

**Alternativas de mercado para la empresa  
Sociedad Anónima, Equipos, Servicios y Construcciones**

**Market alternatives for the Company  
Sociedad Anónima, Equipos, Servicios y Construcciones**

**Angélica M. López-Matheus\***

**Correo:** a.lopezmatheus@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3620-1870>

**Silvino J. Villarroel-Gutiérrez\*\***

**Correo:** silvinojvg@hotmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9239-6927>

**DOI:** <https://zenodo.org/records/10869123>

**Resumen**

Este estudio de caso tuvo como objetivo analizar las alternativas de mercado para la empresa Sociedad Anónima, Equipos, Servicios y Construcciones (SAESCO), radicada en el municipio Lagunillas, estado Zulia, Venezuela. Se tipificó como una investigación descriptiva con diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo conformada por cinco (05) personas, entre dueños y gerentes, a quienes se consultó mediante una entrevista estructurada. Los resultados demuestran que el mercado venezolano es muy riesgoso y vulnerable, debido a que las condiciones económicas no generan seguridad en el inversionista. Esta realidad afecta la concreción de estrategias que permitan aprovechar opciones como la expansión, diversificación y establecimiento de nuevos mercados metas; evidentemente, esto limita la inversión real y sostenible, en favor de las estrategias de precio como única alternativa para atraer clientes.

**Palabras clave:** alternativas de mercado, empresas de servicio, SAESCO

**Abstract**

The objective of this case study was to analyze the market alternatives for the company S.A, Equipos, Servicios y Construcciones (SAESCO), based in the municipality of Lagunillas, Zulia state, Venezuela.

---

\*Licenciada en Administración mención Gerencia y Mercadeo (Uniojeda). Especialista en Gerencia de Recursos Humanos (Uniojeda). Candidata a Doctora en Ciencias Sociales (Unermb).

\*\*Ingeniero en Mantenimiento Mecánico (Unermb), Especialista en Gerencia Financiera (Uniojeda). Candidato a Doctor en Ciencias Sociales (Unermb).



It was typified as a descriptive research with a field design, non-experimental and transectional. The population consisted of five (05) people, between owners and managers, who were consulted through a structured interview. The results show that the Venezuelan market is very risky and vulnerable, because the economic conditions do not generate security for the investor. This reality affects the concretion of strategies that take advantage of options such as expansion, diversification and establishment of new target markets; obviously, this limits real and sustainable investment, in favor of price strategies as the only alternative to attract customers.

**Keywords:** market alternatives, service companies, SAESCO

## **Introducción**

Actualmente, las empresas enfrentan diversos retos, por cuanto deben responder a las necesidades de los consumidores, sus gustos, preferencias, moda, lealtad hacia un bien o servicio, marca, bienes producidos, calidad de mano de obra, insumos requeridos, factores económicos, normativas legales e imposiciones fiscales, entre otros. Todo ello, amerita dirimir en la alta gerencia si se persiste en el mercado, se diversifican y expanden o, simplemente, si cierran sus operaciones.

De allí que, a fin de resguardar la inversión efectuada en mano de obra, tecnología, maquinaria y recurso económico, mantenerse en el mercado, expandirse, diversificarse, competir y consolidarse en el mercado, despliegan estudios enfocados en detectar las alternativas que existen en su ámbito local, estatal, nacional e internacional, para continuar con su actividad económica, aun cuando exista crisis económica, inflación y restricciones en el mercado.

En este sentido, las alternativas de mercado, se constituyen como las opciones que tiene una empresa de emprender acciones de comercio, producir y prestar servicios, en un mercado diferente, bien sea con la producción de un nuevo bien o servicio, la mejora del existente, penetrar en una nueva zona diferente o internacionalizarse (Kotler y Armstrong, 2008).

Conviene mencionar que, para Arellano (2010:34), el mercado “es donde confluyen la oferta y la demanda”, en un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Para Kotler y Armstrong (2008:08), se trata de un “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio”.

Desde esta perspectiva, Arens *et al* (2009) plantea que el mercado es un conjunto de compradores y vendedores que confluyen para la negociación de bien o servicio; los compradores determinan la

demanda del producto o servicio, mientras que los vendedores son los responsables de la demanda del mismo.

Así pues, los mercados son el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, además del dinero para satisfacerlo, y la voluntad para hacerlo. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado (Arens *et al*, 2009). Al respecto, Kotler y Armstrong (2007) manifiestan que, en algunos mercados, las alternativas de crecimiento para las empresas son muy limitadas, aun cuando pueden identificarse opciones como:

- Establecimiento de la empresa en un mercado.
- Adquisición de otra firma.
- Alianzas con otras firmas.
- Adquisición de bienes de capital o de tecnología.

Teniendo en consideración lo anterior, las empresas deben desarrollar una serie de alternativas que les permitan abordar el mercado teniendo en cuenta las particularidades de la oferta y demanda del bien o servicio que ofrece. Esta cuestión implica un análisis detallado del perfil de los clientes, la valoración de la competencia, las condiciones del mercado y las propias capacidades productivas y logísticas de la organización.

Es así como, en Venezuela, específicamente en el municipio Lagunillas del Estado Zulia, la empresa S.A, Equipos, Servicios y Construcciones (SAESCO), se ha interesado por analizar las alternativas de mercado que existen en su ámbito de prestación de servicios de transporte lacustre y de embarcaciones lacustres, como barcos, barcazas y remolcadores, como respuesta a una situación de inestabilidad del entorno económico que se inició en 2009 con las expropiaciones de contratistas y subcontratistas petroleras llevadas a cabo por el Estado venezolano, lo cual redujo significativamente la cantidad de clientes.

En medio de todos estos acontecimientos, existen empresas que se han mantenido en el mercado durante este período, generando empleos, invirtiendo en los recursos requeridos para llevar a cabo su producción o prestación de servicios, y contribuyendo con los ingresos fiscales de la nación. No obstante, estas empresas no han crecido porque las condiciones político-económicas del país representan desafíos difíciles de superar. Entre estas unidades productivas se encuentran las de servicio lacustre, las cuales se han visto afectadas en su operatividad, en virtud de la reducción en la cantidad de clientes que poseen luego de tal acontecimiento.

Es de allí que, empresas como S.A, Equipos, Servicios y Construcciones (SAESCO), dedicada al servicio lacustre de lanchas, remolcadores y barcazas, ha venido desempeñando su labor con un rendimiento menor al experimentado en años anteriores, cuando la actividad petrolera la llevaban a cabo diversas empresas de servicios clientes de SAESCO.

En este sentido, SAESCO ha tratado de mantenerse en el sector de servicios efectuando sus tradicionales actividades operativas y logísticas, pero considerando asumir las alternativas de mercado que ofrece el medio ambiente del estado Zulia y de toda Venezuela, para mitigar los efectos de las crisis e inestabilidades.

De esta forma, para la empresa surge la necesidad de analizar las alternativas de mercado que se vislumbran para resarcir el impacto de la crisis económica, identificando el mercado actual, para después caracterizar el desarrollo de mercado y de servicios como alternativa para enfrentar los desafíos. Esto es pertinente porque, de lo contrario, la empresa SAESCO optaría por cerrar, dado que cada día son más reducidas las demandas o requerimientos de servicios.

## **Metodología**

En atención al objetivo planteado, el trabajo se caracteriza como un estudio de caso, el cual es aplicable al abordaje de problemas o fenómenos sociales, así como también en estudios del ámbito educativo (Stake, 2011); este tipo de trabajo representa “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 2011:11). Del mismo modo, se cataloga como descriptivo, en tanto que se trabajará sobre realidades de los hechos y características fundamentales de las alternativas de mercado, para describirlas y efectuar un análisis.

De ahí que los investigadores recopilaron la información relacionada exclusivamente con la empresa SAESCO, entrevistando directamente a los dueños de la empresa y a sus gerentes, sin modificar los hechos y limitándose a obtener los datos requeridos y contemplados en el instrumento construido para tal fin. El estudio de casos no es una simple descripción de un evento o situación específica, sino que “como en toda investigación, se recogen pruebas sistemáticamente, se estudia la relación entre variables y se planifica metódicamente la indagación” (Bell, 2005:22)

Por otro lado, atendiendo a Hernández *et al* (2016), el trabajo es no experimental porque que se realiza sin manipular la variable, pues todo se analiza en su ambiente natural. Igualmente, el estudio se realiza en un único momento, por lo que se cataloga como un transeccional, de acuerdo con lo planteado

por Hernández *et al* (2016). En este orden de ideas, en la investigación se entrevistó a los dueños y gerentes en un mismo momento, en un tiempo único, fijado en el mes de marzo, para que estos respondieran todas las alternativas que se les presentaban en el instrumento en su lugar de trabajo.

Esto requirió el diseño de un instrumento de recolección de datos, tipo cuestionario, en el cual se registrarían todas las preguntas y respuestas de los consultados en el censo poblacional, en tanto se entrevistó a todos los involucrados sin necesidad de recurrir a la determinación de una muestra (Tamayo, 2013). Cabe mencionar que el instrumento fue validado por tres expertos quienes lo evaluaron de acuerdo con su validez de contenido, de constructo y de criterio.

## Presentación y discusión de resultados

Para identificar el mercado meta, a través de la producción o servicio, se preguntó a los entrevistados ¿cuál ha sido el comportamiento del servicio prestado en comparación con ejercicios o años anteriores?, a lo cual el 100 % manifestó que la prestación (oferta) del servicio disminuyó significativamente. Al requerirles las causas de este comportamiento, manifestaron que esa disminución de la cantidad de servicios se debió a las condiciones económicas del país y del municipio Lagunillas, por cuanto la empresa contrataba los servicios de contratistas petroleras para ofrecer actividades lacustres a Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), pero estas compañías fueron expropiadas y la estatal petrolera entró en posesión de todos los activos.

**Tabla 1.** Resumen de resultados

Oferta de producción o servicio			Alcance del servicio			Ubicación geográfica		
Disminuyó	Se mantuvo	Aumentó	Directo	Con barreras	No sabe	Influye directamente	Influye indirectamente	No influye
100 %	0 %	0 %	60 %	40 %	0%	100 %	0 %	0 %
Evolución de la demanda			Directrices para distribución del servicio			Canales de distribución		
Disminuyó	Se mantuvo	Aumentó	Sí recibe	No recibe		Existen	No existen	
100 %	0 %	0 %	60 %	40 %		60 %	40 %	

Elaboración propia (2021). Basados en los resultados de la aplicación del instrumento.

La reducción de la oferta o prestación de servicios debe trascender el mero concepto de *marketing*, en el sentido de que debe verse como un proceso gradual y no de shock. Se trata, palabras de Kotler y Armstrong (2007:10), de que el mercadeo debe ser concebido como “una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente, la cual ve al marketing no como una “cacería”, sino como un “cultivo”. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes”.

Por otro lado, se indagó sobre el alcance del servicio prestado, en cuyo caso, un 60 % manifestó que las actividades operativas y logística de la compañía pueden llegar a los clientes de forma directa y sin barreras, mientras que el restante 40 % sostiene que esto no podría concretarse debido a la situación de continua crisis e inestabilidad económica del país. Sin embargo, la totalidad de los entrevistados manifiesta que los nichos de mercado deben ser cubiertos al igual que aquellos donde hay una necesidad insatisfecha, por cuanto representaría una oportunidad para captar ingresos valiosos, por ejemplo, de los servicios que se pueden prestar fuera de la zona donde está radicada la empresa SAESCO.

Al respecto, resultaría muy conveniente que se recurra, tal como lo establece Arens *et al* (2009), a la publicidad con el propósito de estimular la demanda primaria de los servicios, lo cual redundaría en mayores beneficios y complementaría el alcance su prestación sin distinción de situaciones donde existan barreras o no, dada la condición del entorno económico y financiero de la organización.

Adicionalmente, se consultó ¿cómo ha influido la ubicación geográfica de la empresa en la plaza del servicio que presta?, a lo que el 100 % respondió que la ubicación geográfica influye de forma directa, pero, aun cuando la empresa está radicada en una zona envidiable para una actividad económica como la de prestación de servicios lacustres de lanchas y remolcadores, las condiciones económicas de la zona no permite un desarrollo pleno de todo el potencial productivo, aunado al cierre de empresas del ramo petrolero, lo cual ha convertido al mercado de servicios lacustres del municipio Lagunillas en un sector riesgoso y desolado, por la cantidad mínima de empresas que quedaron en la zona.

Pese a que la actividad de SAESCO es operativa e *in situ*, puede aprovecharse el uso del internet y las nuevas tecnologías para la concreción de negocios basados en el comercio electrónico, tal como lo recomiendan Kotler y Armstrong (2008) para ampliar la capacidad de las empresas en nuevos mercados. Esto sería de mucha ayuda, ya que podría consolidar algunos negocios y sus correspondientes estrategias sin tomar en cuenta las limitaciones geográficas en las primeras etapas de discusión, acuerdos y definición de cursos de acción. Asimismo, permitiría sopesar un poco los costos contables y de

oportunidad inherentes a la concreción o no de negociaciones con posibles clientes en mercados menos afectados por la situación económica o financiera.

Por otra parte, el 100 % de los entrevistados refiere una significativa disminución de la demanda de los servicios ofrecidos por SAESCO, todo ello debido a la inestabilidad económica que está presentándose actualmente el país; de igual manera, opinan que la caída en la cantidad de servicios está asociada a las condiciones actuales del mercado producto de las nuevas leyes y normativas que se han aprobado desde instancias estatales. Con relación a esto, resulta imprescindible un diseño de estrategias de mercadeo y publicidad que permitan atender nuevos mercados con productos o servicios novedosos centrados en el cliente, así como lo recomiendan Kotler y Armstrong (2007), Kotler y Armstrong (2008) y Arens *et al* (2009).

En cuanto a la distribución del producto o servicio, el 60 % de los entrevistados respondió que tienen directrices gerenciales al momento de distribuir un producto o servicio, mientras que el 40 % restante manifiesta lo contrario. Respecto a esto diferencia en las percepciones, esto se debe a que se trata de actividades rutinarias en las que, lo primero que se verifica, es la seguridad del lugar donde se van a prestar los servicios, así como la solvencia del cliente en caso de concederles un crédito, lo que para algunos no se concibe como una directriz gerencial, sino como un trabajo rutinario.

Atendiendo a estas percepciones, el aprovechamiento de alternativas de mercado que favorezcan la distribución del producto o servicio, tal como lo recomiendan Kotler y Armstrong (2008), deben concentrarse en una diversidad de procedimientos correspondientes a la planificación estratégica del marketing, así como del análisis de la cartera de clientes actuales y potenciales, ya que esto garantizaría la valoración de las mejores estrategias para el desarrollo de un eficiente proceso de distribución de los servicios ofrecidos por SAESCO.

Con relación a los canales de distribución, el 60 % de los consultados manifestó que sí existen rutas y estrategias de distribución apropiadas para ofrecer los servicios de la empresa. El 40 % restante opina que no existen apropiados canales para la distribución, por cuanto todo se gestiona mediante un contrato donde se estipulan sus condiciones y límites, lo que no requiere de una definición del canal.

Más allá de la distribución de estos resultados, el reconocimiento de la importancia de los canales de distribución demuestra que los consultados valoran positivamente los aspectos que Kotler y Armstrong (2007) consideran en la definición de buenos canales, entre los cuales destacan: organización, decisiones con relación al diseño del canal, análisis de necesidades del consumidor,

formulación de objetivos, identificación de alternativas, entre otros. Naturalmente, la diferencia en las respuestas está asociada a las percepciones en torno a la existencia de un contrato en el cual se describen las especificidades de los canales.

## **Conclusiones**

Los resultados permiten identificar varios aspectos relacionados con el mercado de la empresa Sociedad Anónima, Equipos, Servicios y Construcciones (SAESCO), lo cual se deriva de la percepción de los entrevistados. Para los consultados, el mercado sufre una marcada inestabilidad económica que es reflejo de lo que ocurre en Venezuela. En tal sentido, resulta imprescindible enfrentar esa situación para poder prestar servicios de calidad que trasciendan aquellas operaciones tradicionales dentro del sector y que, adicionalmente, tiendan a cubrir la demanda insatisfecha de algunas compañías que requieren servicios más especializados y cónsonos con la nueva realidad económica.

El mercado relacionado con los servicios lacustres ha experimentado una severa contracción, como consecuencia de las condiciones económicas del país y de la política de expropiaciones y estatizaciones llevadas a cabo por el gobierno venezolano. Por ello, es preciso aprovechar la ventaja de la ubicación geográfica que permite que el servicio lacustre que presta SAESCO pueda ofrecerse en Lagunillas, Punto Fijo y Margarita, sin menoscabo de llevarlo a otras zonas del país.

Por otro lado, los resultados permitieron caracterizar las alternativas de mercado en virtud de las perspectivas de desarrollo que representan para SAESCO. Así pues, las opciones que se presentan son diversas y positivas, pero también riesgosas y onerosas en materia de inversión. Sin embargo, conviene mencionar que expandirse, aprovechar y consolidar la participación en nuevos mercados requiere de inversión productiva que pueda recuperarse en el mediano plazo.

Todo ello, requiere la diversificación estratégica de líneas de productos o servicios de manera que la inestabilidad de la situación económica no sea determinante a la hora de seleccionar proyectos. Conociendo el mercado meta, la empresa puede generar nuevas alternativas de mercado que les permita crecer y posicionarse en él, garantizando la calidad de sus productos y servicios a todos los que conforman su cartera de negocios. Asimismo, el desarrollo de productos de la empresa SAESCO debe apuntar a la creación de estrategias de inversión y precios mediante la diversificación de productos o servicios que le permitirá el crecimiento y desarrollo a nuevas plazas y lugares en el país



En síntesis, apelando a la percepción de los dueños y gerentes de la empresa SAESCO, el mercado venezolano es muy riesgoso y vulnerable, debido a que las condiciones económicas no generan seguridad en el inversionista. Esta realidad afecta la concreción de estrategias que permitan aprovechar opciones de mercado como la expansión, diversificación y establecimiento de nuevos mercados metas; evidentemente, esto limita la inversión real y sostenible, en favor de las estrategias de precio como única alternativa para atraer clientes. Como se ha demostrado, la mayor preocupación es la seguridad sobre las inversiones, dado que existe la disposición de ofrecer cualquier servicio adicional y especializado, consolidar una plaza diferente, un nuevo *target* y distribución del servicio, no obstante, la realidad es que la inestabilidad del mercado amenaza las posibilidades de recuperar la inversión en el mediano plazo.

## **Referencias bibliográficas**

Arellano, Rolando (2010). *Comportamiento del consumidor: enfoque América latina*. Editorial McGraw Hill. México D.F., México.

Arens, William; Weigold, Michael y Arens, Christian (2009). *Publicidad*. Editorial McGraw Hill. México D.F., México.

Bell, Judith (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. Documento en línea. Disponible en: <https://docs.google.com/file/d/0B3OsjO56MVyoNjNhaUJ4TEMtY2c/edit>. Consulta: 23/03/2020.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2016). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. México D.F., México.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de marketing*. Editorial Pearson Educación. México D.F., México.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing. Versión para América Latina*. Editorial Pearson Educación. Juárez, México.

Stake, Robert (2011). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata. Madrid, España.

Tamayo y Tamayo, Mario (2013). *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Editorial Limusa. México D.F., México.