



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021

Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de

Licenciados en Mercadotecnia

Autores/ Autores

Br. Álvarez Castillo Lucia Judith

Br. Gámez Traña Johana Saraí

Br. Gutiérrez Moreno Dania Belén

Tutor o tutora

Msc. Martha Lorena Montoya

Msc. Angela Rodríguez

Estelí, enero, 2022



DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos llegar a este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, y la oportunidad de desarrollar este trabajo.

A nuestras familias por su apoyo incondicional que de cierta forma contribuyeron a que esta investigación fuera posible.

AGRADECIMIENTO

Gracias a **Jehová Dios** por haberme brindado la vida, salud y darme la fuerza necesaria para poder elaborar esta investigación. A mi **familia** por el apoyo y comprensión brindada en estos cinco años.

Lucia Judith Álvarez Castillo

Primeramente, a **Dios** por darme la salud y fortaleza para culminar esta etapa de mi vida, a mis **padres** quienes han sido un pilar fundamental apoyándome en todo momento, a mi **esposo** por acompañarme en esta experiencia y motivarme para la culminación de este trabajo y a mis **compañeras** de tesis que han sido de gran apoyo para que esta investigación se realice con éxito.

Dania Belén Gutiérrez Moreno

Mi agradecimiento está dirigido en primer lugar a **Dios**, quien me guio y me dio sabiduría durante estos cinco años para concluir con éxito mi carrera, a mis **padres** que hasta el día de hoy han sido mi más grande ejemplo a seguir y la base de mi formación, a mí a amado **esposo** por apoyarme y animarme a alcanzar mis metas y a mi **hija** Ciara Yireh Zamora Gámez, mi mayor motivación para culminar mis estudios.

Johana Saraí Gámez Traña

Agradecemos a los **Docentes** que nos apoyaron a lo largo de la carrera, que nos enseñaron con paciencia y que nos transmitieron sus conocimientos de la mejor manera posible.

VALORACION DEL DOCENTE

Estelí, 05 de diciembre 2021.

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en **Mercadotecnia**.

Los autores de este trabajo son las estudiantes **Álvarez Castillo Lucia Judith, Gámez Traña Johana Saraí, Gutiérrez Moreno Dania Belén**; y fue realizado en el II semestre de 2021, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para **Carnicería Valle de Flores**, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

MSC. Angela Rodríguez Pérez
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

MSC. Martha Montoya Orozco
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

RESUMEN

Esta investigación, aborda el tema “Estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021”, cuyo principal objetivo es analizar las estrategias competitivas que contribuyen al crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores. El estudio es de gran relevancia por sus aportes teóricos, prácticos y académicos; metodológicamente se concibe como un estudio de carácter mixto debido a que influye el análisis de variables cualitativas y cuantitativas validadas para el estudio de las estrategias competitivas, es de tipo aplicada; el corte es transversal y muestreo probabilístico. La información fue recolectada a través de instrumentos como entrevista, encuesta y la guía de observación. La principal conclusión a la que se llegó es que la carnicería tiene ventaja sobre sus competidores en cuanto calidad y diversidad del producto. La estrategia propuesta para potencializar las actividades de Carnicería Valle de Flores se centra en la diferenciación considerando las siguientes actividades: mejoras a la infraestructura ya que algunas áreas no son aptas para una buena atención de sus clientes, aplicar una estrategia de merchandising para hacer los empaques más atractivos, contratación de personal para el área de ventas, con respecto a las estrategias de crecimiento de mercado se propone desarrollar sus productos y penetrar en el mercado con la creación de un comedor, además hacer funcionar el Chanfainero móvil en puntos estratégicos de ventas, con estas estrategias la carnicería logrará mayor fidelidad de los clientes y por ende el crecimiento de mercado.

Palabras claves: Estrategias competitivas, crecimiento de mercado, diferenciación, desarrollo de productos y penetración de mercado.

ABSTRAC

This research addresses the topic “Competitive strategies that affect the market growth of the Carnicería Valle de Flores in the city of Estelí, in the second half of 2021”, whose main objective is to analyze the competitive strategies that contribute to the market growth of the Carnicería Valle de Flores. The study is of great relevance for its theoretical, practical and academic contributions; methodologically, it is conceived as a study of a mixed nature because that influences the analysis of qualitative and quantitative variables validated for the study of competitive strategy, is applied; the court is a cross-sectional and probability sampling; the information was collected through instruments such as interview, survey and observation guide; the main conclusion reached is that the carnage has an advantage over its competitors in terms of quality and product diversity; the proposed strategy to enhance the activities of Carnicería Valle de Flores focuses on differentiation considering the following activities: improvements to the infrastructure since some areas are not suitable for good customer service, apply a brand image strategy to make packaging more attractive, hiring staff for the sales area, with respect to market growth strategies it proposes to develop its products and penetrate the market with the creation of a dining room, in addition to operating the mobile Chanfainero in strategic points of sales, with these strategies the butcher will achieve greater customer loyalty and therefore market growth.

Keywords: Competitive strategies, market growth, differentiation, product development and market penetration.

INDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del problema	5
3.1. Caracterización general del problema	5
3.2. Preguntas de investigación.....	6
4. Justificación	7
5. Objetivos	8
5.1. Objetivo general:.....	8
5.2. Objetivos específicos:	8
6. Fundamentacion teorica.....	9
6.1. Empresa.....	9
6.1.1. Concepto de empresa	9
6.1.2. Objetivo de las organizaciones económicas.....	9
6.1.3. Tipos de organizaciones económicas.....	10
6.1.4. Tipos de organizaciones económicas lucrativas.....	11
6.2. Crecimiento de mercado	14
6.2.1. Concepto de crecimiento de mercado	14
6.2.2. Tipos de crecimiento de mercado.....	15
6.2.3. Estrategias de crecimiento	17
6.2.4. Segmentación del mercado	20
6.2.5. Mercado meta.....	20
6.2.6. Diferenciación y posicionamiento en el mercado.....	20
6.3. Estrategias	21
6.3.1. Concepto de estrategias.....	21
6.3.2. Características de las estrategias.....	22
6.3.3. Tipos de estrategias	22
6.4. Estrategias competitivas	26
6.4.1. Estrategia de diferenciación:	26
6.4.2. Estrategia de costes:	28

6.4.3. Estrategia de enfoque o especialización:	29
7. Hipotesis	31
8. Operacionalización de variable	32
9. Diseño metodológico.....	35
9.1. Tipo de investigación	35
9.2. Área de estudio.....	36
9.3. Población y muestra / sujetos participantes.....	37
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	38
9.5. Etapa de la investigación	39
10. Análisis y discusión de resultados.....	41
10.1. Descripción de carnicería valle de flores	41
10.1.1. Reseña de la empresa	41
10.1.2. Misión.....	42
10.1.3. Visión	43
10.1.4. Organigrama	43
10.2. Describir las estrategias competitivas de carnicería valle de flores	44
10.2.1. Estrategia de costos.....	44
10.2.2. Estrategia de diferenciación	47
10.2.3. Estrategia de enfoque o especialización	61
10.3. Identificar los elementos que inciden en el crecimiento de carnicería valle de flores.....	64
10.3.1. Penetración en el mercado	65
10.3.2. Desarrollo del mercado	66
10.3.3. Diversificación	66
10.3.4. Desarrollo del producto	67
10.4. Proponer estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado	68
10.4.1. Estrategia propuesta	68
10.4.2. Análisis foda.....	71
10.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas.....	73
11. Conclusiones.....	76

12. Recomendaciones.....	77
13. Referencia bibliografica.....	78
14. Anexos	83
Anexo 01: Entrevista.....	84
Anexo 02: Encuesta.....	86
Anexo 03: Guía de observación	92
Anexo 04: Análisis de contenido de entrevista	95
Anexo 05: Bosquejo del marco teórico	97
Anexo 06: Cronograma.....	98
Anexo 07: Fotos de Carnicería Valle de Flores	99
Anexo 08: Fotos de el Chanfainero Móvil	100

Índice de tablas

Tabla 1 Análisis comparativo de la competencia	46
Tabla 2 Matriz de ANSOFF	64
Tabla 3 Penetración en el mercado.....	65
Tabla 4 Penetración de mercado.	65
Tabla 5 Desarrollo de mercado.	66
Tabla 6 Variedad de productos.	67
<i>Tabla 7 Matriz DAFO</i>	71
Tabla 8 Diamante de Porter.	74

Índice de figuras

Ilustración 1 Tipos de organizaciones económicas.	11
Ilustración 2 Tipos de organizaciones económicas lucrativas.	14
Ilustración 3 Matriz de ANSOFF	17
Ilustración 4 Estrategia de penetración.	17
Ilustración 5 Estrategia de desarrollo de mercado.	18
Ilustración 6 Estrategia de desarrollo de producto.	18
Ilustración 7 Estrategia de diversificación no relacionada (pura).	19
Ilustración 8 Estrategia de diversificación relacionada (concéntrica)	19
Ilustración 9 Estrategia de integración Vertical hacia atrás	19
Ilustración 10 Estrategia de integración vertical hacia adelante.	19
Ilustración 11 Estrategia de integración horizontal.....	20

Ilustración 12 Estrategia de diferenciación.....	26
Ilustración 13 Estrategia de costes.....	28
Ilustración 14 Estrategia de enfoque o especialización.....	29
Ilustración 15 Ubicación de carnicería Valle de Flores.....	36
Ilustración 16 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra	37
Ilustración 17 Muestra	38
Ilustración 18 Organigrama.	43
Ilustración 19 Percepción del precio.....	44
Ilustración 20 Calidad * Precio.	45
Ilustración 21 Análisis comparativo de precios.....	46
Ilustración 22 Calidad del producto.	48
Ilustración 23 Calidad * Empaque.	49
Ilustración 24 Valoración de los clientes de las mejoras al empaque	50
Ilustración 25 Factor de compra.	51
Ilustración 26 Preferencia de productos.	52
Ilustración 27 Catálogo de productos.	53
Ilustración 28 Percepción de la marca.	54
Ilustración 29 Elementos de marca que más conoce.	55
Ilustración 30 Percepción de ubicación.	56
Ilustración 31 Infraestructura en relación al área de espera.....	57
Ilustración 32 Ubicación * Percepción de caja.	58
Ilustración 33 Experiencia de compra * proceso de entrega.	59
Ilustración 34 Servicio del personal.....	60
Ilustración 35 Edad * Género.	61
Ilustración 36 Ingreso * Profesión.	62
Ilustración 37 Frecuencia de compra * Razón de consumo.	63

1. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se encuentra en un constante cambio, se vive en un proceso de globalización en el cual no se puede quedar fuera. La competitividad existente ha llevado a replantear el modo tradicional de hacer las cosas por ello es necesario implementar estrategias competitivas que permitan lograr el crecimiento en el mercado.

La presente investigación fue realizada con el objetivo de analizar las estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores, en la ciudad de Estelí, se busca Identificar las estrategias competitivas, describir los elementos que inciden en el crecimiento de mercado y proponer estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado.

Se presenta una breve introducción de forma clara y resumida sobre lo que trata el estudio. También, se muestran los antecedentes, se plantea el problema y se aborda la justificación del tema.

En la fundamentación teórica, se profundiza sobre los conceptos de empresa, importancia, tipos de empresas, así también, de crecimiento de mercado, y las diferentes estrategias competitivas.

Posteriormente se ha planteado una hipótesis según la cual, “La estrategia de diferenciación es la estrategia competitiva que más inciden en el crecimiento de mercado de Carnicería Valle de Flores”, además de la operacionalización de las principales variables de estudio.

El diseño metodológico es de carácter mixto debido a que influye el análisis de variables cualitativas y cuantitativas validadas para el estudio de las estrategias competitivas, es de tipo aplicada; el corte es transversal y muestreo probabilístico, el universo de la presente investigación se tomó en cuenta el promedio de personas que visitan el establecimiento el cual equivale a 3400 clientes, haciendo uso de la formula la muestra es de 138; la información se recolecto utilizando encuestas dirigidas a los clientes, una entrevista al propietario y se hizo uso de la guía de observación.

El documento finaliza con el análisis y discusión de los resultados de investigación en relación a los objetivos planteados. A partir de los resultados se elaboraron propuestas de estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado, así mismo se detallan las conclusiones a las que se llegó con la investigación y las recomendaciones del investigador al respecto de la temática estudiada.

2. ANTECEDENTES

Como antecedentes relacionados con la investigación “Estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021”, se consultaron diferentes fuentes, encontrando las siguientes investigaciones:

Esta tesis es de nivel internacional, el autor (Trujillo Benites, 2017) de la investigación titulado “Estrategia competitiva que reconocen los clientes en la EMPRESA NIZARSAC de la ciudad de Trujillo 2017”, para obtener el título profesional de licenciado en administración.

El autor de esta tesis que tiene como objetivo general determinar la estrategia competitiva que reconocen los clientes en la empresa NIZAR SAC de la ciudad de Trujillo 2017, al desarrollar la investigación, llegó a la conclusión que es necesario proponer una nueva estrategia en la cual la empresa pueda enfocarse en un segmento apropiado para su servicio y pueda aumentar su competitividad en el mercado.

La segunda tesis es de nivel nacional, titulada “Estrategias competitivas de comercialización utilizadas por las tiendas de ropa y calzado del distrito I”, de la ciudad de Estelí, año 2014, de la Universidad Autónoma de Nicaragua, esta investigación fue presentada por (Gaitan Aguilera, 2017, págs. 1,2) estudiante de la maestría en gerencia empresarial.

Al investigar en esta tesis se describen las estrategias competitivas de comercialización utilizadas por los gerentes y propietarios de tiendas de ropa y calzado en la ciudad de Estelí, con el fin de proponer estrategias dirigidas a mejorar la situación competitiva de los negocios, ya que los consumidores son cada día más exigentes en cuanto a los bienes y servicios que requieren, de modo que las empresas deben visualizar de qué manera van a atender a dichos consumidores.

La tercera tesis investigada es de nivel local y se titula “Incidencia de las estrategias competitivas implementadas en la demanda de servicio del hotel y restaurante selva negra, del municipio de Matagalpa, en el año 2015”. Esta tesis fue presentada por

(PRAVIA, 2016, pág. 4) para optar al grado de máster en administración de negocio con énfasis en mercadeo.

Al indagar en la investigación con base en los resultados obtenidos se encontró que las estrategias competitivas implementadas por el Hotel y Restaurante Selva Negra en el año 2015 incidieron directamente en la demanda del servicio. Con lo cual se logró una demanda satisfecha no saturada; debido a que los clientes están atendidos adecuadamente, y el factor que la determina no es el precio, sino otros factores relacionados a las estrategias de marketing como la publicidad, promociones y ofertas; así mismo se puede considerar que han tenido excelente efectividad y se han aplicado oportunamente, para el cumplimiento de los objetivos del Hotel y Restaurante Selva Negra.

A partir de la revisión de las diferentes tesis se ha llegado a la conclusión que no existen investigaciones específicas sobre “Estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021”, es por ello que se estima que este estudio contribuirá a Carnicería Valle de Flores y demás empresas del mismo rubro siendo una guía para que puedan realizar un mejor trabajo competitivo dentro del mercado.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Caracterización general del problema

En la actualidad es de mucha importancia implementar estrategias que brinden a las empresas ventajas competitivas, como son las innovaciones desde diversos aspectos, ya sean, tecnológicas, de imagen o marcas y en el desarrollo de sus productos, esto con el fin de brindar a los clientes, no solo un producto terminado, sino también, la satisfacción de una buena experiencia en el momento de la compra.

La imagen del producto no se destaca con respecto a las demás, ya que, el local es poco estratégico para el mercado y, además, los empaques son comunes. Esto lo causa una falta de innovación en la imagen del producto, una infraestructura inadecuada y también que utilizan bolsas transparentes para vender su producto.

En relación a lo antes mencionado, se plantea el problema que los clientes no perciban a la empresa como original y tampoco destaque con respecto a las demás carnicerías, esto porque el local no proporciona un valor agregado al producto, asumiendo también que el empaque es fundamental en la industria alimenticia, si bien el consumidor valora el contenido de un producto, lo cierto es que el empaque es decisivo para que el producto sea seleccionado.

Por ello se estima necesario invertir para que los consumidores distingan la empresa de las demás no solo por el producto sino también, por la imagen y una infraestructura moderna, adecuada para proporcionar un mejor servicio al cliente proporcionando valor agregado, analizando y tomando la mejor decisión en cuanto a la forma de presentar el producto, de modo que atraiga al consumidor mejorando la experiencia de compra, para que el cliente reconozca el producto con tan solo ver la cubierta.

3.2. Preguntas de investigación

- **Pregunta general**

¿Cuáles son las estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de mercado de Carnicería Valle de Flores?

- **Preguntas específicas**

¿Cuáles son las estrategias competitivas de Carnicería Valle de Flores?

¿Qué elementos inciden en el crecimiento de mercado de Carnicería Valle de Flores?

¿Qué estrategias competitivas pueden contribuir al crecimiento de mercado?

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se desarrolla con el propósito de dar a conocer la necesidad que tienen las empresas de hoy en día de estar alertas con las exigencias y expectativas del mercado, a través de la presente se logrará tener una noción clara de los factores competitivos que pueden contribuir para que las empresas logren alcanzar el crecimiento dentro del mercado.

La presente investigación analiza la condición actual de la Carnicería Valle de flores, para ello se utilizaron técnicas como las encuestas y entrevistas. A través de la utilización de estas herramientas se obtendrá un valor metodológico al obtener información sobre cuáles son las ventajas y desventajas en cuanto a competitividad y cuáles son las oportunidades de crecimiento en el mercado con que cuenta dicha empresa.

A nivel práctico, la investigación contribuirá al crecimiento comercial de la empresa, se espera tener conclusiones de gran importancia para la carnicería que le sirvan como retroalimentación y le permitan la toma de decisiones para mejorar sus productos en cuanto a las necesidades y expectativas de los clientes.

Es de relevancia social porque a través de las mejoras que haga la empresa a partir de esta investigación los clientes resultaran beneficiados, al desarrollar actividades que cumplan con todas sus exigencias.

Esta investigación tiene gran aporte teórico para la universidad UNAN-Managua, FAREM Estelí y será de utilidad para los estudiantes actuales y futuros, como guía para nuevas investigaciones de estrategias competitivas aplicadas al crecimiento de mercado de carnicerías, pues podrán disponer de nuevas fuentes de información para la facilitación de otros trabajos investigativos.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General:

Analizar las estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021.

5.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las estrategias competitivas de Carnicería Valle de Flores.
- Describir los elementos que inciden en el crecimiento de mercado de Carnicería Valle de Flores.
- Proponer estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado.

6. FUNDAMENTACION TEORICA

Para la fundamentación teórica de la presente investigación se planteó un marco teórico compuesto por cuatro ejes que se mencionan a continuación: 1. Empresa, 2. Crecimiento de mercado, 3. Diferenciación de la competencia y 4. Estrategias. Con lo que se espera desarrollar una idea más clara del tema a investigar.

6.1. Empresa

6.1.1. Concepto de empresa

La empresa es el núcleo de estudio de la economía de empresa y el marco fundamental donde se llevan a cabo todas las actividades empresariales.

Los procesos de producción se llevan a cabo en unos órganos especializados llamados empresas por lo que se puede definir como la institución económica cuyo fin es la producción. (Sebastián & Serrano Bermejo, 2008)

Generalmente, las grandes organizaciones económicas han comenzado en pequeños locales que han crecido gracias a la persistencia y a la visión de quienes las manejan. Las personas que inician dichas organizaciones son emprendedoras, ya que deciden recorrer el largo camino del éxito. Los emprendedores perciben una necesidad insatisfecha en el mercado y se dan a la tarea de desarrollar una solución que además les genere un beneficio. (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2008)

6.1.2. Objetivo de las organizaciones económicas

En la actualidad, una organización económica tiene como objetivo servir a sus propios clientes, a segmentos importantes de la sociedad o a la sociedad en su conjunto. En la medida en que se satisfagan las necesidades de la clientela, dicha entidad verá maximizado su valor.

Es preciso aclarar que el objetivo principal de los administradores de una organización económica no es solamente maximizar el valor del patrimonio de ésta, sino procurar la satisfacción de sus clientes, condición necesaria para el logro del objetivo de rentabilidad. Las organizaciones económicas normalmente especifican este tipo de definiciones al

formalizar su misión y al acompañarla con alguna declaración de principios que da guía y sustento a las actividades de todo el personal. (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2008)

6.1.3. Tipos de organizaciones económicas

Al hablar de organizaciones económicas comúnmente se piensa sólo en aquellas cuyo objetivo final es la generación de utilidades, pero en realidad existen organizaciones cuyos objetivos no se limitan a ese esquema.

En esta sección expondremos las características de tres tipos de organizaciones económicas que juegan un papel relevante dentro de la actividad económica de un país:

Organizaciones lucrativas.

Organizaciones no lucrativas.

Organizaciones gubernamentales. (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2008)

- **Organizaciones lucrativas**

Su objetivo es la prestación de servicios o la manufactura y/o comercialización de mercancías a sus clientes, actividad que les proporciona un beneficio conocido como utilidad. Estas organizaciones económicas son muy conocidas debido a que son las más numerosas.

- **Organizaciones no lucrativas**

Su característica principal es que “no persiguen fines de lucro”. En este punto es necesario aclarar que dicha leyenda significa que la organización que se ostente como tal, como resultado de su operación sí puede obtener utilidades, sin embargo, a diferencia de las organizaciones lucrativas, las utilidades obtenidas no son destinadas al provecho personal de los socios, sino que se reinvierten a fin de seguir cumpliendo con el objetivo para el cual fueron diseñadas, ya sea la prestación de un servicio o la comercialización de un bien. Normalmente, este tipo de organizaciones se relacionan con la industria de la salud, educación, beneficencia y otras.

- **Organizaciones gubernamentales**

Todos tenemos conocimiento de las diferentes órdenes de gobierno, ya sean nacionales o subnacionales (estatal, provincial, departamental, municipal, etc.). Los impuestos que pagamos representan una de las formas en que el gobierno recauda sus ingresos y por la cual tiene la responsabilidad de proporcionar los servicios que demanda la sociedad. Por ello, los recursos económicos que las organizaciones gubernamentales manejan son muy cuantiosos y también requieren de información financiera que facilite la toma de decisiones. Sin embargo, es necesario agregar que los criterios bajo los cuales se elabora dicha información difieren sustancialmente de aquellos que se aplican en las organizaciones lucrativas y no lucrativas.

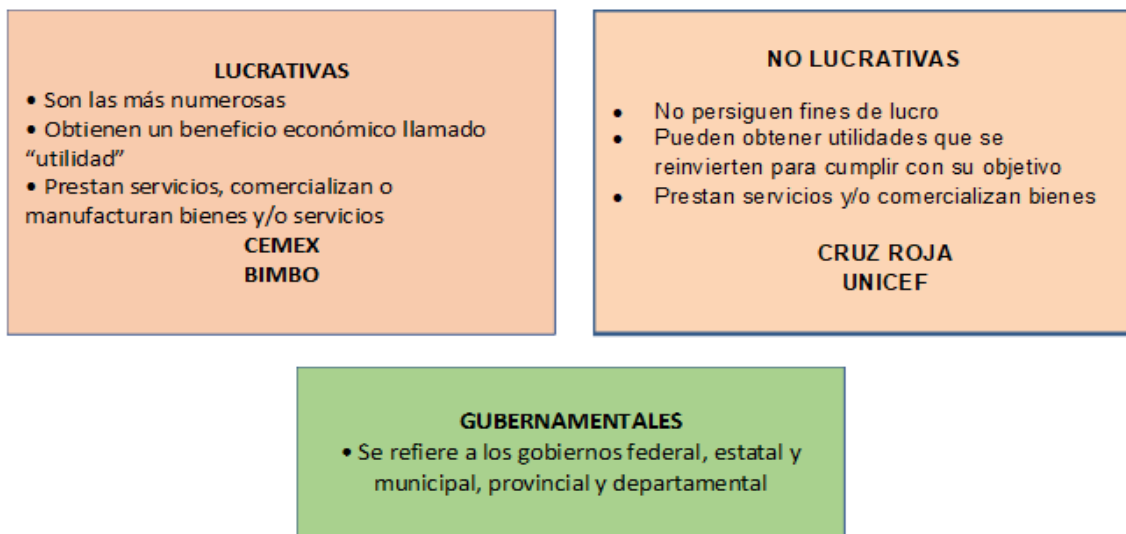


Ilustración 1 Tipos de organizaciones económicas.

Fuente: (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2008)

6.1.4. Tipos de organizaciones económicas lucrativas

Cuando se habla de negocios u organizaciones que tienen un fin lucrativo se pueden identificar cuatro diferentes esquemas de operación:

Empresas de servicios.

Empresas de comercialización de bienes o mercancías.

Empresas manufactureras o de transformación.

Empresas de giros especializados.

Veamos con detalle cada uno de estos cuatro tipos de organizaciones.

- **Empresas de servicios**

Las empresas de servicios tienen como objetivo la prestación de alguna actividad intangible. Algunos ejemplos de servicios son los que brindan algunos profesionales y los que ofrecen las organizaciones que se dedican a la limpieza de ropa o autos, a la estética de personas, animales u objetos, o a aspectos tan diversos como seguridad, transporte, electricidad, plomería, entretenimiento y otros.

Algunos ejemplos de negocios de servicios son los despachos de profesionales (abogados, arquitectos, contadores, etc.), las tintorerías, salas de belleza, escuelas, hospitales, parques de diversiones y agencias de viajes, entre otros.

- **Empresas de comercialización de bienes o mercancías:**

Este tipo de compañías se dedica a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Algunos ejemplos representativos de empresas que se dedican a este giro son los supermercados, librerías, papelerías, mueblerías, agencias de comercialización de automóviles, joyerías, etc.

A diferencia de las empresas de servicios, en este tipo de organizaciones se debe costear la mercancía vendida. Asimismo, en dichas organizaciones se maneja el concepto de *inventarios* o *mercaderías* que representa la mercancía que comercializa el negocio.

- **Empresas manufactureras o de transformación**

Este tipo de empresas se dedica a la compra de materias primas para que, mediante la utilización de mano de obra y tecnología, sean transformadas en un producto terminado para su posterior venta.

Las implicaciones contables de este tipo de organización son mayores dado que se debe realizar un control del inventario de materias primas, de productos en proceso y de

productos terminados, así como de costear la mercancía vendida y determinar el costo de producción. Algunos ejemplos típicos de este tipo de organización son las plantas ensambladoras de automóviles, las empresas acereras, constructoras, maquiladoras y muchas otras.

- **Empresas de giros especializados**

Su actividad preponderante puede ser la prestación de un servicio, la manufactura y/o comercialización de bienes, o bien, una conjugación de esas tres actividades. Sin embargo, cubren las necesidades de un sector específico y por ello es importante su estudio y comprensión, dado que la contabilidad que éstas usan tiene algunas variantes.

Las empresas de servicios financieros son aquellas que brindan servicios de inversión, financiamiento, ahorro, almacenamiento y resguardo de valores, bienes y patrimonio. Tales empresas son las instituciones de banca múltiple, aseguradoras, empresas de factoraje financiero, casas de cambio, arrendadoras, sociedades de inversión, administradoras de fondos para el retiro, casas de bolsa, entre otras.

Las empresas de comercio electrónico (*e-business*) ofrecen sus servicios a través de la red informática de Internet. Algunos ejemplos de este tipo de negocios son www.amazon.com, www.gap.com, entre otros.

Las empresas del sector primario son aquellas cuya finalidad es proveer de insumos alimenticios a los consumidores, por ejemplo, empresas agrícolas, ganaderas, silvícolas, pesqueras y otras.

Las empresas de la construcción, extracción y minería se dedican a la edificación de obras civiles o a la explotación de productos y minerales que se encuentran en el subsuelo; éstas cubren necesidades específicas para la sociedad. Algunos ejemplos son las empresas constructoras, metalúrgicas, que se dedican a la extracción de petróleo y gas natural, entre otras. (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2008)



Ilustración 2 Tipos de organizaciones económicas lucrativas.

Fuente: (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2008)

6.2. Crecimiento de mercado

6.2.1. Concepto de crecimiento de mercado

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo. (Aguilera Castro & Virgen Ortiz, 2014)

Para Penrose (1962) citado por Aguilera (2010, p.95), el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso.

El crecimiento empresarial se presenta como resultado de movimientos acumulativos, progresivos y naturales de la propia empresa (sucederán cuando las condiciones sean favorables). En dicho crecimiento intervienen (y son fundamentales) la motivación y la decisión consciente de los seres humanos. (Vargas, 2020)

La expresión crecimiento empresarial recoge todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa. (Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, 2013)

El proceso de transformación de las organizaciones se produce como resultado de un plan de trabajo a medio y largo plazo, debidamente estructurado, que se sustenta en un esfuerzo constante centrado en crear las bases y métodos que permitirán detectar y explorar las oportunidades que creará el entorno de negocios en cada momento. (Estrategias de Crecimiento)

6.2.2. Tipos de crecimiento de mercado

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades. En sentido restringido se diferencia entre:

- **Estrategia de penetración de mercados**

Esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes, atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados**

La segunda opción estratégico, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos o servicios**

En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Este cuadrante, propicia que la empresa desarrolle nuevos servicios para los mercados en los que opera actualmente y conoce. Los mercados están en continuo movimiento, por lo que es necesario el lanzamiento de nuevos servicios, la modificación o actualización de servicios, para satisfacer nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

- **Estrategia de diversificación**

Por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso. (Cardoza Palomino, 2018)

MATRIZ DE ANSOFF



Ilustración 3 Matriz de ANSOFF

Fuente (Cardoza Palomino, 2018)


6.2.3. Estrategias de crecimiento

Son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios. Pueden ser de tres tipos:

6.2.3.1. Estrategias de crecimiento intensivo:

Persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera. Dentro de esta categoría distinguimos tres tipos:

- Estrategia de penetración: crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales.



Por ejemplo, con su campaña «A mí me daban dos» Petit Suisse trata de incrementar el volumen de compra y la cuota de mercado de su producto.

Ilustración 4 Estrategia de penetración.

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

- Estrategia de desarrollo de mercado: crecer a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados. Generalmente se da a partir de una expansión geográfica, si bien puede acometerse por otras vías, como la utilización de canales de distribución alternativos o la actuación sobre nuevos segmentos de mercado.



Por ejemplo, Chupa Chups está enfocando su producto hacia los adultos. Además, se ha expandido a más de 170 países con más de un millón de establecimientos.

Ilustración 5 Estrategia de desarrollo de mercado.

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

- Estrategia de desarrollo de producto: crecer a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes (añadiendo nuevas características, mejorando su calidad, etc.) dirigidos a los mercados actuales.



Por ejemplo, Coca Cola saca continuamente nuevos productos con la intención de ofrecer una mayor variedad a su mercado.

Ilustración 6 Estrategia de desarrollo de producto.

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

6.2.3.2. Estrategias de crecimiento por diversificación:

Persiguen el crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual en los que introducen productos distintos de los actuales.

Dentro de este tipo de estrategias podemos diferenciar entre:

- Estrategia de diversificación no relacionada (pura): las nuevas actividades emprendidas por la empresa no guardan ninguna relación con las actuales.



Por ejemplo, el Grupo Pascual, además de su actividad en el sector lácteo, tiene negocios en el sector constructor e inmobiliario

Ilustración 7 Estrategia de diversificación no relacionada (pura).

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

- Estrategia de diversificación relacionada (concéntrica): las nuevas actividades emprendidas por la empresa comparten una base común con las actuales.



Por ejemplo, Hero ha pasado de centrarse en productos como las mermeladas para el mercado adulto, a dirigirse al sector infantil con productos como la leche en polvo o las papillas bajo la línea Hero Baby.

Ilustración 8 Estrategia de diversificación relacionada (concéntrica)

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

6.2.3.3. Estrategias de crecimiento por integración:

Persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

- Estrategia de integración vertical hacia atrás: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras.



Por ejemplo, imaginemos que una compañía automovilística como Ford pueda poseer una empresa de neumáticos, una de vidrio y una de metal.

Ilustración 9 Estrategia de integración Vertical hacia atrás

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

- Estrategia de integración vertical hacia adelante: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas distribuidoras.



Por ejemplo, Iberia realiza también las labores de las agencias de viaje al vender sus billetes a través de Internet.

Ilustración 10 Estrategia de integración vertical hacia adelante.

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

- Estrategia de integración horizontal: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas competidoras.



Por ejemplo, en 2009 la productora Disney adquiere Marvel por 2.800 millones de euros.

Ilustración 11 Estrategia de integración horizontal.

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

6.2.4. Segmentación del mercado

El mercado consta de muchos tipos diferentes de clientes, productos y necesidades. El mercadólogo tiene que determinar qué segmentos le ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denomina **segmentación del mercado**.

6.2.5. Mercado meta

Una vez que la compañía definió los segmentos del mercado, intentará ingresar en uno o varios de estos segmentos. El mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos. Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo.

6.2.6. Diferenciación y posicionamiento en el mercado

Una vez que la compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. El posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Los mercadólogos buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El **posicionamiento** significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos

competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

6.3. Estrategias

6.3.1. Concepto de estrategias

En el año 1944 En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

En términos empresariales, podemos definirla como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período. (Chiavenato & sapiro, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.)

“Conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización”. (Alles, 2012)

6.3.2. Características de las estrategias

Para definir una estrategia que permita el éxito empresarial es conveniente tener en cuenta algunos aspectos:

- Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio.
- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos.
- Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias.
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.
- Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución.
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- Y por supuesto, debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.

6.3.3. Tipos de estrategias

A continuación, se presentan las principales tipologías de estrategias de marketing a considerar por la empresa: estrategias de crecimiento, estrategias competitivas, estrategias de segmentación y estrategias según la ventaja competitiva citadas por Diego Monferrer en su libro Fundamentos de marketing (Monferrer Tirado, 2013)

6.3.3.1. Estrategias competitivas de Kotler

En función de la posición relativa de nuestra empresa frente a la competencia podemos distinguir cuatro tipos de estrategia:

- **Estrategia de líder:**

Aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores.

En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador.

- **Estrategia de retador:**

Aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil.

- **Estrategia de seguidor:**

Aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores.

Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder.

- **Estrategia de especialista:**

La empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores.

6.3.3.2. Estrategias de segmentación

Las compañías deben decidir cuántos segmentos atender y cómo atenderlos (a todos por igual, solo a algunos de forma individualizada o tal vez concentrándose en un único segmento).

Esta decisión constituye la problemática conocida como estrategia de segmentación. La empresa puede adoptar tres estrategias genéricas de segmentación:

- **Marketing mix indiferenciado:**

Supone ignorar las diferencias entre los distintos segmentos y atender al mercado total con una única oferta de mercado.

Se centra en la parte común de los compradores, diseñando un producto y un programa de marketing que tenga sentido para el mayor número de ellos, confiando en la publicidad y distribución masiva. Ello supone un gran ahorro de costes, lo que se traduce en precios más bajos y un mayor número de clientes sensibles al precio.

Por ejemplo, el caso de Duracell, que ofrece un mismo producto para todo el mercado en general, sin distinguir segmentos específicos de consumidores.

- **Marketing mix concentrado:**

La empresa selecciona un único segmento y se dirige a él con un único producto y una sola estrategia de marketing.

Se da cuando la empresa tiene garantías de triunfar en dicho segmento o tiene fondos limitados que le impiden servir a otros segmentos. A través de la concentración la empresa consigue una fuerte posición debido a su mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y a la reputación que alcanza.

Por ejemplo, el caso de Ferrari, que ofrece un producto muy particular para un segmento del mercado muy exclusivo caracterizado por tener un alto nivel económico y social.

La concentración tiene el inconveniente de centrar todo el riesgo en un único segmento. Dentro de esta estrategia encontramos otro caso particular:

- **Marketing mix concentrado (especialización de mercado):**

La empresa se centra en servir, con varios productos, numerosas necesidades de un grupo particular de clientes.

La empresa obtiene una fuerte calificación de empresa especializada, al atender las necesidades de un grupo específico de clientes. De hecho, constituye el canal de introducción de todos los nuevos productos que este grupo pudiera desear. Lo negativo sería la dependencia sobre el cliente.

Por ejemplo, el caso de Evax, que se centra en un sector concreto como es el de las mujeres ofreciendo productos diversos con tal de cubrir sus necesidades.

- **Marketing mix diferenciado:**

Conlleva operar en diversos segmentos del mercado diseñando productos y programas concretos para cada uno. Por lo general, a través de esta estrategia se logra un volumen de ventas mayor que en el anterior, pero también se incrementan los costes (al tener un producto menos estandarizado).

En este caso nos encontramos, principalmente, con tres situaciones:

- **Marketing mix diferenciado (especialización de producto):**

La empresa se centra en desarrollar un único producto que vende a diversos segmentos. A través de esta estrategia la empresa logra una gran reputación, pero corre el peligro de que su único producto caiga en desuso.

Por ejemplo, McDonald's, que con sus hamburguesas se dirige tanto a niños (HappyMeal), adolescentes (precios económicos) y a adultos (rapidez de servicio).

- **Marketing mix diferenciado (especialización selectiva):**

La empresa selecciona varios segmentos y se dirige a ellos con productos específicos para cada uno.

Esta estrategia tiene la ventaja de que diversifica los riesgos de la empresa.

Por ejemplo, Estée Lauder, tiene marcas distintas que ofrecen diversos productos a diferentes segmentos (Estée Lauder, a aquellos preocupados por el prestigio; Clinique, a aquellos preocupados por la eficacia; y MAC, al público joven).

- **Marketing mix diferenciado (cobertura total):**

Es el caso en que la empresa lleva la diferenciación al límite, ofreciendo distintos productos para los diferentes segmentos del mercado hasta el punto de cubrirlo totalmente.

Por ejemplo, el caso de Coca Cola, que se dirige a los distintos segmentos de mercado (niños, adolescentes, adultos, deportistas, etc.) con infinidad de productos.

6.4. Estrategias competitivas

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición comprensible en una industria, afrontar de manera eficaz las cinco fortalezas competitivas y así conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.

En el nivel más general se identifican tres estrategias genéricas de compatibilidad interna (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2015)

Desde la perspectiva de Porter sólo existen dos formas de competir, con bajos precios o diferenciación de productos. El liderazgo en precio se obtiene con una agresiva búsqueda de economías de escalas, optimización de productos y procesos y una cuota de mercado de producto significativa que permite a las compañías explotar la experiencia de otros.

La diferenciación apunta a crear productos que los consumidores perciben como únicos y con un alto valor agregado para ellos. Esta estrategia puede manifestarse de varias formas: diseño de la imagen de una marca, con tecnología, servicio al consumidor, y redes de distribución. (Maldonado, 2016)

6.4.1. Estrategia de diferenciación:

La organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de diferenciar su producto. (Monferrer Tirado, 2013)

Por ejemplo, Swatch o Rolex se diferencian en el diseño, bmw en la elegancia. Por otro lado, Telepizza, EBay o ing Direct se han diferenciado en la forma de distribución utilizada.



Ilustración 12 Estrategia de diferenciación.

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra

son diversas: el diseño o la imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, redes de distribución, u otras dimensiones.

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social. (Maldonado, 2016)

Al conseguir la diferenciación, esta se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección contra la rivalidad porque los clientes son leales a la marca, lo que disminuye la sensibilidad del precio. También aumenta los márgenes de utilidad y permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras de entradas gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; minora además el poder de los compradores porque estos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Por último, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero esta casi siempre implica un debilitamiento del liderazgo en costos cuando si las actividades que requiere son costosas en sentido intrínseco: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía; pero no todos estarán dispuestos a pagar precios más altos ni podrán hacerlo. En otros

sectores industriales, la diferenciación tal vez no sea incompatible con costos que se consideran bajos y precios semejantes a los de la competencia. (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2015)

6.4.2. Estrategia de costos:

La organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costos (se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados) menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc. (Monferrer Tirado, 2013)

Por ejemplo, empresas como Ikea, Lidl, Media Markt o Ryanair basan su ventaja competitiva en sus bajos costes, lo que les permite acudir al mercado con precios más bajos



Ilustración 13 Estrategia de costes.

Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación de relativa consideración en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Es así que la implementación de una estrategia de costos bajos quizá exigirá una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para incrementar la participación en el mercado. De igual forma, la participación ofrece ahorros en las compras y reduce aún más los costos.

El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores sólo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de costos bajo es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el coste de los inputs. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos

bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en términos de economías de escala o de ventajas de coste. Finalmente, una posición competitiva en costos, normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector.

Naturalmente, el liderazgo de costos no es adecuado para todas las compañías. Porter decía que las compañías que persigan el liderazgo de costos como estrategia deben tener una cuota de mercado elevada en relación a sus competidores, o bien deben tener algún otro tipo de ventaja, como por ejemplo el acceso favorable a las materias primas. Los productos se tienen que diseñar de tal forma que sean fáciles de fabricar, y una compañía que desee mantener el nivel de costos bajos tendrá que mantener una extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costos entre toda la línea de productos y evitar así que todo el peso recaiga sobre los productos individuales. (Maldonado, 2016)

6.4.3. Estrategia de enfoque o especialización:

La organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico. Dentro de ella, se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación. (Monferrer Tirado, 2013)

Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan. (Maldonado, 2016)

Por ejemplo, sería el caso de empresas como Quiksilver, Prénatal, Ferrari o Pronovias, las cuales se dirigen a segmentos de mercado muy concretos



*Ilustración 14 Estrategia de enfoque o especialización.
Fuente: (Monferrer Tirado, 2013)*

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la

diferenciación adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y la diferenciación (estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria), esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, y diseña las estrategias funcionales al tener presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo, se diferencia al satisfacer de manera favorable las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, si logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2015)

7. HIPOTESIS

La estrategia de diferenciación es la estrategia competitiva que más inciden en el crecimiento de mercado de Carnicería Valle de Flores.

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas
Identificar las estrategias competitivas de Carnicería Valle de Flores	Estrategias competitivas	La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición comprensible en una industria, afrontar de manera eficaz las cinco fortalezas competitivas y así conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2015)	Estrategia de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Proveedores • Accesibilidad a materia prima 	Propietario Consumidor Guía de observación	Entrevista Encuesta Guía de observación
			Estrategia de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Variedad de oferta • Marca • Punto de venta • Servicio al cliente 		
			Estrategia de enfoque o especialización	<ul style="list-style-type: none"> • Demográfico • Geográfico • Conductual 		

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas
Describir los elementos que inciden en el crecimiento de mercado de Carnicería Valle de Flores.	Crecimiento de mercado	La expresión empresarial recoge todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa. (Ortiz, Rueda Armengot, & Benito Osorio, 2013)	Diversificación	Nuevos productos para nuevos mercados.	Propietario Consumidor Guía de observación	Entrevista Encuesta Guía de observación
			Penetración en el mercado	Mayor cuota de mercado con productos actuales.		
			Desarrollo del Mercado	Nuevos mercados con productos actuales.		
			Desarrollo del producto	Nuevos productos para el mercado actual.		

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas
Proponer estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado	Estrategias competitivas.	La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición comprensible en una industria, afrontar de manera eficaz las cinco fortalezas competitivas y así conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. (Porter M. E., Estrategia Competitiva, 2015)	FODA •	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas 	Consumidor Propietario Guía de observación	Entrevista Guía de observación
			Diamante de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Las amenazas de nuevos entrantes • El poder de negociación de los clientes • El poder de negociación de los proveedores • La amenaza de productos y servicios sustitutos • La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector 		

9. DISEÑO METODOLÓGICO

La selección de un diseño metodológico hace referencia esencialmente a la elección de la metodología a seguir, y especialmente a las técnicas que se utilizaran para recoger los datos. Las técnicas a utilizar dependen básicamente de la naturaleza del fenómeno a investigar, de los objetivos, de los recursos disponibles (materiales, humanos y económicos), y del tiempo disponible para la realización de la investigación.

El diseño metodológico consiste pues en el establecimiento de un plan en el que se establecerán las estrategias y procedimientos que permitirán la recolección de los datos, y su procesamiento, análisis e interpretación con el propósito de verificar la hipótesis planteada en la investigación.

9.1. Tipo de Investigación

Según el uso del conocimiento es una investigación aplicada, ya que analiza las estrategias competitivas de Carnicería Valle de Flores, con el fin de proponer nuevas estrategias que le permitan el desarrollo de mercado.

Los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en la ciencia. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2014)

El tipo de Investigación es mixta, ya que comprende un proceso que analiza y vincula datos cuantitativos porque entre las técnicas de recolección de investigación se utilizó la encuesta y cualitativa por que el objeto de estudio es un solo caso.

Según el periodo y la secuencia del estudio son de tipo transversal, los datos fueron obtenidos de una muestra de todas las personas que visitan la carnicería, donde estas variables son medidas en una ocasión, por este motivo al realizar comparaciones, nos referimos a dos muestras independientes.

9.2. Área de estudio

9.2.1. Área de conocimiento

Carnicería Valle de Flores, es una pequeña empresa familiar dedicada a la compra y venta de cerdos en pie, así mismo la venta de productos cárnicos y sus derivados (chicharrones, chanfaina, nacatamales, frito, carne asada, moronga, charrasca con chicharrón, charrasca liviana, entre otros)

9.2.2. Línea de investigación:

Organizaciones, gobierno y economía

9.2.3. Sub Línea:

Sub línea cec-2.3: estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones

9.2.4. Área Geográfica:

La Carnicería Valle de Flores está ubicada de INISER 3C al este, 1/2C al sur, Estelí, Nicaragua. Abastece el mercado local por tanto sus clientes están ubicados en la ciudad de Estelí y su principal competencia son la carnicería Guandique y carnicería Don Luis.

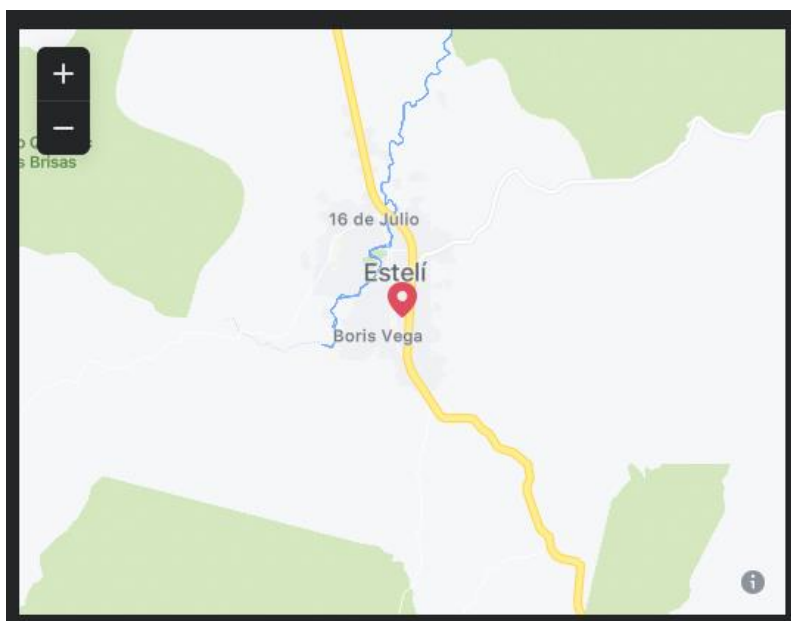


Ilustración 15 Ubicación de Carnicería Valle de Flores.

Fuente: Google maps

9.3. Población y muestra / sujetos participantes

9.3.1. Población

Población (o universo) es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2014)

Para calcular la población de la presente investigación se tomó en cuenta el promedio mensual de personas que visitan el establecimiento el cual equivale a 3400 clientes de Carnicería Valle de Flores en el segundo semestre del año 2021.

9.3.2. Muestra

Una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2014)

Parte representativa del universo de estudio. La muestra se obtiene por diversos procedimientos que comprenden dos grandes rubros, el muestreo probabilístico y el no probabilístico. (Baena Paz, 2017)

Muestreo aleatorio simple (MAS) Fórmulas para determinar el tamaño de la muestra Estimación de proporciones (porcentajes)			
Poblaciones finitas		Poblaciones infinitas	
$n = \frac{z^2 \cdot PQ \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + z^2 \cdot PQ} \quad e = z \cdot \sqrt{\frac{PQ}{n} \cdot \frac{N-n}{N-1}}$		$n = \frac{z^2 \cdot PQ}{e^2} \quad e = z \cdot \sqrt{\frac{PQ}{n}}$	
Nivel de confianza	z	2	2
Error muestral (%)	e	2,00	3,00
Tamaño de la población	N	10.000	
Tamaño de la muestra	n	2.000	1.111
Porcentaje	P	50	50
Porcentaje complementario	$Q=100-P$	50	$Q=100-P$ 50
Si el error es de: 2,00	$n?$	2.000	3,00 $n?$ 1.111
Si el tamaño de muestra es de: 2.000	$e?$	2,00	1.111 $e?$ 3,00

Ilustración 16 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

Fuente: (Lopez Roldan & Fachelli, 2015)

Tamaño de la Población (N)	3,400
Error Muestral (E)	0.1
Proporción de Éxito (P)	0.5
Proporción de Fracaso (Q)	0.5
Valor para Confianza (Z) (1)	2.46

Tamaño de Muestra	
Fórmula	145
Muestra Óptima	138

Ilustración 17 Muestra

Fuente: elaboración propia

9.3.3. Muestreo probabilístico

Aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño “N” tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2014)

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

9.4.1. Método

Es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende, es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo. (CALAMEO, s.f.)

9.4.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación es más que nada la recopilación de datos para verificar los métodos empleados en lo investigado, para llegar a la verdad del suceso estudiado, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevan a cabo para comprobar la hipótesis planteada.

9.4.3. Encuesta

El cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.

9.4.4. Entrevista

Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio , 2014)

9.4.5. Guía de Observación

La observación directa es aquella donde el mismo investigador procede a la recopilación de información; sin dirigirse a los sujetos involucrados; recurre directamente a su sentido de observación. La guía de observación se destina al observador. (Baena Paz, 2017)

9.5. Etapa de la investigación

- **Primera etapa: Investigación documental**

Para esta primera etapa de la investigación se hizo una amplia búsqueda de información relacionada con el tema en cuestión, para crear el marco teórico, con la cual se establecen las bases de esta investigación, para dicha recopilación se hizo uso de las diferentes fuentes como son algunos libros de mercadotecnia, artículos, documentos de clases impartidos por la docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí.

- **Segunda etapa: Se realizo la elaboración de instrumentos**

Para esta etapa se elaboró una encuesta dirigida a los clientes y una entrevista dirigida a los propietarios que se describirá a continuación:

Encuestas:

Este instrumento está dirigido a clientes que consumen productos en la Carnicería Valle de Flores, con el objetivo de analizar la influencia de las estrategias de marketing en la comercialización de estos productos, este instrumento se refleja en el anexo número 14.4.

Entrevista:

A su vez se llevó a cabo una entrevista dirigida a los propietarios de la carnicería para conocer cuáles son las estrategias y de qué manera son implementadas en la Carnicería Valle de Flores, este instrumento se ve reflejado en el anexo número 14.3.

- **Tercera Etapa: Trabajo de campo**

En esta etapa del trabajo investigativo se desarrollaron la encuestas y entrevista. Se considera que este es el paso más importante, ya que a través de ellos se validó la investigación la cual tiene un valor, tanto teórico como práctico, ya que a través de estos instrumentos se elaboraron los resultados que permiten dar respuesta al problema y al objetivo planteado.

- **Cuarta Etapa: Análisis de la información y elaboración del documento final**

Esta es la etapa final del proceso investigativo, después de hacer el trabajo de campo y analizar toda la información que se recolecto por medio de los instrumentos se pasó a elaborar el documento final, donde se logra verificar que los objetivos propuestos sobre el tema de estudio al inicio de la investigación se alcanzaron, destacando los resultados más relevantes.

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de la aplicación de los instrumentos se validó la investigación y a través de estos se elaboraron los resultados que permiten dar respuesta al problema y al objetivo planteado. Se analizó la influencia de las estrategias competitivas de marketing para conocer cuáles son y de qué manera son implementadas en la Carnicería Valle de Flores.

10.1. Descripción de Carnicería Valle de Flores

10.1.1. Reseña de la empresa

Se realizó una entrevista a la propietaria de Carnicería Valle de Flores en base a esta, se redactó la siguiente reseña histórica.

Es una empresa familiar que comienza por una necesidad, la familia Valle procede de la comunidad del Tule, Estelí.

Don Luis Amado Flores y su esposa Juana María Valle y sus cinco hijos cuatro varones y una mujer, en el tiempo de la guerra tuvieron que emigrar a la ciudad de Estelí, pues la economía no era favorable.

Cuando vinieron a la ciudad de Estelí comenzaron como una empresa productora y comerciante de granos, los cuales eran producidos por ellos mismos, luego incluyeron vegetales, frutas y queso entre otros.

La propietaria de la empresa Juana María Valle, relata que surgió la oportunidad de comprar un cerdo por el precio de 50 córdobas, en ese entonces, el cual engordaron con la idea de destazarlo, con la ayuda de su suegro iniciaron el negocio, el cual fue rentable pues esos tiempos la comida era escasa, vieron la oportunidad de comercializar todas las partes del cerdo, incluida la manteca que se usaba como aceite.

Continuaron comprando, engordando y destazando cerdos, el tiempo de producción era de dos años entre la compra del cerdo y el destace, lo cual provocaba que en ocasiones tuvieran pérdidas, pues compraban el cerdo pequeño y no llevaban un control de la inversión en la que incurrían contra los beneficios que obtendrían, sin embargo, fueron perseverantes y se dieron cuenta que era mejor comprar el cerdo engordado y listo para el destace, ellos no contaban con las herramientas y utensilios necesarios para el

almacenamiento de la carne ni la manteca pero contaban con ayuda de una vecina que les prestaba una refrigeradora para guardar la carne que les sobraba y con la manteca no tenían problemas porque se vendía rápido.

En el año mil novecientos noventa y cinco fueron formalizando la idea, en ese tiempo no era sencillo legalizar un negocio pues para constituirlo debía ser un negocio estable y rentable, en aquel momento se vieron obligados a trabajar secretamente.

Con el tiempo el negocio fue creciendo, con el apoyo de financiamiento compraron su primer frízer, mesas y los utensilios para el negocio.

En el año 2000 Doña Juana María Valle fue invitada a una reunión en la cámara de comercio donde recibió capacitación para poder llevar un control adecuado y poder mejorar las condiciones del local, con la ayuda de otro financiamiento logro el acondicionamiento del negocio y comenzaron a requerir más personal.

Además, contaban con la colaboración de sus cinco hijos que aprendieron desde pequeños el negocio, comenzaron empacando los productos y hoy en día son los encargados del funcionamiento de la empresa.

Ahora no solo se encargan del destace sino, también de la producción de chicharrones, charrasca, chanfaina, cabeza, y antes de la pandemia tenían un lugar donde servían sus productos a los clientes, los cuales los acompañaban con tortilla, limón y café, pero ahora solo cuentan con el servicio para llevar.

La Carnicería Valle de Flores actualmente está registrada y cuenta con todos los permisos requeridos por el MINSA, la alcaldía, la renta entre otros, lo que le permitió ir adquiriendo una mayor cartera de clientes, entre ellos la policía nacional y la universidad agraria.

La empresa facilito la misión, visión y el organigrama que a continuación se presenta:

10.1.2. Misión

Somos una empresa encargada de comercializar carne de cerdo y sus derivados, adquiriendo cerdos sanos y nutritivos, cumpliendo con las normas de calidad e higiene

que exige el mercado, a través de un personal calificado buscamos el mejoramiento en la calidad y servicios de nuestros productos.

10.1.3. Visión

Ocupar en el mercado de la carne la posición de empresa líder en el procesamiento y comercialización de la carne de cerdo y sus derivados a través de los canales de distribución y ofreciendo una variedad de productos que satisfagan la necesidad de nuestros clientes y con nuestras expectativas involucrarnos en la cadena de productos de la granja a su mesa.

10.1.4. Organigrama



Ilustración 18 Organigrama.

Fuente original carnicería Valle de Flores

10.2. Describir las estrategias competitivas de Carnicería Valle de Flores

10.2.1. Estrategia de costos

En base a los instrumentos utilizados se puede identificar en la estrategia de costos que aplica Carnicería Valle de Flores se han identificado los siguientes indicadores:

10.2.1.1 Precio

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Con el tiempo, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Gráfico N° 1 Percepción del precio

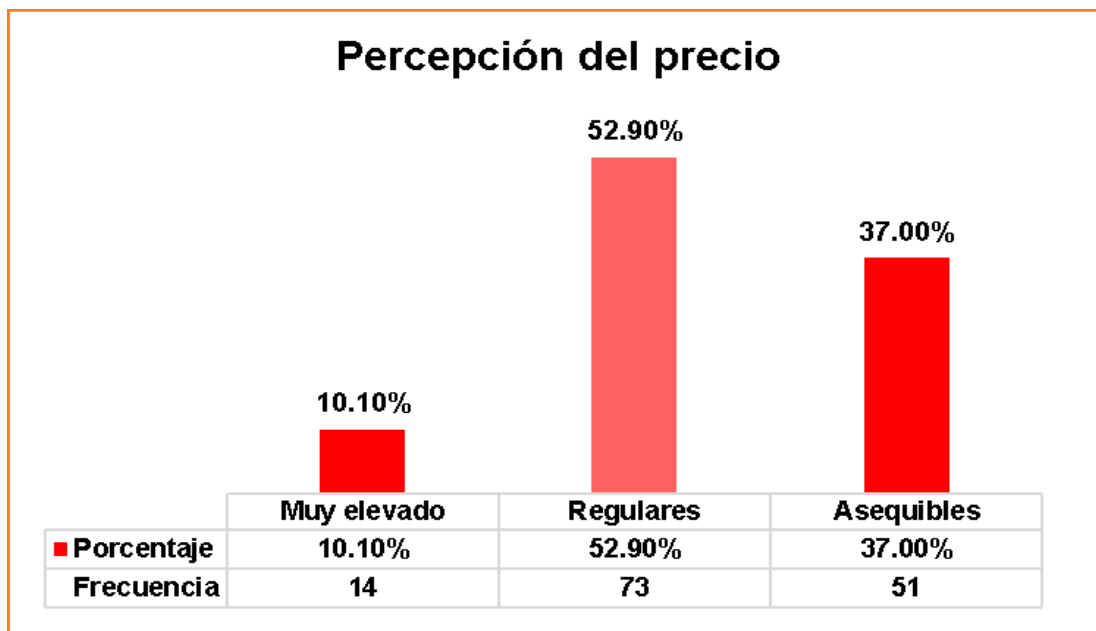


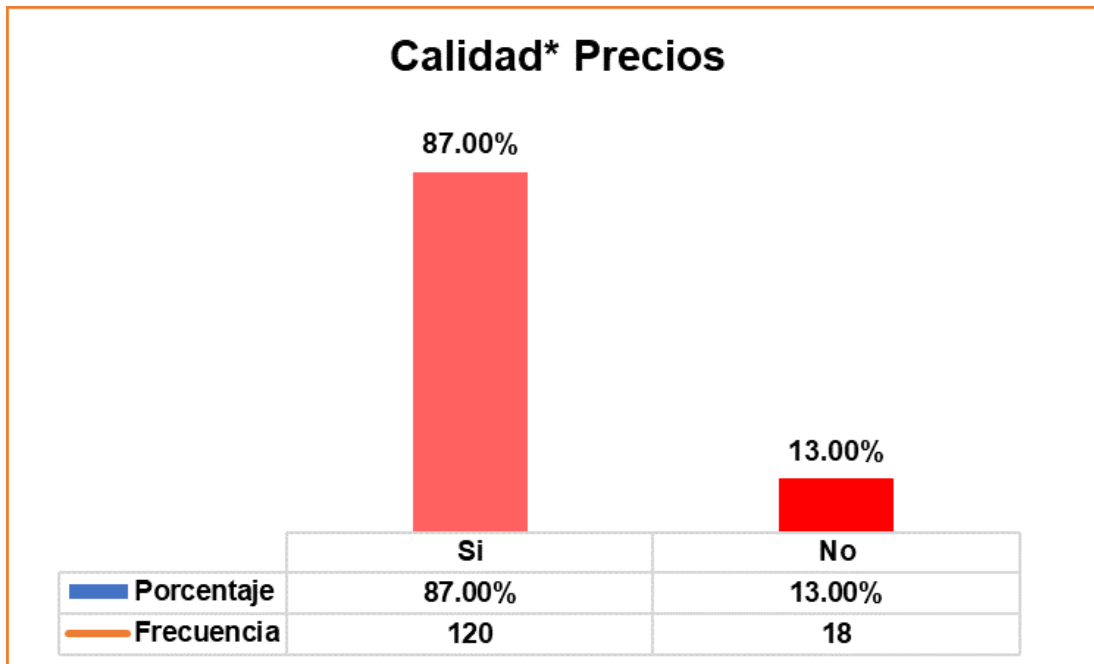
Ilustración 19 Percepción del precio.

Fuente: elaboración propia

Los datos obtenidos muestran que el 52.90 % (73 personas) consideran que los precios de la carnicería Valle de Flores son regulares, un 37.0% (51 personas) piensan que son asequibles y un 10.10% (14 personas) indicaron que eran muy elevados.

La información recopilada muestra que la posición de la empresa en relación a los precios que se manejan en el mercado se encuentra en un punto medio ya que los precios no son ni muy bajos ni muy altos lo cual indica que la empresa no aplica esta estrategia.

Gráfico N° 2 Calidad * Precio



*Ilustración 20 Calidad * Precio.
Fuente: Elaboración propia*

El presente gráfico muestra que un 87.0% (120 personas) considera que el precio concuerda con la calidad de los productos y solo un 13.0% (18 personas) no está de acuerdo.

Esto indica que la mayoría de los clientes están satisfechos entre la relación calidad-precio es decir que, aunque consideran que los precios son asequibles, consideran que estos son justos para la calidad del producto.

Según la entrevista realizada al gerente Israel Flores menciono que sus precios estaban en el mismo rango que la competencia. Y considera que sus proveedores le ofrecen la materia prima a un buen costo.

Se realizo un análisis comparativo de los precios de carnicería Valle de Flores en relación a la competencia:

Tabla N° 1 Análisis comparativo de la competencia

Gráfico N° 3 Análisis comparativo

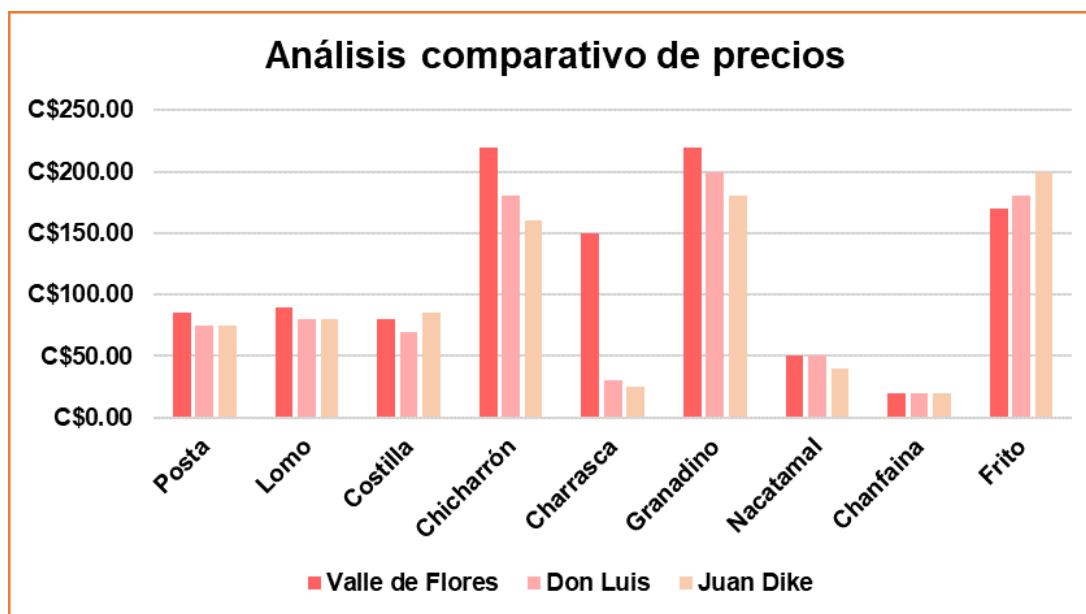


Ilustración 21 Análisis comparativo de precios.

Fuente: Elaboración propia

Descripción del producto	Valle de Flores	Don Luis	Guandique
Posta	C\$85.00	C\$75.00	C\$75.00
Lomo	C\$90.00	C\$80.00	C\$80.00
Costilla	C\$80.00	C\$70.00	C\$85.00
Chicharrón	C\$220.00	C\$180.00	C\$160.00
Charrasca	C\$150.00	C\$30.00	C\$25.00
Granadino	C\$220.00	C\$200.00	C\$180.00
Nacatamal	C\$50.00	C\$50.00	C\$40.00
Chanfaina	C\$20.00	C\$20.00	C\$20.00
Frito	C\$170.00	C\$180.00	C\$200.00
Total	C\$1,085.00	C\$885.00	C\$865.00

Tabla 1 Análisis comparativo de la competencia

Fuente: Elaboración propia

Las tres carnicerías antes mencionadas funcionan como carnicerías porcinas tradicionales, únicas que ofrecen al mercado la misma variedad de productos cárnicos y

derivados del cerdo. Dicho análisis se hizo en base a la observación realizada a la competencia de Carnicería Valle de Flores.

En el mercado actual Carnicería Valle de Flores ofrece gran variedad de productos del cerdo, sin embargo, sus precios son superiores en comparación a su competencia, pese a esto, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado y debido a sus 23 años de trayectoria se ha ganado la fidelidad de sus clientes, convirtiéndose en una carnicería porcina destacada dentro del mercado local de la ciudad de Estelí.

Debido a que Carnicería Valle de Flores adquiere materia prima a un mayor costo que la competencia los precios son más elevados, por ello se puede decir que no aplica una estrategia de costos.

10.2.2. Estrategia de diferenciación

En base a los instrumentos utilizados se puede identificar en la Estrategia de diferenciación que aplica Carnicería Valle de Flores se han identificado los siguientes indicadores:

10.2.2.1 Producto

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Gráfico N° 4 Calidad del producto

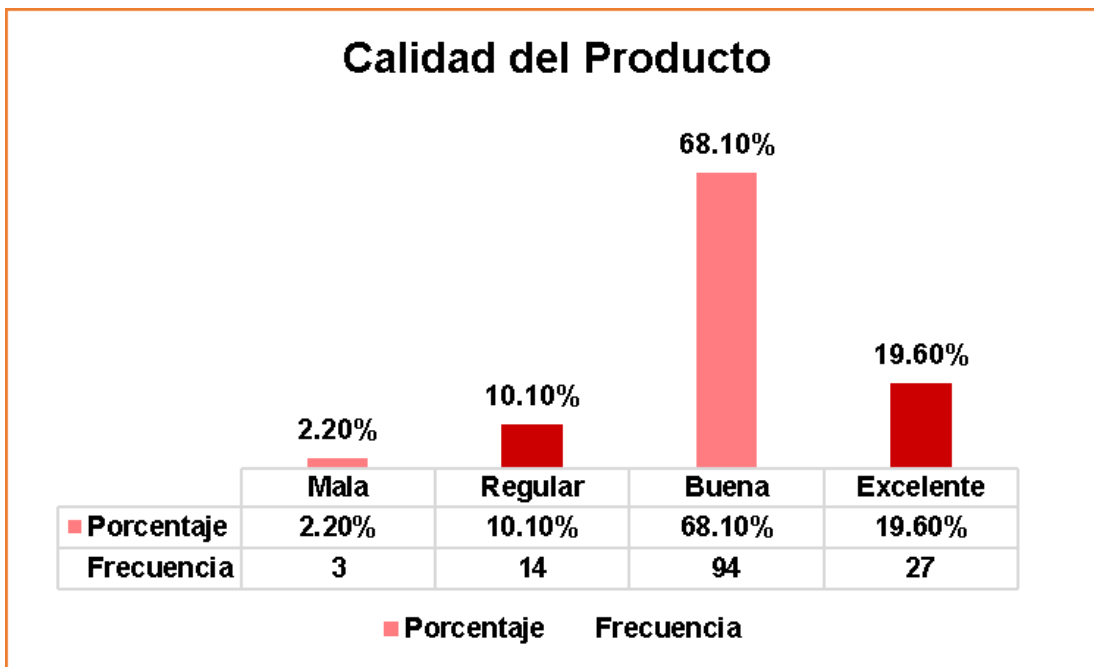


Ilustración 22 Calidad del producto.
Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos muestran que el 68.10% (94 personas) consideran que la calidad de la Carnicería Valle de Flores es buena, un 19.60% (27 personas) opinan que es excelente, un 10.10% (14 personas) que es regular y un 2.20% (3 personas) indicaron que es mala.

La mayoría de los clientes concuerdan con que la calidad del producto es buena, esto indica que los clientes están satisfechos con el producto.

Según la entrevista que se realizó al propietario de la Carnicería Valle de Flores, Israel Flores, la calidad de sus productos es el principal motivo de compra de los clientes.

Gráfico N° 5 Calidad * Empaque

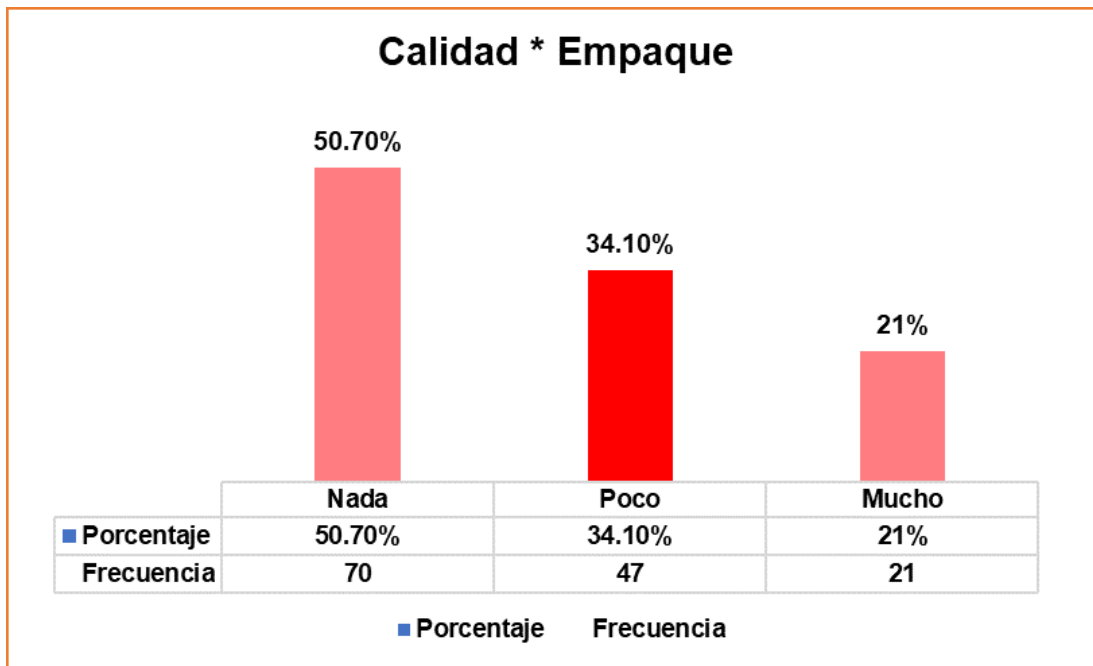


Ilustración 23 Calidad * Empaque.
Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico muestra la percepción de las personas en relación a la calidad del producto a través del empaque, un 50.70% (70 personas) considera que nada, un 34.10% (47 personas) poco y un 21% (21 personas) mucho.

Esto indica que la mayoría de los clientes no están satisfechos entre la relación calidad-empaque es decir que, aunque consideran que la calidad del producto es buena no consideran que el empaque lo refleje.

Con respecto a la observación realizada concuerda con que el empaque del producto no refleja la calidad, además los empaques son comunes y no se destacan con respecto a los de la competencia.

Gráfico N° 6 Tabla cruzada a partir de la pregunta N° 19 y N° 20

Valoración de los clientes con respecto a las mejoras al producto con relación a la percepción del empaque

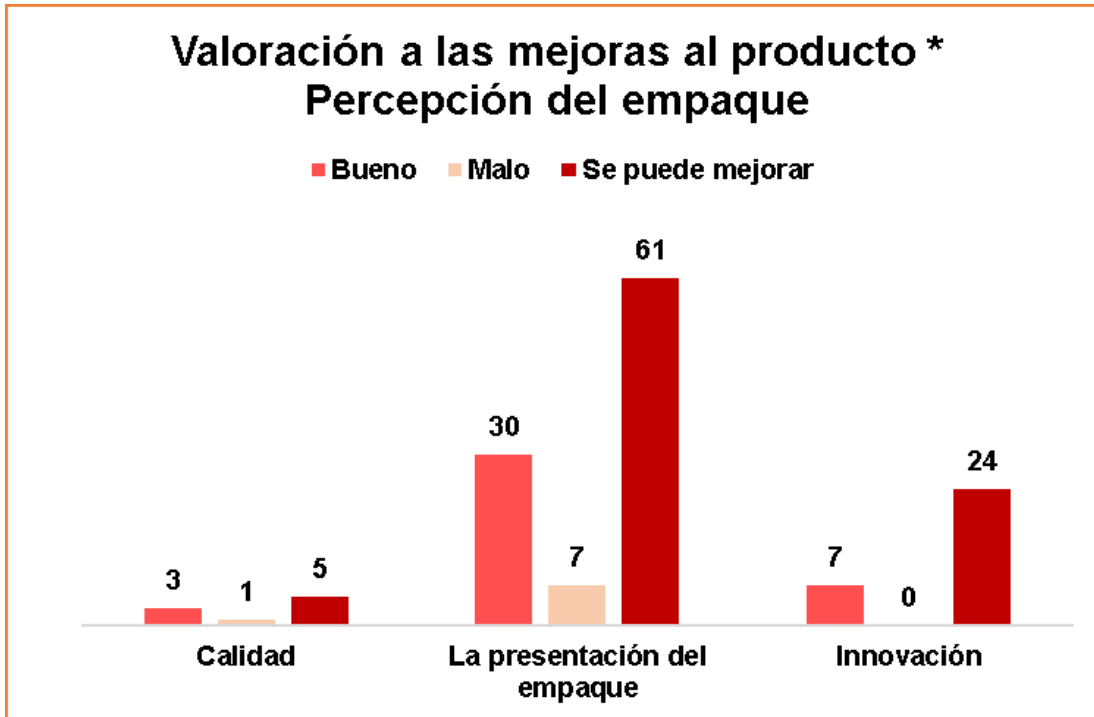


Ilustración 24 Valoración de los clientes de las mejoras al empaque
Fuente: Elaboración propia

Según los datos reflejados en la encuesta se puede notar que 98 personas creen que las mejoras que hay que hacer al producto es la presentación del empaque, de las cuales 30 personas consideran que el empaque es bueno, 7 que es malo y 61 que el empaque se puede mejorar.

Los resultados de esta grafica reflejan que los clientes consideran que la carnicería debería mejorar la presentación del empaque, destacando una vez más que los clientes están satisfechos con la calidad del producto.

10.2.2.2 Variedad de oferta

Es muy raro que una empresa venda solo un producto. La mayoría de las empresas venden una variedad de productos para satisfacer diversas necesidades. En términos generales, los productos que una empresa vende pueden describirse de acuerdo con las líneas y las mezclas de productos. Una *línea de productos* consiste en un grupo de productos estrechamente relacionados. (Ferrell & Hartline, 2018)

Gráfico N° 7 Factor de compra

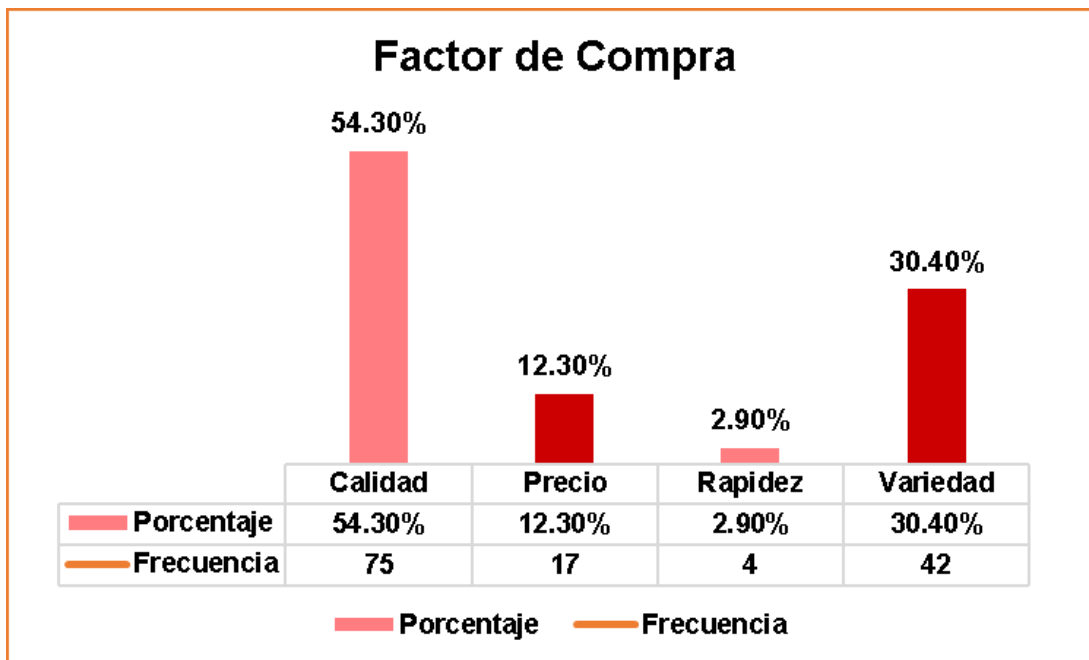


Ilustración 25 Factor de compra.
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se muestra que el 54.30% (75 personas) visitan la carnicería Valle de flores por su calidad, 30.40% (42 personas) por su variedad, 12.30% (17 personas) por el precio y un 2.90% (4 personas) por la rapidez.

A partir de esta información se puede decir que además de la calidad, otro factor importante para que las personas frecuente Carnicería Valle de Flores es la variedad de productos que ofrece.

Gráfico N° 8 Preferencia de productos

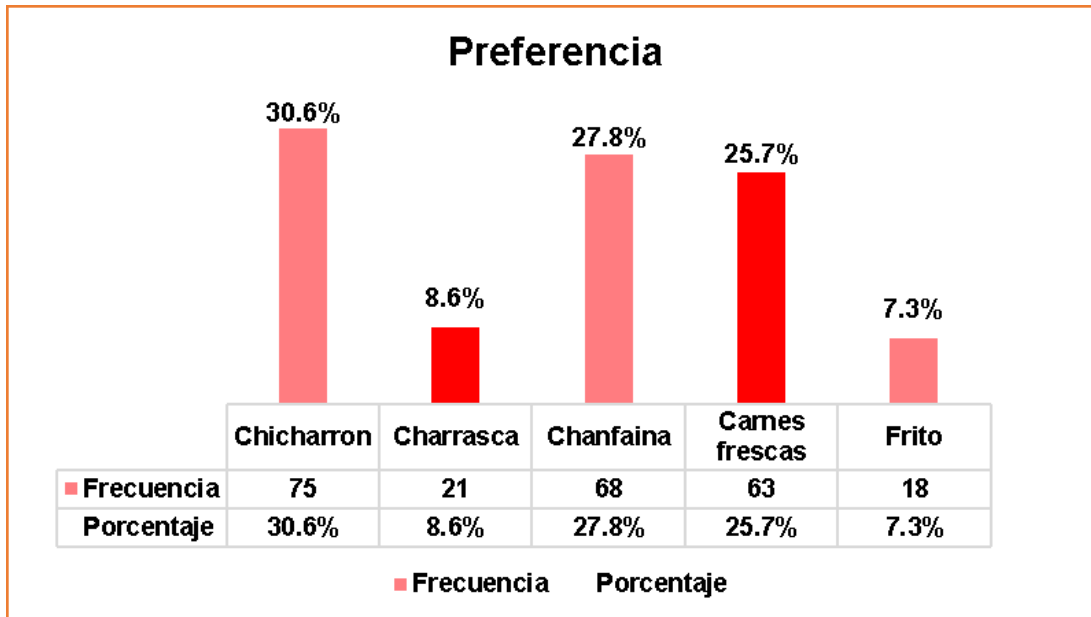


Ilustración 26 Preferencia de productos.
Fuente: Elaboración propia

Este gráfico muestra que la mayoría de las personas encuestadas el 30.6% (75 personas) expresaron que su producto preferido es el chicharrón, el 27.8% (68 personas) la chanfaina, el 25.7% (63 personas) carnes frescas, el 8.6% (21 personas) la charrasca y el 7.3% (18 personas) el frito.

Según la información obtenida el chicharrón y la chanfaina son los productos más cotizados por los clientes de Carnicería Valle de Flores, superando a las carnes frescas, lo cual indica que, aunque la carne fresca tiene buena demanda en la carnicería, la diversidad de productos les ha dado una ventaja ante la competencia.

Gráfico N° 9 Catálogo de productos

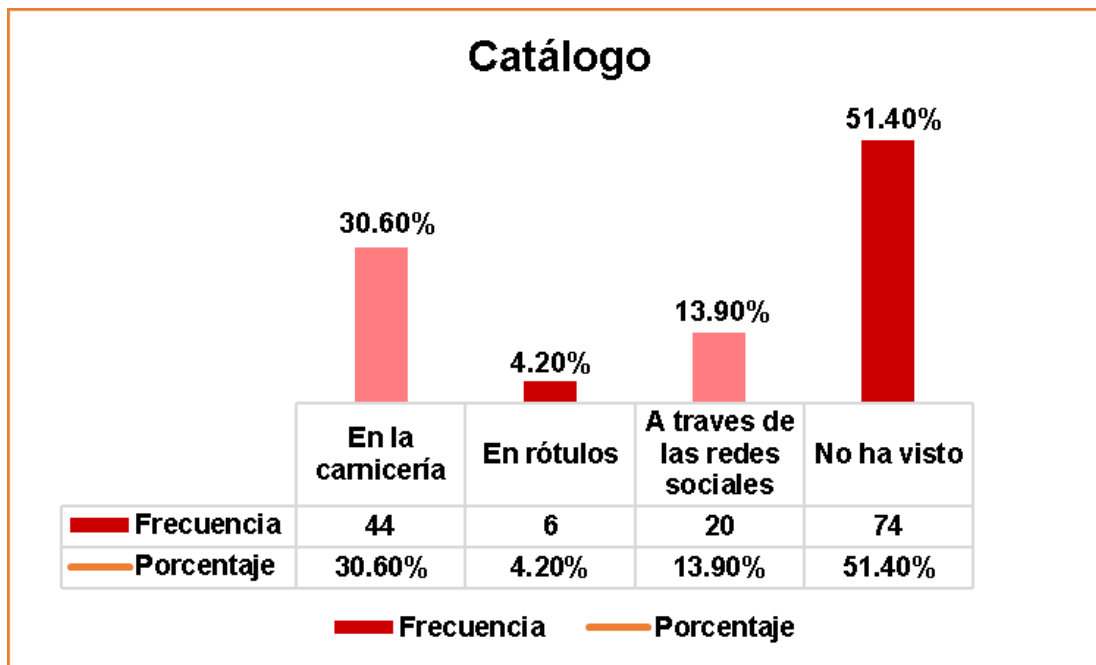


Ilustración 27 Catálogo de productos.
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede apreciar que 51.40% (74 personas) de las personas encuestadas no han visto el catálogo de la Carnicería Valle de Flores, el 30.60% en la carnicería, 13.90% (20 personas) a través de las redes sociales y un 4.20% (6 personas) en rótulos.

A partir de esta información se puede observar que los clientes de Carnicería Valle de Flores no se han dado cuenta de la existencia de un catálogo de productos y pocas personas han notado la pizarra donde se especifican los productos ofertados por la carnicería.

10.2.2.3 Marca

La American Marketing Association define marca como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia”. Por lo tanto, una marca es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo diferencian, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a

satisfacer la misma necesidad. Las diferencias pueden ser funcionales, racionales, o tangibles —relacionadas con el desempeño del producto de la marca. Pueden ser también simbólicos, emocionales, o intangibles— relacionadas con lo que la marca representa o significa en un sentido más abstracto. (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Gráfico N° 10 Percepción de la marca

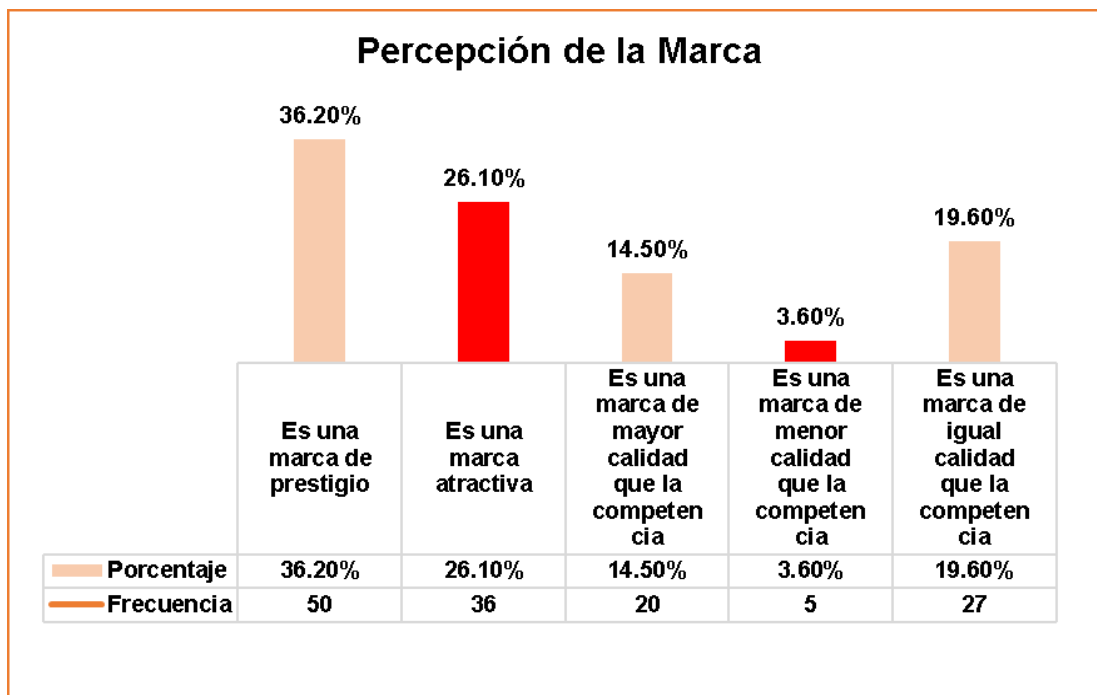


Ilustración 28 Percepción de la marca.
Fuente: Elaboración propia

Este gráfico muestra que el 36.20% (50 personas) de las personas encuestadas opinan que es una marca de prestigio, 26.10% (36 personas) es una marca atractiva, 19.60% (27 personas) que es una marca de igual calidad que la competencia, 14.50% (20 personas) que es una marca de mayor calidad que la competencia y un 3.60% es una marca de menor calidad que la competencia.

Los resultados de este gráfico reflejan que los clientes consideran que Carnicería Valle de Flores es una marca de prestigio y atractiva que está presente en la mente de los clientes y a nivel de sus competidores.

Gráfico N° 11 Elementos de marca que más conoce

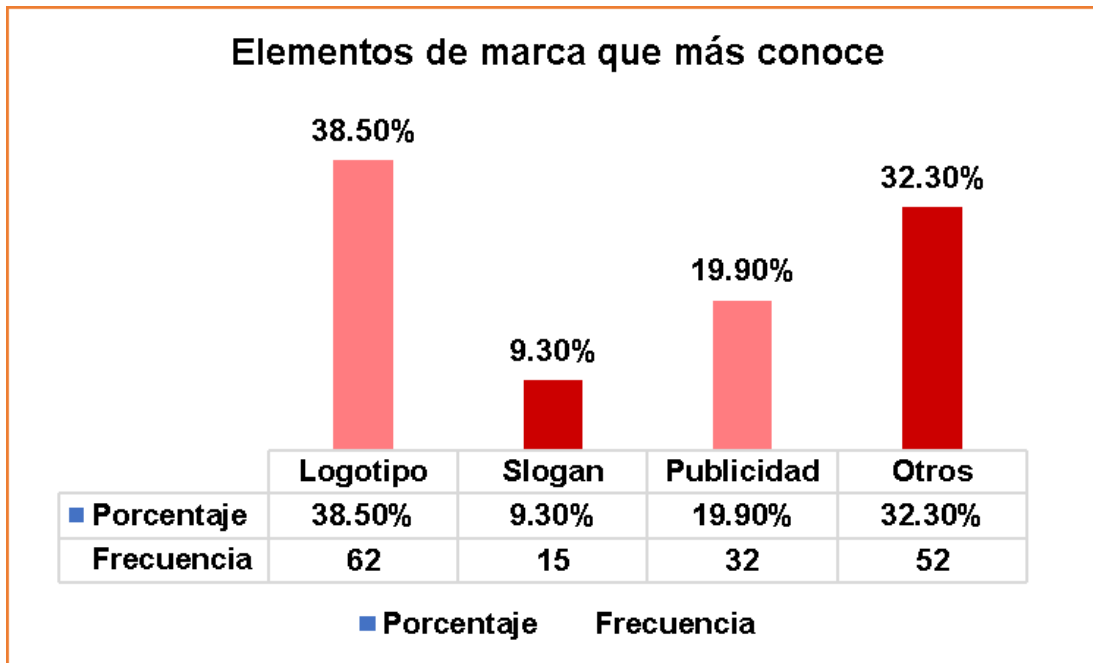


Ilustración 29 Elementos de marca que más conoce.
Fuente: Elaboración propia

Según la información obtenida en este gráfico 38.50% (62 personas) de las personas encuestadas dijeron que el elemento de la marca que más recuerdan es el Logotipo, 32.30% (52 personas) otros elementos, 19.90% (32 personas) la publicidad y un 9.30% (15 personas) el slogan.

A partir de esta información se puede decir que el logotipo es un elemento al que hay que darle importancia porque es el principal componente de la marca que queda grabado en la mente de los consumidores.

10.2.2.4 Punto de venta

Según Ricardo Palomares, su objetivo es dirigir el flujo de clientes hacia determinadas secciones o productos, provocar ventas por impulso, poner los productos al alcance del consumidor y diseñar el establecimiento de forma lógica y ordenada con el fin de facilitar la compra de los clientes. (Moñuz, 2004)

Gráfico N° 12 Percepción de ubicación

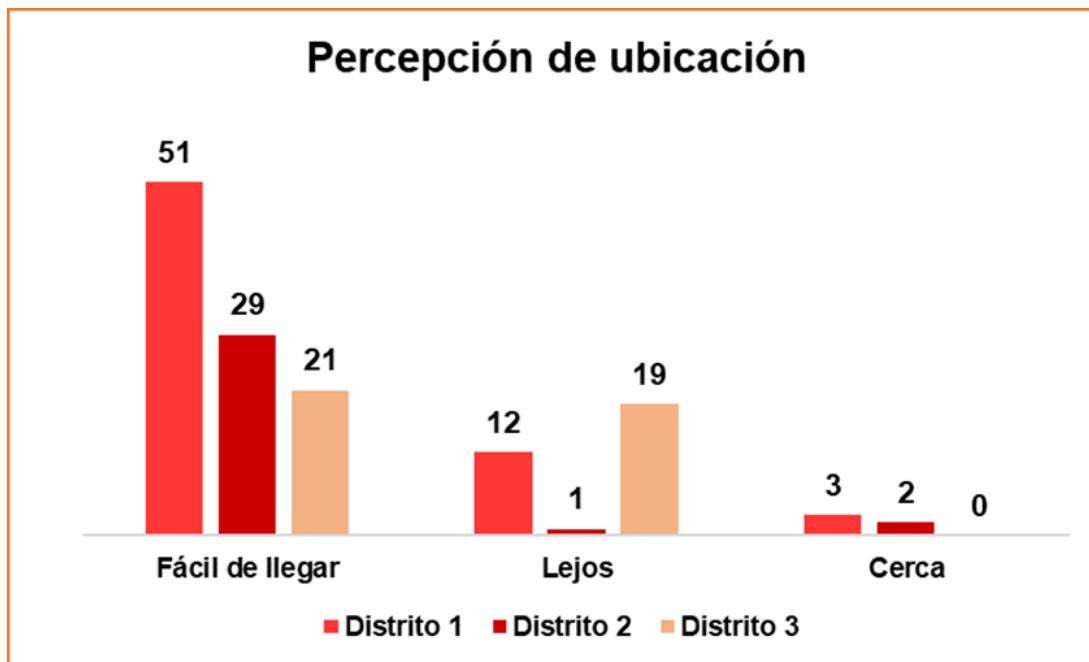


Ilustración 30 Percepción de ubicación.
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede observar que 101 personas consideran que es fácil llegar a la carnicería, de estas 51 personas son del distrito 1, 29 del distrito 2 y 21 del distrito 3, 32 personas opinan que la ubicación es lejos, 19 son del distrito 3, 12 personas del distrito 3 y 1 del distrito 2, y solo 5 personas opinan que es cerca, de las cuales 3 son del distrito 1, y 2 del 3 del distrito 2.

A partir de esta información se puede decir que la mayoría de las personas concuerdan que es fácil de llegar a la carnicería, esta información concuerda con la observación realizada donde se atestigua que la carnicería se encuentra en el casco urbano y la calle está en buen estado para acceder.

Sin embargo, también se puede observar que solo 5 personas dijeron que la carnicería está cerca y esta información también se puede confirmar con la observación realizada donde se dice que la carnicería no está ubicada cerca de un punto estratégico como las avenidas centrales.

Gráfico N° 13 Infraestructura en relación al área de espera

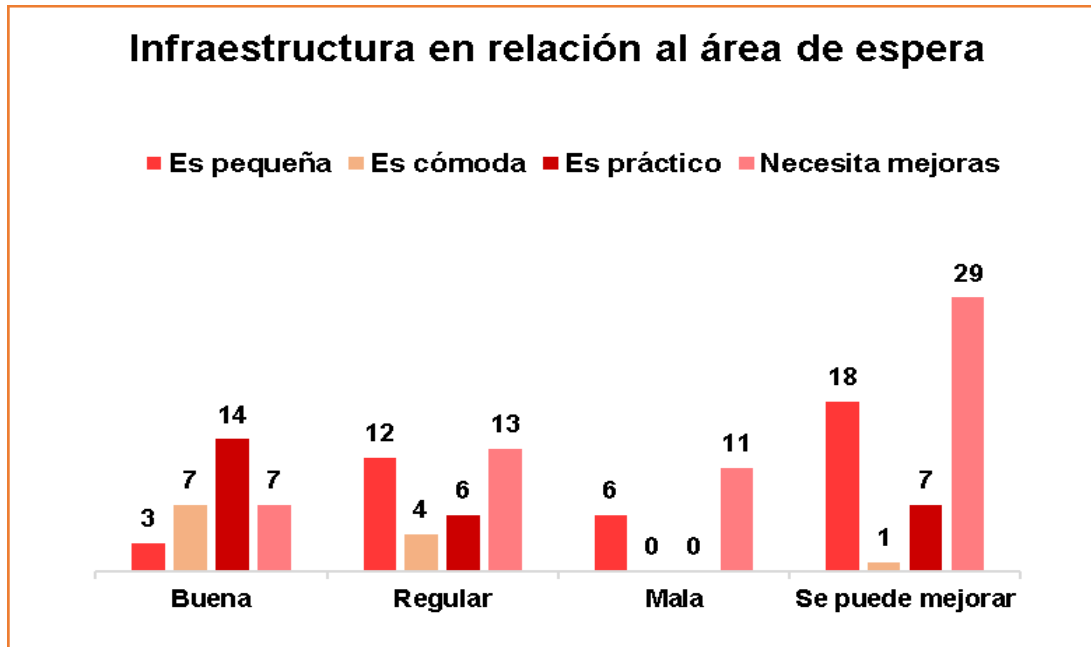


Ilustración 31 Infraestructura en relación al área de espera.
Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos refleja que de las 138 personas encuestadas 55 consideran que la infraestructura de la carnicería se puede mejorar de las cuales 29 opinan que el área de espera necesita mejoras, 18 creen que es pequeña, 7 que es práctica y 1 que es cómoda; 35 personas creen que la infraestructura del local es regular para la compra del producto, de las cuales 13 piensan que el área de espera necesita mejoras, 12 que es pequeña, 6 que es práctica y 4 que es cómoda; 31 personas dijeron que la infraestructura del local es buena, de las cuales 14 piensan que el área de espera es práctica, 7 que necesita mejoras, 7 que es cómoda y 3 que es pequeña; 17 personas consideran que la infraestructura para la compra del producto es mala de las cuales 11 creen que el área de espera necesita mejoras y 6 que es práctica.

Los datos obtenidos muestran que los clientes consideran que la infraestructura para la compra del producto se puede mejorar y que el área de espera también necesita mejoras muy pocos clientes creen que sea cómoda.

Esta información obtenida concuerda con la observación realizada a la Carnicería Valle de Flores, ya que los clientes deben esperar afuera debido a que el espacio en el área

de espera es muy pequeño y no alcanzan los clientes, por lo cual tienen que esperar afuera.

Según la entrevista el propietario expreso que no considera que brinda comodidad a sus clientes porque el local es muy pequeño, lo cual disminuye la satisfacción en el momento de la compra.

Gráfico N° 14 Ubicación de área de caja * Percepción de caja

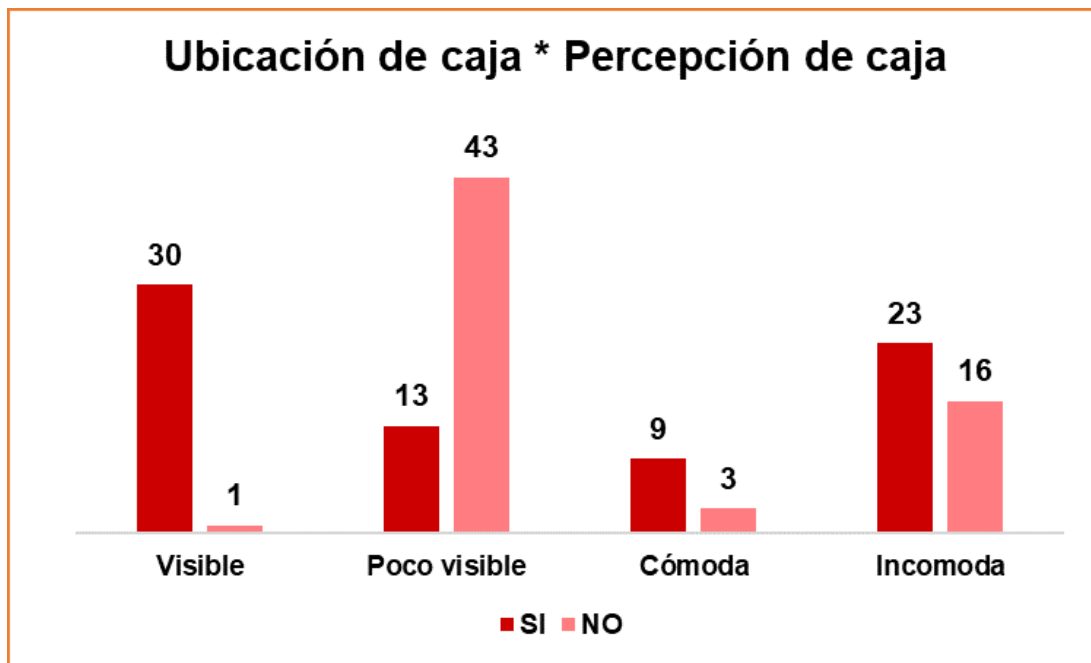


Ilustración 32 Ubicación * Percepción de caja.
Fuente: Elaboración propia

Según la información de este gráfico se puede observar que 56 personas opinan que el área de caja es poco visible de las cuales 43 dijeron que la caja no está bien ubicada y 13 que si está bien ubicada, 39 personas que es incomoda, de estas 23 dijeron que está bien ubicada y 16 que no está bien ubicada, 31 personas dijeron que es visible de las cuales 30 afirmaron que está bien ubicada y 1 que no está bien ubicada y 12 personas dijeron que es cómoda de las cuales 9 opinan que está bien ubicada y 3 que no está bien ubicada.

A partir de esta información se puede decir que la mayoría de los consumidores concuerdan con que el área de caja tiene buena ubicación, pero es poco visible.

Esta información concuerda con la observación realizada donde se afirma que la localización del rotulo no es fácil de detectar y la persona encargada de la caja no se ve.

10.2.2.5 Servicio al cliente

Un servicio es una experiencia que no puede ser compartida, transferida o entregada a otra persona, una vez que ha sido prestado el servicio puede ser descrito a las personas. Si el cliente cree que el servicio que recibió fue de buena experiencia no dudara en recomendarlo. (Brown, 1992)

Gráfico N° 15 Experiencia de compra*Proceso de entrega

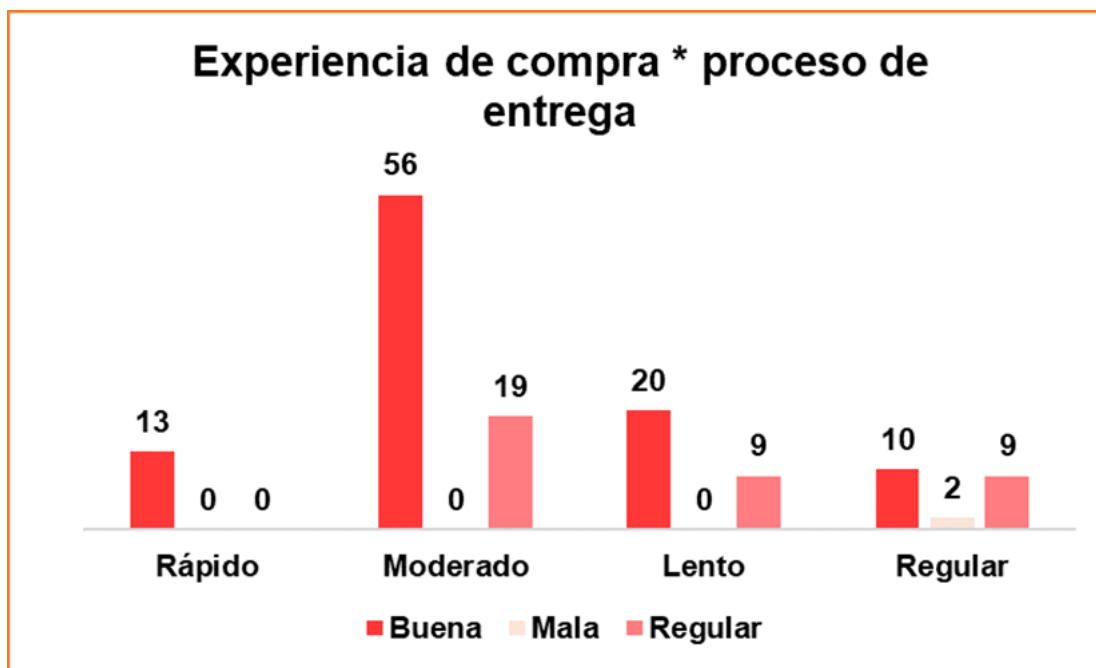


Ilustración 33 Experiencia de compra * proceso de entrega.
Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que 75 personas consideran que el proceso de entrega es moderado, de las cuales 56 consideran que la experiencia de compra es buena, 0 personas que es mala y 19 que es regular, 29 personas opinan que el proceso de entrega es lento, de las cuales 20 dijeron que la atención es buena, 0 que es malo y 9 que regular, 21 personas opinan que el proceso de entrega es regular, de las cuales 10 personas opinan que la atención es buena, 2 que es mala y 9 que es regular, solo 13 personas dijeron que el proceso de entrega es rápido y las mismas afirmaron que la atención es buena.

La información obtenida revela que los clientes han recibido una buena atención pero que en cuanto a la rapidez del servicio opinan que no es muy efectivo. Esto se puede confirmar mediante la observación. El personal que está a cargo de las ventas del producto es muy poco por lo cual los clientes se acumulan rápidamente.

Gráfico N° 16 Servicio del personal

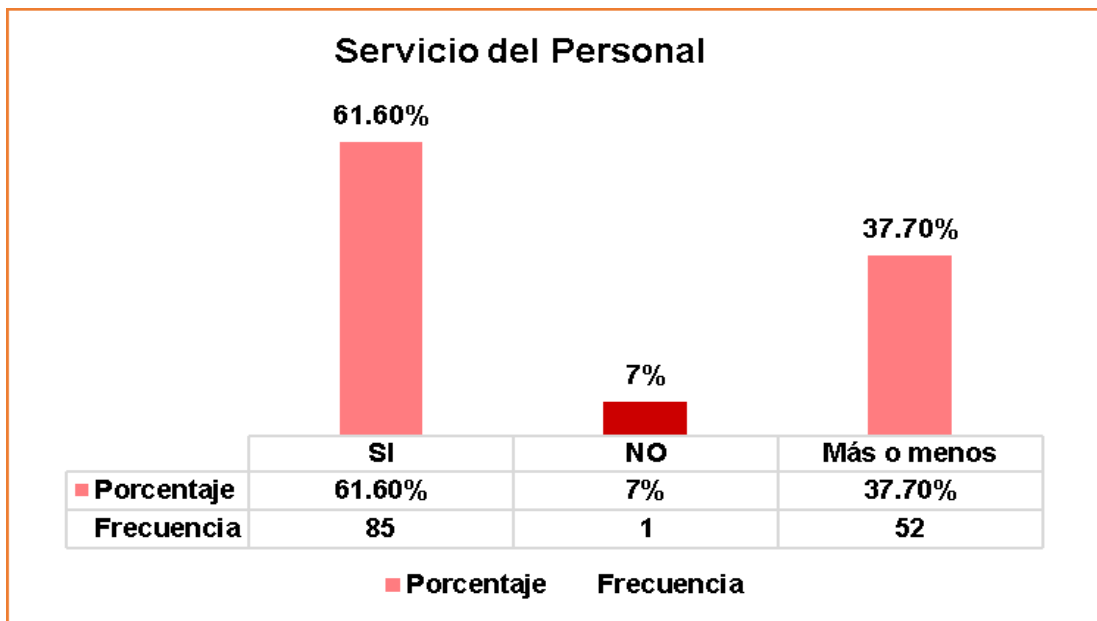


Ilustración 34 Servicio del personal. Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos el 61.60% (85 personas) consideran que el personal que les atendió si les ofreció un servicio agradable, el 37.70% (52 personas) dijeron que el servicio del personal fue regular y solo un 7% (1 persona) sintieron que el servicio del personal no fue agradable.

La información muestra que de los clientes encuestados la mayoría creen que el personal que se encuentra en la carnicería atiende de forma agradable, este es un factor determinante para el crecimiento de la empresa ya que si los clientes consideran que hubo un buen servicio transmitirán esa información a otras personas cercanas a ellos.

10.2.3. Estrategia de enfoque o especialización

En base a los instrumentos utilizados se puede identificar en la estrategia de enfoque o especialización que aplica Carnicería Valle de Flores se han identificado los siguientes indicadores:

10.2.3.1 Demográfico

La segmentación puede definirse como “el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos identificables, más o menos similares y significativos, con el propósito de que el mercadólogo ajuste las mezclas de mercadotecnia a la medida de las necesidades de uno o más segmentos específicos (Fernández Robín & Aqueveque Torres, 2001)

Gráfico N° 17 Edad*Género

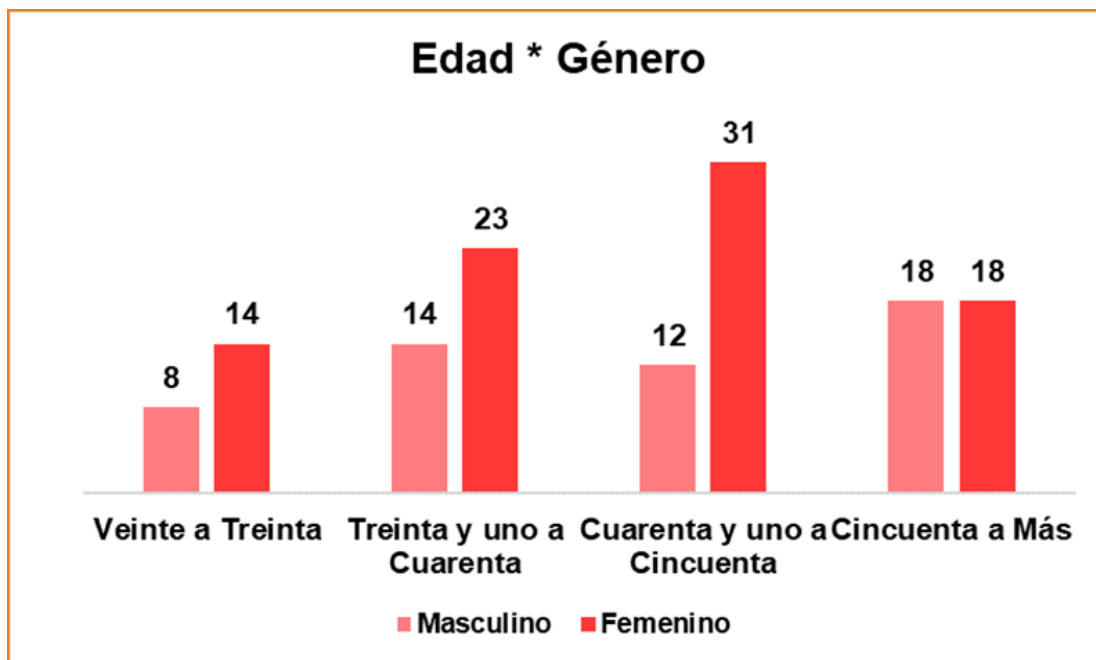


Ilustración 35 Edad * Género.
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del gráfico muestran que 43 personas de los encuestados se encuentran entre los rangos de edad de cuarenta y uno a cincuenta años de los cuales 31 son mujeres y 12 hombres, 37 entre treinta y uno a cuarenta de estos 23 son mujeres y 14 hombres, 36 de cincuenta a más de estos 18 son mujeres y 18 hombres, 22 entre veinte y treinta años de los cuales 17 son mujeres y 8 hombres.

Según esta información se puede identificar que la mayoría de los clientes de Carnicería Valle de Flores son mujeres concentradas en un rango de edad superior a los cuarenta años con lo cual se establece en un segmento adulto con tendencia a adulto mayor.

También se identifica que los jóvenes entre veinte y treinta años son los que menos compran, por lo cual se debería pensar en algo que llame la atención de este segmento de edades para aumentar la clientela de ellos.

Gráfico N° 18 Ingreso*Profesión

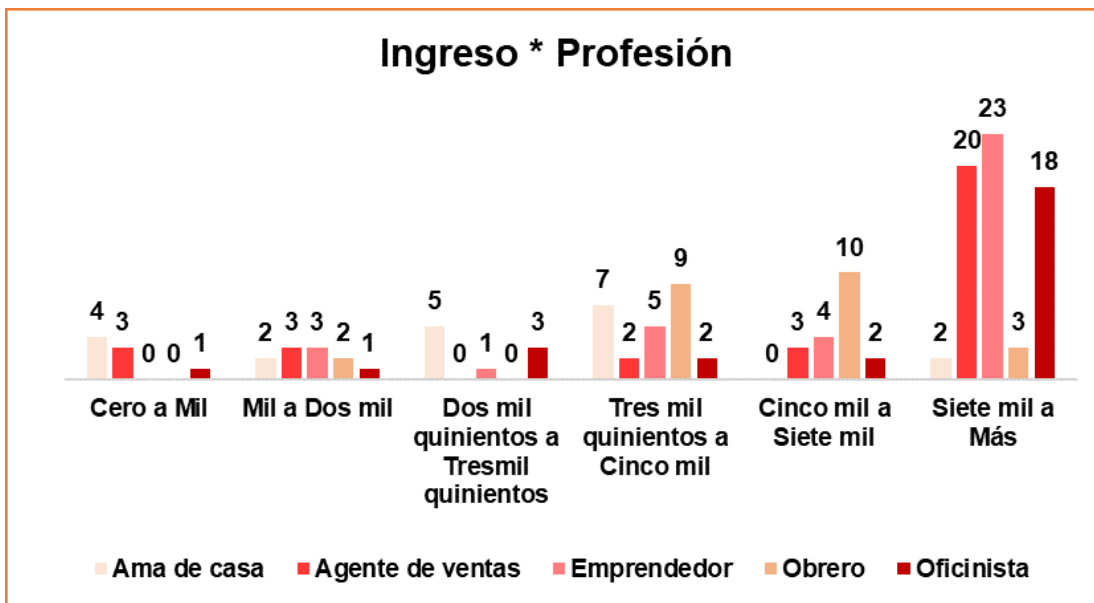


Ilustración 36 Ingreso * Profesión.
Fuente: Elaboración propia

Según el resultado del gráfico respecto al ingreso promedio de los encuestados se puede identificar que 74 personas obtienen un promedio mensual de siete mil córdobas a más, de los cuales 23 son personas emprendedoras, 20 agentes de ventas, 18 oficinistas, 3 obreros y 2 amas de casa, 25 personas entre tres mil quinientos a cinco mil córdobas, 19 personas entre cinco mil a siete mil córdobas, 11 personas entre mil a dos mil córdobas, 9 personas entre dos mil quinientos a tres mil quinientos y 8 personas de cero a mil córdobas.

A partir de esta información se puede decir que la mayoría de los consumidores se encuentran en un rango de clase media, lo cual es importante para la carecería, desde el punto de vista del adquisitivo de los consumidores.

10.2.3.2 Conductual

La inclusión de variables psicológicas o conductuales es considerada por muchos mercadólogos como el mejor punto de partida para segmentar el mercado (Kotler & Armstrong). El desarrollo de perfiles de segmentos orientados a las conductas implica la realización de investigaciones de mercado con fuentes de información primaria debido a que en la mayoría de los casos no existe información previa del comportamiento específico de los consumidores en la categoría de producto (Fernández Robín & Aqueveque Torres, 2001)

Gráfico N° 19 Frecuencia de compra*Razón de consumo

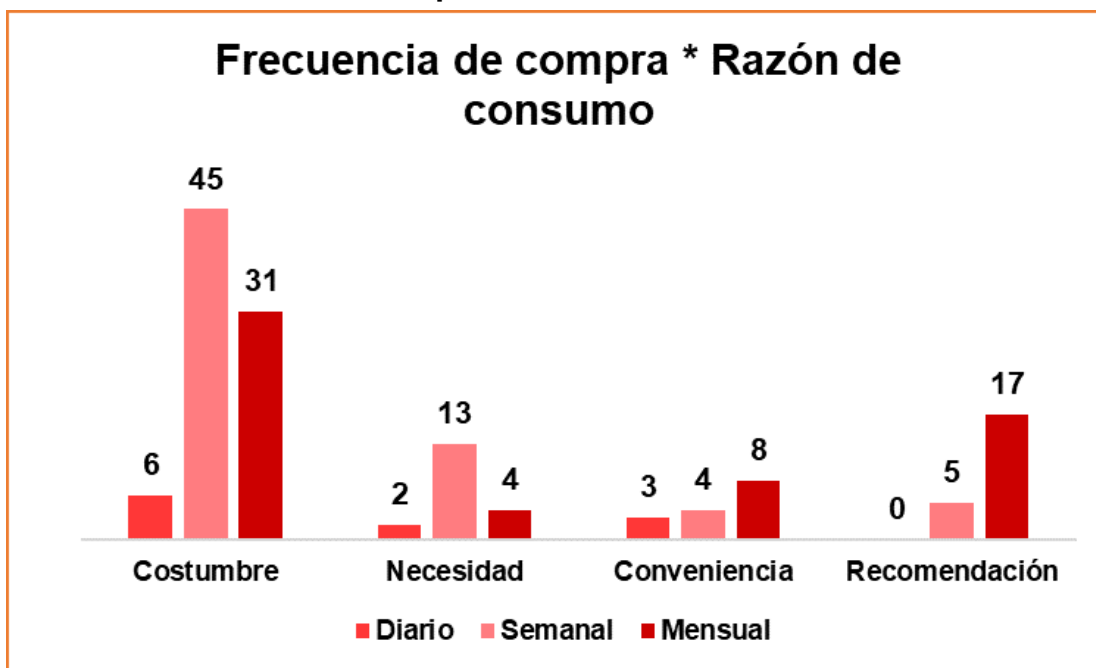


Ilustración 37 Frecuencia de compra * Razón de consumo.
Fuente: Elaboración propia

Según la información del gráfico 82 personas consumen productos derivados del cerdo por costumbre, de los cuales 45 compran semanal, 31 mensual y 6 personas diario, 22 personas compran por recomendación, 17 mensual y 5 semanal, 19 compran por necesidad, 13 compran semanal, 4 mensual y 2 diario, 15 personas compran por conveniencia, 8 mensual, 4 semanal y 3 diario.

Con respecto a la frecuencia de consumo en su mayoría compran mensual y lo hacen por costumbre, lo cual es de mucha importancia para la empresa ya que, si lo vemos

desde el punto de vista de la psicología, el cerebro humano ama las decisiones automáticas, en vez de las reflexiones conscientes, por lo tanto, sus clientes tienden a ser leales al consumo del producto.

Con este estudio se concluye que la estrategia competitiva que Carnicería Valle de Flores está utilizando es la estrategia de diferenciación ya que destaca en cuanto a calidad y variedad del producto, por ello los clientes afirman que los precios, aunque sean mayores que los de la competencia están justificados por estos factores, esto le permite tener un mejor posicionamiento en el mercado local.

10.3. Identificar los elementos que inciden en el crecimiento de Carnicería Valle de Flores.

El proceso de transformación de las organizaciones se produce como resultado de un plan de trabajo a medio y largo plazo, debidamente estructurado, que se sustenta en un esfuerzo constante centrado en crear las bases y métodos que permitirán detectar y explorar las oportunidades que creará el entorno de negocios en cada momento. (Estrategias de Crecimiento)

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades. En sentido restringido se diferencia entre:

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Tabla 2 Matriz de ANSOFF
Fuente: Elaboración propia

10.3.1. Penetración en el mercado

Esta estrategia busca crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales.

Entrevista a propietario	
Pregunta	Respuesta
¿Usted mide la participación y crecimiento que tiene su negocio? ¿Cómo lo hace?	“No medimos el crecimiento”.

Tabla 3 Penetración en el mercado.
Fuente: Elaboración propia

Mediante la entrevista realizada al propietario Israel Flores, expreso que no llevan un registro del crecimiento de la carnicería, lo cual se puede constatar a través de la observación realizada que ellos no llevan un registro formal mediante la facturación, informal en cuaderno o digital.

Entrevista a propietario	
Pregunta	Respuesta
¿Qué elementos considera de vital importancia para el crecimiento de su carnicería?	“La publicidad de boca en boca”.

Tabla 4 Penetración de mercado.
Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal de la publicidad boca en boca es que la gente hable sobre tu negocio o marca y destaque las ventajas que se ofrecen.

De acuerdo a la entrevista el propietario Israel Flores afirma que la publicidad de boca en boca sirve como estrategia de crecimiento a la carnicería Valle de flores, ya que, mediante las recomendaciones de sus clientes a otras personas, han captado nuevos clientes, sin embargo, no se está realizando ningún esfuerzo publicitario para lograr penetración en el mercado.

10.3.2. Desarrollo del Mercado

Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Entrevista a propietario	
Pregunta	Respuesta
¿Qué estrategias utiliza para hacer crecer su negocio?	“La creación de una móvil para expandir el negocio, se llama el Chanfainero móvil”.

Tabla 5 Desarrollo de mercado.
Fuente: Elaboración propia.

Según la entrevista realizada al gerente general de la carnicería nos indicó que han trabajado en el desarrollo de un nuevo servicio, donde las actividades emprendidas por la empresa comparten una base común con las actuales, pero con un canal de distribución diferente.

La idea consiste en una unidad móvil llamada “Chanfainero Móvil” que pretende continuar la tradición familiar y brindar a la población esteliana un producto de calidad con un menú variado derivado de la carne de cerdo.

10.3.3. Diversificación

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades.

Esta estrategia suele utilizarse cuando:

La empresa desea incursionar en una competencia distinta

No existe oportunidad de crecimiento con los productos y mercados existentes

Se tienen utilidades inestables debido a que operan en mercados inestables

Dado que Carnicería Valle de Flores no se encuentra en ninguna de las situaciones anteriores, no se ha visto en la necesidad de implementar esta estrategia de crecimiento.

10.3.4. Desarrollo del producto

En esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios

Carnicería Valle de Flores a través del Chanfainero móvil no solo está implementando la estrategia de desarrollo de mercado, a su vez a desarrollado sus productos ya que les ha dado una nueva característica a sus productos y nuevos servicios adicionales.

Pasaron de solo vender charrasca a convertirla en un plato típico nacional como el vigorón, de solo vender el frito a ofrecer chancho con yuca, entre otros platos tradicionales, complementando el servicio con bebidas.

Variedad de productos

Guía de observación

Producto	Variedad	La carnicería aprovecha todos los recursos de su materia prima, ya que vende carne fresca y procesa algunas partes al elaborar chanfaina, chicharrones, nacatamales, frito, charrasca e incluso vender la grasa. Además de ofrecer productos complementarios para dar un servicio completo
----------	----------	--

Tabla 6 Variedad de productos.
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variedad de productos es importante que se oferte una gama amplia de productos al cliente para que este tenga la posibilidad de elegir entre varias opciones.

De acuerdo a la observación realizada en el establecimiento de Carnicería Valle de Flores ofrece gran variedad de productos ya que no solo ofrecen carnes frescas, sino también, productos procesados como el chicharrón, la chanfaina, charrasca entre otros.

De esta manera la carnicería sobresale con respecto a la competencia ubicándose en un lugar de preferencia en la mente de los consumidores.

A partir de este estudio de los elementos que inciden en el crecimiento de mercado de la Carnicería Valle de flores, se puede concluir que Carnicería Valle de Flores a través del Chanfainero móvil no solo está implementando la estrategia de desarrollo de mercado, a su vez a desarrollado sus productos ya que les ha dado una nueva característica a sus productos y nuevos servicios adicionales.

10.4. Proponer estrategias competitivas que contribuyan al crecimiento de mercado

10.4.1. Estrategia propuesta

10.4.1.1. Estrategia de diferenciación

La diferenciación apunta a crear productos que los consumidores perciben como únicos y con un alto valor agregado para ellos. Esta estrategia puede manifestarse de varias formas: diseño de la imagen de una marca, con tecnología, servicio al consumidor, y redes de distribución. (Maldonado, 2016)

Debido a que Carnicería Valle de Flores ya está implementando la estrategia de diferenciación se propone fortalecerla mediante las siguientes acciones:

- **Merchandising**

Se considera necesaria aplicar esta estrategia debido a que la empresa no cuenta con un empaque personalizado que identifique sus productos al momento de salir de la carnicería, por ello se propone, la utilización de etiquetas para brindarle a los clientes salud y seguridad; garantizando una información precisa, con su respectivo registro sanitario, que permita una elección racional entre los productos cada vez más numerosos y complejos que se ofrecen.

Además, se hace necesario mejorar la infraestructura de la empresa. Con el fin de realzar la marca para generar un mayor impacto en clientes potenciales.

Adecuar el empaque para cada producto	Para la charrasca con chicharrón, la charrasca liviana y el chicharrón se recomiendan bolsas de papel kraft que son amigables con el medio ambiente.
	Para la chanfaina se recomienda bolsas plásticas transparentes que sean de buena calidad y resistentes, selladas y con su respectiva etiqueta.
	Para el frito empaque de poroplást con una etiqueta que será usada como sello del empaque.
	Las carnes frescas se utilizará bolsas de plástico transparentes de rollo de arranque y la etiqueta de la carnicería.
	La moronga en una bandeja de poroplást con plástico adhesivo y su debida etiqueta.
	Los nacatamales despacharán en bolsas de gabacha personalizadas con el logo de la carnicería que también serán usadas como empaque secundario para los demás productos.
Mejorar de local	Merchandising exterior: Pintar el local, mejoras al rótulo, ampliación del área de espera, darle más visibilidad al área de caja.
Promocionar la marca	Anuncios pagados en redes sociales

- **Servicio al cliente**

Carnicería Valle de Flores necesita esta estrategia debido a que la atención al cliente es buena sin embargo el personal que está a cargo de las entregas del producto es muy poco por lo cual los clientes se acumulan rápidamente.

Se propone contratar personal de ventas para brindar un trato personalizado a los clientes lo cual contribuirá a la fidelización de estos.

10.4.1.2 Estrategia de costos

El propietario de Carnicería Valle de Flores considera que tiene facilidad de negociación en la compra de su materia prima ya que sus proveedores le venden a un precio favorable.

Se propone la búsqueda de nuevos proveedores, para brindar la ventaja competitiva de acceso favorable a las materias primas con el fin de obtener costos bajos para maximizar sus utilidades y mantener el precio de sus productos.

A Carnicería Valle de Flores se le facilitaría implementar el liderazgo de costo debido a que cuenta con una cuota de mercado elevada en relación a sus competidores a causa de los años de trayectoria que la empresa tiene. Además, aprovechando la extensa gama y calidad de sus productos puede repartir los costos entre toda la línea de productos, con el fin de reducir sus costos.

10.4.1.3 Estrategia de diversificación concéntrica

Otra oportunidad de crecimiento que posee la empresa es por medio de la creación de un comedor, donde se ofrecerá los productos procesados que elabora la carnicería, pero con la diferencia que se brindará un espacio donde los clientes puedan sentarse y disfrutar de los productos complementarios para garantizar un servicio completo y agradable, o bien si el cliente lo prefiere contará con la opción de servicio exprés.

Se pretende agregar un servicio nuevo con el producto existente de esta forma dar a conocer el nombre “Valle de Flores” a nuevos consumidores, así como aumentar los ingresos de la empresa.

10.4.2. Análisis FODA

	FORTALEZA	OPORTUNIDADES
	1.Cumple con requisitos sanitarios 2.Local propio 3.Calidad de productos 4.Diversidad 5.Posicionamiento en el mercado	1.Desarrollo de mercado 2.Apertura de nuevas sucursales 3.Creación de imagen de marca 4.Contratar personal para atención al cliente 5.Mejora de infraestructura
DEBILIDADES	Estrategia DA	Estrategia FO
1.Espacio reducido y poco apropiado 2.No posee empaque personalizado 3.Ubicación poco estratégica 4.Poco personal 5.Promocion	1.Diferenciacion a través de empaque personalizados (D2, A1) 2.Area de espera adecuado para el distanciamiento social (D1, A4) 3.Desarrollo de promociones y publicidad (A1, D5)	1.Merchandising exterior en la carnicería (F2, O3, O5) 2.Apertura de un comedor en punto estratégico (F3, F4, O2)
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DO
1.Alta competencia 2.Aumento de precio en materia prima 3.Escasez de materia prima 4.La Pandemia	1.Adquirir materia prima a buen costo para mantener la calidad en los productos (F3, A2) 2.Aumentar calidad y diversidad sobre la competencia (F3, F4, A1)	1.Buen uso y aprovechamiento del Chanfainero móvil (D1, O3) 2.Contratacion de personal para área de ventas (D4, O4)

Tabla 7 Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración propia

La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía. El mercadólogo debe realizar un análisis FODA (SWOT, por sus siglas en inglés), mediante el cual evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) y las amenazas (A) generales de la compañía. Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Estrategia FO

Considerando los resultados de la herramienta se aprecia que la Carnicería Valle de Flores tiene claras oportunidades para la creación de un comedor ubicado en un punto estratégico para desarrollar sus productos y penetrar en el mercado.

La empresa deberá trabajar en una posible remodelación de la infraestructura del local, ya que cuenta con áreas que nos son aptas para una buena atención a sus clientes entre ellos, fachada que incluya rotulación, logotipo y sus colores corporativos así también el mejoramiento del área de caja y área de venta.

Estrategia FA

La carnicería debería contar con proveedores alternativos para asegurar la materia prima y mejores costos, considerando las fortalezas que tiene para que aproveche al máximo la calidad y diversidad de sus productos.

Estrategia DO

Se propone hacer buen uso para el funcionamiento del Chanfainero en los diferentes puntos estratégicos de ventas, como, por ejemplo: movilizar la móvil en las horas de desayuno de las diferentes fábricas de tabaco en Estelí, en las plazas y parques, también

se propone la contratación de personal para el área de ventas, para evitar las aglomeraciones de clientes a la hora de esperar del producto.

Estrategia DA

Se propone aplicar la estrategia de merchandising para hacer los empaques más atractivos visualmente ya que la empresa no cuenta con un empaque personalizado que identifique sus productos al momento de salir de la carnicería.

Se recomienda hacer mejoras en la infraestructura del área de espera, ya que no es apta para una buena atención a sus clientes teniendo en cuenta la pandemia ya que no brinda un espacio adecuado en el área de espera de la carnicería.

Se recomienda crear contenido para las redes sociales, así mismo desde la perspectiva promocional Carnicería Valle de Flores necesita crear promociones, esto le dará una ventaja ante la competencia, además en relación a este aspecto los clientes han expresado interés en las mismas.

10.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. (Porter M. E., Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008)

Dado que Carnicería Valle de Flores es una marca de referencia en el mercado y que pretende alcanzar mayor participación y posicionamiento, se hace necesario el análisis de las fuerzas competitivas para identificar el comportamiento de la industria y a la vez orientar los objetivos de marketing al contexto competitivo de la marca. Para esto se hizo uso del diamante de Porter

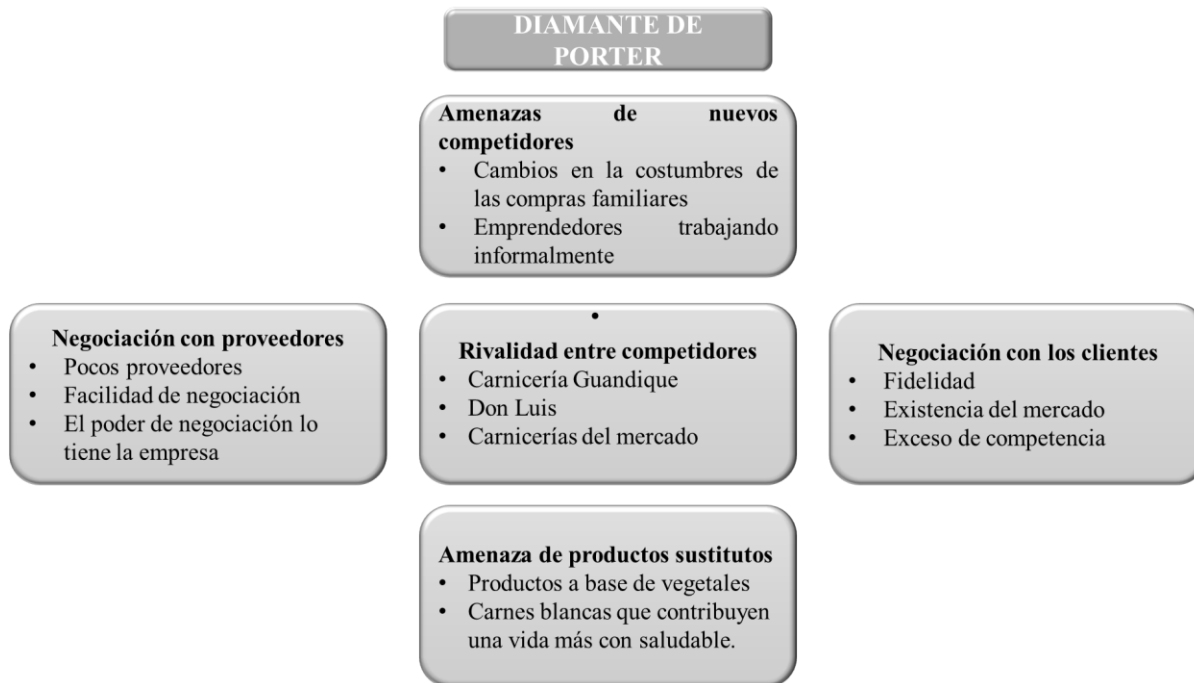


Tabla 8 Diamante de Porter.
Fuente: Elaboración propia

Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de Carnicería Valle de Flores son:

- Carnicería Guandique
- Don Luis
- Carnicerías del mercado

La competencia se caracteriza por comercializar carnes frescas, que le dificultan a la empresa la oportunidad de expandirse ya que tienen cobertura en la zona norte.

El comportamiento de los consumidores es sano porque no hay competencia desleal ni evidencia de rivalidad como tal.

No existe guerra de precios por que las carnicerías se rige por la estrategia de pricing y es poca la publicidad existente en las carnicerías.

Negociación con los clientes

La empresa no tiene el poder de negociación debido al exceso de competencia, que le facilita a los clientes elegir entre la carnicería de su preferencia cuando lo deseen.

Sin embargo, la carnicería tiene una cartera de clientes amplia en todo el departamento que se caracteriza por su fidelidad a la empresa.

Negociación con proveedores

Los principales proveedores de Carnicería Valle de Flores son del departamento de Estelí, las relaciones con estos proveedores son sanas, de confianza y duraderas, por lo cual no hay dificultades para el aprovisionamiento de materia prima.

Carnicería Valle de Flores no tiene facilidad de negociación en la compra de su materia prima ya que no cuenta con suficientes proveedores que le venden a un precio favorable.

Amenazas de productos sustitutos

En la actualidad se promueve los cambios en el ámbito alimenticio lo que podría provocar una disminución en la comercialización de los productos de Carnicería Valle de Flores, sustituyéndolos por productos que son hechos a base de vegetales o las carnes blancas como son el pollo, pescado que también están siendo utilizadas para contribuir con una vida más saludable.

Amenazas de nuevos entrantes

Las familias hacen las compras en los supermercados incluidas las carnes, por lo cual se podría perder la costumbre de comprar en las carnicerías.

Si los emprendedores se establecieran formalmente, surgirían como nuevos competidores, podrían crecer en el mercado, y provocar la disminución en la clientela de la carnicería.

11. CONCLUSIONES

En el presente estudio de investigación de estrategias que inciden en el crecimiento de mercado de Carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, se puede concluir en base a los objetivos planteados lo siguiente:

- La estrategia competitiva que Carnicería Valle de Flores está utilizando es la estrategia de diferenciación ya que destaca en cuanto a calidad y variedad del producto, por ello los clientes afirman que los precios, aunque sean mayores que los de la competencia están justificados por estos factores, esto le permite tener un mejor posicionamiento en el mercado local.
- Carnicería Valle de Flores a través del Chanfainero móvil no solo está implementando la estrategia de desarrollo de mercado, a su vez a desarrollado sus productos ya que les ha dado una nueva característica a sus productos y nuevos servicios adicionales.
- Para finalizar se propone a la carnicería fortalecer la estrategia competitiva de diferenciación debido a que incluye merchandising y servicio al cliente, implementar una estrategia de costos para maximizar sus utilidades. Además, mejorar los canales de distribución en cuanto a darle un buen uso al Chanfainero móvil; apertura de comedor en lugar estratégico y la creación de promociones.
- La hipótesis de esta investigación se comprueba debido a que la Carnicería Valle de Flores si está utilizando la estrategia de diferenciación, en cuanto a la calidad y variedad de sus productos.

12. RECOMENDACIONES

Mediante la información obtenida se facilitará la toma de decisiones para mejorar sus productos en cuanto a las necesidades y expectativas de los clientes, a partir de las siguientes recomendaciones:

- La creación de un comedor ubicado en un punto estratégico para desarrollar sus productos y penetrar en el mercado.
- Remodelación de la infraestructura del local, ya que cuenta con áreas que nos son aptas para una buena atención a sus clientes entre ellos: área de caja y área de venta, así como fachada que incluya rotulación, logotipo y sus colores corporativos.
- Se propone hacer buen uso para el funcionamiento del Chanfainero movilizándolo de lunes a viernes en las horas de desayuno de las diferentes fábricas de tabaco en Estelí y fines de semana en las plazas y parques.
- También se propone la contratación de personal para el área de ventas, para evitar las aglomeraciones de clientes a la hora de esperar del producto.
- Se propone personalizar y adecuar los empaques para cada producto de modo que sean más atractivos visualmente.
- Se recomienda crear contenido para las redes sociales, así mismo desde la perspectiva promocional Carnicería Valle de Flores necesita crear promociones.

Es de relevancia social porque los clientes se verán beneficiados con las mejoras que la empresa realice a partir de las propuestas plasmadas en este trabajo investigativo.

Además, esta investigación es una guía para nuevas investigaciones que les servirá a los estudiantes actuales y futuros de universidad UNAN-Managua, FAREM Estelí, ya que es una fuente de información para la facilitación de otros trabajos investigativos acerca de las estrategias competitivas que contribuyen al crecimiento de mercado.

13. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- (S.f.). Recuperado el 20 de 10 de 2018, de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>
- (s.f.). Recuperado el 01 de 11 de 2018, de <file:///c:/users/jaime/downloads/crecimiento%20de%20mercado.pdf>
- Aguilera castro, a., & virgen ortiz, v. (2014). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas. *Revista internacional administracion & finanzas* , 6, 18. Recuperado el 16 de 06 de 2021, de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?id=9790210040690880840951030820210891071010920460840120320730800700281190290070811050310420981070421160290530661050900980920050770170200050010590700770010880230820280970860090390660240940280721120680860290121181001>
- Alamo vera, f., garcía soto, m., & suárez ortega , s. (2002). Estrategia de crecimiento horizontal vertical. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 181-198. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de <file:///c:/users/jaime/downloads/dialnet-estrategiasdecrecimientohorizontalyvertical-306047.pdf>
- Alles, m. T. (2012). *Dirección de marketing(2º grado a.d.e.)*. Cádiz, españa. Recuperado el 08 de 05 de 2021, de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/14887/libro%20dir%20mk%20en%20espa%c3%b1ol.pdf>
- Baena paz, g. (2017). *Metodología de la inversión* (tercera edición ed.). (j. E. Callejas, ed.) Ciudad de México, México: grupo editorial patria. Recuperado el 11 de septiembre de 2021
- Balet, t. C. (2019). *Sinnaps*. Obtenido de sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proceso-mejora-continua-una-empresa>
- Barrueto, c. M. (2014). *Seguridad e higiene industrial*. Lima : fondo editorial de la uigv.
- Barrueto, c. M. (2014). *Seguridad e higiene industrial*. Lima: fondo editorial de la uigv.
- Brown, a. (1992). *Gestión de la atención al clientes* . Madrid : ediciones díaz de santos, s.a. obtenido de <http://book.google.com.ni>
- Calameo. (s.f.). Recuperado el 15 de 11 de 2018, de <https://es.calameo.com/read/003468922517cc155938c>
- Cardoza palomino, I. A. (2018). *Repositorio universidad de san martín de porres institucional*. Recuperado el 16 de 06 de 2021, de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4316>
- Casco suarez, c. P. (2017). *Repositorio intitucional unan-managua*. Obtenido de repositorio intitucional unan-managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/4465/>

Chala, r. M. (2 de junio de 2013). *Escuela de organizacion industrial*. Obtenido de escuela de organizacion industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/higiene-salud-y-seguridad-ocupacional/>

Chiavenato, i. (2007). *Administración de los recursos humanos*. México: mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.

Chiavenato, i., & sapiro, a. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (tercera ed.). Elsevier editora ltda. Recuperado el 20 de 05 de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_planeacion_estrategica_-_chiavenato_-_3ra_ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page.pdf?expires=1623215995&signature=u2zbr5fbwlzfbcjnytmxkom5qoryidppta vkbymbqz~fe~eni2bhoa~fhlh68cy21eg4kw8wvksr~r4a

Constitución política de la republica de nicaragua. (13 de julio de 2007). Gaceta, diario oficial n°. 133. *Ley general de higiene y seguridad del trabajo*. Managua, nicaragua: asamblea nacional de nicaragua.

Creación de empresa. (25 de octubre de 2018). Obtenido de creación de empresa: <https://empresas.camaltec.es/5-caracteristicas-importantes-de-una-empresa/>

Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa. (s.f.). Recuperado el 20 de 05 de 2021, de [file:///c:/users/jaime/downloads/crecimiento%20de%20mercado%20\(1\).pdf](file:///c:/users/jaime/downloads/crecimiento%20de%20mercado%20(1).pdf)

Economipedia. (s.f.). Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Empresa. (23 de enero de 2011). Obtenido de empresa: <http://empesaromero.blogspot.com/2011/01/definicion-de-empresa.html>

Estrategias de crecimiento. (s.f.). Ediciones días de santos s.a. recuperado el 16 de 06 de 2021, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=o1eoufvvzvyc&oi=fnd&pg=pa1&dq=crecimiento+de+mercado+concepto&ots=ipi4nfai3s&sig=_vducrcxdfezhk2rcqw6in5jldq#v=onepage&q=crecimiento%20de%20mercado%20concepto&f=false

Ferrell, o., & hartline, m. D. (2018). *Estrategia de marketing* (sexta edicion ed.). (r. H. Rodriguez, ed.) Mexico, d.f., mexico: cengage learning. Recuperado el 17 de noviembre de 2021

Gaitan aguilera, f. J. (2017). Recuperado el 24 de 04 de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/2817/1/17463.pdf>

Generación y evaluación de proyectos. (30 de noviembre de 2011). Obtenido de generación y evaluación de proyectos: <https://generacionproyectos.wordpress.com/page/1/>

- Guajardo cantú, g., & andrade de guajardo, n. E. (2008). *Contabilizada financiera* (quinta ed.). Mexico: ricardo a. Del bosque alayón. Recuperado el 8 de 7 de 2021, de https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2020b1_con120_01_138182.pdf
- Guerrero, d. (06 de 1995). Recuperado el 20 de 05 de 2021, de <downloads/36ppcomercio.exlatcnicaloscstes.pdf>
- Gyves, m. P. (2014). *Colef.mx*. Obtenido de colef.mx: <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2014/11/tesis-pati%c3%b1o-de-gyves-mariana.pdf>
- Heflo. (2015). Obtenido de heflo: <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>
- Hernandez sampieri, r., fernandez collado, c., & baptista lucio , p. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). Mexico: mcgraw-hill / interamericana editores, s.a. de c.v. recuperado el 27 de 06 de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60128572/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr20190726-128374-ja0aah.pdf?1564203550=&r
- Herrera, c. V. (18 de mayo de 2010). *Gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/mejoramiento-continuo-kaizen/>
- Isotools . (12 de julio de 2017). Obtenido de isotools: <https://www.isotools.org/2017/07/12/importancia-mejora-procesos/>
- Isotools excellence. (24 de julio de 2015). Obtenido de isotools excellence: <https://www.isotools.cl/riesgo-laboral-definicion/>
- Kotler, p., & armstrong, g. (2012). *Marketing* (decimocuarta ed.). (g. D. Chavez, ed.) Mexico: pearson educacion. Recuperado el 10 de noviembre de 2021
- Kotler, p., & lane keller, k. (2012). *Dirección de marketing* (decimocuarta edición ed.). (g. D. Chavez, ed.) Mexico: pearson educacion. Recuperado el 18 de noviembre de 2021
- Ludewig, d. C. (s.f.). Recuperado el 15 de 11 de 2018, de <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>
- Maldonado, j. A. (2016). *La estrategia empresarial, su formulación, planeación e implementación*. Recuperado el 17 de 10 de 2018, de file:///c:/users/jaime/downloads/metodologia/estrategia_empresaial.pdf
- Monferrer tirado, d. (2013). *Fundamentos de marketing*. Publicacions de la universitat jaume i. Servei de comunicació i publicacions campus del riu sec. Edifici rectorat i serveis centrals. 12071 castelló de la plana. Recuperado el 13 de 05 de 2021, de <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/jazminara72%40gmail.com/ktbxlzgwzkmgpskhrwtgcqkchrzwdbv?projector=1&messagepartid=0.4>
- Moñuz, m. A. (2004). *Merchandising como mejorar la imagen de un establecimiento comercial* . Madrid: esic editorial . Obtenido de <http://book.google.com>.ni

- Ortiz, m. P., rueda armengot, c., & benito osorio, d. (18 de 07 de 2013). *Repocitorio institucional universitat politècnica de valència*. Recuperado el 16 de 06 de 2021, de <https://riunet.upv.es/handle/10251/31220>
- Pdcahome. (2019). Obtenido de pdcahome: <http://https://www.pdcahome.com/mejora-continua/>
- Porter, m. E. (2000). *Estrategias competitivas tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (vol. 38). (i. J. Callejas, ed.) Mexico: grupo editorial patria, s.a de c.v. recuperado el 20 de 05 de 2021, de https://www.academia.edu/24621661/estrategia_competitiva_t%c3%a9cnicas_para_el_an%c3%a1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Porter, m. E. (2015). *Estrategia competitiva* (segunda ed.). Mexico, mexico: grupo editorial patria. Recuperado el 19 de 06 de 2021, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_n0ddaaqbaj&oi=fnd&pg=pt2&dq=concepto+de+estrategia+competitiva&ots=aukmyr6r9-&sig=45cj0mz8fgqtrmk1trnuy6hvn4#v=onepage&q=concepto%20de%20estrategia%20competitiva&f=false
- Porter, m. E. (2015). *Ventajas competitivas creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: grupo editorial patricia . Recuperado el 17 de 07 de 2021, de <https://books.google.es/books?id=ww4jdaaaqbaj&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Prahalad, c. K., & hame, g. (s.f.). Recuperado el 01 de 11 de 2018, de <file:///c:/users/jaime/desktop/dialnet-competenciaesencialdelacorporacion-5006634.pdf>
- Prahalad, c. K., & hamel, g. (1992). *Compitiendo por el futuro*. Recuperado el 20 de 05 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006634>
- Pravia, a. Y. (12 de 2016). *Repositorio.unan*. Recuperado el 24 de 04 de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/4691/1/5714.pdf>
- Promonegocios.net. (2012). Obtenido de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
- Salinas, o. J. (noviembre de 2000). *Gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/higiene-y-seguridad-del-trabajo/>
- Sebastián, r. A., & serrano bermejo, a. (2008). *Economía de la empresa agroalimentaria* (tercera ed.). Madrid, españa: ediciones mundi-prensa. Recuperado el 20 de 06 de 2021, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=saksaqaaqbaj&oi=fnd&pg=pa1&dq=concepto+de+empresa+libro&ots=ibmabc_siu&sig=mq0ylapoexznuihnpd9zd1zrjrg#v=onepage&q&f=false

- Suarez, a. I. (2016). *Repositorio intitucional unan-managua*. Obtenido de repositorio intitucional unan-managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/1874/>
- Terán, a. (2 de marzo de 2020). *Online tesis*. Obtenido de online tesis: <http://www.online-tesis.com/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-para-realizar-un-trabajo-de-investigacion/>
- Trujillo benites, m. (2017). Recuperado el 24 de 04 de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11526/trujillo_bm.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Vargas, i. S. (2020). *Repositorio universidad nacional jorge basadre grohmann (peru)*. Recuperado el 16 de 06 de 2021, de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/unjbg/4052/268_2020_delgado_vargas_is_espg_maestria_proyectos_de_inversion.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Vélez, I. V. (2008). *Interponce*. Recuperado el 15 de 11 de 2018, de <http://ponce.inter.edu/cai/comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

14. ANEXOS

Anexo 01: Entrevista

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí



**ENTREVISTA
(Propietario)**

Dirigida a propietario de la carnicería Valle de Flores, de la ciudad de Estelí.

Objetivos:

- + Recopilar información sobre las estrategias competitivas utilizadas por carnicería Valle de Flores.
- + Identificar los elementos que inciden en el crecimiento de mercado de la carnicería Valle de Flores.

Fecha:

Nombre de encuestador:

I. Datos Generales.

1.1 Nombres de la Empresa: _____

1.2 Edad del propietario o gerente: _____

1.3 Años de experiencia:

1.4 Sexo: 1) F _____ 2) M _____

1.5 Nivel Académico

1) Primaria _____ 2) Secundaria _____ 3) Universitario _____ 4) Ninguno _____

II. Información sobre las estrategias competitivas utilizadas por carnicería Valle de Flores.

2.1. Usted cree que es necesario usar algún tipo de estrategia para su carnicería.

2.2. ¿De qué manera diferencia su carnicería con la competencia?

- 2.3. ¿Utiliza algún tipo de segmentación en su negocio?
- 2.4. ¿Considera necesario segmentar los clientes de su carnicería? ¿Por qué?
- 2.5. Si realiza segmentación ¿Qué aspectos relevantes tomó en cuenta para la forma de segmentación que utiliza?
- 2.6. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
- 2.7. ¿Considera que el costo de sus proveedores es menor o mayor con respecto al de la competencia?
- 2.8. ¿Cree usted que su puesto de venta le brinda comodidad a su cliente?
- 2.9. ¿Qué cree usted que diferencia su carnicería de las demás?
- 2.10. ¿Qué tipo de acciones está implementando para mantener clientes fieles y satisfechos?

III. Identificar los elementos que inciden en el crecimiento de mercado.

- 3.1. ¿Usted mide la participación y crecimiento que tiene su negocio? ¿Cómo lo hace?
- 3.2. ¿Qué acciones implementa para hacer crecer su negocio?
- 3.3. ¿Qué elementos considera usted de vital importancia para el crecimiento de su carnicería?
- 3.4. ¿Qué estrategias utiliza con respecto a la venta de sus productos?
- 3.5. De qué manera realiza las siguientes actividades de su negocio:
 - a. Publicidad
 - b. Promoción

¡Gracias!

Anexo 02: Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**ENCUESTA
(Clientes)**

Buenos días/tardes

Soy estudiante de V año de la carrera de mercadotecnia

Queremos **analizar la influencia de las estrategias competitivas que inciden en el crecimiento de mercado de la carnicería Valle de Flores en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre del año 2021.** Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería amable de contestar la siguiente encuesta? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración de estas en el mercado.

El cuestionario dura unos minutos aproximadamente.

¡Gracias!

DATOS GENERALES

Barrio: _____

Género: M () F ()

En que rango de edad se encuentra

() De 20 a 30 años

() De 41 a 50 años

() De 31 a 40 años

() De 51 a mas

Situación de empleo

Trabaja ()

No trabaja ()

Ingreso promedio mensual

- a) De 0 a 1000
- b) 1001 a 2500
- c) 2501 a 3500
- d) 3501 a 5000
- e) 5001 a 7000
- f) 7001 a más

A que se dedica _____
Con cuantas personas vive _____

Marque con una X la opción de su preferencia.

1. ¿Ha comprado en carnicería valle de Flores?

() Si () No

2. Con que frecuencia consume productos cárnicos

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Mensual

3. Por qué razón consume productos cárnicos

- a) Costumbre
- b) Necesidad
- c) Conveniencia
- d) Recomendación

4. ¿Considerando su experiencia de compra de productos cárnicos, en cuál de los siguientes niveles se encuentra usted?

- a) Compro el producto para otras personas
- b) Consumo los productos de vez en cuando
- c) Consumo con frecuencia
- d) Es primera vez

5. ¿Cuál es su gasto promedio mensual en productos cárnicos?

- a) 1000
- b) 1500
- c) 2000
- d) 2500
- e) 3000
- f) 3000 a más

6. ¿Cuál es su gasto promedio mensual en carne de cerdo?

- a) 200
- b) 300
- c) 400
- d) 500
- e) 500 a más

7. ¿Cuál es la carnicería de su preferencia?

- a) Valle de flores
- b) Carnicería del mercado
- c) Carnicería de su barrio

Nombre: _____

8. Considera que el precio de carnicería Valle de Flores es:

- a) Muy elevados
- b) Regulares
- c) Muy bajos
- d) Asequibles

9. ¿Considera que el precio concuerda con la calidad del producto?

() Si () No

10. La calidad del producto es:

- a) Mala
- b) Regular
- c) Buena
- d) Excelente

11. ¿Qué opina usted sobre la carnicería Valle de Flores?

- a) Es buena
- b) Es muy buena
- c) Es mala
- d) Hay mejores

**12. ¿Qué factor considera de mayor peso al momento de comprar en la carnicería?
(valor agregado)**

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Rapidez
- d) Variedad

13. ¿Qué aspectos cree usted que carnicería Valle de Flores debería mejorar en relación al producto?

- a) Calidad
- b) La presentación del empaque
- c) Innovación

14. Considera que el empaque del producto es:

- a) Buena
- b) Mala
- c) Se puede mejorar

15. Considera que el empaque refleja la calidad del producto.

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

16. Si su respuesta fue poco o nada, ¿Por qué?

17. ¿Cuáles son los productos que más adquiere?

- a) Chicharrón
- b) Charrasca
- c) Chanfaina
- d) Carnes frescas
- e) Frito

18. ¿Dónde ha visto el catálogo de productos que ofrece carnicería Valle de Flores?

En la carnicería

En rótulos

A través de las redes sociales

No ha visto

19. ¿Le gustaría que carnicería Valle de Flores realizara promociones?

SI ()

NO ()

20. Que elementos recuerda de la marca que mas conoce

- a) Logotipo
- b) Slogan
- c) Colores
- d) Publicidad
- e) Otros

21.Cuál es su percepción acerca de la marca carnicería Valle de Flores

- a) Es una marca de prestigio
- b) Es una marca atractiva
- c) Es una marca de mayor calidad que la competencia
- d) Es una marca de menor calidad que la competencia
- e) Es una marca igual calidad que la competencia

22. ¿Cree usted que la infraestructura del local es adecuada para la compra del producto?

- a) Es pequeño
- b) Es cómodo
- c) Es práctico
- d) Necesita mejoras

23. ¿Considera que el área de espera es cómoda:

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- d) Se puede mejorar

24. ¿Considera que el área de caja es visible?

- a) Visible
- b) Poco visible
- c) Cómoda
- d) Incomoda

25. ¿Considera que el área de caja está bien ubicada?

SI () NO ()

26. Usted cree que la ubicación de la carnicería es:

- a) Fácil de llegar
- b) Lejos
- c) Cerca

26. ¿Considera que las condiciones de higiene de la carnicería son adecuadas para la venta?

SI () NO ()

27. Considera que el personal que le atendió le brindó un servicio agradable

SI() NO() Mas o menos()

28. ¿Cómo ha sido su experiencia al momento de comprar en la carnicería?

- a) Buena
- b) Mala

c) Regular

29. Considera que el proceso de entrega del producto es:

- a) Rápido
- b) Moderado
- c) Lento
- d) Regular

30. ¿Usted siempre compra en la misma carnicería?

SI () NO ()

¿Por qué?

31. A percibido algún crecimiento en la carnicería

- a) Alto
- b) Medio
- c) Poco
- d) Nada

32. ¿A través de que medios a escuchado o visto publicidad de la carnicería?

- | | |
|-------------------|-------------|
| a) Televisión | d) Afiches |
| b) Radio | e) Volantes |
| c) Redes sociales | f) Otros |

¡Gracias!

Anexo 03: Guía de observación

Se realizó una inmersión en el ambiente. Después se observó, de manera abierta durante una semana, la conducta de compra de distintos clientes. De esta observación se precisaron algunos elementos que deberían considerarse y se elaboró una guía de observación.

Fecha: 04 septiembre 2021

Lugar: Carnicería Valle de Flores

Observador: Johana Gámez Hora de inicio: 8:00 AM Hora de finalización: 10:00AM

Episodio: desde que el cliente ingresa al establecimiento hasta que sale.

Elección de producto: Chanfaina, frito de cerdo y tortillas

Tiempo de estancia: 15 minutos.

Descripción de la experiencia de compra: la mujer entró al establecimiento seria, con expresión de apuro. Tuvo que esperar ser atendida por al menos 10 minutos en los cuales observaba continuamente su reloj, mostrando así que tenía prisa. Se mostró decidida al respecto de su compra.

Experiencia de compra: Complacido Satisfecho Insatisfecho

Se mostró un poco desesperada por el tiempo que tuvo que esperar.

Quejas: Ninguna.

comentarios al personal: Ninguno

Acudió: Sola Acompañada de:

Observaciones: Quería realizar el pago a quien le atendió debido a que no se veía la cajera.

Nivel socioeconómico aparente: A/B (media alta).

Edad aproximada: 28 años.

Guía de observación

Se realizó una inmersión en el ambiente. Después se observó, de manera abierta la infraestructura e imagen de la empresa. De esta observación se precisaron algunos elementos que deberían considerarse y se elaboró una guía de observación.

Fecha: 04 septiembre 2021

Lugar: Carnicería Valle de Flores

Área de observación		Resultado de observación
Infraestructura	Área de espera	Es muy pequeña, no alcanza todos los clientes, por lo cual muchos esperan afuera. Además, que es un punto de entrada y salida a la empresa
	Área de Caja	La localización del rotulo no es fácil de detectar y la persona encargada de la caja no se ve
Ubicación	Accesibilidad	Si bien se encuentra en el casco urbano y la calle está en buen estado para acceder
	Punto Estratégico	La empresa no está ubicada cerca de un punto estratégico, por ejemplo, frente a la carretera panamericana o en avenidas centrales
Producto	Calidad	A diferencia de muchos negocios que con el paso de los años disminuyen la calidad de sus productos, carnicería Valle de Flores a mantenido sus estándares de calidad.
	Variedad	La carnicería aprovecha todos los recursos de su materia prima, ya que vende carne fresca y procesa algunas partes al elaborar chanfaina, chicharrones, nacatamales, frito, charrasca e incluso vender la grasa. Además de ofrecer productos complementarios para dar un servicio completo

	Empaque	El empaque del producto se realiza en el momento que el cliente lo solicita por lo cual la atención a cada cliente es un poco demorada.
	Imagen de marca	La presentación del producto no tiene registrada el eslogan de la empresa
Servicio	Caja	La persona en esta área esta tras un mostrador que no permite que se vea por lo que no hay un buen contacto con el cliente.
	Despacho	El personal que está a cargo de las entregas del producto es muy poco por lo cual los clientes se acumulan rápidamente

Anexo 04: Análisis de contenido de entrevista

Preguntas	Respuestas
Estrategias competitivas	
<i>Usted cree que es necesario usar algún tipo de estrategia para su carnicería</i>	Si considero que sea necesario
<i>¿De qué manera diferencia su carnicería con la competencia?</i>	La principal diferencia es la calidad de los productos, se ha innovado al darle un valor agregado al vender productos procesados y semiprocados, debido a que las demás carnicerías solamente ofrecen carne fresca. Hay variedad de productos que nos ayuda a atraer más clientes.
<i>¿Utiliza algún tipo de segmentación en su negocio?</i>	No posee un tipo de segmentación
<i>¿Considera necesario segmentar los clientes de su carnicería? ¿Por qué?</i>	Si, para poder enfocarse en las necesidades de cada segmento de mercado que la carnicería posea
<i>Si realiza segmentación ¿Qué aspectos relevantes tomó en cuenta para la forma de segmentación que utiliza?</i>	No han realizado un tipo de segmentación
<i>¿Quiénes son sus principales proveedores?</i>	Son diversos proveedores de la zona rural del departamento de Estelí que se dedican a la crianza de cerdos para comercializar. También se adquiere materia prima de la competencia siendo este el matadero El Cacique.

<p><i>¿Considera que el costo de sus proveedores es menor o mayor con respecto al de la competencia?</i></p>	<p>Se considera que se adquiere la materia prima a un buen costo</p>
<p><i>¿Cree usted que su puesto de venta le brinda comodidad a su cliente?</i></p>	<p>No, no se considera que brinda comodidad porque es muy pequeño</p>
<p><i>¿Qué cree usted que diferencia su carnicería de las demás?</i></p>	<p>Si se diferencia por la calidad y variedad de la empresa</p>
<p><i>¿Qué tipo de acciones está implementando para mantener clientes fieles y satisfechos?</i></p>	<p>Mantener a calidad de producto, los clientes muestran fidelidad y confianza al consumir nuestros productos</p>
<p>Crecimiento de mercado.</p>	
<p><i>¿Usted mide la participación y crecimiento que tiene su negocio? ¿Cómo lo hace?</i></p>	<p>No</p>
<p><i>¿Qué acciones implementa para hacer crecer su negocio?</i></p>	<p>Publicidad, mediante las redes sociales.</p>
<p><i>¿Qué elementos considera usted de vital importancia para el crecimiento de su carnicería?</i></p>	<p>La publicidad de boca en boca</p>
<p><i>¿Qué estrategias utiliza con respecto a la venta de sus productos?</i></p>	<p>Degustaciones</p>
<p><i>De qué manera realiza las siguientes actividades de su negocio:</i></p>	<p>a. Publicidad: por las redes sociales. b. Promoción: mensajes directo, degustaciones de nuevos productos.</p>

Anexo 05: Bosquejo del marco teórico

6.1. Empresa

- 6.1.1. Concepto de Empresa
- 6.1.2. Objetivos de las organizaciones económicas
- 6.1.3. Tipos de organizaciones
- 6.1.4. Tipos de organizaciones económicas lucrativas

6.2. Crecimiento de mercado

- 6.2.1. Concepto de crecimiento de mercado
- 6.2.2. Tipos de crecimiento de mercado
- 6.2.3. Estrategias de crecimiento
 - 6.2.3.1. Estrategias de crecimiento intensivo
 - 6.2.3.2. Estrategias de crecimiento por diversificación
 - 6.2.3.3. Estrategias de crecimiento por integración
- 6.2.4. Segmentación del mercado
- 6.2.5. Mercado meta
- 6.2.6. Diferenciación y posicionamiento en el mercado
- 6.2.7. Matriz de participación de crecimiento

6.3. Estrategias

- 6.3.1. Concepto de estrategias
- 6.3.2. Características de las estrategias
- 6.3.3. Tipos de estrategias
 - 6.3.3.1. Estrategias competitivas de Kotler
 - 6.3.3.2. Estrategias de segmentación

6.4. Estrategias competitivas

- 6.4.1. Estrategia de costes
- 6.4.2. Estrategia de diferenciación
- 6.4.3. Estrategia de enfoque o especialización

Anexo 06: Cronograma

Nº	Actividad	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct.	Nov
1	Propuesta del tema									
2	Elección del tema									
3	Antecedentes									
4	Planteamiento del problema									
5	Preguntas problemas, justificación									
6	Objetivos de la investigación									
7	Marco teórico									
8	Supuestos, Cuadro de O. de Variables									
9	Diseño metodológico e instrumentos									
10	Validación de los instrumentos									
11	Trabajo de campo									
12	Salida del primer y segundo objetivo									
13	Salida del tercer objetivo									
14										
15										

Anexo 07: Fotos de Carnicería Valle de Flores



Anexo 08: Fotos del Chanfainero Móvil

