con el uso del método bibliográfico se recopiló documentos con información importante con la que se logró elaborar el marco teórico, analizar el macro entorno del mercado y se elaboró el modelo de las 5 Fuerzas de Porter con la información recopilada de los documentos.

### **8.3. Técnicas e instrumentos**

**Encuesta** Mediante la realización de encuestas a los dueños de las agencias de cemento de la ciudad de Sucre se determinó la imagen que tienen los consumidores de las agencias estudiadas.

**Entrevista** Diálogo estructurado entre dos o más personas, con el propósito de obtener información, evaluar habilidades o discutir temas específicos.

**Revisión documental** Se realizó la revisión de documentos referidos con la competitividad empresarial y a documentos de las empresas que distribuyen el cemento a las agencias.

**Observación** mediante la observación se dio una ayuda a la realización del análisis del macro entorno enfocando la observación en el desenvolvimiento de las empresas en el mercado.

#### 8.4. Población objetivo

**Población** La población o marco muestral del trabajo de investigación consiste en las agencias de cemento de FANCESA y SOBOCE.

**Tabla 1 Tamaño de la muestra**

Producto	Empresa	Producto	Agencias
<b>Cemento FANCESA</b>	FANCESA	Cemento FANCESA	35
<b>Cemento El Puente</b>	SOBOCE	Cemento el puente	4
<b>Total</b>			39

(cuadro elaborado con datos recopilados de ambas empresas)

## Capítulo I: Marco teórico

### 1.1. Marco conceptual

#### 1.1.1. Teoría de la competitividad

En el contexto del análisis del mercado de las agencias cementeras en la ciudad de Sucre, se destaca la evolución de las concepciones sobre competitividad. Inicialmente, la productividad fue primordial como medida de competitividad (Porter, 1990). Sin embargo, en este estudio de mercado se reconoce la necesidad de ampliar el enfoque más allá de la mera productividad, considerando la calidad, el precio y la innovación como factores determinantes. Tanto Ráez como Scott, en sus enfoques conceptuales, se basan principalmente en el marco propuesto por Porter para evaluar la competitividad.

Porter inicia su artículo titulado La ventaja competitiva de las naciones con una frase poderosa: “La prosperidad nacional se crea, no se hereda” (Porter, 1990). Esta perspectiva deja entrever que las teorías contemporáneas de la competitividad se corresponden con una dinámica diferente a la doctrina clásica. En ellas se incorpora la idea de estrategia empresarial, de modo que el objetivo central del agente productor de bienes o servicios es la obtención de la ventaja competitiva (Wang, 2014). Las contribuciones más significativas al desarrollo de este campo provienen de la Organización Industrial, (Smith, 2014), pero particularmente de Michael Porter. (Ráez, 2021)

En algunos casos, la productividad fue la única medida considerada de competitividad (Porter, 1990; Kohler, 2006). Los primeros estudios vinculan la competitividad nacional con la productividad y la capacidad de un país para innovar (Porter, 1990). Sin embargo, la atención se ha centrado en la competitividad a un nivel local, particularmente porque es allí donde el apoyo normativo puede ser más efectivo para generar el capital social apropiado y los factores institucionales que aumentan la productividad (Scott, 1998).

### **1.1.2. Las 5 fuerzas de PORTER**

La metodología de Michael Porter, desarrollada en 1980, ofrece un enfoque estratégico integral para el análisis de industrias, que incluye la evaluación de variables competitivas como precio, calidad e innovación. En el contexto del mercado de agencias cementeras en Sucre, esta metodología se vuelve esencial. Porter sugiere que la competencia va más allá de los rivales directos e involucra a clientes, proveedores, potenciales oferentes y productos sustitutos. Al aplicar este marco, se busca comprender no solo la rivalidad entre agencias cementeras, sino también su interacción con otras fuerzas del mercado, lo que proporciona una visión estratégica más completa y perspicaz para el mercado de cemento en Sucre.

La metodología desarrollada por Michael Porter estudia el conjunto de técnicas del análisis de una industria, sector o grupo de empresas que producen productos, con el fin de hacer una evaluación del entorno de los negocios, desde un punto de vista estratégico. Los factores analizados en esta metodología llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto e innovación. La metodología de Michael Porter se vincula estrechamente con el análisis de las agencias cementeras en Sucre, ya que proporciona un enfoque estratégico para evaluar la intensidad de variables competitivas clave, como precio, calidad e innovación. (Porter, 1980)

El objetivo de la estrategia es comprender la competencia y responder a ella para lograr resultados superiores, pero los líderes empresariales definen la competencia de manera demasiado estrecha, como si fuera competencia entre competidores directos. Hoy en día, la competencia supera a los competidores y afecta a otras fuerzas como: clientes, proveedores, potenciales oferentes y productos sustitutos. El planteamiento de Magretta resuena significativamente en el análisis de las agencias cementeras en Sucre, ya que destaca la

necesidad de ampliar la comprensión de la competencia más allá de una visión estrecha centrada en competidores directos. (Magretta, 2019)

#### **1.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores**

El atractivo del mercado para las agencias cementeras en Sucre se vincula directamente con la evaluación de las barreras de entrada, según las perspectivas de Porter y Silva. En este contexto, la atracción del mercado se determina considerando si nuevos participantes pueden superar fácilmente las barreras de entrada existentes, lo que les permitiría introducir nuevos recursos y capacidades para ganar participación en el mercado. La amenaza para la industria surge cuando empresas que ofrecen productos similares pueden entrar en el mercado, representando una competencia que puede capturar cuotas de mercado existentes.

El mercado o segmento es atractivo y, dependiendo de si los nuevos participantes superan fácilmente las barreras de entrada, los nuevos participantes pueden venir con nuevos recursos y capacidades para hacerse con una parte del mercado. Se sugiere que la competencia y la participación de nuevos actores en el sector de agencias cementeras en Sucre están influenciadas por la superación de barreras de entrada. (Porter, 1980)

La entrada de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio representa una amenaza para la industria. Una industria no es atractiva si sus barreras de entrada no están fácilmente disponibles. la amenaza es diferente. Las empresas con el mismo producto y nuevos recursos capturan esta cuota de mercado. la amenaza en la industria de agencias cementeras en Sucre surge cuando empresas que ofrecen productos o servicios similares ingresan al mercado. La falta de barreras de entrada fácilmente disponibles podría permitir a nuevas empresas, respaldadas por recursos innovadores, capturar una parte significativa del mercado. (Silva, 2018)

### **1.1.2.2. La rivalidad entre competidores**

En el contexto del análisis de las agencias cementeras en Sucre, la toma de decisiones estratégicas emerge como un factor crucial, según las perspectivas de Porter, Monge y Fred. La competencia se intensifica cuando los competidores están bien posicionados, numerosos y enfrentan altos costos fijos, lo que genera guerras constantes de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y la introducción de nuevos productos. La estrategia empresarial adoptada por las agencias cementeras se convierte así en un elemento determinante para enfrentar estos desafíos competitivos y maximizar los resultados en un mercado dinámico y altamente competitivo. La constante evolución de estrategias entre empresas destaca la importancia de que las agencias cementeras se enfoquen en aspectos clave que sus competidores puedan haber descuidado para mantener y mejorar su posición en el mercado sucrense.

Será más difícil para una empresa competir en un mercado o su segmento donde los competidores están bien posicionados, son numerosos y tienen altos costos fijos, ya que enfrentará constantemente guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y el ingreso de nuevos productos. La competencia en el mercado de agencias cementeras en Sucre se vuelve más desafiante cuando los competidores están sólidamente posicionados, con numerosos y tienen costos fijos elevados. (Porter, 1980)

Una de las decisiones más importantes que tiene que tomar un administrador a la hora de organizar un negocio es la estrategia empresarial a seguir, y esto puede afectar significativamente los resultados alcanzados por la organización. La elección estratégica no solo orienta la dirección y el enfoque de las agencias cementeras, sino que también impacta significativamente en los resultados obtenidos en un mercado competitivo. (Monge, 2010)

La competencia entre empresas es muy constante, pues cada empresa adopta nuevas estrategias para posicionarse por encima de sus competidores, buscando captar una gran

porción del mercado, pero siempre y cuando mejoren aspectos que sus competidores han descuidado. En el análisis de mercado de agencias cementeras en Sucre, la competencia entre empresas es una constante, ya que cada una busca estrategias innovadoras para posicionarse por encima de sus competidores. (Fred, 2013)

### **1.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

En el análisis de las agencias cementeras en Sucre, la dinámica de atracción del mercado está intrínsecamente conectada con las perspectivas de Porter y Magretta. La atracción del mercado disminuye cuando los proveedores están bien organizados, poseen recursos sólidos y pueden dictar condiciones de precio y tamaño de pedido, especialmente si los insumos que proporcionan son críticos y carecen de sustitutos o son escasos y costosos. Este escenario puede complicarse aún más si los clientes influyentes tienen la capacidad de imponer condiciones, disminuyendo la rentabilidad de las agencias cementeras al forzar reducciones de precios y demandar una mayor calidad y rendimiento. En este contexto, la estrategia empresarial de las agencias cementeras en Sucre debe abordar la gestión de proveedores y clientes influyentes para mantener una posición competitiva sostenible en un mercado donde estas dinámicas son cruciales para el éxito y la rentabilidad.

Un mercado o segmento no es atractivo cuando los proveedores están bien organizados, tienen recursos sólidos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La situación se complica aún más si los insumos que nos brindan son críticos para nosotros y no hay sustitutos, o son escasos y costosos. En el análisis de mercado de agencias cementeras en Sucre, la atractividad del mercado se ve afectada cuando los proveedores están altamente organizados, cuentan con recursos sólidos y tienen la capacidad de imponer condiciones en términos de precio y tamaño de pedido. (Porter, 1980)

Los clientes influyentes pueden extraer más valor al obligar a la industria a bajar los precios y exigir una mejor calidad y desempeño, aumentando los costos y posicionando a los diferentes actores de la industria, reduciendo la rentabilidad de la organización. En el contexto de las agencias cementeras en Sucre, la influencia de clientes clave desempeña un papel crítico al impulsar la competencia. (Magretta, 2019)

#### **1.1.2.4. Poder de negociación de los clientes**

En el análisis de las agencias cementeras en Sucre, el poder de negociación de los clientes emerge como un factor crítico, según las perspectivas de Porter y Durán. La influencia significativa de los clientes, quienes pueden demandar precios más bajos, mayor calidad y servicios superiores, confiere a estos actores un poder considerable en el sector. La capacidad de los clientes para cambiar de proveedor cuando no están satisfechos o encuentran condiciones más favorables destaca la importancia de que las agencias cementeras en Sucre centren sus estrategias en la satisfacción del cliente y en ofrecer propuestas de valor diferenciadas. La gestión eficaz del poder de negociación de los clientes se convierte así en un elemento clave para mantener la competitividad y la rentabilidad en un mercado donde las decisiones de compra de los clientes pueden impactar significativamente en la dinámica del sector.

Los clientes son aquellos que pueden tener más poder de negociación ya que ellos son muy influyentes y pueden exigir que los precios sean más bajos o exigir más calidad ya que ello puede elegir donde adquirir sus productos. Y pueden cambiar cuando ellos crean conveniente o no se sienten satisfechos. El autor destaca la importancia de los clientes como agentes influyentes en el mercado. Los clientes, al tener un alto poder de negociación, pueden

moldear la competitividad entre las agencias cementeras al exigir precios más bajos y una mayor calidad. (Porter, 1980)

Los compradores o clientes poseen poder negociador en el sector estratégico en que se compite, forzando la baja de precios y la negociación por calidad superior o mejor servicio, generando competencia en el sector e incidiendo en su rentabilidad. Esta influencia que menciona el autor esta directamente relacionada con los compradores y el incide en la rentabilidad de las agencias cementeras, subrayando la importancia de adaptarse a las demandas del mercado para mantener una posición sólida y sostenible en la industria. (Durán, 2020)

#### **1.1.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Según las perspectivas de Porter y Durán, el análisis estratégico de las agencias cementeras en Sucre emerge como un aspecto crítico. La competencia en este sector va más allá de las agencias directas, ya que productos o servicios sustitutos pueden limitar los precios y afectar los rendimientos potenciales del sector. La existencia de alternativas crea una dinámica donde las agencias deben no solo diferenciar sus productos, sino también entender cómo los clientes constantemente comparan calidad, precios y beneficios esperados. Este análisis se vuelve esencial para las agencias cementeras, ya que la gestión eficaz de productos sustitutos se convierte en un elemento crucial para mantener su competitividad y rentabilidad en el mercado sucreño del cemento.

La sustitución de bienes o servicios en una industria puede imponer límites al precio de esos bienes; esto hace que muchas empresas enfrenten una dura competencia con otras empresas porque sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad alternativa creará

clientes que constantemente comparan la calidad y el precio y los beneficios esperados y los cambios en los costos. Cuando los competidores intentan distinguir productos o servicios en la dimensión de valor del cliente, puede reducir el atractivo de las alternativas. La presencia de sustitutos potenciales para el cemento puede limitar la capacidad de estas agencias para fijar precios y crear una competencia intensa. (Porter, 1980)

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función que el producto anterior en el sector industrial. Por lo tanto, en un sector, las empresas compiten, en un sentido general, con empresas que ofrecen productos sustitutos, de tal manera que se limitan los rendimientos potenciales del sector, afectando los precios o los costos. La competencia con productos sustitutos resalta la necesidad para las agencias cementeras de diferenciarse y ofrecer propuestas de valor únicas para mantener su posición en el mercado y mitigar la amenaza de sustitución. (Durán, 2020)

### **1.1.3. Teoría del consumidor**

La teoría del consumidor desempeña un papel fundamental al examinar cómo los clientes distribuyen sus ingresos para satisfacer sus necesidades y deseos, según las perspectivas de Romero y Vivallo. Los consumidores, al enfrentarse a una variedad de bienes y servicios, incluyendo el cemento, y teniendo recursos financieros limitados, implementan estrategias para maximizar la satisfacción de sus necesidades. Este proceso de toma de decisiones del consumidor, influenciado por las preferencias y las restricciones presupuestarias, se refleja en sus preferencias.

La teoría del consumidor es una rama de la microeconomía que estudia el comportamiento de los agentes económicos como consumidores y cómo asignan ingresos para adquirir

diversos bienes y servicios. La teoría relaciona las preferencias y las restricciones presupuestarias con la curva de demanda del consumidor. (Romero, 2022 )

Los consumidores buscan maximizar la satisfacción de sus necesidades y deseos: considerando que existe de un lado una oferta variada de bienes y servicios de parte del mercado, y de otra, una renta limitada, de parte de los consumidores, por lo tanto, estos buscaran a ordenar sus gastos de forma que obtengan el máximo de satisfacción. (VIVALLO, 2000)

#### **1.1.4. Calidad**

En el análisis de las agencias cementeras en Sucre, la importancia de la calidad, como destaca García, se revela como un componente esencial para la competitividad. Dada la creciente exigencia del mercado, la adopción de altos estándares de calidad se vuelve imperativa para asegurar el éxito empresarial. La calidad no solo responde a las expectativas del mercado, sino que también se convierte en un factor distintivo que favorece la posición competitiva de las agencias cementeras.

La calidad para la competitividad en las empresas es un aspecto fundamental debido a que el mercado se vuelve cada vez más exigente, por lo que resulta indispensable su adopción, la calidad es un factor que favorece su éxito. Dentro del mercado nacional la calidad se puede medir de distintas maneras, puede ser por su rendimiento, diseño, capacidad, etc. (García, 2017)

#### **1.1.5. Innovación**

En la evaluación de las agencias cementeras en Sucre, la innovación se presenta como un elemento esencial para su competitividad, según resalta Mathison. La capacidad de adaptarse y generar valor de forma continua resulta fundamental en un mercado dinámico y desafiante.

En la industria del cemento, la introducción de productos novedosos no solo brinda oportunidades para destacarse de la competencia, sino que también permite a las agencias mantenerse a la vanguardia. La habilidad de innovar no solo impulsa la diferenciación, sino que también contribuye al éxito continuo y a mantener una posición destacada en el mercado sucense del cemento.

La innovación es la capacidad de una empresa para cambiar repetida y rápidamente, para crear valor continuamente. No se trata solo de obtener nuevas ideas, se trata de una amplia innovación y la capacidad de la organización para desarrollarse en todos los niveles y mantenerse un paso por delante de la competencia. En la industria del cemento cuenta con productos nuevos e innovadores, siempre representa oportunidad por la diferenciación con la competencia. (Mathison, 2022)

#### **1.1.6. Precio**

En el análisis de las agencias cementeras en Sucre, el precio de venta, como describe Neira, se presenta como un elemento clave en la dinámica comercial. Este monto no solo representa el valor económico de los bienes en el mercado, sino que también juega un papel estratégico en la competitividad empresarial. En la industria de productos de limpieza, la reducción de precios emerge como una estrategia utilizada para mejorar la posición competitiva de las empresas. Relacionando este concepto con el tema, la gestión efectiva de los precios en la industria del cemento en Sucre se convierte en un factor esencial para adaptarse a las dinámicas del mercado, atraer a los consumidores y mantener una posición sólida frente a la competencia, destacando así la importancia estratégica del componente de precios en el éxito de las agencias cementeras.

Un precio de venta es la cantidad que establece para la adquisición de los bienes o servicios que ofrece por parte del comprador. Este monto representa el valor económico que tienen los bienes en el mercado y que se intercambian en una operación comercial. Parte de las

estrategias utilizadas en la industria de productos de limpieza esta la reducción de precios, aplicada para mejorar su posición competitiva de las empresas. (Neira, 2003)

## **1.2. Marco contextual**

### **1.2.1. Mercado local**

En la ciudad de Sucre, el 21 de enero de 1959, la planta de FANCESA marcó un hito al producir la primera partida de cemento, consolidándose como la empresa más representativa del sector en la región durante 65 años. Durante este tiempo, FANCESA ha mantenido su dominio en el mercado local, respaldado por sus agencias de cemento, que han brindado atención a la ciudadanía. Sin embargo, desde el año 2017, la empresa ha enfrentado una competencia en su propio territorio por parte de SOBOCE. Específicamente, las agencias de cemento El Puente, pertenecientes a SOBOCE, han comenzado a operar en la ciudad, lo que ha introducido una competencia no solo entre marcas, sino también entre las agencias de cemento en el mercado local.

### **1.2.2. Mercado nacional**

La industria cementera de Bolivia ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, consolidándose como un sector de gran importancia económica. El suministro de este producto está concentrado en manos de unas pocas empresas que poseen un alto poder de mercado. Un análisis de la producción proporcionada por el Instituto Boliviano de Cemento y Hormigón (IBCH) revela una clara dominancia por parte de unas pocas empresas en la producción de cemento, lo que sugiere que se trata de una industria altamente concentrada. De hecho, las tres principales empresas del sector cementero ocupan el 95% del mercado, lo que refleja un nivel significativo de dominio por parte de un reducido número de actores en el mercado.

### **1.2.3. Introducción a las Sucursales de Cemento**

Las agencias de cemento desempeñan un papel fundamental para las empresas productoras de cemento en Bolivia al constituirse como elementos estratégicos en la cadena de suministro y distribución de este material esencial para la construcción. Estas agencias actúan como intermediarios eficientes que facilitan la llegada del cemento a diversos puntos del país, optimizando así la logística y asegurando una distribución oportuna a los clientes finales. Además, las agencias de cemento contribuyen a fortalecer la presencia de las empresas productoras en diferentes regiones, proporcionando una red de distribución extensa que abarca tanto áreas urbanas como rurales. Este proceso no solo agiliza el acceso al cemento, sino que también fortalece la competitividad de las empresas, permitiéndoles llegar a una gama diversa de clientes y satisfacer las demandas del mercado de manera más efectiva.

### **1.2.4. Importancia estratégica de las Sucursales**

La producción de cemento aumentó significativamente a 2,89 millones de toneladas (TM) en septiembre de 2023. Estos datos aumentaron un 1,4% desde 2,85 millones de toneladas en el mismo período del año pasado. Este crecimiento continuo demuestra la vitalidad y salud de esta área industrial y es vital para la industria de la construcción.

La situación actual de la industria cementera boliviana refleja una realidad dinámica y desafiante, caracterizada por una recuperación gradual, impulsada principalmente por desarrolladores inmobiliarios de todos los tamaños y la actividad autoconstructiva en la capital del país. Sin embargo, persisten desafíos que afectan directamente el equilibrio entre la oferta y la demanda de cemento.

Las sucursales poseen una importancia estratégica al expandir la presencia geográfica de las empresas, fortaleciendo su acceso a mercados locales. Al descentralizar operaciones, mejoran la eficiencia logística y agilizan la respuesta a la demanda del cliente. Además,

facilitan la adaptación a diversas condiciones regionales, impulsando la competitividad y consolidando la posición de la empresa en el mercado.

#### **1.2.5. Impacto en la Competitividad Empresarial**

La competitividad empresarial de las compañías de cemento en la ciudad de Sucre juega un papel crucial en el desarrollo económico y la estabilidad del mercado local. Estas empresas desempeñan un papel fundamental en la construcción de infraestructuras clave y proyectos de desarrollo, lo que incide directamente en el crecimiento económico de la región. El impacto en la competitividad se manifiesta en diversos aspectos, como la eficiencia operativa, la calidad del producto, la innovación tecnológica y la capacidad de adaptación a las condiciones del mercado.

#### **1.2.6. Contexto Económico de Sucre**

En el contexto económico de Sucre, la presencia de empresas cementeras desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de la ciudad. Destacando entre estas, la empresa cementera FANCESA ha emergido como un pilar crucial. Su actividad no solo contribuye significativamente a la economía local, sino que también proporciona empleo y fomenta el crecimiento industrial en la región. Además, siendo un gran sostén para la región clave tanto al nivel de la universidad y diversas instituciones públicas, fortaleciendo así el entramado económico de Sucre y consolidando su posición como un centro de actividad comercial y educativa en la región. Este entorno económico diversificado y robusto proporciona un contexto relevante para evaluar la competitividad entre las empresas cementeras en la ciudad.

## **Capítulo II: Diagnostico**

### **2.1. Encuesta**

La encuesta consistió en realizar encuestas a 39 agencias de cemento en la ciudad de Sucre. La encuesta consistió en dos partes, donde la primera parte consistió en recopilación de información de los encuestados y la segunda consistió e interrogantes acerca del tema de estudio. Para la muestra no se aplicó ningún método estadístico por el reducido tamaño de la muestra.

**Tabla 3 Definición y Operacionalización de las Variables y los Indicadores**

Variable dependiente	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicador
<b>Competitividad bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter</b>	La competitividad es la base de todo lo que hacemos como personas y sociedades, por eso ha sido tema de estudio para muchos. La competencia es importante para que las empresas sobrevivan en el mercado	Amenaza de nuevos competidores	Estos nuevos competidores intentan controlar una parte del mercado y, a menudo, pueden superar a los competidores existentes, ya que el cliente tiene más opciones y es vulnerable al cambio.	Fácil ingreso de nuevas empresas Elevada inversión de arranque
		La rivalidad entre competidores	La competencia entre empresas es muy constante ya que cada empresa adopta nuevas estrategias para obtener una ventaja competitiva e intentar capturar una mayor participación de mercado.	Existencia de varios competidores Análisis para conocer a los competidores
		Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores con mayor influencia pueden tener el poder de negociar los precios que fijan y obtener mayores beneficios para ellos mismos cobrando un precio alto o limitando los productos que ofrecen.	Capacidad de presión en las negociaciones Recibir beneficios de los proveedores
		Poder de negociación de los clientes	Los clientes pueden tener un mayor poder de negociación porque son muy influyentes y pueden exigir precios más bajos o mayor calidad, ya que pueden decidir dónde comprar sus productos.	Presión sobre precios de venta Se benefician con los descuentos, promociones, etc.
		Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Con los productos sustitutos hay una limitación sobre el producto principal ya que los precios no son aceptables porque marcan estándares y no se cumplen. Lo que conlleva a comprar productos de reemplazo	Facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	indicador
<b>Precio</b>	Es la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por un artículo específico, y puede variar según la oferta y la demanda, la competencia, etc.	la dimensión más directa y comúnmente entendida del precio. Es la cantidad de dinero que los consumidores deben pagar por un producto o servicio.	Precio Monetario
<b>Calidad</b>	En el contexto empresarial, la calidad implica la capacidad de un artículo para cumplir o superar las expectativas del cliente en términos de durabilidad, confiabilidad, eficacia y otras características relevantes.	Relacionada con la percepción del cliente sobre la calidad. Puede estar influenciada por la marca, la reputación de la empresa, la estética del producto y la experiencia general del cliente.	Calidad demostrada
<b>Innovación</b>	En el ámbito comercial, la innovación puede abarcar desde la creación de productos novedosos hasta la implementación de enfoques más eficientes y disruptivos en la prestación de servicios.	Implica el desarrollo de nuevos productos o mejoras significativas en los productos o servicios existentes. Puede incluir innovaciones tecnológicas, cambios en el diseño, nuevas funciones, etc.	Innovación en Productos o Servicios

## 2.1.1. Resultados respecto a la encuesta aplicada

### 2.1.1.1. Dimensión: Amenaza de nuevos competidores

**Tabla 4 Considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas al mercado del cemento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	25	64.10%
A veces	12	30.77%
Siempre	2	5.13%
Total	39	100%

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

Basado en los resultados de la encuesta sobre la facilidad de ingreso de nuevas empresas al mercado del cemento, se observa que la mayoría de los encuestados (64.10%) consideran que nunca es fácil para nuevas empresas ingresar a este mercado. Un porcentaje significativo (30.77%) indica que a veces puede ser fácil, mientras que solo un pequeño porcentaje (5.13%) piensa que siempre es fácil para nuevas empresas ingresar al mercado del cemento. Estos resultados sugieren que existe una percepción predominante de que el acceso al mercado del cemento presenta barreras significativas para las nuevas empresas.

**Tabla 5 Para ingresar en el mercado del cemento se necesita una elevada inversión inicial**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	20.51%
A veces	26	66.67%
Siempre	5	12.82%
Total	39	100%

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

Con respecto a la necesidad de una elevada inversión inicial para ingresar al mercado del cemento, los resultados de la encuesta muestran que el 20.51% de los encuestados consideran que nunca se requiere una inversión inicial elevada. Por otro lado, el 66.67% indicó que a veces es necesario, mientras que el 12.82% afirmó que siempre se necesita una elevada inversión inicial para ingresar en este mercado. Estos hallazgos sugieren que la percepción sobre el nivel de inversión inicial requerido varía entre los encuestados, pero la mayoría reconoce que en ocasiones puede ser un factor importante para ingresar al mercado del cemento.

#### **2.1.1.2. Dimensión: Rivalidad entre nuevos competidores**

**Tabla 6 La existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	27	69.23%
<b>No</b>	12	30.77%
<b>Total</b>	39	100%

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

Con respecto a cómo la existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad del servicio que se brinda, los resultados de la encuesta muestran que el 69.23% de los encuestados cree que sí afecta la calidad del servicio. Por otro lado, el 30.77% opina que no tiene impacto en la calidad del servicio. Estos resultados sugieren que existe una percepción generalizada entre los encuestados de que la competencia en el sector del cemento influye en la calidad del servicio proporcionado por las empresas.

**Tabla 7 ¿Realiza frecuentemente un análisis para conocer los competidores que están en el mercado del cemento?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	12	30.77%
<b>No</b>	27	69.23%
<b>Total</b>	39	100%

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

Se observa el 30.77% de los dueños de agencias de cemento en la ciudad de Sucre, 2023, considera que si realiza un análisis frecuentemente para conocer los competidores que los rodea en el rubro, mientras el 69.23% de estas no lo hace.

#### **2.1.1.3. Dimensión: Poder de negociación de los proveedores**

**Tabla 8 ¿Considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que llevan a cabo?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	7	17.95%
<b>A veces</b>	28	71.79%
<b>Siempre</b>	4	10.26%
<b>Total</b>	39	100%

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

Con respecto a si los encuestados consideran que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que llevan a cabo, los resultados muestran que el 17.95% respondió que nunca experimentan una alta presión por parte de los proveedores en

las negociaciones. Por otro lado, el 71.79% indicó que a veces experimentan esta presión, mientras que el 10.26% afirmó que siempre la experimentan. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados enfrentan ocasionalmente una alta presión por parte de sus proveedores durante las negociaciones.

**Tabla 9 Considera que recibe beneficios como descuentos por parte de los proveedores**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	37	94.87%
<b>No</b>	2	5.13%
<b>Total</b>	39	100%

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

En relación con si los encuestados consideran que reciben beneficios como descuentos por parte de los proveedores, los resultados revelan que el 94.87% respondió afirmativamente, indicando que sí reciben estos beneficios. Por otro lado, solo el 5.13% afirmó que no recibe este tipo de beneficios. Estos resultados señalan que la gran mayoría de los encuestados perciben que obtienen descuentos u otros beneficios por parte de sus proveedores, lo que sugiere una práctica común en las relaciones comerciales en el sector del cemento.

#### **2.1.1.4. Dimensión: Poder de negociación de los clientes**

**Tabla 10 Considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	29	74.36%
<b>No</b>	10	25.64%

<b>Total</b>	39	100%
--------------	----	------

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

En relación con si los encuestados consideran que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características, los resultados muestran que el 74.36% respondió afirmativamente, indicando que sí perciben esta capacidad de presión por parte de los clientes. Por otro lado, el 25.64% respondió que no considera que sus clientes tengan una elevada capacidad para ejercer presión en estos aspectos. Estos resultados sugieren que una parte significativa de los encuestados reconoce la influencia de los clientes en aspectos como precios, seguridad y calidad.

***Tabla 11 Los grupos que adquieren grandes cantidades de los productos se benefician con descuentos, promociones, u otros beneficios.***

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	29	74.36%
<b>No</b>	10	25.64%
<b>Total</b>	39	100%

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

En relación con si los grupos que adquieren grandes cantidades de los productos se benefician con descuentos, promociones u otros beneficios, los resultados indican que el 74.36% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que sugiere que perciben que estos grupos obtienen beneficios adicionales al adquirir grandes cantidades de productos. Por otro lado, el 25.64% respondió negativamente, indicando que no consideran que estos grupos reciban beneficios especiales. Estos hallazgos sugieren que una parte significativa de los encuestados reconoce la existencia de políticas de descuentos, promociones u otros beneficios para aquellos que adquieren grandes volúmenes de productos.

### 2.1.1.5. Dimensión: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

**Tabla 12 Considera que otras agencias poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	35.90%
No	25	64.10%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

En relación con si los encuestados consideran que otras agencias poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa, los resultados muestran que el 35.90% respondió afirmativamente, indicando que perciben que otras agencias tienen facilidad para ofrecer nuevos servicios que podrían sustituir a los de su empresa. Por otro lado, el 64.10% respondió negativamente, indicando que no consideran que otras agencias tengan esa facilidad. Estos resultados sugieren que una parte minoritaria de los encuestados percibe que existe una amenaza sustancial de que otras agencias ofrezcan servicios que puedan reemplazar a los de su empresa.

### 2.1.1.6. Dimensión: Precio

**Tabla 13 ¿Cuál es el precio de sus productos?**

Cemento Fancesa		Cemento el Punte	
Tipo	Precio	Tipo	Precio
IP 40	45.00 Bs	IP 40	43
IP 30	43.00 Bs	IP 30	41

(Elaboración propia con datos de las empresas)

Según las empresas productoras de cemento los precios establecidos para la venta de cemento en las agencias son los mostrados en la tabla 12 en la cual se aprecia que hay una disparidad de precios entre marcas, siendo el cemento el Puente más económico que el de su competencia.

#### **2.1.1.7. Dimensión Calidad**

En lo que se refiere a la calidad del cemento entre las empresas no existe una diferencia clara observable y esto puede ser reflejo de las normas que rigen a las empresas productoras de cemento estas normas son: la NB 011 y la NB 096, cuyo objetivo es el de establecer un marco técnico que exija a las empresas cementeras estándares que garanticen la calidad que se ofrece al cliente por lo que es de esperar que los productos sean de calidad ya que ambas empresas cumplen con la normativa según IBNORCA la institución encargada de verificar la calidad de los productos.

#### **2.1.1.8. Dimensión: Innovación**

**Tabla 14 ¿Que productos y servicios extras dan a sus clientes?**

<b>Producto o servicio</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Promociones</b>	8
<b>Oferta de productos complementarios</b>	10
<b>Entrega en obra</b>	7
<b>Asesoramiento</b>	2

(Fuente: Encuesta realizada a los dueños de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre)

Una forma de innovar que tienen las agencias de cemento es introduciendo cambios o promociones que mejoren la propuesta de valor de las agencias, entre las más comunes están la oferta de productos complementarios y la entrega del cemento en la obra que son usada por la mayoría de las agencias.

## 2.2. Entrevista

El estudio consistió en una entrevista con un ejecutivo de ventas de FANCESA, cuyas percepciones proporcionaron una base sustancial para aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter y profundizar en el análisis de la competitividad en el mercado de agencias cementeras en Sucre. Se destacó que los principales factores considerados al elegir un proveedor de cemento son el precio y los servicios ofrecidos, subrayando la importancia de mejorar los servicios para cumplir con las expectativas de los clientes. Además, se observó que el costo sigue siendo el principal criterio para evaluar la calidad del servicio y el producto. La selección de proveedores de materias primas se fundamenta en consideraciones de costos, y el cumplimiento de metas se identificó como el principal desafío en la relación con las agencias cementeras. Se resaltó la necesidad de abordar estos desafíos para fortalecer la cadena de suministro y mejorar la eficiencia operativa.

Los participantes describieron un entorno de mercado altamente competitivo, pero señalaron la falta de estrategias significativas de diferenciación entre las agencias cementeras en la actualidad. Este hallazgo sugiere posibles oportunidades para la innovación y la creación de propuestas de valor distintivas. Además, se observó que no se perciben muchos sustitutos para el cemento en el mercado local y no se identificaron desafíos significativos en la adopción de productos sustitutos, lo que sugiere una estabilidad en la preferencia del cliente por el cemento.

La demanda del mercado tiene un impacto directo en el poder de negociación de los clientes, donde el precio sigue siendo el factor predominante y no se observan cambios sustanciales en el comportamiento de compra. Se destacó la estabilidad en los precios y la falta de fluctuaciones significativas en la demanda como factores que contribuyen a un

poder de negociación constante por parte de los compradores. En cuanto al poder de negociación de los proveedores de materias primas, se mencionó que las condiciones del mercado no afectan significativamente la relación, ya que los precios están fijos y las fluctuaciones en las materias primas no representan un desafío importante para las agencias cementeras.

### **2.3. Análisis**

Los resultados de la encuesta proporcionan una visión exhaustiva de la competitividad actual en el mercado de las agencias de cemento. Se destaca que la operación de estas agencias exhibe una homogeneidad predominante, dado que en la mayoría de las respuestas se observan grupos mayoritarios. Este descubrimiento sugiere un funcionamiento uniforme entre las empresas con respecto a sus agencias.

Por otra parte, también se identificaron áreas en las que las agencias de cemento muestran deficiencias, las cuales se describen más adelante. Los puntos críticos del modelo de las 5 fuerzas de Porter, identificados en la Tabla 3, ofrecen un punto de partida para evaluar la competencia de las agencias, lo que se alinea con el plan estratégico.

#### **2.3.1. Respecto a las 5 fuerzas de Porter**

##### **2.3.1.1. Amenaza de nuevos competidores**

El análisis de las entrevistas revela que las agencias cementeras establecidas en la ciudad de Sucre poseen una ventaja competitiva sustancial debido a barreras significativas que dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado. Los propietarios de las agencias, al reconocer la complejidad del ingreso, han destacado en las Tablas 3 y 4 la existencia de obstáculos considerables que actúan como barreras para la competencia. La inversión inicial requerida se identifica como un factor crucial, lo que sugiere que el capital necesario para

establecer una agencia cementera puede resultar prohibitivo para nuevos participantes. Además, se destaca un proceso condicionado para la apertura de nuevas agencias de una misma empresa, ejemplificado por el caso de Fancesa, donde se requiere una convocatoria y un proceso interno para la expansión. Este contexto respalda la afirmación de Porter sobre la ventaja de las empresas establecidas, destacando que no solo la inversión, sino también los procedimientos internos, contribuyen a erigir barreras que disuaden la entrada de nuevos competidores en el mercado de agencias cementeras en Sucre.

#### **2.3.1.2. La rivalidad entre competidores**

Dentro del mercado dinámico del cemento en Sucre, los propietarios de agencias perciben una presencia significativa de competidores, aunque sorprendentemente, aproximadamente dos tercios de las agencias no realizan un análisis sistemático de sus competidores. Este descubrimiento plantea dudas sobre la efectividad de las estrategias de competencia en la industria. La falta de análisis puede afectar la calidad del servicio, según las teorías de administración de Fred, R., que enfatizan la importancia de comprender y responder a la dinámica competitiva del entorno empresarial. Esto sugiere oportunidades para mejorar la competitividad en el mercado del cemento en Sucre mediante un enfoque más proactivo hacia el análisis de competidores. Aunque se reconoce la rivalidad entre competidores en términos de cantidad, podría beneficiarse de una evaluación más detallada y estratégica para mejorar la calidad del servicio y fortalecer las posiciones de mercado de las agencias cementeras en la región.

#### **2.3.1.3. Poder de negociación de los proveedores**

Los resultados de la encuesta destacan la notable dinámica que caracteriza a las agencias en el mercado del cemento en Sucre, revelando un panorama en el cual estas entidades no solo son activas, sino que también se benefician significativamente de sus relaciones con los

proveedores. La encuesta evidencia que las agencias, lejos de estar sometidas a presiones externas, operan en un entorno donde reciben beneficios directos de sus proveedores, tales como descuentos preferenciales y recursos adicionales. Estos incentivos han contribuido a fortalecer la posición competitiva de las agencias cementeras, permitiéndoles operar con una notable autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones. La ausencia de presiones indebidas por parte de los proveedores no solo ha propiciado un entorno de negocios más colaborativo, sino que también ha permitido a estas agencias mantener una posición de negociación favorable, reforzando así su capacidad para obtener condiciones más ventajosas en términos de costos y recursos. Este escenario ilustra cómo la relación con los proveedores ha sido un factor clave en el fortalecimiento de la competitividad de las agencias en el mercado del cemento en Sucre.

#### **2.3.1.4. Poder de negociación de los clientes**

Las agencias cementeras en Sucre experimentan una presión constante por parte de sus clientes durante las negociaciones, un fenómeno que impulsa a estas empresas a presentar propuestas cada vez más competitivas. Esta dinámica refleja la influencia negociadora significativa que ostentan los clientes en el mercado del cemento local. La percepción compartida entre las agencias de que los clientes obtienen beneficios notables al realizar compras en grandes cantidades, según se evidencia en los resultados de las Tablas 8 y 9, destaca la sensibilidad de la industria a los volúmenes de compra y a los precios. En consonancia con la teoría de Porter, esta situación sugiere que los clientes poseen una influencia negociadora considerable en un mercado donde la sensibilidad a los precios y las compras a gran escala son factores determinantes. La competitividad del mercado del cemento en Sucre se ve influida por la capacidad de los clientes para obtener beneficios sustanciales, lo que subraya la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de

las agencias ante las demandas cambiantes de sus clientes para mantener su posición competitiva en este entorno altamente dinámico.

### **2.3.1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La investigación, respaldada por los resultados presentados en la Tabla 12, pone de manifiesto la escasa facilidad de ingreso de productos sustitutos en el mercado de agencias cementeras en Sucre. La singularidad y especialización de los productos y servicios ofrecidos por estas agencias, como se refleja en los datos recopilados, actúa como un fuerte elemento diferenciador. Este aspecto no solo cultiva la lealtad del cliente, sino que también robustece la competitividad individual de cada agencia, al reducir la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estos hallazgos, alineados con la teoría de Porter, revelan un escenario en el cual la limitada presencia de productos sustitutos no solo impulsa la fidelidad del cliente, sino que también contribuye a mantener un entorno altamente competitivo. La ausencia de restricciones significativas en el mercado, contrario a la limitación del potencial de rendimiento mencionada por Porter en relación con productos sustitutos, subraya la robustez y dinamismo de la industria de agencias cementeras en Sucre.

### **2.3.1.6. Impacto de las 5 Fuerzas de Porter**

**Grafico 3**

<b>Fuerza</b>	<b>Impacto en el mercado de agencias de cemento en Sucre</b>	<b>Grado de Impacto</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras significativas dificultan la entrada de nuevos competidores.</li> <li>- La inversión inicial requerida y los procedimientos internos para la expansión actúan como barreras.</li> <li>- La ventaja de las empresas establecidas se refuerza por la inversión necesaria y los procesos internos.</li> </ul>	Alto

<b>Rivalidad entre competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia significativa de competidores, pero aproximadamente dos tercios de las agencias no realizan un análisis sistemático de sus competidores.</li> <li>- Falta de análisis puede afectar la calidad del servicio y la efectividad de las estrategias de competencia.</li> </ul>	Medio
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las agencias se benefician significativamente de sus relaciones con los proveedores.</li> <li>- Reciben beneficios como descuentos preferenciales y recursos adicionales, lo que fortalece su posición competitiva.</li> </ul>	Alto
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes ejercen una presión constante durante las negociaciones.</li> <li>- Los clientes obtienen beneficios al realizar compras en grandes cantidades, lo que influye en la competitividad del mercado.</li> </ul>	Medio
<b>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La singularidad y especialización de los productos y servicios ofrecidos por las agencias cementeras actúan como un fuerte elemento diferenciador.</li> <li>- La limitada presencia de productos sustitutos impulsa la fidelidad del cliente y mantiene un entorno altamente competitivo.</li> </ul>	Alto

### 2.3.2. Respecto al precio

Los datos recopilados de las empresas revelan que los precios del cemento varían en función de la marca. Aquellas que ofrecen precios más bajos pueden obtener una ventaja competitiva inmediata al atraer a un segmento de clientes conscientes del costo. En el caso

estudiado, se observa que Cemento El Puente ofrece los precios más bajos. Esta situación genera un equilibrio delicado entre la captación de clientes a través de la accesibilidad de precios y la retención de clientes mediante la diferenciación. En este contexto, la competitividad no solo se evalúa en términos de precios, sino también en la capacidad de cada empresa para comunicar y respaldar el valor que ofrece.

### **2.3.3. Respeto a la calidad**

En este contexto, donde ambas empresas se encuentran en igualdad normativa, se establece una base equitativa que elimina las disparidades en términos de calidad entre las dos empresas. En este sentido, la diferenciación se vuelve fundamental, ya que las empresas compiten por destacarse a través de procesos más eficientes, prácticas sostenibles y otros aspectos relevantes. La búsqueda constante de la mejora continua emerge como un impulsor clave de la competitividad, ya que ambas empresas aspiran no solo a cumplir con las normativas existentes, sino a superarlas.

### **2.3.4. Respeto a la innovación**

El contexto actual deducido por la encuesta es que las agencias de cemento comparten una falta de iniciativas significativas para innovar en sus productos y servicios. Esta situación plantea un desafío crucial en términos de competitividad. El estancamiento en la innovación dentro del sector de agencias de cemento puede limitar su capacidad para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo. Es fundamental que estas empresas reconozcan la importancia de la innovación como un medio para mejorar la calidad, eficiencia y sostenibilidad de sus productos y servicios, lo que les permitirá mantenerse relevantes y competitivas en el largo plazo.

## Capítulo III: Conclusiones y recomendaciones

### 3.1. Conclusiones

Se concluye que los resultados obtenidos reflejan de manera contundente que la idea a defender se demuestra, debido al alto nivel de competitividad entre las agencias de cemento en la ciudad de Sucre. La minuciosa evaluación de las diversas variables arroja que tanto la competitividad respecto a las 5 fuerzas de Porter, precio y calidad tienen un grado elevado de competitividad al respecto al mercado, por otro lado desde punto de vista de la innovación la competitividad no es elevada. Un elemento que ayudo con la comprobación de la idea a defender fue la gran cantidad de información proporcionada por las empresas de cemento y lo más difícil del estudio fue la elaboración de la encuesta por compleja misión de realizar el contacto con las agencias.

Se analizaron todas las variables relevantes que rodean el macroentorno con el cual se elaboró un análisis Pest del entorno de las agencias de cemento en la ciudad de Sucre, donde se identificó factores que generan oportunidades como los factores económicos y sociales que a su vez también generan las mayores amenazas para el sector.

A través de la exhaustiva exploración de la literatura existente, se logró identificar y analizar de manera detallada las teorías, enfoques y estudios previos relacionados con el tema con los que se establece un marco teórico para la guía de la investigación donde las principales teorías tomadas son las hechas por Michael Porter en su libro estrategias competitivas.

Se aplicó el modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual establece que el nivel de competitividad es alto, los resultados de la investigación muestran que las 5 fuerza de Porter tienen grado alto de competitividad con respecto a las agencias de cemento en la ciudad de Sucre

### **3.2. Recomendaciones**

Se recomienda realizar más investigaciones acerca de nuevas oportunidades de innovación, ya sea mediante el lanzamiento de nuevos productos, mejores servicios o la adopción de prácticas sostenibles que se alineen con las necesidades actuales del mercado. Para que las agencias de cemento logren destacar en un mercado altamente competitivo

Se puede realizar más estudios acerca de nuevas empresas de cemento o que estén relativamente cerca para medir el impacto que genera o que pueden generar en un futuro.´

## Anexos

### Anexo 1

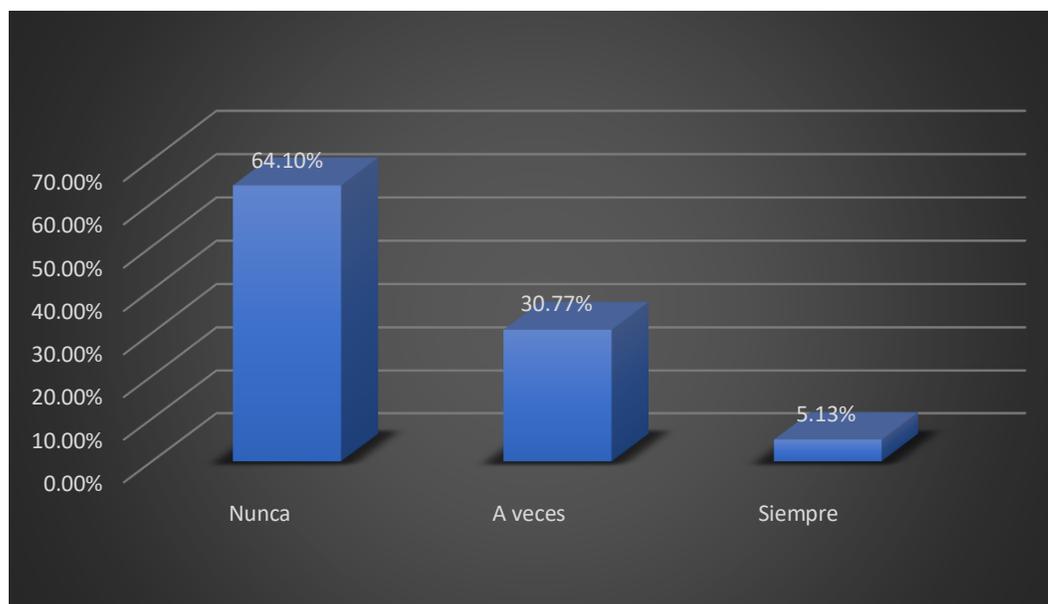
Encuesta realizada

***Considera que es fácil el ingreso de nuevas empresas al mercado del cemento***

-Nunca

-A veces

-Siempre

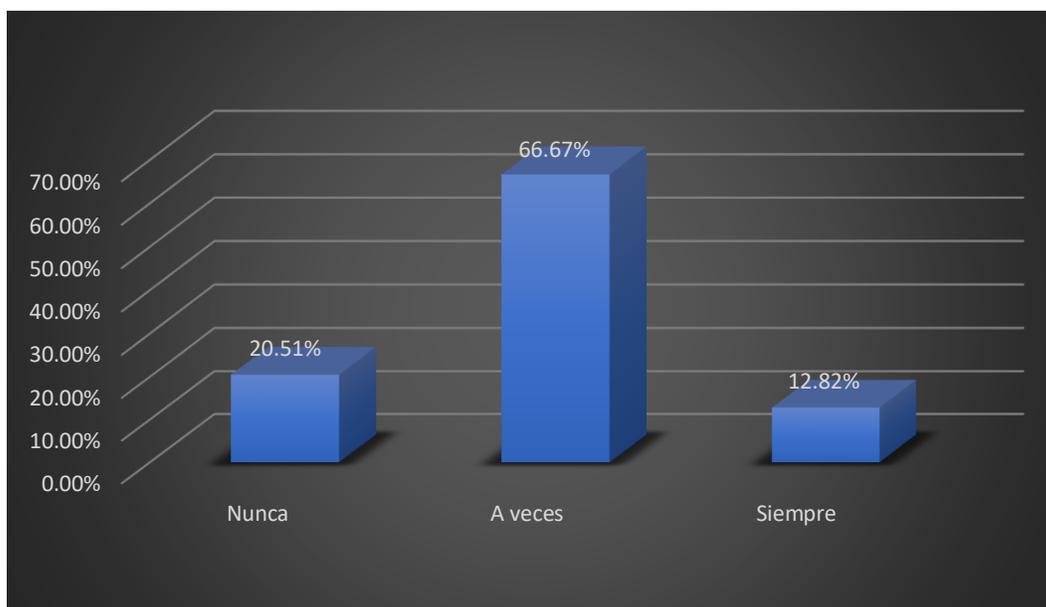


***Para ingresar en el mercado del cemento se necesita una elevada inversión inicial***

-Nunca

-A veces

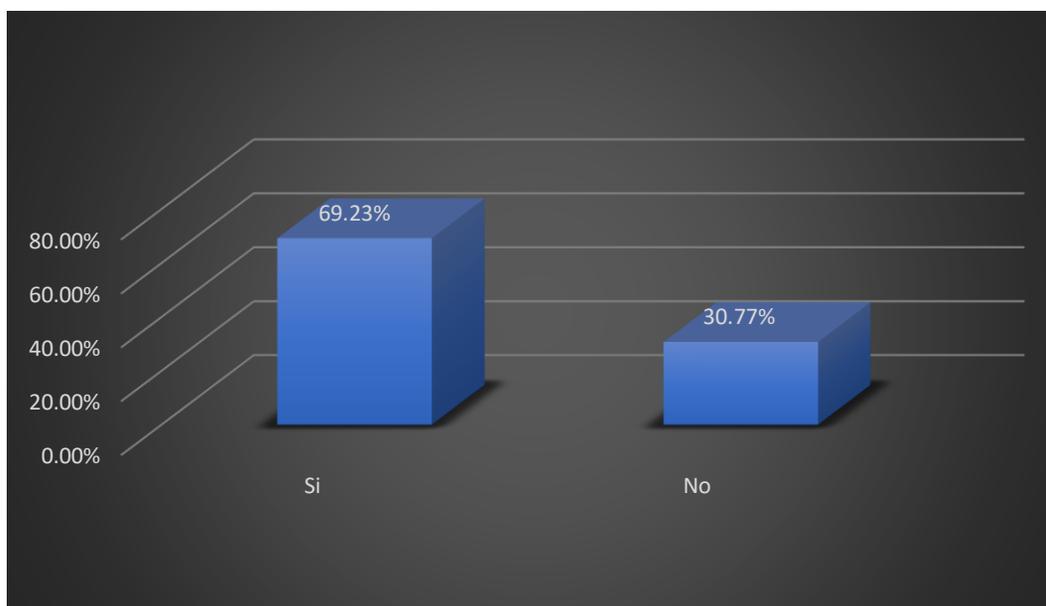
-Siempre



***La existencia de muchos competidores en el sector condiciona la calidad de servicio que brinda***

-Si

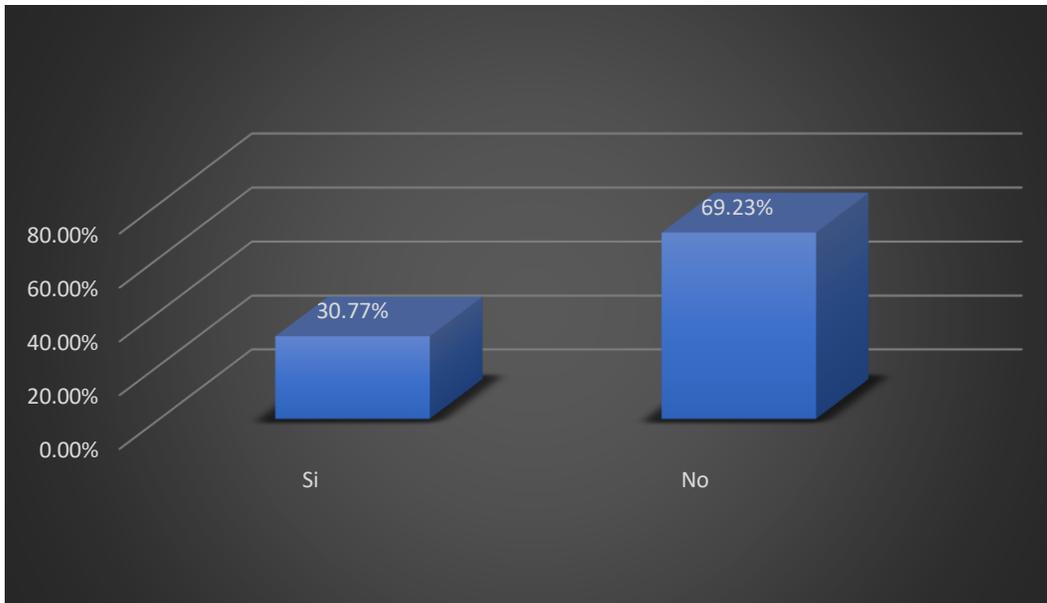
-No



***¿Realiza frecuentemente un análisis para conocer los competidores que están en el mercado del cemento?***

-Si

-No

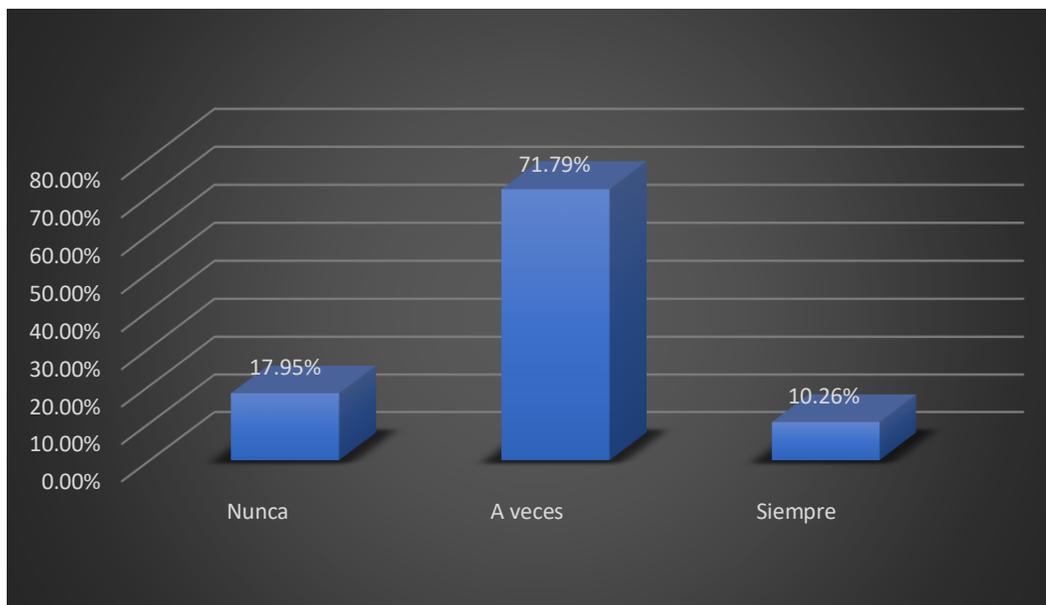


***¿Considera que sus proveedores tienen una elevada capacidad de presión en las negociaciones que llevan a cabo?***

-Nunca

-A veces

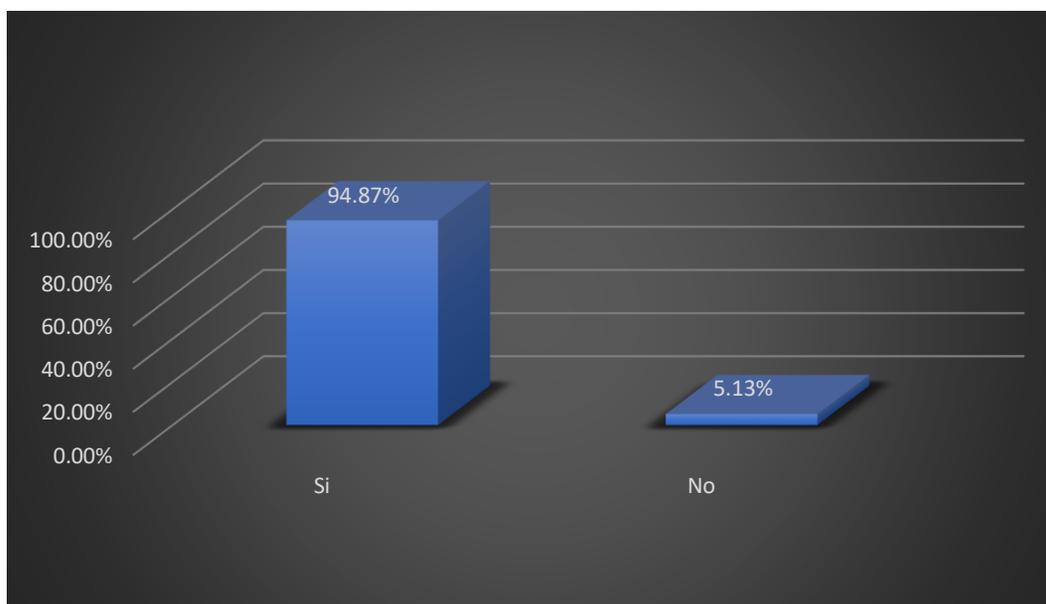
-Siempre



***Considera que recibe beneficios como descuentos por parte de los proveedores***

-Si

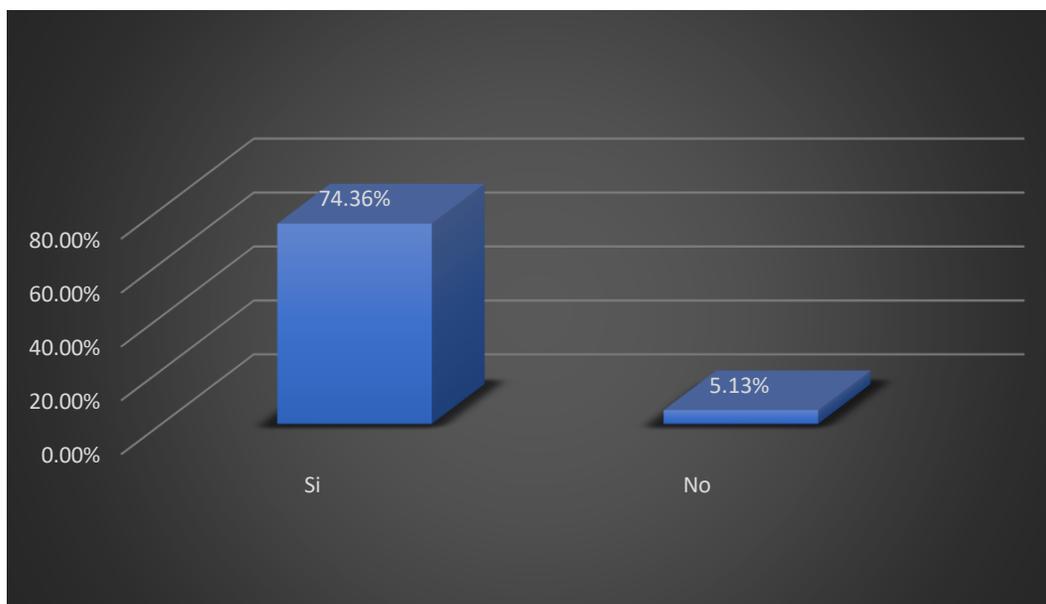
-No



***Considera que sus clientes tienen una elevada capacidad para presionar sobre precios, seguridad, calidad u otras características***

-Si

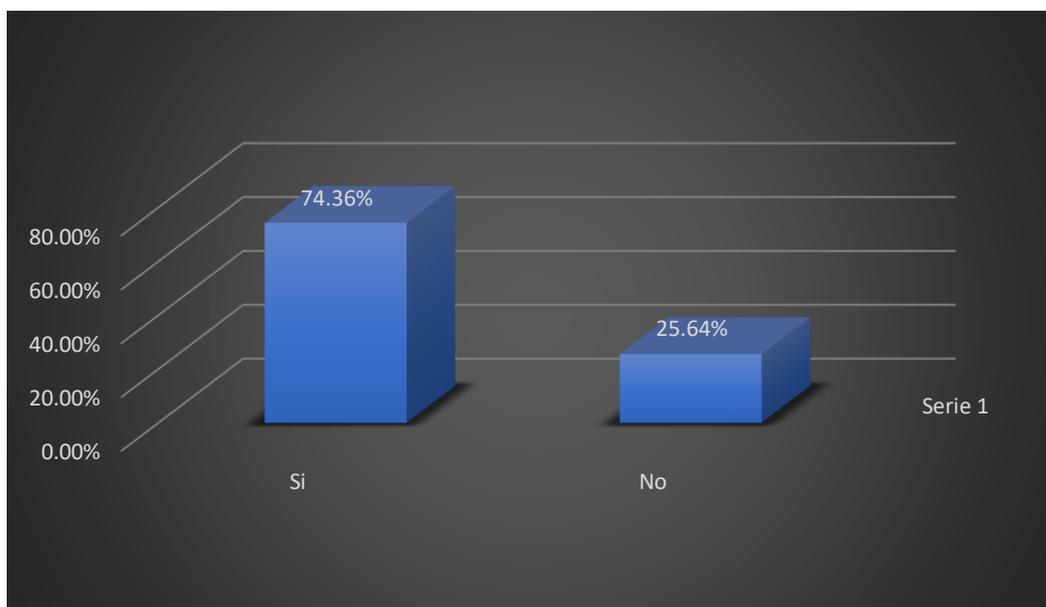
-No



***Los grupos que adquieren grandes cantidades de los productos se benefician con descuentos, promociones, u otros beneficios.***

-Si

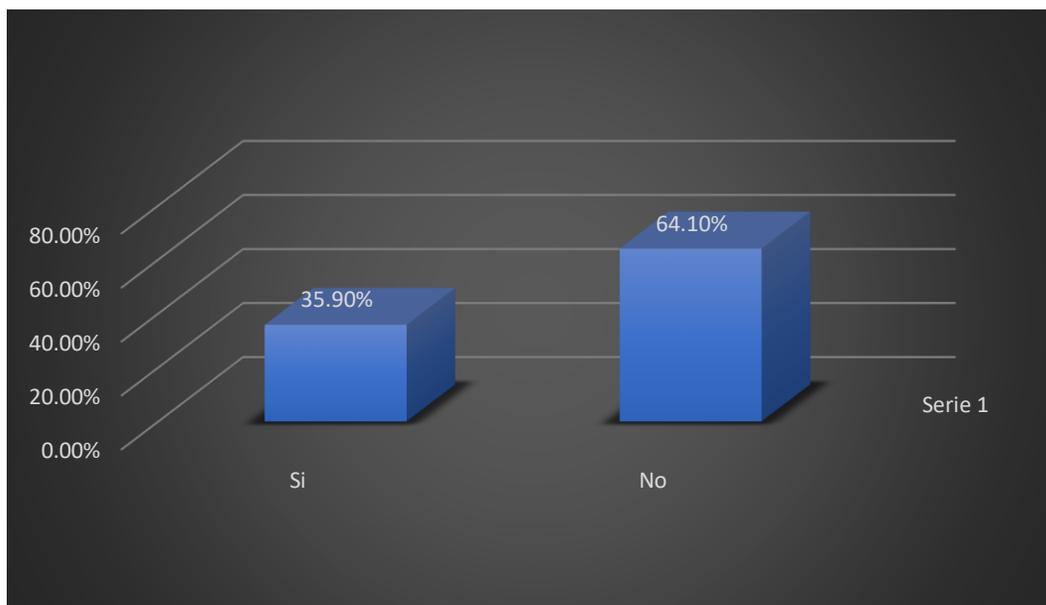
-No



***Considera que otras agencias poseen mucha facilidad para ofrecer nuevos servicios que sustituyan a los de su empresa***

-Si

-No



## **Anexos 2**

Entrevista a Dennis Maturano Zarate ejecutivo de ventas de FANCESA

### Clientes (Compradores)

¿Cuáles son los factores más importantes al elegir un proveedor de cemento?

¿Cómo evalúan la calidad del servicio y producto que reciben de las agencias cementeras?

### Proveedores

¿Cómo seleccionan a sus proveedores de materias primas para la producción de cemento?

¿Cuáles son los principales desafíos en la relación con las agencias cementeras?

### Competidores

¿Cómo describirían la dinámica competitiva en el mercado de agencias cementeras en

### Sucre?

¿Cuáles son las estrategias clave que están utilizando para diferenciarse de la competencia?

### Productos Sustitutos

¿Existen alternativas o sustitutos al cemento que los clientes estén considerando?

¿Cuáles son los principales desafíos en la adopción de productos sustitutos?

### Poder de Negociación de los Compradores

¿Cómo afecta la demanda del mercado al poder de negociación de los clientes en la industria del cemento en Sucre?

¿Cuáles son los factores clave que influyen en las decisiones de compra de los clientes?

### Poder de Negociación de los Proveedores

¿Cómo afectan las condiciones del mercado a la relación con los proveedores de materias primas para la producción de cemento?

¿Cómo afectan las fluctuaciones en los precios de las materias primas a la rentabilidad de las agencias cementeras?

### **Bibliografía**

- Bon, A. T. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*.
- Cadena Echeverría, J. A. (2018). Competitividad en las pequeñas y medianas empresas . *Small Business International Review* .
- Calvo, M. I. (2018). CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA CEMENTERA BOLIVIANA Y SUS PERSPECTIVAS. 7-16.
- Calvo, M. I. (2019). La fusion empresarial: una tabla de salvación para la industria cementera nacional. *Revista Investigación y Negocios*.
- De León Lux, C. N. (2021). Implementación de un Plan de Marketing digital para empresas que se dediquen a la distribución de productos de limpieza (Doctoral dissertation).
- Durán, N. F. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría y administración*.
- García, M. L. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 551-575.
- Magretta, J. (2019). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*,. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/detail.action?docID=3227502>.
- Mathison, L. G. (2022). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*,, 46-83.

- Meraz-Sepulveda, A. (2018). Inteligencia de negocios como generador de conocimiento para la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas. *Ciencia & Futuro*, 8(2), 143-154.
- Milla Jara, E. &. (2020). Herramientas de ingeniería en la mejora de los estándares internacionales de calidad y la competitividad de empresas del sector financiero en Latinoamérica en los últimos 10 años: una revisión de la literatur.
- Monge, E. c. (2019). Ciencias Económicas 28-No. 1:.
- Neira, M. d. (2003). Acciones de producto y precio con reacción competitiva. Un enfoque de interpretación directiva. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*,, 201-206.
- Pérez, M. N. (2021). Gestión de la calidad y su relación con la competitividad en el sector manufacturero: una revisión de la literatura en el periodo 2010-2021. . *Investigación y desarrollo en TIC*, 12(2).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*.
- Restrepo Galindo, L. E. (2021). Plan de negocios para empresa distribuidora de productos de aseo general en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca.
- Romero, I. (2022 ). La conducta del consumidor vista desde tres diferentes teorías. . *Revista Negotium*, 130-142.
- Romero-Suárez, D. P.-A. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: . *revisión sistemática exploratoria. Información tecnológica*, 31(5), 21-32.
- Silva, O. (2018). Formaletas para la Construcción con Sistemas Industrializados.
- V. Siva, I. G. (2016). "The support of Quality Management to sustainable development: a literature review. *J. Clean. Prod.*