



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Estrategias competitivas y su incidencia en la demanda de los productos que ofrece Punto Vet en la ciudad de Jinotega, durante el primer semestre del año 2021

Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de Licenciado en la Carrera de Mercadotecnia

Autores/ Autores

González Chavarría Fernando Rafael
Pineda Vásquez María José

Tutor o tutora

Msc. Ángela Rodríguez
Msc. Martha Montoya

Estelí enero del 2022



DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación a Dios primeramente por darnos la vida y la sabiduría para poder llegar hasta el final de esta jornada.

A nuestros padres por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a Uds. hemos logrado llegar hasta aquí y apoyarnos en todo momento a pesar de las circunstancias.

A todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios nuestro Creador por habernos dado la vida, las fuerza, sabiduría e inteligencia, perseverancia y el amor necesario para terminar con éxito nuestra carrera universitaria.

A nuestros padres y seres queridos que estuvieron pendientes de nuestros estudios, demostrando su amor, cariño y comprensión; apoyándonos en todo momento peses a los obstáculos que se presentaron, siempre tuvieron una palabra de ánimo para nosotros.

A nuestros tutores de tesis MSc. Martha Montoya y MSc. Ángela Patricia Rodríguez Pérez Docentes de FAREM-Estelí, por su disposición y apoyo durante todo el proceso para la realización y defensa de tesis.

Así mismo queremos agradecer profundamente al propietario de la empresa Punto Vet quien nos brindó y facilito su tiempo e información necesaria para la realización del presente trabajo.

VALORACIÓN DEL DOCENTE

Estelí, 05 de diciembre 2021.

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Estrategias competitivas y su incidencia en la demanda de los productos que ofrece Punto Vet en la ciudad de Jinotega, durante el primer 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 los estudiantes **González Chavarría Fernando Rafael. Pineda Vásquez María José**; 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 la empresa **PUNTO VET**, 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

En el presente trabajo tuvo como objetivo general Analizar las estrategias competitivas y su Incidencia en la demanda de los productos que ofrece Punto Vet en la ciudad de Jinotega, durante el primer semestre del año 2021.

Las variables estudiadas en esta investigación que ayudaran a su desarrollo son tres, dentro del primer objetivo se estudió estrategias competitivas, le variable del segundo objetivo nos permitió analizar la demanda, como ultima variable es competitividad y se hizo un análisis FODA con el interés de conocer los factores internos y externos que influyen en su crecimiento, permitiendo así proponer estrategias de acorde a lo estudiado.

La importancia de este tema de investigación es es que nos permitirá desarrollar conocimientos nuevos sobre estrategias competitivas y que por medio del uso de técnicas de recolección de datos esto contribuya a beneficiar Punto Vet.

El tipo de estudio que se utilizo fue aplicada ya que busca la generación de conocimiento con aplicación directa, Según el enfoque la investigación es mixta uniendo las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa. Los instrumentos para la recolección de información fueron, la encuesta, la entrevista y guía de observación.

El tipo de muestro es aleatorio simple, el universo es de 200 clientes de la empresa Punto vet, nos dio como resultado de muestra que 133 de ellos deberán ser encuestados. Los instrumentos para la recolección de información fueron, la encuesta, la entrevista y guía de observación.

La hipótesis de esta investigación si se cumple debido a que, aunque en la ciudad de Jinotega la necesidad de de adquirir productos y servicios veterinarios es muy grande, los clientes prefieren un lugar donde se les brinde asesoría, exista calidad de precio, producto y servicio, un local amplio, con ambiente agradable y con múltiples opciones al momento de realizar sus compras.

Palabras claves: cliente, incidencia, ventas, competitividad, demanda.

ABSTRACT

In the present work, the general objective was to analyze the competitive strategies and their impact on the demand for the products offered by Punto Vet in the city of Jinotega, during the first semester of the year 2021.

The variables studied in this research that will help its development are three, within the first objective competitive strategies were studied, the variable of the second objective allowed us to analyze the demand, as the last variable is competitiveness and a SWOT analysis was carried out with the interest of knowing the internal and external factors that influence its growth, thus allowing to propose strategies according to what has been studied.

The importance of this research topic is that it will allow us to develop new knowledge about competitive strategies and that through the use of data collection techniques this contributes to benefit Punto Vet.

The type of study that was used was applied since it seeks to generate knowledge with direct application. According to the approach, the research is mixed, uniting the strengths of quantitative and qualitative research. The instruments for the collection of information were the survey, the interview and the observation guide.

The type of sample is simple random, the universe is made up of 200 clients of the Punto vet company, it gave us as a sample result that 133 of them should be surveyed. The instruments for the collection of information were the survey, the interview and the observation guide.

The hypothesis of this research is fulfilled because, although in the city of Jinotega the need to acquire veterinary products and services is very great, clients prefer a place where advice is provided, there is quality of price, product and service, a spacious place, with a pleasant atmosphere and with multiple options when making your purchases.

Keywords: customer, incidence, sales, competitiveness, demand.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. OBJETIVOS	7
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
6.1 Empresa.....	8
6.1.1 Concepto.....	8
6.1.2.1 Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad.....	9
6.1.2.2 Clasificación de las empresas con base en el número de trabajadores y el importe de sus ventas.....	9
6.1.2.3 Clasificación de acuerdo a su finalidad.....	10
6.1.3 Importancia de las empresas	12
6.2 Ventaja competitiva.....	13
6.2.1. Tipos de ventajas competitivas	15
6.2.2. Factores para la ventaja competitiva.....	17
6.3. Estrategias competitivas	19
6.3.1. concepto	19
6.3.4. Preparación de estrategias para la creación de la ventaja competitiva	21
6.3.5. La Ventaja competitiva y el modelo de negocios de la empresa.	22
6.3.6. Análisis externo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	26
6.4 Demanda	31
6.4.2 Determinantes del movimiento de la demanda	32

6.4.3 Elasticidad precio de la demanda	32
7. HIPOTESIS	34
8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	35
9. DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
10. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
11. CONCLUSIONES.....	69
12. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	72
13. ANEXOS	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	Genero	45
Gráfico N°2	Rango de edades.....	46
Gráfico N°3	A partir de cruce de variables Ubicación y Local	47
Gráfico N°4	A partir de cruce de variables Infraestructura y Ambiente	48
Gráfico N°5	A partir del cruce de Variables Productos y Necesidades.....	50
Gráfico N° 6	A partir de cruce de Variables servicios y descuentos	51
Gráfico N°7	A partir de Tabla cruzada Publicidad y servicio a domicilio	53
Gráfico N° 8	Periodo de visitas 55	
Gráfico N°9	Preferencia ante otras empresas	56
Gráfico N°10	Servicios en comparación a la competencia.....	57
Gráfico N°11	Los precios ante la competencia	58
Gráfico N° 12	cruce de variables sobre el uso de servicio a domicilio y calificación del mismo 59	
Gráfico N°13	Medios por los cuales se da a conocer la empresa	61
Gráfico N°14	Competencia.....	62
Gráfico N°15	A partir del cruce de variables del tipo de publicidad de la competencia	64
Gráfico N° 16	Aspectos a mejorar	65

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual es indispensable para una empresa contar con estrategias en función de la demanda de los productos que ofrecen, que le permitan mejorar y sobreponerse dentro del mercado o sector al cual se dirige.

Con el pasar de los años la demanda de los productos y servicios veterinarios es cada vez mayor, los clientes buscan no solo buenos precios sino calidad y variedad de producto, por tanto, la competencia también está aumentando.

La presente investigación tiene como objetivo general Analizar Estrategias competitivas y su Incidencia en la demanda de los productos que ofrece Punto Vet en la ciudad de Jinotega, durante el primer semestre del año 2021.

En este trabajo se realizó con la búsqueda de tesis que son consideradas como antecedentes una de carácter internacional, una de carácter nacional y por último una de carácter local relacionados al tema de investigación, después de ello se realizó el planteamiento de los problemas que presenta Punto Vet los cuales permitieron el desarrollo del tema, creando con ello una serie de preguntas.

Como paso siguiente se realizó la justificación y la creación de los objetivos general y específicos los cuales son la base al desarrollo de la fundamentación teoría, misma que se desglosa de tres ejes los cuales son: empresa, estrategias competitivas y demanda, para su desarrollo se recopiló información de libros de 10 autores diferentes de no te mayor de 10 años de antigüedad, así mismo se encontró información en diferentes sitios web, en base a eso se creó la hipótesis y el cuadro de operacionalización de variables.

Posteriormente se realizó, describiendo el tamaño del universo, la muestra de estudio en base a los clientes de la empresa en la ciudad de Jinotega, junto con ello los instrumentos de recolección de datos como lo son la encuesta, entrevista y guía de observación, todo ello para darle salida a los objetivos. Por último, se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos dando con ello las debidas conclusiones y recomendaciones.

2. ANTECEDENTES

Al revisar varias de las fuentes de información relacionadas con esta investigación para considerarlas como antecedentes, pudimos identificar tres tesis relacionadas con estrategias de mercado y ventajas competitivas, una a nivel internacional, otra a nivel nacional y por último a nivel local.

Encontramos una tesis a nivel internacional elaborada por Anabel Martínez Córdoba en su investigación “la ventaja competitiva y el posicionamiento de la cooperativa selva andina - JAÉN, 2019” La investigación se orientó a encontrar la relación entre la ventaja competitiva y el posicionamiento de la cooperativa Selva Andina Jaén, para la consecución de los objetivos del estudio, la autora decidió utilizar un tipo de investigación descriptiva, correlacional con un diseño no experimental.

El tipo de ventaja competitiva que perciben los usuarios de la cooperativa es la ventaja competitiva por enfoque, las actividades de la cooperativa se orientan a satisfacer las necesidades especiales de los usuarios. La cooperativa tiene un nivel medio en el mercado de procesamiento de granos de café en el mercado. La institución se caracteriza por estar posicionada como una empresa orientada a un tipo de usuario en especial, por lo tanto, debe enfocar sus actividades a satisfacer las necesidades del mercado de procesamiento de café (Martínez, 2020).

La tesis de carácter nacional fue encontrada en el repositorio de la UNAN-Managua, elaborada por Yahoska Daniela Huete Videá, Katia Paulina Rodríguez y Janio Lenín López. El tema es Ventaja competitiva entre negocios formales de reparación y mantenimiento de celulares en el distrito I de la ciudad de Estelí durante el II semestre del año 2014, Como principal objetivo tienen Analizar las acciones de competitividad que implementan los negocios formales de reparación y mantenimiento de celulares ubicados en el distrito I de la ciudad de Estelí, durante el II semestre 2014.

Concluyendo que las principales ventajas competitivas identificadas por los clientes es que el precio por sus servicios es justo, gran demanda por parte de los clientes, clientela fiel, uso

de repuestos de calidad y sus desventajas poca responsabilidad ética y regular atención al cliente.

Por ultimo una tesis encontrada en la biblioteca Urania Zelaya de la facultad Regional multidisciplinaria Faren-Esteli elaborada por Lumbi Moreno y Antonia Espinoza, en su investigación “Importancia de las Ventajas competitivas generadas por la calidad de la atención al cliente en “gasolinera de servicio UNO Estelí”, primer semestre 2017” cuyo objetivo determinar la importancia de las ventajas competitivas de “Gasolinera UNO Estelí”, primer semestre 2017, Con la aplicación de estrategias ayudarán a la gasolinera a establecer y mejorar la calidad de servicio del modo que estas les facilite el alcance de metas propuestas en la empresa.

Como principal conclusión exponen que toda organización sin importar su tamaño, giro, o sector al que pertenece necesita de un plan estratégico formalmente estructurado que le proyecte el rumbo a seguir para tocar el éxito, pero más que nada necesita de una gestión precisa que la conlleve a una correcta administración de los recursos con que cuente, su función es tan importante que puede fácilmente conducirla a la grandeza o a la ruina total todo ello a través de un proceso administrativo que establece normas y funciones con niveles que se evalúan periódicamente mediante una estructura funcional y subordinada a una autoridad que puede estar en manos de unos pocos o delegada entre varios. (Espinoza & Moreno, 2016).

La similitud que existen entre estas tres tesis es que todas quieren dar a conocer ventajas competitivas que favorezcan al desarrollo de las empresas y lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado, se diferencian desde su tema de investigación ya que todas se enfocan en ideas diferentes, luego está las diferencias de empresas y mercados los cuales están investigando. Nuestro tema de investigación es diferente e innovador a la vez ya que estamos estudiando el mercado de productos veterinarios puesto que es un tema poco común, pero siempre yendo en busca de aquellas ventajas de competitividad que beneficien a la Empresa Punto Vet el cual es nuestro designio a investigar.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Punto Vet se encuentra ubicada en la ciudad de Jinotega, su dirección exacta es de la Iglesia San Expedito 200 metros hacia el norte, abriendo sus puertas desde febrero de 2020, por lo cual puede mencionarse que cuenta ya con un año desde que ingresó al mercado local, ofreciendo productos alimenticios para animales, productos veterinarios y asesoramiento a sus clientes en general, lo cual la ubica en el mercado de productos de cuidado animal el cual se ha tornado bastante competitivo en los últimos diez años a nivel del norte del país.

3.1 Caracterización del Problema

Cuando una empresa decide incursionar en el mercado debe de atender a una serie de variables que le den vitalidad a esa decisión, por lo cual es sumamente importante si desea alcanzar el éxito, esto es el sustento que debe de considerar punto vet si desea permanecer en el mercado por muchos años. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización, No puede ninguna empresa estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos propósitos, de esta manera es exigente para los propietarios que dicha decisión sea minuciosamente analizada. (Flores, 2019)

Al no tener presente los beneficios que trae tomar en cuenta esta herramienta la empresa pierde creatividad y por ende no permite el alcance a nuevos clientes y se vuelve poco interesante para los que ya forman parte de la cartera existente.

Punto Vet desea permanecer en el mercado de productos veterinarios debe de estimar diferentes retos entre ellos contrarrestar las estrategias implementadas por la competencia.

El sistema de esta empresa no está logrando una captación de clientes forma correcta por lo que no tienen consigo una base de conocimientos técnicos y empresariales necesarios que le permitan optimizar las ventas y la fidelización de nuevos prospectos.

Como pronóstico de lo mencionado anteriormente La empresa Punto Vet podría tener bajo nivel de las ventas, la poca fidelización por parte de los clientes, el limitado alcance de nuevos

compradores, provocando también la disminución de los ingresos y pérdidas en productos. Es de suma importancia analizar la forma de implementación de estrategias, ya que de estas radica el éxito empresarial.

La importancia de esta investigación es que nos permitirá determinar el estudio adecuado de las ventajas competitivas que se deberían implementar para el crecimiento macro de esta empresa, analizando muchos de los factores que influyen en esta temática, de esta manera conocer generalmente esta serie de métodos característicos que benefician la posición competitiva a mediano y largo plazo de la misma.

3.2 Preguntas de Investigación

3.2.1 Pregunta Problema

¿Cuáles son estrategias competitivas y su Incidencia en la demanda de los productos que ofrece Punto Vet en la ciudad de Jinotega, durante el primer semestre del año 2021?

3.2.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de la empresa Punto Vet?
- ¿Cuál es el comportamiento de la demanda de los productos que ofrece Punto Vet?
- ¿Cuáles son las estrategias que favorecen el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa Punto Vet?

4. JUSTIFICACIÓN

Tanto en las pequeñas como en las grandes empresas es indispensable contar con estrategias que ayuden a la comercialización de un producto, de esta manera se consiga que el crecimiento sea positivo y constante.

Para poder alcanzar el óptimo beneficio que generan las ventajas competitivas se ha planteado como objetivo central de la investigación “Estrategias competitivas y su incidencia en la demanda de los productos que ofrece Punto Vet en la ciudad de Jinotega, durante el primer semestre del año 2021” lo que permitirá conocer un poco más de cómo puede aprovechar las características propias del mercado la empresa así como el formular estrategias para la captación de nuevos clientes y sobre todo mantenerse en este competitivo mercado en la ciudad de Jinotega.

La realización de este estudio es de suma importancia y se fundamenta en la necesidad misma que tiene la empresa Punto Vet de sostener su posición en el mercado de productos veterinarios, dado que es una empresa joven que ha incursionado en este sector y conociendo que cada día surgen nuevos competidores con experiencias diversas que generan un ambiente mucho más competitivo.

Metodológicamente se pretende hacer uso de encuestas y de entrevistas como instrumentos de recolección de información que le darán el soporte necesario para poder desarrollar los objetivos planteados en la investigación y obtener insumos para la formulación de la propuesta para la empresa Punto Vet.

Como estudiantes de la carrera de Mercadotecnia el tener la oportunidad de investigar el tema de ventajas competitivas en el mercado de productos veterinarios es innovador dado que es un sector poco estudiado y es de mucha importancia si lo asociamos con las actividades económicas propias de la región donde se ubica la Facultad regional multidisciplinaria de Estelí.

5. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar las estrategias competitivas y su incidencia en la demanda de los productos que ofrece Punto Vet en la ciudad de Jinotega, durante el primer semestre del año 2021.

Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias competitivas que utiliza Punto Vet.
- Describir el comportamiento de la demanda de los productos que ofrece Punto Vet.
- Proponer estrategias que permitan mejorar la competitividad de Punto Vet.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Como parte del proceso de investigación se ha determinado que para el abordaje de la temática se expondrá los ejes teóricos en base a los ejes de investigación los cuales son: empresa, estrategias competitivas y demanda como componentes de la misma.

6.1 Empresa

6.1.1 Concepto

Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

La función común de todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos recursos se obtienen unos productos o servicios. Para cumplir sus objetivos, toda empresa ha de coordinar los siguientes factores:

- Productivos: trabajo, maquinaria.
- Financieros: Recursos financieros para invertir.
- Marketing: Recursos para vender.

Además, debe contar con:

- Elementos humanos: Personas.
- Materiales: Bienes económicos.
- Inmateriales: Conocimientos técnicos y económicos (Perez, 2011, pág. 9)

Para Reyes, el concepto de empresa es uno de los más difíciles de definir ya que este se aplica a diversas realidades. De tal manera que, si pensamos en una empresa con fines de lucro, la definición de la misma puede variar con relación al concepto que se tenga de una empresa pública. Sin embargo, este autor menciona que el principal aspecto en una empresa es lo económico, ya que la considera como "una unidad de bienes y servicios para satisfacer el mercado

Una empresa como la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Como lo aprendiste al cursar la asignatura Economía, empresa y sociedad, las empresas son un factor muy importante para el desarrollo económico ya que a través de la creación de empleos contribuyen al bienestar de familias y comunidades, y a su vez, éstas obtienen de las empresas beneficios económicos y sociales que les ayudan a satisfacer sus necesidades personales.

Para poder cumplir con su propósito las empresas se conforman por diferentes elementos que contribuyen a su operatividad, y cada una de ellas los estructura en función de los referentes de sus directivos y las características de la organización.

De acuerdo con Reyes, los elementos de una empresa se integran por bienes materiales, hombres y sistemas.

6.1.2 Clasificación

6.1.2.1 Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad

Comerciales: Su actividad principal es la compra-venta de productos, ya que fungen como intermediarios entre el productor y el consumidor. Las empresas comerciales se pueden clasificar en mayoristas y minoristas.

Industriales: Son aquellas que producen bienes mediante la extracción y transformación de materias primas. Éstas a su vez se clasifican en extractivas y de transformación o manufactura.

De servicios: Son aquellas que tienen como finalidad proporcionar un servicio a la población o las empresas. Las empresas de servicios pueden ser públicas, privadas o mixtas.

6.1.2.2 Clasificación de las empresas con base en el número de trabajadores y el importe de sus ventas

Micro: Son empresas de cualquier sector que tienen hasta 10 trabajadores y un rango de ventas de hasta 4 millones de pesos anuales.

Pequeña: Una empresa de comercio se clasifica como pequeña si planta laboral es de 11 a 30 trabajadores y el importe de sus ventas oscila entre 4.01 y 100 millones de pesos anuales;

para el sector industrial y de servicios una empresa se considera pequeña cuando tiene de 11 a 50 trabajadores y un rango de ventas de 4.01 hasta 100 millones de pesos anuales.

Mediana: Para el sector comercio una empresa se considera mediana cuando tienen de 31 hasta 100 trabajadores, para el sector servicios es necesario tener de 51 a 100 trabajadores, y para el sector industrial se necesita tener entre 51 y 200 trabajadores, además un rango de ventas de 100.01 hasta 250 millones de pesos para cada uno de los sectores.

6.1.2.3 Clasificación de acuerdo a su finalidad

Públicas: Se les denomina así a las empresas que son propiedad del Estado. Estas pueden ser federales, estatales o municipales.

Ejemplos de empresas públicas: Petróleos Mexicanos (PEMEX), Instituto Nacional del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Juntas Municipales de Agua Potable.

Privada: Son aquellas empresas que no cuentan con participación del gobierno.

En estas empresas el capital es aportado por parte de una persona o varios inversionistas, y su finalidad principal es obtener utilidades.

6.1.2.4. Clasificación de acuerdo a su régimen jurídico

Sociedad mercantil: En la Ley General de Sociedades Mercantiles se distinguen seis tipos de sociedades: Sociedades en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad en comandita por acciones, Sociedad cooperativa y Sociedad por acciones simplificadas.

Sociedad Civil: Este tipo de sociedades se rige por el Código Civil y en ella los socios se obligan a combinar sus recursos y/ o esfuerzos para la realización de un fin común

de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial. Persona física con actividades empresariales. En este tipo de empresas el propietario es solamente una persona.

Como se estudió en el tema anterior, las empresas se clasifican en función de su actividad principal, número de trabajadores e importe de sus ventas, finalidad y régimen jurídico.

Bajo esta situación y en función de sus objetivos, las empresas necesitan operar con una estructura que les permita aprovechar al máximo sus recursos para consolidarse como organizaciones competitivas.

En esta intención, los directivos definen las áreas funcionales de la empresa basados en el principio de división y especialización del trabajo, así como en los objetivos y metas organizacionales.

Lo anterior genera que las empresas funcionen con distintas áreas y con objetivos muy específicos para cada una de ellas.

Entre los teóricos de la administración no existe un acuerdo único en cuanto a las áreas funcionales de una empresa, sin embargo, nos apegamos a un planteamiento ampliamente utilizado en las MiPymes, el cual distingue las áreas de: producción, mercadotecnia, contabilidad y finanzas, y personal.

Área de producción: Esta área se encarga de la transformación de los bienes en productos finales, ya sea para consumo o capital. Producir es literalmente tomar la materia prima para convertirla en un bien que puede ser tangible o intangible, dependiendo del giro de la empresa u organización. En esta área se realizan diversas actividades clave; sin embargo, algunas de las más relevantes se relacionan con el control de calidad de los insumos, procesos, desempeño laboral, y por supuesto, el producto final.

Área de mercadotecnia: Esta área no solo promueve la venta y posicionamiento de los productos y servicios -como tradicionalmente se piensa- sino que funciona como un medio para comunicar a los consumidores las ventajas y beneficios de los bienes ofertados.

Identificar qué es lo que está sucediendo entre compradores y vendedores, cuáles son las necesidades y problemas del cliente, cuánto están dispuestos a pagar, cuál es la mejor forma de distribución, cuáles son las estrategias de promoción que deben utilizarse, entre otras, son preguntas que se plantean e intentan responder en esta área.

Área de contabilidad y finanzas: Operar un sistema contable que permita registrar ingresos, gastos e inversiones, es fundamental en toda empresa. Lo anterior permite identificar oportunidades de inversión y corregir posibles desviaciones del gasto.

Adicionalmente, es muy importante para cumplir con obligaciones de tipo fiscal y laboral. A través de las finanzas se estudian las distintas maneras de hacer uso del capital monetario. Las tres funciones principales de un administrador financiero son:

- Planeación y análisis financieros
- Determinación de la estructura de los activos
- Manejo de la estructura financiera

Área de personal: El reclutamiento, selección, contratación e inducción de trabajadores de nuevo ingreso son actividades clave en una empresa, mismas que generalmente se realizan por conducto del área de personal. Otra de las funciones de esta área son las que refieren a la evaluación del desempeño de los trabajadores, así como a la capacitación y adiestramiento. Por lo general, en las micro y pequeñas empresas las actividades descritas anteriormente se realizan por conducto de trabajadores que se desempeñan en otras áreas, es decir, no trabajan exclusivamente en estas tareas.

Sin embargo, en las medianas y grandes empresas el área de personal es una de las de mayor atención por parte del personal directivo. En cualquiera de los casos es primordial atender de manera oportuna y efectiva lo relacionado con el personal, ya que es elemento clave para el cumplimiento de la misión empresarial. (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, págs. 17, 18, 19, 20)

6.1.3 Importancia de las empresas

En una empresa, un grupo de personas se pone de acuerdo para conformar una organización y, para eso, aporta una cantidad de recursos en función de ciertos objetivos económicos. La empresa es un componente central en las sociedades modernas y el principal motor de las economías centrales de la actualidad. Su intención principal es maximizar la eficiencia en la producción y las ganancias a partir de un uso racional y eficiente de los recursos materiales e intelectuales, lo cual permite cumplir los objetivos planteados.

Una de las funciones principales de la empresa es la de dar trabajo. La inmensa cantidad de personas del mundo que no trabaja por cuenta propia lo hacen organizadas en forma de empresas, donde perciben un sueldo o salario, entre otros beneficios. Las empresas pueden

ser pequeñas, incluso de estructura familiar, o pueden ser grandes emporios con sucursales en diferentes partes del mundo y con una enorme cantidad de empleados y de departamentos. Quienes aportan los recursos inicialmente son los llamados capitalistas, muchas veces no participan de ninguna parte del circuito del trabajo, sino que proporcionan el dinero necesario para que la compañía se ponga en funcionamiento y reciben como premio las utilidades producidas.

6.2 Ventaja competitiva

Para tener éxito, una empresa debe poseer una ventaja competitiva y mientras se vaya ganando mercado e innovando se tendrá que incrementar ventajas competitivas que permitan impulsar el producto en el mercado y conseguir los objetivos establecidos; al no haber ventajas competitivas tanto la empresa y sus productos se convierten en sólo una oferta.

Según (Ferrel, 2012) “La ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades del cliente o para mantener relaciones satisfactorias con los grupos de interés importante” (p.18).

También se la define según (Tilde, 2010)“La habilidad que tiene una empresa para obtener mejores resultados que sus competidores, se refiere ya sea por percepción del cliente a la superioridad que tenga nuestro producto, marca o ya sea una ventaja en coste” (p.75).

La ventaja competitiva es de suma importancia ya que establece la dirección o el enfoque estratégico de un plan de marketing completo; por consiguiente, deben estar asociadas con el desarrollo de las estrategias de una unidad de negocio.

Para desarrollar y obtener una visión más clara de la ventaja competitiva se debe hacer un análisis FODA que es una herramienta de planeación que ofrece los siguientes beneficios según (Hartline, 2018) son:

1. Simplicidad

No requiere capacitación extensa o habilidades técnicas para utilizarlo de manera exitosa. El analista solo necesita una comprensión profunda de la naturaleza de la empresa y la industria en la cual compete.

2. Costos más bajos

Al no ser necesario la capacitación o habilidades técnica, se reduce los costos asociados con el planeamiento estratégico. Al tiempo que las empresas comprueban los beneficios de análisis FODA van reduciendo o eliminando el tamaño del departamento de planeación estratégica.

3. Flexibilidad

Ofrece la posibilidad de mejorar la calidad de la planeación estratégica de una organización inclusive sin sistema de información de marketing extenso. A pesar que se presente sistema exhaustivo se puede diseñar para alimentar la información de manera directa en el marco de referencia de FODA desarrollándose sin problemas y más eficientes.

4. Integración y síntesis

Brinda la facilidad de incorporar y reducir información cuantitativa y cualitativa. Organiza la información que es ampliamente conocida, así como la que se adquirió o descubrió recientemente. El análisis FODA se puede tratar con una amplia gama de información. Convirtiendo una debilidad del proceso de planeación en una de sus principales fortalezas.

5. Colaboración

Fomenta la colaboración y el intercambio de información abierta entre diferentes áreas funcionales; al investigar lo que hacen tu competencia, que saben, que piensa y como se sienten, el analista puede llenar vacíos en el análisis y eliminar desacuerdos potenciales antes de finalizar el plan de marketing.

Según (Aguado, 2018) Una ventaja competitiva para ser sustentable debe cumplir con 4 características importantes:

- Debe ser apreciada y valiosa para el consumidor
- Difícil de imitar
- Debo de tener capacidad de organización para capturar valor.
- Debe ser diferente, raro.

Las ventajas lo son solo de forma temporal, las compañías exitosas son las que, de forma permanente, reconstruye sus ventajas competitivas, apoyándose en las anteriores.

Las empresas pueden crear sus ventajas competitivas de diferentes formas. Pueden ser superiores en calidad, velocidad, seguridad, diseño, fiabilidad y todo ello con un menor costo. Es muy frecuente que las ventajas competitivas sea una combinación única de estrategias, a que una sola estrategia proporcione la superioridad. Una compañía superior es aquella que proporciona varias ventajas competitivas que se refuerzan alrededor de una idea básica. Las ventajas competitivas son relativas no absolutas.

Se puede decir que la ventaja competitiva crece a partir del sistema integrado de actividades, reduciendo considerable el costo o aumentando la diferenciación el adecuar las estrategias en los procesos o las actividades no solo ayuda a la ventaja competitiva sino también la mantiene. Es más difícil para la competencia igualar, un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, que actividades aisladas.

6.2.1. Tipos de ventajas competitivas

Para (Tilde, 2010) en una empresa existen dos tipos de ventajas competitivas:

- Interna
- Externa

La ventaja competitiva interna se refiere a la optimización de coste de fabricación, de administración o de gestión de productos ofreciendo un coste al producto unitario inferior al

del competidor prioritario. Este tipo de ventajas permite a la empresa obtener mejores utilidades y aumenta la productiva; al mismo que se resiste a posibles variaciones de precio en el mercado.

Mientras que la ventaja competitiva externa se logra a través de una estrategia de diferenciación, que se lo mide sabiendo utilizar el marketing en una empresa, por medio de la capacidad de detectar las expectativas y necesidades del público objetivo.

Para que una empresa cree ventaja competitiva se necesita estar vinculada al concepto de cambio, para esto se requiere que la compañía tenga diferentes dotaciones de recursos y capacidades. Por consiguiente, debe de tener capacidad de respuesta frente al cambio, que no es más que la oportunidad que las empresas deben de detectar y responder a dicha situación. Esto se llama capacidad emprendedora y se refiere a la habilidad de responder con rapidez y moverse primero, esto es clave para aprovechar esta ventaja.

Una vez obtenida la ventaja competitiva, la empresa deberá mantenerlas en el largo plazo, para esto se debe de diseñar mecanismo de aislamientos, esto mecanismo son barrera creada por la entidad para evitar imitaciones por parte de la competencia.

La ventaja competitiva está en el corazón del desempeño de una empresa en mercados competitivos. La ventaja competitiva significa tener bajos costos, ventaja de diferenciación o una estrategia de enfoque exitosa. La ventaja competitiva crece

fundamentalmente fuera de valor a la empresa puede crear para sus compradores que exceda el costo de la empresa de crearlo (Porter, 2007).

La ventaja competitiva se obtiene cuando una organización desarrolla o adquiere un conjunto de atributos (o ejecuta acciones) que le permiten superar a sus competidores. El desarrollo de teorías que ayudan a explicar la ventaja competitiva ha ocupado la atención de la comunidad de gestión durante la mayor parte de medio siglo (Porter, 2007).

Para Porter (2000) la ventaja competitiva es sostenible cuando las empresas rivales renuncian a los planes para imitar los recursos de los competidores o cuando las barreras a la imitación

son altas. Cuando las acciones imitativas han llegado a su fin sin interrumpir la ventaja competitiva de la empresa o cuando no es fácil o barato de imitar, la estrategia competitiva de la empresa puede llamarse "sostenible".

6.2.2. Factores para la ventaja competitiva

Porter (2007) destaca que los factores que permite lograr una ventaja competitiva en una empresa tienen que ver con:

6.2.3. Tecnología e innovación como fuente de ventaja competitiva

El término innovación tiene un aspecto comercial diferente de la investigación científica. La innovación tiene un muy importante papel en el desarrollo económico de los países, porque las empresas innovadoras, a través de la comercialización de sus resultados de investigación y desarrollo están creando un valor nuevo e inexistente. Además, estas mismas compañías están obteniendo una parte importante del valor recién creado. De esta manera, están creando principalmente riqueza para ellos mismos, por su país y por el mundo. La innovación incluye tanto producto / servicio como proceso innovaciones (Porter, 2007)

Las innovaciones de productos son productos que el productor o el productor perciben como nuevos, el cliente; este último incluye tanto usuarios finales como distribuidores. La innovación de procesos se refiere a nuevos procesos que reduzca el costo de producción o permita la producción de nuevos productos (Perez, 2011).

A pesar de la creciente importancia de la innovación y el papel desempeñado por las capacidades tecnológicas en una trayectoria de crecimiento de la empresa, se sabe poco cómo la innovación tecnológica en diferentes organizaciones es impulsada por su estrategia tecnológica, el plan que guía la acumulación y el despliegue de recursos tecnológicos y capacidades (Porter, 2007).

Es decir, las empresas más innovadoras participan en una búsqueda continua de mejores productos, servicios y formas de hacer cosas. Intentan actualizar continuamente sus

capacidades internas y otros recursos. Agregado innovador, la capacidad de una nación se deriva de la capacidad innovadora colectiva de sus empresas.

Las empresas más innovadoras de la nación tienden a hacer más fuerte la ventaja competitiva de esa nación. La innovación también promueve la productividad, el valor de la producción producida por una unidad de trabajo o capital. Cuanto más productiva es una empresa, más eficientemente utiliza sus recursos. Cuanto más productivas son las empresas en una nación, más eficientemente la nación usa sus recursos. La innovación y la actividad empresarial son los motores del crecimiento económico a largo plazo. A menudo, los empresarios primero comercializan nuevos productos y procesos innovadores, y la actividad empresarial proporciona gran parte del dinamismo en una economía (Porter, 2007).

Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva

Los recursos humanos son un término utilizado para describir a las personas que componen la fuerza laboral de una organización, aunque también se aplica en economía laboral a, por ejemplo, sectores empresariales o incluso naciones enteras.

Las empresas pueden desarrollar esta ventaja competitiva solo creando valor de una manera que sea difícil de imitar para los competidores. Fuentes tradicionales de ventaja competitiva, como recursos financieros y naturales, tecnología y economías de escala se puede utilizar para crear valor.

Sin embargo, el argumento basado en los recursos es que estas fuentes son cada vez más accesible y fácil de imitar. Por lo tanto, son menos importantes para la ventaja competitiva, especialmente en comparación a una estructura social compleja como un sistema de empleo. Si es así, las políticas y prácticas de recursos humanos puede ser una fuente especialmente importante de ventaja competitiva sostenida (Porter, 2007).

La estructura organizacional como ventaja competitiva

El cómo se compone una organización a través de sus líneas de comunicación, estructuras de autoridad y responsabilidad, permite a las organizaciones tener mejores o peores rendimientos para operar de una manera diferenciada. En este sentido es necesario que las estructuras organizaciones sean los más livianas posibles con el fin de obtener resultados

positivos en la gestión general. Es necesario que las organizaciones verifiquen su estructura a fin de detectar las áreas que generan valor, y las áreas que no contribuyen a tener procesos eficientes. (Porter, 2007).

6.3. Estrategias competitivas

6.3.1. concepto

Las estrategias son procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando a alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos

La competitividad es aquella capacidad que posee un individuo o empresa para posicionarse por delante de sus competidores, consiguiendo una mejor posición frente a ellos. Se basa en generar ventajas competitivas frente a las demás entidades, es decir, disponer de uno o varios factores que le permitan destacarse y colocarse por encima del resto. (Del sol, 2021)

Las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos buscan una ventaja competitiva en una amplia gama de mercado o segmentos de la industria. Por el contrario, el enfoque de diferenciación y las estrategias de enfoque de costos se adoptan en un mercado estrecho o industria. Una empresa se posiciona aprovechando sus puntos fuertes (Porter, Ventaja competitiva empresarial, 2000).

Porter (2000) ha argumentado que las fortalezas de una empresa finalmente caen en uno de dos encabezados: ventaja de costos y diferenciación. Al aplicar estas fortalezas en un ámbito amplio o estrecho, resultan tres estrategias genéricas: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias se aplican a nivel de unidad de negocio. Se llaman estrategias genéricas porque no son firmes o dependiente de la industria. Las siguientes estrategias genéricas son propuestas por (Porter, Ventaja competitiva empresarial, 2000):

6.3.2. Estrategia de diferenciación

Para Porter (2000) esta estrategia implica seleccionar uno o más criterios utilizados por los compradores en un mercado, y luego posicionar el negocio únicamente, para cumplir con esos criterios. Esta estrategia generalmente se asocia con el cobro de un precio premium por el producto, a menudo para reflejar los mayores costos de producción y las características adicionales de valor agregado proporcionadas para el consumidor. La diferenciación consiste

en cobrar un precio superior que cubre más que la producción adicional, los costos y sobre dar a los clientes razones claras para preferir el producto sobre otros productos menos diferenciados.

La estrategia de diferenciación se basa en ofrecer productos que tenga valor agregado ya sea en algunas características únicas en el mercado, o un servicio post venta diferenciado, la idea de la estrategia ofrecer una propuesta de valor única en el mercado.

Las empresas que tienen éxito en una estrategia de diferenciación a menudo tienen las siguientes fortalezas internas:

- Acceso a la investigación científica líder.
- Equipo de desarrollo de productos altamente calificado y creativo.
- Fuerte equipo de ventas con la capacidad de comunicar con éxito las fortalezas percibidas del producto.
- Reputación corporativa

6.3.3. Estrategia de liderazgo en costo

De acuerdo a Porter (2000) con esta estrategia, el objetivo es convertirse en el productor de más bajo costo en la industria. Muchos (quizás todos) mercado y segmentos de la industria se abastecen con el énfasis puesto en centrar actividades de minimizar costos. Si el precio de venta alcanzado puede al menos igualar (o casi) el promedio del mercado, entonces el productor de menor costo (en teoría) disfrutará de mejores ganancias Esta estrategia generalmente se asocia con empresas a gran escala que ofrecen productos estándar con relativamente poca diferenciación que sea perfectamente aceptable para la mayoría de los clientes.

Ocasionalmente, un bajo costo, implica que el líder también descontará su producto para maximizar las ventas, particularmente si tiene una ventaja de costo significativa sobre competencia y, al hacerlo, puede aumentar aún más su cuota de mercado.

Las organizaciones que obtienen en la aplicación de las estrategias de liderazgo en costos deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Deben ser sujetas y ser plausibles de fuentes de financiamiento, además la empresa debe mantener ciertos criterios para obtener fuentes de financiamiento de la manera más eficiente.

Además, las organizaciones deben tener áreas de investigación de productos que les permite obtener prototipos que demanden diseños con piezas baratas y de fácil de consecución en el mercado.

En general los procesos de producción de la empresa, deben estar orientados a ser eficientes y en todo momento garantizar el ahorro de costos.

Estrategia de foco de mercado

Según Porter en la estrategia de enfoque, una empresa tiene como objetivo diferenciar dentro de uno o un pequeño número de objetivos segmentos de mercado. Las necesidades especiales del cliente del segmento significan que hay oportunidades para proporcionar productos que son claramente diferentes de los competidores que pueden estar dirigidos a un grupo más amplio de clientes.

Las empresas que siguen estrategias de diferenciación enfocadas producen productos personalizados para pequeños segmentos de mercado. Pueden tener éxito cuando las cantidades involucradas son demasiado pequeñas para que las manejen los competidores de toda la industria económicamente, o cuando el grado de personalización (o diferenciación) solicitado está más allá de las capacidades del diferenciador de toda la industria.

La cuestión importante para cualquier empresa que adopte esta estrategia es garantizar que los clientes realmente tienen diferentes necesidades y deseos, en otras palabras, que existe una base válida para la diferenciación, y que los productos existentes de la competencia no satisfacen esas necesidades y deseos (Porter, Ventaja competitiva empresarial, 2000).

6.3.4. Preparación de estrategias para la creación de la ventaja competitiva

El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior para la empresa. Al liderazgo estratégico le corresponde manejar el proceso de preparación de estrategias para elevar el desempeño de

una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas.

Para aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias. Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva.

(Hill & Jones, 2019) plantean:

6.3.5. La Ventaja competitiva y el modelo de negocios de la empresa.

La clave para entender la ventaja competitiva es saber apreciar la forma en que los administradores de estrategias intentan, al cabo del tiempo, crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente. En esencia, un modelo de negocio es una especie de modelo mental, o Gestalt, de la forma en que diversas estrategias e inversiones de capital que realiza una compañía deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. Un modelo de negocio abarca la totalidad de procedimientos mediante los cuales la compañía:

- a) Selecciona a sus clientes.
- b) Define y diferencia sus ofertas de productos.
- c) Crea un valor para sus clientes.
- d) Adquiere y conserva clientes.
- e) Produce bienes o servicios.
- f) Reduce los costos.
- g) Hace llegar dichos bienes y servicios al mercado.
- h) Organiza actividades internas.
- i) Coordina sus recursos.
- j) Logra y sostiene un elevado nivel de rentabilidad.

El modelo de negocio que desarrollan los administradores puede no sólo generar una rentabilidad más alta y, por lo tanto, una ventaja competitiva en algún momento, sino que también puede ayudar a que, con el tiempo, crezcan las utilidades de la empresa y se maximice el valor para el accionista mientras mantiene e incluso aumenta su rentabilidad.

Una vez diseñado el modelo de negocio la empresa está lista para empezar el proceso de planeación estratégica formal que consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

2. Analizar el ambiente corporativo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas. El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el microambiente o el ambiente socioeconómico más amplio.

Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria.

Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas

instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes.

Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria.

3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta. El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa.

El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

4. Análisis FODA y modelo de negocio. El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA.

Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera.

Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- a) La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- b) La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.
- c) La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.

La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir esta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?

Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía. Las estrategias corporativas deben respaldar las estrategias de negocios. Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores.

5. Implantar las estrategias. Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización.

Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiarla forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a

distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética.

Circuito de retroalimentación: Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica.

Después, los directores pueden elegir si confirman el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica comprueba ser demasiado optimista, en la siguiente ocasión se establece una más conservadora. También la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no funciona, por lo que los administradores deben encontrar formas de cambiarlo. (P. 5-19)

6.3.6. Análisis externo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para alcanzar una ventaja competitiva es necesario realizar un análisis externo en busca de oportunidades y amenazas que definan los límites de la industria.

(Hill & Jones, 2019), afirma:

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto. Una industria es el lado de la oferta de un mercado y las compañías de la industria son los proveedores. Los

clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores de los productos de la industria.

Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria. Es muy importante que los administradores se den cuenta de ello si no quieren definir incorrectamente los límites de la industria y verse afectados por el incremento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas del cliente con propuestas de productos diferentes.

El análisis competitivo de las industrias empieza por concentrarse en la industria en general en la que contiene una empresa antes de tomar en consideración los segmentos de mercado o los aspectos sector-nivel. Las herramientas que usan los administradores para llevar a cabo dicho análisis es el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Análisis de grupos estratégicos y Análisis de los ciclos de vida industriales.

Para emprender un análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

En cuanto se identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.

1. El riesgo de que entren nuevos competidores. Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria.

Cuanto más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva. Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes).

2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad.

Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores:

- a) Estructura competitiva de la industria: La estructura competitiva de una industria se refiere a la distribución de número y tamaño de compañías en la misma, algo que los administradores de estrategia determinan al principio del análisis de la industria.
- b) Condiciones de la demanda: El nivel de demanda de la industria es un segundo determinante del alcance de la rivalidad entre compañías establecidas. La demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar

la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes.

c) Condiciones de costos: La estructura de costos de las empresas que operan en una industria es un tercer determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta.

d) La altura de las barreras para evitar la salida de la industria: Las barreras para impedir la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las compañías abandonar una industria.

3. El poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria.

Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

4. El poder de negociación de los proveedores. La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones como los sindicatos o compañías que proveen mano de obra por contrato).

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria. Los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva).

5. La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

La sexta fuerza: las complementarias.

Andrew Grove, ex director general de Intel, afirma que el modelo de cinco fuerzas de Porter pasa por alto una sexta fuerza: el poder, vigor y competencia de las empresas complementarias. Estas son compañías que venden productos que agregan valor a los productos (los complementan) que elaboran otras compañías que operan en una industria porque cuando se usan juntos satisfacen mejor las demandas de los clientes.

Por ejemplo, las complementarias de la industria de las computadoras personales son las compañías que producen programas para correrlas en esas máquinas. A mayor oferta de programas de alta calidad para correrlos en las computadoras personales, mayor es el valor que tienen éstas para los clientes, mayor es su demanda y mayor es la rentabilidad de la industria que las produce.

El argumento de Grove tiene una base sólida en la teoría económica, que durante mucho tiempo ha indicado que ambos, los artículos sustitutos y las complementarias, influyen en la demanda de una industria. Además, investigaciones recientes han enfatizado la importancia de las complementarias para determinar la demanda y rentabilidad de muchas industrias de alta tecnología, como la de la computación, en la cual se desempeñó Grove. El análisis sistemático de las fuerzas en el ambiente de la industria que usa la estructura de Porter es una herramienta poderosa que ayuda a los directivos a pensar estratégicamente.

Es importante reconocer que una fuerza competitiva a menudo afecta a las demás, por lo que se debe considerar a todas en el momento de realizar un análisis de la industria. Sin duda, el análisis de la industria obliga a los directivos a pensar de manera sistemática en la forma en que sus decisiones estratégicas se verán afectadas por las fuerzas de la competencia de la

industria y en cómo sus decisiones afectarán las cinco fuerzas para cambiar las condiciones de la industria.

Grupos estratégicos en las industrias.

Las compañías que constituyen una industria difieren en gran medida entre sí en la forma en que posicionan estratégicamente sus productos en el mercado, en términos de factores como: canales de distribución que usan, segmentos del mercado que atienden, calidad de sus productos, liderazgo tecnológico, servicio a clientes, política de fijación de precios, política de publicidad y promociones.

6.4 Demanda

6.4.1 Concepto

El significado de demanda abarca una amplia gama de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a precios de mercado, bien sea por un consumidor específico o por el conjunto total de consumidores en un determinado lugar, a fin de satisfacer sus necesidades y deseos.

Estos bienes y servicios pueden englobar la práctica totalidad de la producción humana como la alimentación, medios de transporte, educación, ocio, medicamentos y un largo etcétera. Por esta razón, casi todos los seres humanos que participan de la vida moderna, son considerados como ‘demandantes’.

La demanda es muy analizada en el estudio de la economía, que busca la manera más eficiente de asignar los recursos, que son limitados, a las necesidades, que son ilimitadas. En teoría, si el precio de todas las cosas fuera cero, la demanda sería infinita. La parte opuesta a la demanda (lo que la gente desea adquirir), es la oferta (lo que los productores están dispuestos a poner a la venta) (Peiro, 2015)

6.4.2 Determinantes del movimiento de la demanda

Existen cinco tipos de determinantes que hacen posible un aumento o una disminución de la demanda:

- **Precio:** De los bienes y servicios, es inversamente proporcional a la demanda. Imagínese que cuando el precio de un Smartphone de última generación sube de precio. Cuando antes su precio de venta era 100 unidades monetarias y ahora son 150 unidades monetarias, habrá menos gente que querrá o podrá comprarlo.
- **Oferta:** La disposición de los bienes y servicios, expresada en la existencia de la empresa que ofrece el servicio y en qué cantidad. Imagínese que en un mercado en el que ha habido un terremoto y la cosecha de un producto agrícola se ha echado a perder. En esta nueva situación, al haber menos cantidad de ese producto en el mercado el precio subirá porque habrá gente dispuesta a pagar un precio superior.
- **Lugar:** Espacio físico o virtual donde estos bienes son ofrecidos. Siempre hay un coste de transporte atribuible al precio de venta de ese producto y, que es directamente proporcional a la forma o método de transporte utilizado. Por ejemplo, es más barato el transporte de productos envasados en cajas que el transporte de pescado congelado en alta mar, donde los costes son elevados.
- **La capacidad de pago del demandante:** En este punto la situación o poder de negociación es clave a la hora de fijar un precio al bien o servicio en cuestión.
- **Deseos y necesidades:** Tanto básicas como secundarias. En este sentido, imagínese que usted tiene una necesidad imperiosa de comprar un producto en una zona geográfica donde no se comercializa, necesario para el desarrollo de su vida cotidiana. Usted, como demandante ofrecerá un precio de compra más elevado. (Peiro, 2015)

6.4.3 Elasticidad precio de la demanda

- La demanda básicamente puede ser entendida como una función matemática, a través de la ‘Curva de la Demanda’, cuya pendiente muestra como aumenta o disminuye la misma según la variación del precio del producto o servicio. A este concepto, se le

denomina 'Elasticidad precio de la demanda». La elasticidad puede ser entendida como el impacto que tienen las variaciones en el precio sobre la cantidad demandada.

- Tomando en cuenta la elasticidad que tenga la curva, podemos encontrar tres tipos de elasticidad precio de la demanda:
- Demanda elástica: Esto significa que, ante una variación del precio del bien o servicio, la demanda aumenta considerablemente en una mayor proporción. Por ejemplo, los licores o los productos considerados lujo. Son tremendamente elásticos, imagínese que disminuye el precio de un deportivo, la demanda se verá aumentada en una cantidad mayor.
- Demanda inelástica: Esto significa que, ante una variación del precio del bien o servicio, la demanda se mueve en una menor proporción. Por ejemplo, productos que no puedan ser sustituidos y son necesarios como las medicinas. En este caso, el hecho de que aumente el precio de una medicina –por ejemplo, la insulina-, la demanda se verá muy poco afectada porque habrá personas que necesiten ese producto y no encuentren un sustituto en el mercado.
- Demanda unitaria: Cuando las variaciones en el precio de un bien o servicio producen la misma variación en la cantidad demandada. (Peiro, 2015)

7. HIPOTESIS

La demanda de los productos de la empresa Punto Vet está condicionada por la correcta aplicación de estrategias competitivas orientadas a partir de un diagnóstico de la situación interna y externa.

8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos	Variables	Definición completa	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/instrumento
Identificar las estrategias competitivas que utiliza Punto Vet.	Estrategias Competitivas	La estrategia competitiva es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando a alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos	Tipos de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de diferenciación • Estrategia de liderazgo en costo • Enfoque o segmentación 	Propietario Clientes	Entrevista Observación Encuesta

Objetivos	Variables	Definición completa	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/ instrumento
Describir el comportamiento de la demanda de los productos que ofrece Punto Vet.	Demanda	La demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago. (Porter, 2007).	Determinantes de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Precio de bienes relacionados • Gustos y preferencias • Ingreso 	Propietario Clientes	Entrevista Observación Entrevista
Proponer estrategias que permitan mejorar la competitividad de Punto Vet.	Competitividad	La competitividad es aquella capacidad que posee un individuo o empresa para posicionarse por delante de sus competidores, consiguiendo una mejor posición	Análisis interno y externo.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Propietario Clientes	Entrevista Observación Encuesta

Objetivos	Variables	Definición completa	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Técnica/instrumento
		frente a ellos. Se basa en generar ventajas competitivas frente a las demás entidades, es decir, disponer de uno o varios factores que le permitan destacarse y colocarse por encima del resto. (Del sol, 2021)				

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento nuestra investigación es aplicada ya que busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. El presente ensayo presenta una visión sobre los pasos a seguir en el desarrollo de investigación aplicada, la importancia de la colaboración entre la universidad y la industria en el proceso de transferencia de tecnología, así como los aspectos relacionados a la protección de la propiedad intelectual durante este proceso. (Lozada, 2014)

Según el enfoque la investigación es mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Roberto, 2014)

También es de mucha importancia indicar que nuestra investigación es de corte transversal por que define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido. Este tipo de estudio también se conoce como estudio de corte transversal, estudio transversal y estudio de prevalencia. (Questionpro, 2021)

En La recolección de datos de nuestra investigación realizada se utilizan ambos métodos tanto cualitativo como cuantitativo para llegar a una conclusión acorde a la necesidad de información en beneficio para el comercio punto Vet de Jinotega, por lo tanto, es una investigación aplicada mixta y tomando en cuenta que será necesario la observación para el análisis de la recopilación de información cabe destacar que es de corte transversal.

9.2 Área de estudio

9.2.1 Área de conocimiento (Área, sub área, líneas y sublíneas)

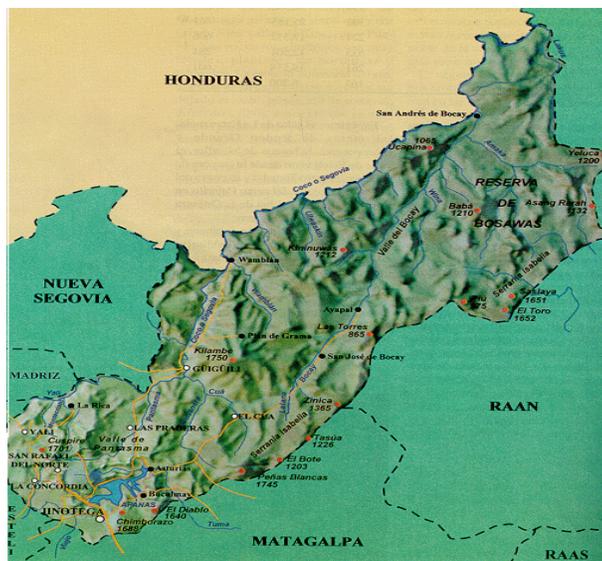
Son una agrupación de disciplinas o estudios que se hace teniendo en consideración lo relacionados que están. Se puede valorar a la hora de hacer la clasificación, las partes comunes que estudian, la finalidad o la aplicación en el mundo real. (Unesco, 1997)

La Línea de Investigación es la serie coherente de proyectos, actividades o estudios que profundizan en el conocimiento como producto de la investigación básica y aplicada con un conjunto de objetivos y metas de carácter académico, en temas disciplinares o multidisciplinares. (EDOMEX, s.f.)

De acuerdo con nuestra investigación de estudio el área de conocimiento es Agricultura y como subárea es Veterinaria, dentro de las líneas trabajaremos Ciencias económicas y como sub-línea CES 2.3. Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

9.2.2 Área geográfica

Se estará realizando esta investigación aplicada a la empresa Punto Vet que se encuentra ubicada en la ciudad de Jinotega durante el primer semestre del año 2021.



(Del otro lado del río, 2013) mapa de Jinotega-Nicaragua

9.3 Población y muestra / Sujetos participantes

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones,

etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio. (Angel, 2016), por tanto, la población son todos los clientes de la empresa Punto Vet, según los propietarios son un total de 200 clientes de frecuencia mensual de la ciudad de Jinotega.

9.3.1. Muestra

En toda investigación siempre debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados desde un principio. Este número se conoce como tamaño de muestra, que se estima o calcula mediante fórmulas matemáticas o paquetes estadísticos. Este cálculo es diferente para cada investigación y depende, entre otras cosas, de su diseño, hipótesis planteadas, número de grupos a estudiar, y de la escala de medición de las variables. En virtud de que es un tema muy amplio y que sale de los objetivos de este artículo, se abordará en el futuro en un artículo subsiguiente. En tanto el lector puede consultar otras fuentes bibliográficas. (Angel, 2016)

La muestra fue calculada utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% de esta forma, tomando en cuenta que nuestro universo es de 200 clientes de la empresa Punto vet, nos dio como resultado de muestra que 133 de ellos deberán ser encuestados. Observar en la imagen.

Nivel de Confianza : 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

9.3.2. Tipo de muestreo

La selección de la muestra se realiza en una sola etapa, directamente y sin reemplazamientos. Se aplica fundamentalmente en investigaciones sobre poblaciones pequeñas y plenamente identificables, por ejemplo, cuando disponemos de la lista completa de todos los elementos del universo.

Para nuestra investigación se estará utilizando el muestreo aleatorio simple ya que cualquiera de los clientes de la empresa Punto vet puede ser seleccionado aleatoriamente para aplicación de la encuesta.

El muestreo aleatorio simple es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado. (Questionpro, 2021)

9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Técnicas de recolección de datos

Se realizó una serie de técnicas para la recolección de datos en beneficio al comercio punto Vet de Jinotega, entre ellas la encuesta, la entrevista y la guía de observación.

Encuesta

Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando, será diseñada para ser aplicada a los clientes que visitan la empresa punto Vet. (Questionpro, 2021)

Entrevista

Una entrevista formal y estructurada se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada; en ella se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y que se dirigen a un entrevistado en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando. (Concepto, 2013)

Guía de observación

La guía de observación es un instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse como afirmaciones o preguntas, que orientan el trabajo de observación dentro del aula señalando los aspectos que son relevantes al observar. (ALEPH, 2021)

9.5 Etapas de la investigación

Etapa 1: investigación documental

La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.)

Esta primera etapa abarca desde la elaboración del protocolo e incluye la recolección de información en la empresa Punto Vet, para eso se buscó información en diversos libros, sitios de internet, repositorios virtuales y la biblioteca Urania Zelaya de la facultad multidisciplinaria FAREN-Estelí, todo en base a los objetivos de la investigación, partiendo de los ejes: Empresa, Ventaja competitiva y Estrategias.

Etapa 2: Diseño de instrumentos

Las técnicas de recolección de datos se definen como el conjunto de procedimientos y herramientas para recoger, validar y analizar la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación.

Según los indicadores que se establecieron en la matriz de operacionalización de las variables se elaboró un instrumento de recopilación de datos: la encuesta se diseñó para ser aplicada a los clientes de la empresa punto Vet.

La entrevista es una serie de preguntas con el objetivo de obtener información y en este caso está diseñada para ser aplicada a los propietarios de la empresa seguido de la guía de observación que fue creada con una serie de parámetros en los que se valorara si la empresa punto Vet cuenta con ellos, ver en anexo N°1, N°2 y N°3.

Etapa 3: Trabajo de campo

El trabajo de campo es un método experimental, de prueba de supuesto, de alimentación de modelos teóricos o de simple obtención de datos específicos para responder preguntas concretas. ... El investigador debe planificar detalladamente su trabajo para la recolección de información o para el trabajo de campo.

Una vez elaborados los instrumentos el siguiente paso fue la aplicación de el mismo a los clientes que visitan la empresa Punto Vet en la ciudad de Jinotega, este proceso es de mucha relevancia ya que de este depende la recopilación de información y en base a esto la toma de decisiones, para aplicar la encuesta se seleccionaron una muestra de 133 clientes para ser encuestados.

Etapa 4: Análisis de la información y elaboración del documento final

Para analizar la encuesta se diseñó la base de datos en el programa estadístico SPSS. Se tabularon los resultados y se elaboraron gráficos. Se presenta en el presente trabajo proporcionado por la Msc. Martha Montoya y Angela Rodríguez.

10. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

10.1 Generalidades de la Empresa

10.1.1 Reseña de la Empresa

Punto vet es una empresa dedicada a la venta de productos de calidad en el ámbito veterinario, brindan accesorias técnicas, planes de trabajo para los productores, nutrición en especies mayores y menores, por último, atención especializada. Esta empresa surge de la necesidad de los pequeños y grandes productores, dueños de fincas y toda persona con alguna mascota en general, esta pequeña empresa dio inicio en el año 2018, sus propietarios son Rommel Montenegro Picado y Dania Pineda. Luego de ver que, en la zona norte del país, especialmente en Jinotega había una gran demanda para estos productos y servicios, luego de incursionar en el mercado de productos y servicios veterinarios la empresa está creciendo gradualmente y se espera lograr el Éxito establecido en sus objetivos.

La empresa punto vet ofrece productos veterinarios, concentrados entre otros servicios, con el objetivo o meta de lograr alcanzar un gran índice de ventas, surtir de muchos más productos, ofrecer un mejor servicio dándole a los clientes otras opciones que beneficien dentro de este rubro, logrando de esta manera posicionarse de una manera impactante dentro del mercado de productos veterinarios, está constituida por dos vendedores, un cajero y una persona encargada del servicio a domicilio.

10.1.2 Misión

Ofrecer productos veterinarios, brindar asesoría a nuestros clientes de manera creativa y mantener altos estándares de calidad que nos permitirán una mejor proyección local desarrollando estrategias competitivas.

10.1.3 Visión

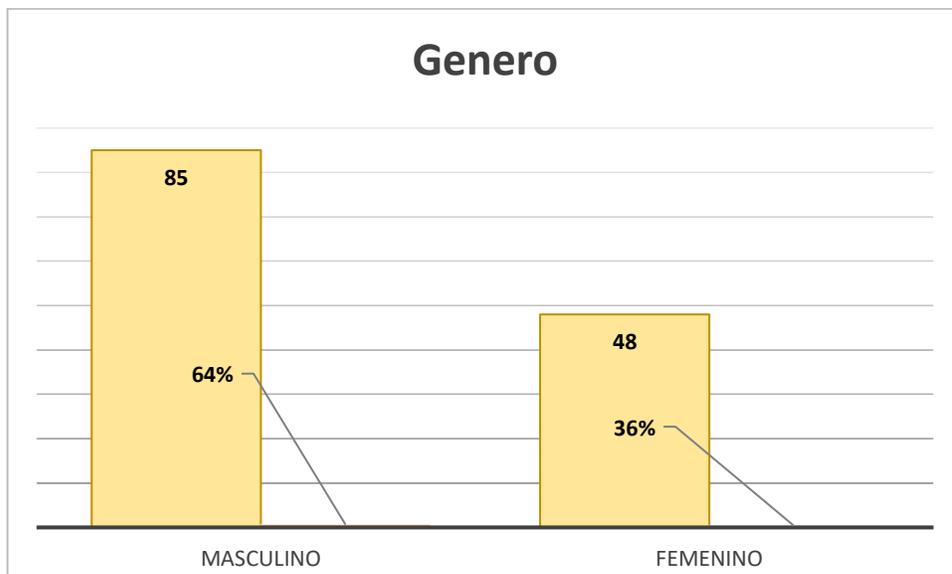
En el año 2026 seremos la empresa líder del mercado en productos y servicios veterinarios de la mejor calidad y profesionalismo con personal altamente calificado y en proceso de formación profesión al continua para brindar un servicio de primera calidad a nuestros clientes.

10.2 Identificar las estrategias competitivas que utiliza Punto Vet.

Una estrategia competitiva es un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad. La ventaja competitiva es de suma importancia ya que establece la dirección o el enfoque estratégico de un plan de marketing completo; por consiguiente, deben estar asociadas con el desarrollo de las estrategias de una unidad de negocio. (Hartline, 2018)

Para estudiar la implementación de estrategias de la empresa, su situación interna y externa, por último, proponer estrategias se aplicó la encuesta, entrevista y guía de observación, tomando en cuenta tres indicadores que dieron salida a los este objetivo; estrategia de diferenciación, estrategia de liderazgo en costo y enfoque o segmentación, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico N°1 Genero



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet.

Variable: Genero

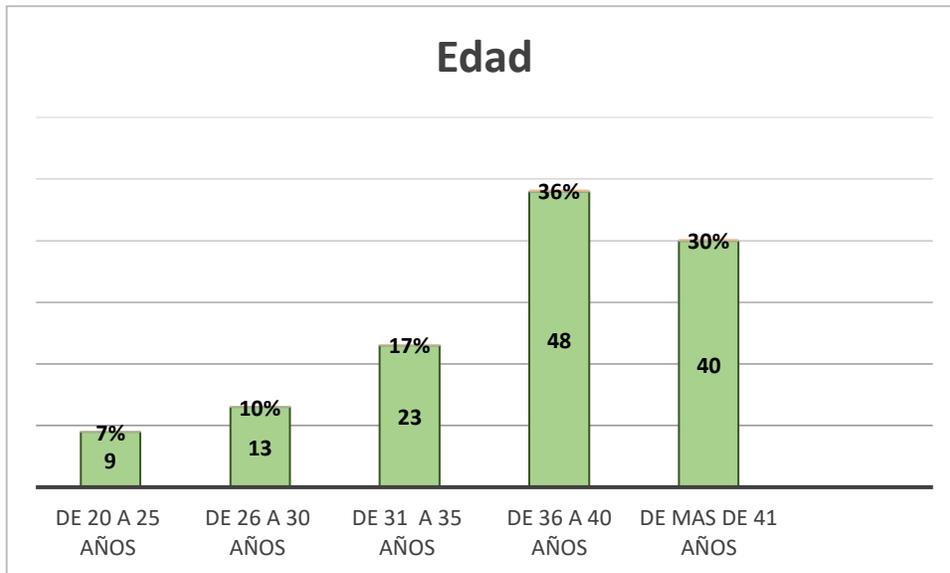
Indicador: Enfoque y segmentación

De acuerdo a lo que refleja el gráfico N°1 es bien sabido que de 133 encuestados 85 de los clientes encuestados de la empresa Punto Vet son hombre dándole así un porcentaje del 64%, mientras que 48 son mujeres consiguiendo el 36% dentro de este.

Uno de los puntos importantes a tomar en cuenta dentro de la creación y aplicación de estrategias dentro de una empresa es el género, debido a que esto es de gran impacto al momento de subir las ventas, también influye mucho a que segmento va dirigido.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa Punto Vet, se puede observar que la mayoría de los visitantes son de género masculino (64%) mientras que el género femenino alcanza un porcentaje menor (36%), tomando en consideración que el segmento al que se dirige esta empresa según sus propietarios y mediante la observación se permite saber que es totalmente neutro si de género se habla, ya que este se encuentra dentro del mercado de productos veterinarios.

Gráfico N°2 Rango de edades



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet.

Variable: Edad

Indicador: Enfoque y Segmentación

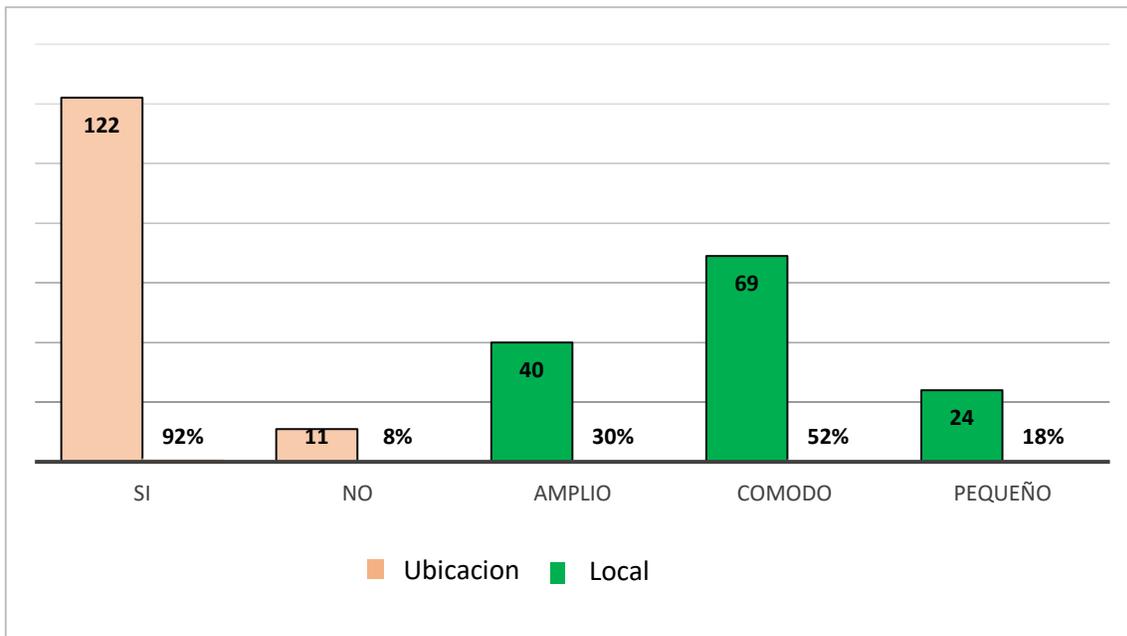
El gráfico N°2 refleja que existe un alto porcentaje de personas que visitan la empresa de 36 a 40 años con un 36% (48 de 133 encuestados) seguido de las personas de 41 años a más reflejando el 30% (40 personas), mientras que el 17% demuestra que es visitado por personas entre las edades de 31 a 35 años (23 personas), un 10% (13 personas) para las edades de 26 a 30 años, quedando así un rango menor las personas de 20 a 25 años con un 7% (9 de los encuestados).

En base lo demostrado las edades son un factor bastante variable y muy claro, dentro de la amplia población de Jinotega, las edades que sobresalen al momento de definir un cliente en este rubro son a partir de los 36 años, obteniendo un valor por encima del promedio, confirmándolo así los propietarios. En este sector veterinario la edad es un término meramente de número, por tanto, se puede observar con claridad que esta variable es un factor importante al momento de estudiar la implementación estrategias.

Gráfico N°3 A partir de cruce de variables Ubicación y Local

¿La ubicación de este negocio le atrae a usted como cliente?

¿Como considera el local donde se encuentra ubicado Punto Vet?



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet, tabla cruzada pregunta 7 y 8.

Indicador: Estrategia de diferenciación

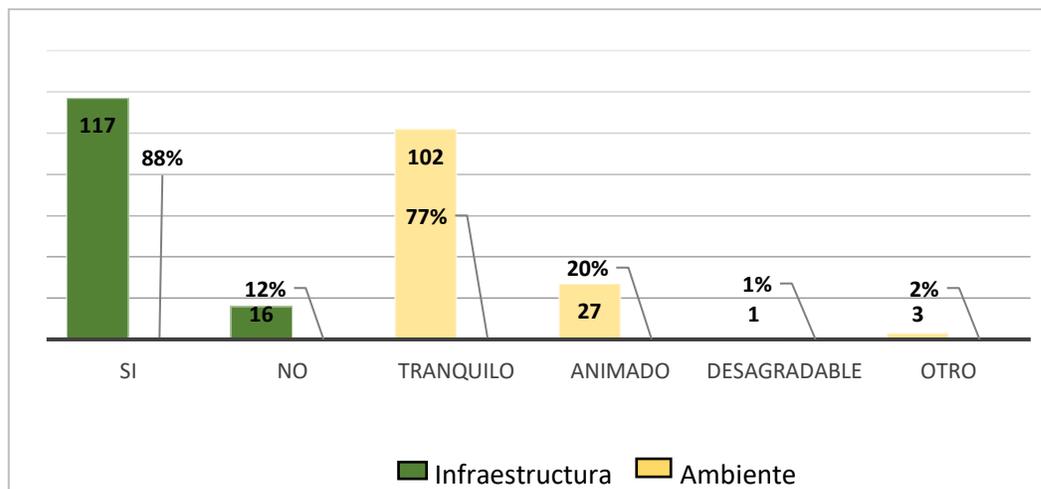
Al momento de observar el gráfico se aprecia que de 133 encuestados se obtuvieron los siguientes resultados en base a la atracción por la ubicación del negocio, vemos que un 92% respondió que, si le atrae y solo un 8% respondieron que no, y de acuerdo con el ambiente del local un 30% dijo que era amplio, un 52% contestó cómodo y por último un 18% aseguraron que era pequeño.

Se sabe que en el mundo de los negocios cada detalle es indispensable, desde como se ve hasta como se siente, este es el caso de Punto Vet, de acuerdo con los datos obtenidos y ya explicados anteriormente se demostró este punto, la gran mayoría de las personas encuestadas sienten atracción por el punto de ubicación dándole consigo una ventaja: la comodidad del visitar este lugar. Según la guía de observación realizada en este local se afirma que es un lugar bastante céntrico y llamativo, aunque no cumple con las expectativas de algunos compradores ya que parecen sentirse incómodos al momento de realizar una compra y que el lugar este lleno de personas, ya que no es lo suficientemente amplio.

Gráfico N°4 A partir de cruce de variables Infraestructura y Ambiente

¿Le parece atractiva la infraestructura de Punto Vet?

El ambiente que ofrece Punto Vet lo considera:



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet, tabla cruzada pregunta 9 y 10.

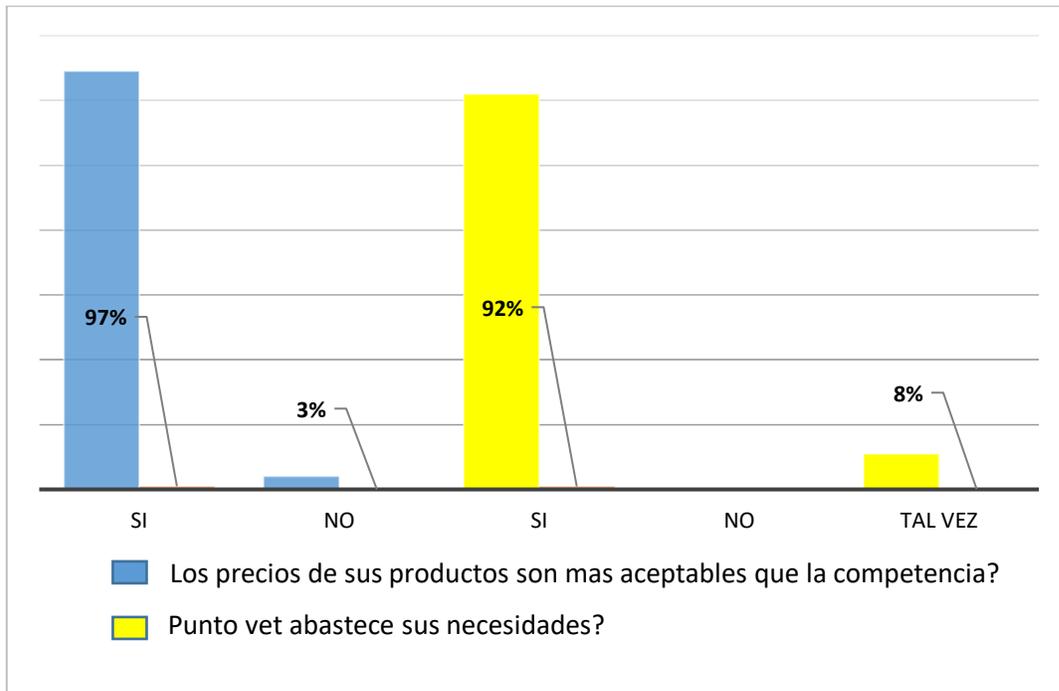
Indicador: Enfoque y segmentación

Ambiente es un término con origen en el latín ambiens, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El término infraestructura describe las estructuras requeridas para la operación de un establecimiento y una operación comercial. Como se mencionó en un inicio, la gestión de infraestructura ha evolucionado para incluir el verdadero pilar de los negocios, la tecnología. (Postgrado, 2020)

En este gráfico cruzado se alcanzaron resultados que hacen llegar a un análisis de los datos obtenidos, el 88% de los encuestados dicen que les gusta la infraestructura, mientras que el 12% no les gusta, el 77% sienten un ambiente tranquilo, el 20% animado, 1% desagradable y el 2% optaron por otro. Como se puede observar según la información brindada por el gráfico las personas que visitan la empresa Punto Vet, consideran que la distribución del espacio es aceptable, de manera que se deduce que el espacio dentro de la empresa es adecuado, aprovechando el espacio requerido y esto le permite tener una buena imagen siendo atractiva para los clientes y le resulta accesible a la hora de identificar y obtener los productos de preferencia.

Gráfico N°5 A partir del cruce de Variables Productos y Necesidades



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet, tabla cruzada pregunta 3 Y 6.

Indicador: enfoque y segmentación

El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo. (Porter, Titular , 2018)

En reacción a los 133 encuestados, al preguntar sobre si la empresa Punto vet ofrece precios aceptables a los de la competencia, el 92% (122 personas) aseguraron que sí, un 8% dijo que Tal vez (11 personas). En continuidad con que, si esos productos abastecen sus necesidades, el 97% de los encuestados afirman que sí y solo un 3% respondieron que no.

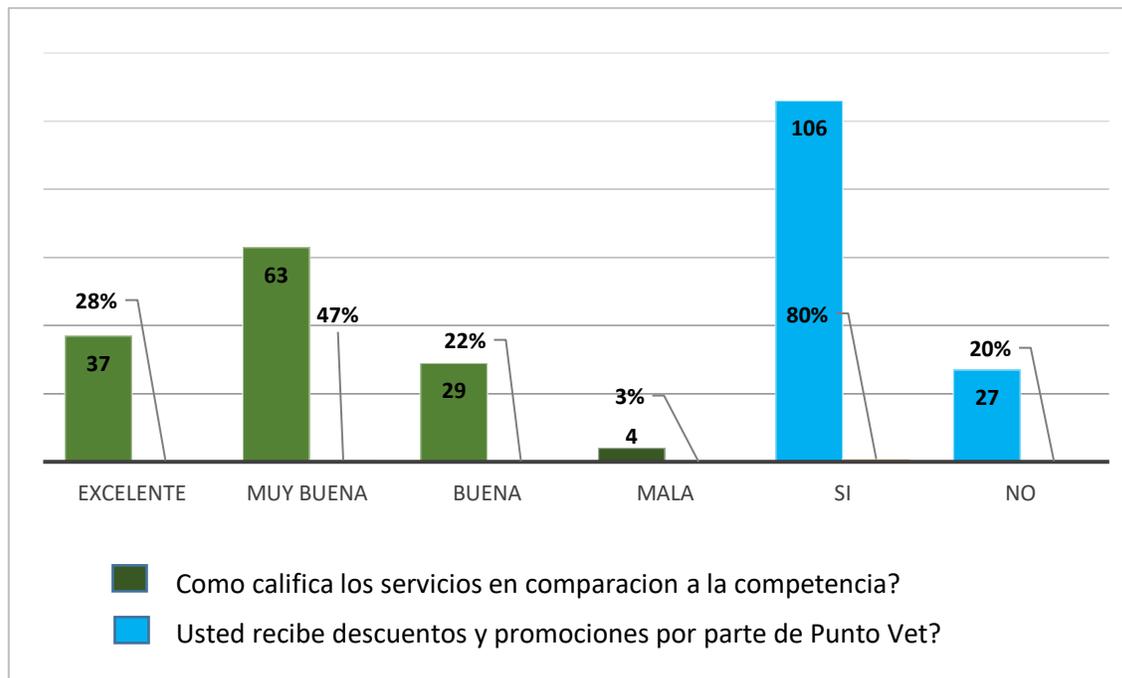
Un negocio que ofrezca una gran variedad de productos a precios considerables es un negocio rentable y por ende abastece las necesidades de los clientes, es evidente que el desarrollar esto es una estrategia que encamina al crecimiento y reconocimiento de este negocio en el sector veterinario puesto que está dirigido a todas las personas que tengan mascotas, los

resultados permiten conocer que sus productos son aceptados teniendo en consideración que pueden ser accesibles y asequibles cumpliendo con una gran demanda.

Los propietarios de Punto Vet buscan la manera de desarrollar su negocio mediante esta estrategia que permite conocer como abastecer a sus clientes dentro de este sector, ya que la competencia a la que se enfrentan es muy amplia, y que mejor que encontrar un lugar que te ofrezca todo lo que buscas y necesitas, pero no solamente eso, sino que te den opciones de modo que puedas elegir entre calidad, precios, tamaños, colores e incluso sabores.

Se conoce como abastecimiento al proceso mediante el cual los proveedores facilitan medios al resto de grupos económicos o individuos, los cuales consiguen un determinado nivel de satisfacción o utilidad. El precio de un producto o servicio es un determinante principal de la demanda de mercado para ese artículo. El precio afecta la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado. O en términos más crudos, cobrar lo máximo que soporte el mercado. (Slideshare, 2021)

Gráfico N° 6 A partir de cruce de Variables servicios y descuentos



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet, tabla cruzada pregunta 2 y 9

Indicador: Estrategia de diferenciación

Una estrategia de diferenciación consiste en hacer que una empresa que ofrece un producto en el mercado y que tiene rivales compitiendo en el sector, sea capaz de destacar de forma significativa esto gracias a cualidades, características, tecnologías y otros factores que la hacen positivamente diferente a las demás marcas que ofrecen productos o servicios similares. (Beetrack , s.f.)

La presente tabla cruzada da a conocer los siguientes resultados: En base a la pregunta sobre los servicios recibidos en comparación a la competencia 63 personas (47%) dice que es muy bueno, 37 personas (28%) expresan que es excelente, 29 (22%) dijeron que les parece buena y solamente 4 (3%) opinan que es mala. Al momento de consultar si ellos reciben descuentos y promociones por parte del negocio, el 80% que son 106 personas de los 133 encuestados comparten que sí y nada más el 20% dicen que no (27 encuestados).

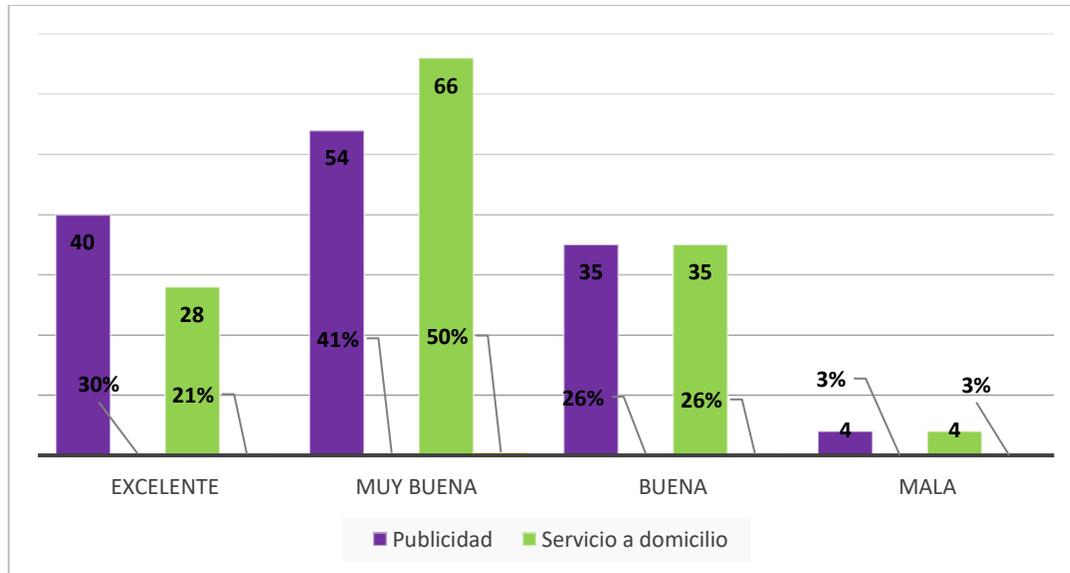
La asistencia brindada a los clientes es característica y predominante en el lado positivo, puesto que un resultado por encima del promedio demuestra que es un muy buen servicio, de modo que el cliente se lleve una buena experiencia, demostrándolo al momento de estar atentos a lo que el cliente pide, brindándole un servicio especializado de asesoría sobre cualquier producto, asistencia básica veterinaria, primeros auxilios y brindan el servicio de plan de trabajo para pequeños productores.

Esto lo denomina como estrategia de diferenciación puesto que otros negocios solo se dedican a vender los productos sin brindar otro servicio. Un buen servicio acompañado de descuento y promociones creando una gran experiencia es una manera excelente para fidelizar clientes y conseguir nuevos consumidores favoreciendo al aumento de sus ventas.

Gráfico N°7 A partir de Tabla cruzada Publicidad y servicio a domicilio

¿Como valora la publicidad que ofrece Punto Vet?

¿Como califica usted el servicio a domicilio?



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet, tabla cruzada pregunta 1 y 8.

Indicador: estrategia de diferenciación

Philip Kotler define publicidad “como una comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado”. Los principales objetivos esenciales de la publicidad son: informar, persuadir y recordar.

Una estrategia es un plan de acción diseñado para incentivar las ventas, tomar en cuenta formas de cómo llegar al cliente como lo es el servicio a domicilio también es una forma de poner en práctica la estrategia de diferenciación, los propietarios de Punto Vet lo han tomado en cuenta como una forma de incrementar tanto las ventas como la cartera de clientes.

La grafica demuestra el cruce de dos variables las cuales fueron aplicadas a 133 encuestados, y al momento de analizar los resultados demostramos que el factor que tiene mayor peso tanto en publicidad como en servicio a domicilio es la calificación de Muy Bueno mostrando datos por encima del 50%, siendo así es posible confirmar que este negocio está haciendo un trabajo que es agradable al cliente en cuanto a estos dos factores ya antes mencionados,

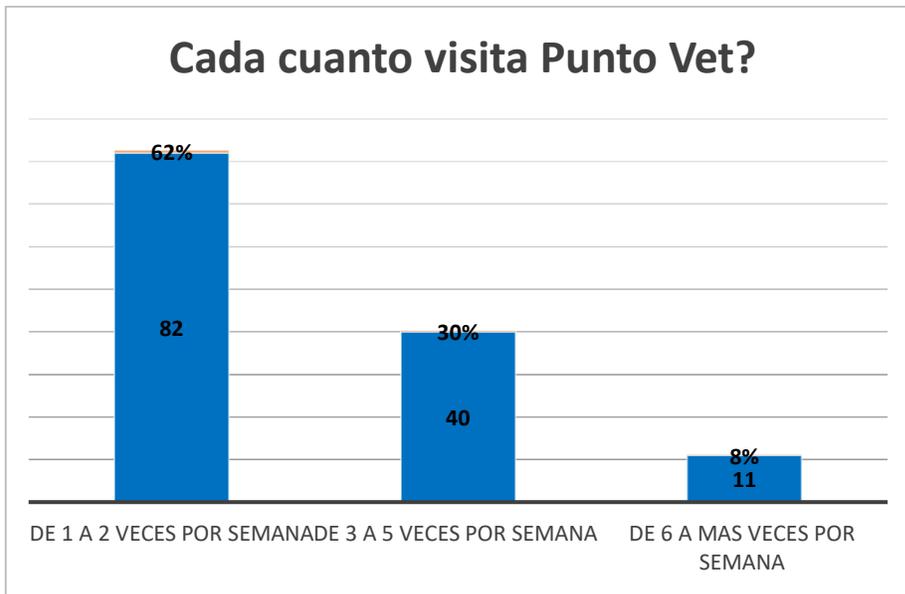
aunque es de indispensable relevancia mencionar que, mediante la guía de observación realizada, notamos que la publicidad, aunque es aceptable carece de dinamismo e innovación.

10.3 Descripción del comportamiento de la demanda de los productos que ofrece Punto Vet.

El análisis de la demanda es el proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo. Las técnicas de análisis se utilizan para abrir camino a un mercado exitosamente y generar los resultados esperados. (Torres, 2020)

Al momento de indagar sobre el comportamiento de la demanda de los productos que ofrece Punto vet se obtuvieron los siguientes resultados partiendo cuatro indicadores; Precio, Precio de bienes relacionados, Gustos y preferencias e Ingreso.

Grafico N° 8 Periodo de visitas



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet

Variable: visitas

Indicador: Ingreso

Los ingresos son ganancias tanto monetarias como no monetarias, que se juntan y generan en consecuencia un centro de consumo-ganancia. Podemos diferenciarlos entre los que se consiguen por la venta de un producto o por un servicio.

En el siguiente grafico se muestra un total de encuetados de 133 personas que aportaron información importante para el análisis requerido, 82 personas visitan punto vet de 1 a 2 veces por semana, 40 personas visitan punto vet de 3 a 5 veces por semana y 6 personas visitan punto vet de 6 veces a más.

Los resultados señalan que la afluencia de clientes son los que visitan de 1 a 2 veces por semana, a este tipo de clientes son a los que se les da seguimientos según la entrevista aplicada a los propietarios y nos damos cuenta que el 8% son los clientes que siempre se mantienen constantemente adquiriendo los productos de sus necesidades.

Grafico N°9 Preferencia ante otras empresas



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet

Variable: preferencia

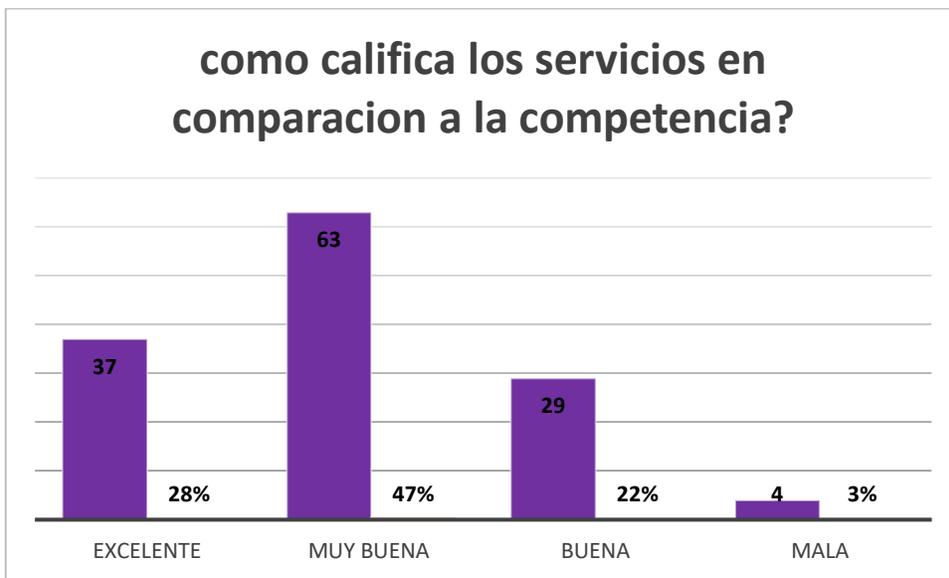
Indicador: Gustos y preferencia

Las preferencias del consumidor están determinadas por aquellos bienes o servicios que otorgan una utilidad a este. En otras palabras, estos productos satisfacen las diferentes necesidades que los consumidores tienen. Sin embargo, siempre teniendo en cuenta sus respectivas restricciones presupuestarias. (Galan, 2021)

De las 133 personas que participaron en la encuesta 25 prefieren visitar punto vet por el precio, 36 por la calidad de servicio, 45 por la calidad de producto, 20 por la ubicación, 4 por el servicio a domicilio y 3 por la imagen del negocio.

Los resultados nos indican que Punto Vet debe de mejorar en su imagen de marca y en ofrecer servicio a domicilio a sus clientes en general debido a que estos clientes podrán hacer comentarios negativos hacia la empresa y esto llevara a perdida de nuevos clientes porque perderán credibilidad o van a generar desconfianza a su público en general.

Grafico N°10 Servicios en comparación a la competencia



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet

Variable: servicios

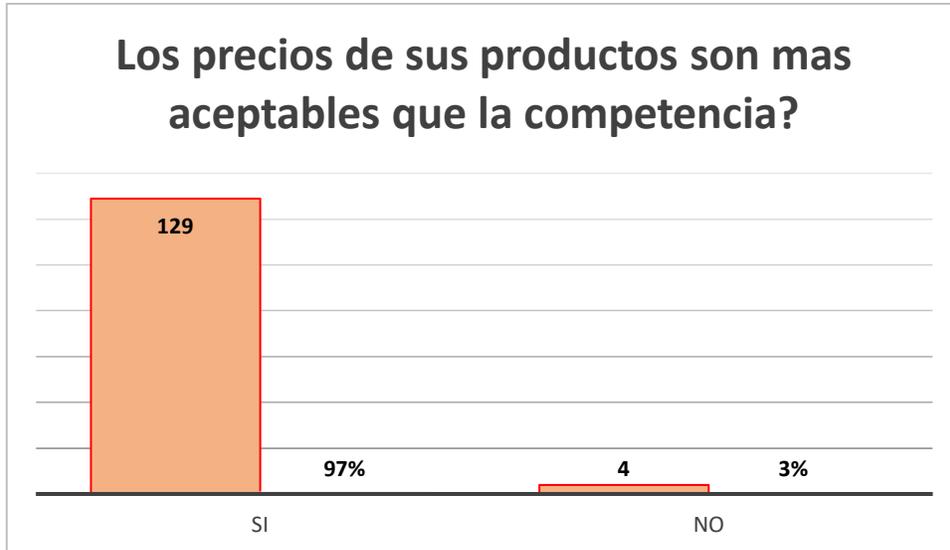
Indicador: Gustos y preferencia

Se dice que un servicio es heterogéneo debido a que, atendiendo a diferentes factores, raramente suelen coincidir entre sí y usualmente son diseñados y realizados en atención a cada cliente individualmente. En otras palabras, no existen cadenas de producción en masa como sí sucede en la fabricación de bienes. (Galan, 2021)

En este grafico se divide la clasificación de los clientes encuestados, 37 excelente, 63 muy buena, 29 buena y 4 mala.

Los clientes que optaron por excelente y bueno, dicen que se sienten satisfecho por la buena atención y por qué les brindan asesoramiento además de eso que están en un buen punto de ubicación de lo contrario los demás clientes dicen que no les han ofrecido servicio delivery ni promociones que ofrezcan a otros clientes.

Grafico N°11 Los precios ante la competencia



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet

Variable: precios

Indicador: Ingresos

“El precio es la cantidad de dinero cobrada por un producto o servicio o la suma de los valores que el consumidor entrega a cambio de los beneficios que obtiene por usar o tener un producto” (Armstrong, 2003)

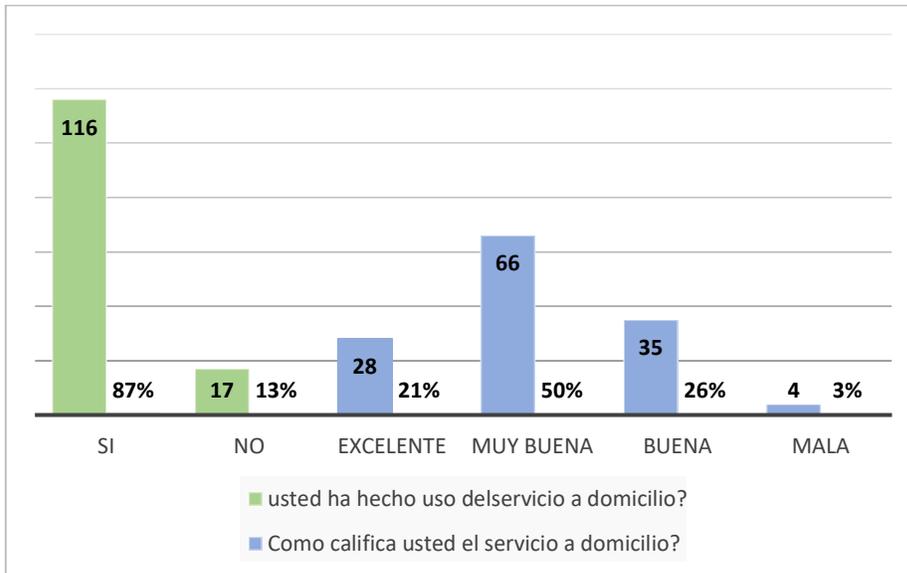
Como parte de los resultados se evidencian que 129 encuestados dicen que aceptan el precio ante la competencia y los otros 4 dicen que no.

Los resultados obtenidos hacen saber que los clientes tienen como alternativa elegir a PUNTO VET por ofrecer productos rentables y de fácil acceso. Es importante mencionar que la empresa PUNTO VET ofrece productos de alta calidad para sus clientes en general y esto hace que los clientes acepten los productos que ofrece dicha empresa.

El valor de un producto o servicio es un elemento clave en la economía de todos, porque es una referencia y un límite monetario que impacta a nuestro presupuesto, cada día la vida es más dura, hay mucho trabajo y pocos ingresos, por lo tanto, tener productos y brindar servicios a un precio accesible es de gran importancia, mas cuando se sabe que es el instrumento de comunicación más tangible que tiene una empresa con sus consumidores.

Según la guía de observación Punto vet mantiene precios estándar dentro del mercado de productos veterinarios, según los clientes son precios aceptables a la economía de actual, así como ofrecen variedad de productos los precios se van ajustando dependiendo de la cantidad, sabor, entre otros.

Grafico N° 12 A partir del cruce de variables sobre el uso de servicio a domicilio y calificación del mismo



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet, tabla cruzada pregunta 7y 8

El grafico demuestra la respuesta en porcentajes y cantidades de los encuestados, afirmando así que el 87% hace uso del servicio a domicilio, mientras que el 13% no. Por otro lado, manifiesta que el 21% lo califica como excelente, el 50% como muy buena, un 26% confirma que es buena, y solo un 3% dijo que era mala.

El servicio a domicilio es el que ofrecen las empresas para hacer las entregas a domicilio de los productos que los clientes compran vía online o por medios telefónicos. A este tipo de entregas se les conoce como la última milla. (Beetrack, 2020)

Al analizar la variable del servicio a domicilio se puede ver reflejado como un aspecto de demanda, tomando en cuenta que hoy en día las personas prefieren hacer sus compras en línea o están muy ocupadas y buscan una manera más fácil para obtener siempre sus productos, permitiendo este servicio facilitar su compra. De igual forma la empresa tiene mucha ventaja al ofrecer este servicio ya que existen algunas empresas que no lo toman en cuenta.

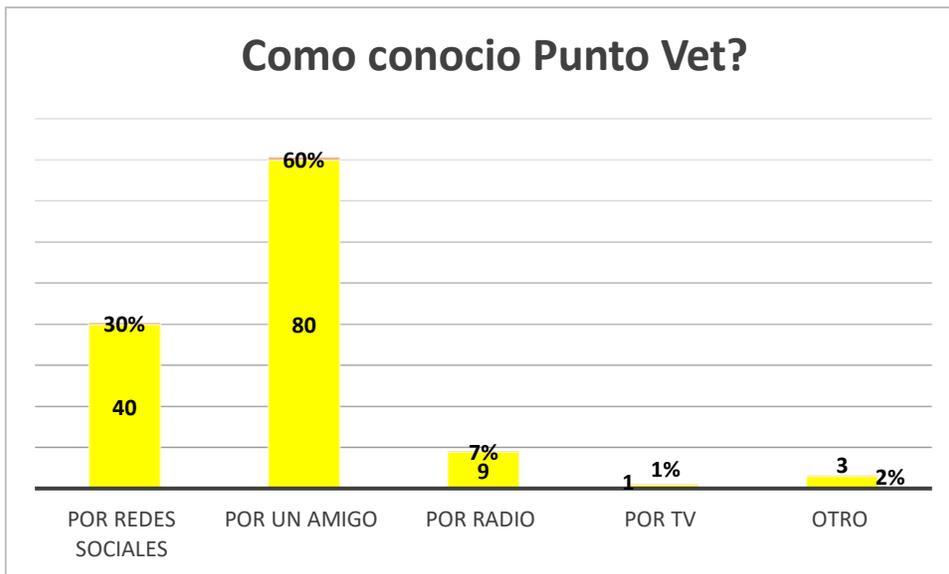
Al momento de realizar la encuesta hemos comprobado la gran demanda que trae consigo esta asistencia, aduciendo que más de la mitad de los encuestados hacen uso del servicio de compras a domicilio, forjando con ello una alta calificación positiva mucho más allá del 50%, demostrando el indicador de gustos y preferencias de los clientes adherido a ello.

10.4 Proponer estrategias que permitan mejorar la competitividad de Punto Vet.

Las empresas viven en un entorno en el que todo ha cambiado y la renovación constante se ha convertido en una dinámica arrolladora. No tomar medidas para mejorar la competitividad en el momento actual, a la velocidad a la que surgen nuevas tecnologías, nuestros competidores toman posiciones. (Samuel, 2018)

Para lograr proponer estrategias que permitan mejorar la competitividad de Punto Vet se analizaron resultados obtenidos por medio de la encuesta, entrevista y guía de observación, indagando los indicadores; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas, obteniendo los siguientes resultados:

Grafico N°13 Medios por los cuales se da a conocer la empresa



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet

Variable: comunicación

Análisis interno

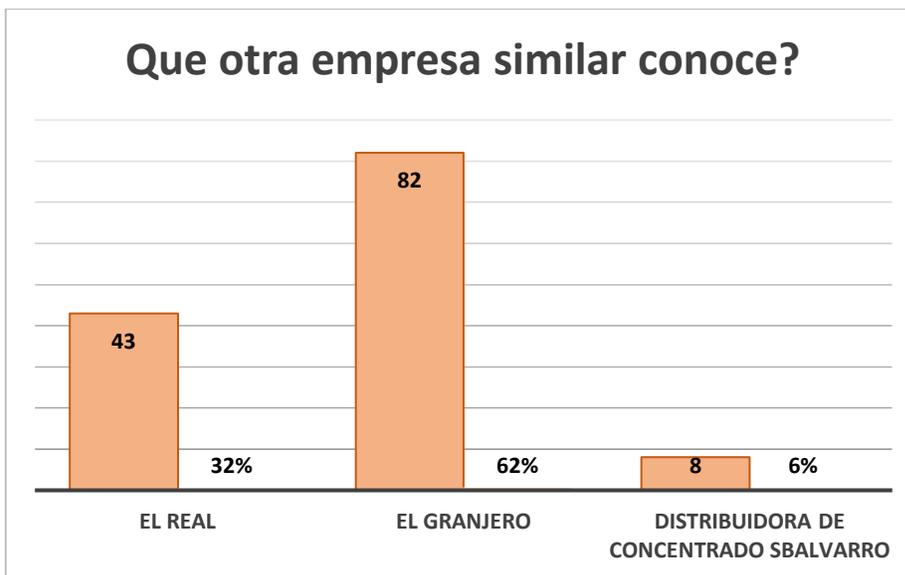
Al analizar lo presentado en el grafico N°1 resalta que el 60% de los encuestados conocieron Punto Vet por un amigo, 30% por redes sociales, 7% por radio, 1% por TV y el 2% afirman haberlo conocido por otros medios.

Mejorar como empresa no es una tarea fácil, uno de los puntos clave que hay que tomar en cuenta, para crecer, es conocer, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, de esta amena actuar ante cada una como mejor corresponda, con el objetivo claro de desarrollarse.

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. (Femxa, 2021)

Los medios por los que una empresa se da a conocer son indispensables debido a que esto traza el posicionamiento a futuro de una manera característica, es demostrado que en base a los resultados explicados sobre la gráfica y gracias la entrevista realizada a los propietarios de la empresa evidenciamos que Punto Vet no ha creado formalmente un medio por el cual darse a conocer, es evidente que ellos crearon una página en redes sociales, pero eso no aduce que este siendo utilizada correctamente, en base a ello está reflejado que 80 personas de 133 conocieron este negocio por un amigo, aunque cabe mencionar que es importante tener un medio más estético visual y profesional.

Grafico N°14 Competencia



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet.

Variable: competencia

Análisis externo

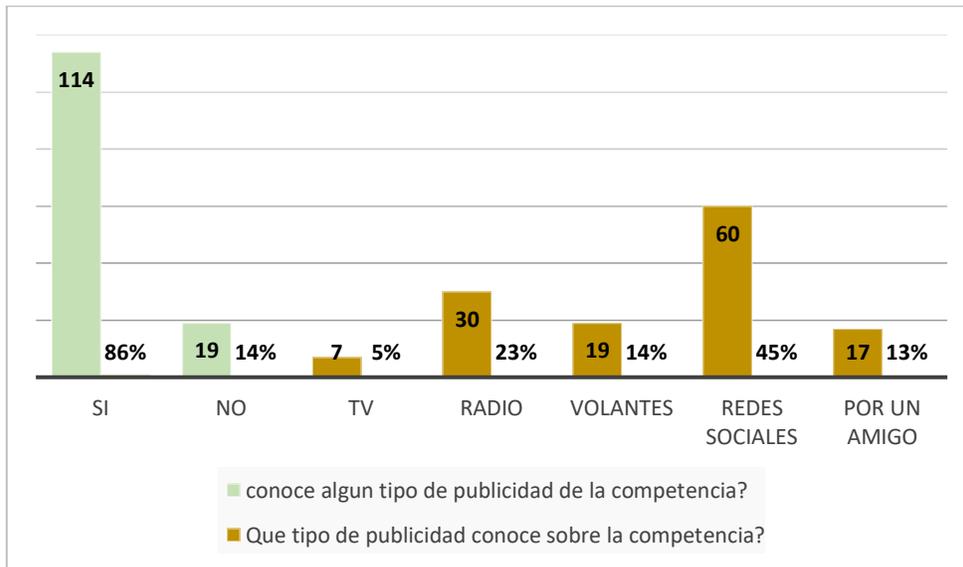
"Mercado en que muchos compradores y vendedores negocian con una mercancía uniforme; no hay un comprador o vendedor que ejerza mucha influencia en el precio corriente del mercado". (Kotler, s.f.)

La ventaja competitiva interna se refiere a la optimización de coste de fabricación, de administración o de gestión de productos ofreciendo un coste al producto unitario inferior al del competidor prioritario. Este tipo de ventajas permite a la empresa obtener mejores utilidades y aumenta la productividad; al mismo que se resiste a posibles variaciones de precio en el mercado. (Tilde, 2010)

El gráfico número 2 dentro del análisis del tercer objetivo expresa que hay tres empresas que predominan como competencia de Punto Vet, el 32% de los encuestados mencionan El Real, el 6% a la distribuidora de concentrado Sobalvarro y más de la mitad, un 62% afirman que El Granjero es una de las de mayor impacto si de competencia se trata.

Punto Vet es una empresa que destaca bastante en la ciudad de Jinotega, pero cabe mencionar que existen varios negocios dentro del mismo mercado de productos veterinarios, según sus compradores uno de los competidores que más destaca es reconocido como El Ganadero, siguiéndole El Real, confirmado lo así mismo los propietarios, es característico e importante como ven ellos a la competencia, alegan que aunque vendan productos dentro del mismo rubro no es tan relevante debido a la gran demanda que existe en dicha ciudad, pero también es importante que mantengan activa la creatividad y la diferenciación, una empresa firme y genuina, incide en el posicionamiento.

Gráfico N°15 A partir del cruce de variables del tipo de publicidad de la competencia



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet, tabla cruzada pregunta 4 y 5.

Análisis externo

"La publicidad es una forma de presentación remunerada y no personal, que sirve para que un patrocinador identificado promueva ideas, bienes o servicios". (kotler, s.f.).

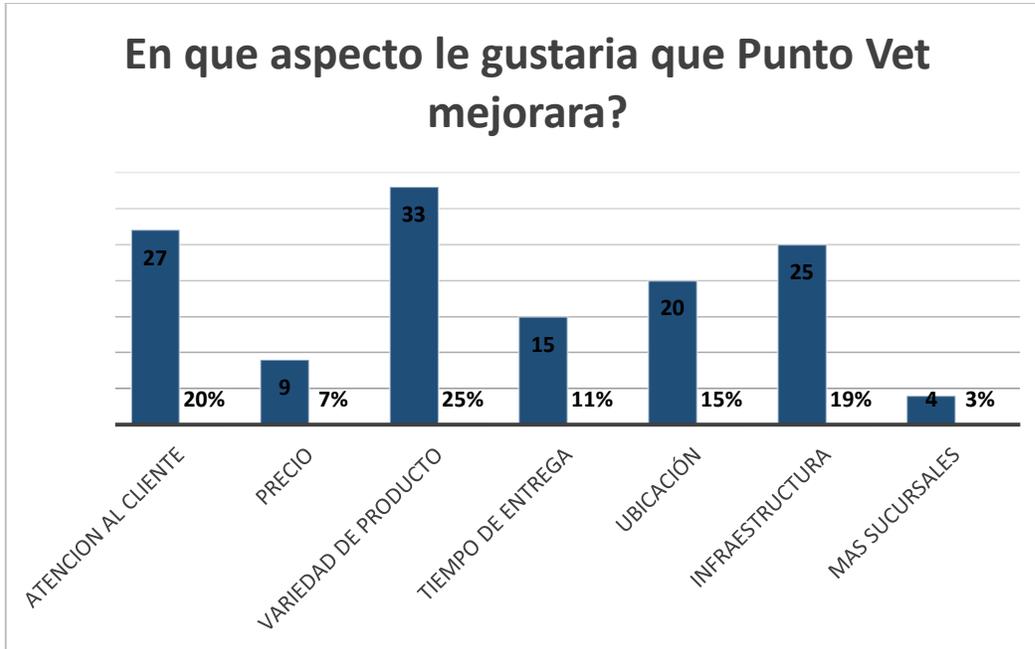
La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

La manera de como llegamos al cliente es un eslabón de gran impacto para adentrarse a un mercado no importando a que segmento sea, la publicidad es parte indispensable, dentro de esta empresa ha facilitado de manera generosa la interacción con sus clientes y futuros compradores ya q por medio de elle se ha demostrado la necesidad que pueden cubrir, a pesar de que Punto vet haya creado un gran trabajo con sus clientes de modo que ellos mismos divulgan el buen servicio.

Es necesario probar otros medios, la competencia tiene gran influencia dentro de la publicidad, así lo demuestran los datos obtenidos, 114 personas de 133 a los cuales se le pregunto si conocían publicidad de la competencia respondieron que sí, teniendo mayor presencia en las redes sociales y la radio. Punto vet al no tener cobertura en sitios o medios

como ya lo mencionábamos podría afectar en un futuro cercano él y afectaría las ventas de modo significativo.

Grafico N° 16 Aspectos a mejorar



Fuente propia: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Punto Vet

Variable: preferencia

Análisis interno

Detrás de cada compra hay una motivación más allá de lo evidente y para saberla las marcas necesitan estar cada vez más cerca de los usuarios y reconocer la importancia de la opinión del cliente. (Zendesk, 2021)

Dentro del grafico estudiamos varios puntos de vista obteniendo como resultado que un 20% prefiere mejoras en atención al cliente, un 7% en precio, el 25% sugiere mejorar la variedad de productos, al tiempo de entrega lo aporta un 11% de los encuestados, el 15% ubicación, 19% para la infraestructura, y por últimos tenemos al 3% de los participantes que se inclinan a más sucursales.

Al momento de tomar en cuenta la predilección de las personas se nos da la oportunidad de mejorar como empresa ya que de esta forma vamos a trabajar unísonos con los clientes, en

innumerables ocasiones esto no se toma en consideración llevando consigo el declive de muchos negocios, y le somos indiferente. Cuando decidimos incluir esta interrogante al momento de aplicar la encuesta visionamos la satisfacción de los visitantes creando una mejor experiencia en cuanto a sus gustos y preferencias. Hacer un análisis externo y permitir que los clientes sean los que observen las debilidades del negocio de igual forma proponiendo mejoras para la misma les permitirá a los propietarios facilitar su crecimiento conociendo la raíz de un problema.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la empresa en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente capacitado para brindar asesoría y asistencia veterinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado por su calidad de productos que ofrece.
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas sucursales en diferentes departamentos del país.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ubicación geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de crédito y convenio con empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente atención y relación con los clientes. 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • crisis económica, social y política existencial en el país.
<ul style="list-style-type: none"> • Espacio reducido. 	<ul style="list-style-type: none"> • crecimiento e innovación de la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de inversión en infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • introducción de nuevos productos al mercado local.
<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal en servicio de delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores.
<ul style="list-style-type: none"> • Carece de elementos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático.

Estrategias propuestas

Estrategias	Objetivos	Acciones
<p>Marketing mix: producto, precio, plaza y promoción</p>	<p>Mejorar la posición competitiva de la empresa Punto Vet.</p>	<p>producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una bolsa con una propia imagen de marca para entregar los productos. • Mantener estándares de calidad. • Surtido de productos en cuanto a tamaño, marca, color, sabor, etc. <hr/> <p>precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer una comparación de precios sobre la competencia. • Ajustar precios sobre la competencia Actualizar los precios con las últimas compras de cada producto. • Se recomienda la aceptación de tarjetas de crédito al momento de recibir pagos. <hr/> <p>plaza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir un área específicamente para tele ventas. • Ampliar el horario de atención. • Instalación de sistemas de seguridad. • Vincular artículos relacionados. • Mantener ambiente limpio para una experiencia agradable. <hr/> <p>promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer spot publicitario para dar a conocer un poco más sobre el negocio y sus productos. • Aplicar un porcentaje de descuentos a los clientes que hagan sus compras por tarifas específicas. • Aplicar rifas y regalías en diferentes fechas del año

		<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar páginas en redes sociales y actualizar constantemente según las tendencias. • Crear un catálogo físico y digital de todos los productos que ofrecen y actualizarlo según los nuevos productos. • Realizar actividades promocionales según fechas especiales. • Patrocinar a entidades benéficas locales para animales.
Penetración al mercado con productos actuales	Aumentar las ventas y la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Aliarse con otras empresas para promocionar sus productos y servicios. • Mantener una buena relación con empresas aliadas y proveedores • Invertir en un sistema de facturación para mejor control de los productos ya existentes y los que se irán incrementando. • Contratación del personal suficiente • Abrir nuevas sucursales • Ampliar alcance geográfico de servicio a domicilio.
Merchandising visual.	Renovar la visualización interna y externo de la empresa Punto Vet.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar rotulo • Mejorar infraestructura y fachada del local. • Imagen del local, pintura. • Señalización atractiva de los productos. • Invertir en Decoración de acuerdo a temporadas especiales. • Mejorar la Iluminación. • Comprar nuevos estantes.

11. CONCLUSIONES

A través del análisis de los resultados obtenidos por medio de los diferentes instrumentos de recolección de información como la encuesta, entrevista y guía de observación aplicado a la empresa Punto Vet en el departamento de Jinotega se llegó a las siguientes conclusiones:

Es evidente que Punto Vet no tiene un plan marcado a implementar lo cual es sumamente importante y necesario, ya que ellos permanecen en lo básico y más rentable. Se debe mencionar que prestigio que se ha ganado dicha empresa en el transcurso que tiene de estar en el mercado del departamento de Jinotega ha sido predominante gracias a que se caracteriza por brindar seguridad y confianza a los clientes al momento de realizar sus compras, esto ha sido la base para que la empresa se mantenga en un mercado tan exigente y competitivo.

El segmento de mercado al cual se dirige Punto vet se caracteriza por clientes de ambos sexos que comprende las edades de 20 a más con nivel económico variado, en la ciudad de Jinotega existe una alta demanda de productos para animales puesto que es una zona donde predomina la ganadería, y no menos importante la mayoría de habitantes de esta ciudad posee una mascota a la cual se le debe brindar alimentación y atención, por tanto el tener un negocio que les brinde asistencia veterinaria y les provea concentrados y alimentos en general se considera rentable y necesario.

Es considerable mencionar que, según los resultados obtenidos en base al comportamiento de la demanda, se concluye que punto Vet es un negocio concurrido gracias a su excelente ubicación dentro de la ciudad, por la calidad productos que ofrece, influyendo también que los precios son aceptables en comparación de la competencia, se puede decir que los clientes no solo comprar por necesidad sino por satisfacción.

Una vez recopilada la información y por medio de un análisis FODA se valoró y logró proponer estrategias para mejorar el ambiente interno y externo de la empresa de modo que puedan ser aplicadas mediante las acciones planteadas que contribuyen a un mejor posicionamiento competitivo y fomenten el crecimiento de la empresa Punto Vet.

Por tanto se puede concluir que la hipótesis si se cumple ya que La demanda de los productos de la empresa Punto Vet está condicionada por la correcta aplicación de estrategias competitivas orientadas a partir de un diagnóstico de la situación interna y externa, debido a

que aunque en la ciudad de Jinotega la necesidad de de adquirir productos y servicios veterinarios es muy grande, los clientes prefieren un lugar donde se les brinde asesoría, exista calidad de precio, producto y servicio, un local amplio, con ambiente agradable y con múltiples opciones al momento de realizar sus compras.

12. RECOMENDACIONES

Una vez ya finalizado el trabajo de investigación y al evaluar los resultados obtenidos por medio de las técnicas de recolección de información puestas en práctica se considera necesario que la empresa tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se le recomienda a la empresa que implemente un plan de acción de marketing, para potenciar las ventas y aumentar su liderazgo en el mercado.
- Tener siempre en cuenta la misión y visión del negocio, ya que de ello parten los objetivos y estrategias para su alcance.
- Mantener la calidad en los productos, así como el buen servicio brindado al cliente.
- Es necesario utilizar medios publicitarios para recordarle a los clientes los tipos de productos y servicios que ofrece la empresa.
- Realizar promociones atractivas para los clientes según temporadas especiales del año.
- Garantizar una atención al cliente de manera eficiente, que permita una atención personalizada y de calidad.
- Continuar capacitando de manera constante a los trabajadores para una mejor comunicación con los clientes.
- Realizar cambios en la infraestructura del local que permita ofrecer un ambiente atractivo de manera que el cliente se sienta a gusto, satisfecho y motivado para que regrese nuevamente.
- Crear alianzas con fundaciones que realicen actividades de servicio social para animales callejeros.
- Poner en práctica las estrategias y acciones brindadas mediante este trabajo de investigación para lograr desarrollarse y crecer, tomando en cuenta la posición competitiva en la que se encuentra y la que desean obtener.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIAS

Huete , Y., Rodriguez , K., & Lopez , J. (febrero de 2015). *repositorio UNAN-managua*. Obtenido de repositorio UNAN-managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/1840/1/16365.pdf>

Aguado, S. G. (2018). *Ventaja Competitiva sustentabilidad de la estrategia de negocio*.

ALEPH. (05 de 04 de 2021). Obtenido de ALEPH: <https://aleph.org.mx/que-es-una-guia-de-observacion-y-ejemplo>

Angel, M. (2016). *El protocolo de investigacion* . mexico.

Armstrong, K. y. (2003).

Beetrack . (s.f.). Obtenido de Beetrack : <https://www.beetrack.com/es/blog/estrategia-de-diferenciacion-ejemplos>

Beetrack. (14 de Febrero de 2020). Obtenido de Beetrack:
<https://www.beetrack.com/es/blog/entregas-a-domicilio-retos-del-delivery-en-distribucion-urbana>

Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos basicos de administracion*. Mexico.

Cajavilca, W. (2018). *VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS PERUANAS, 2006-2017*. TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:DOCTOR EN ECONOMÍA, Universidad Federico Villareal, Lima.

Cazares, G., & Ordeñana, V. (2016). *Ventaja competitiva y marketing relacional para la fidelización de clientes del canal food services de la empresa Alpina S.A en la ciudad de Guayaquil*. tesis para optar al título de Ingeniería en Marketing y Negociación Comercial, UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Guayaquil.

Concepto. (2013). Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/entrevista/>

Del otro lado del rio. (01 de 09 de 2013). Obtenido de Del otro lado del rio:
<http://delotroladodelrio.blogspot.com/2013/11/una-delincuencia-no-tan-comun.html>

EDOMEX. (s.f.). Obtenido de EDOMEX: <https://isceem.edomex.gob.mx/investigacion/lineas-investigacion>

Espinoza, M. E., & Moreno, Y. (2016). *Ventaja Competitiva*. Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, UNAN- Managua/RUCFA, Managua.

Femxa. (2021). Obtenido de Femxa: <https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>

Ferrel, H. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: McGrawHill.

- Flores. (2019). *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ENEL GENERACIÓN PERÚ S.A.A. PARA LOS AÑOS 2018-2023*. Tesis para optar al título de Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del Capital Humano, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Galan, J. (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/preferencias-del-consumidor.html>
- García, M., & Bajo, N. (2017). *Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/a879/046877f8e84638892289f3bf4daf4567b73d.pdf>
- Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing*. Santiago: Thomson.
- Hernandez, R. (2014). *metodologia de la investigacion* . mexico .
- Hill, C., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica* (XII ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- kotler, P. (s.f.). Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos58/definiciones-marketing/definiciones-marketing2.shtml>
- Lopez, R. (s.f.). *interpretacion de datos estadisticos* .
- Lozada, J. (2014). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Lumbí, A., & Vilchez, K. M. (2018). *Importancia de las Ventajas competitivas generadas por la calidad de la atención al cliente en “gasolinera de servicio UNO Estelí”, primer semestre 2017*. Tesis para optar al título de Licenciatura en Mercadotecnia, UNAN-Managua/FAREM- Estelí, Estelí.
- Martínez, A. (2020). *LA VENTAJA COMPETITIVA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA SELVA ANDINA - JAÉN, 2019*. TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN, Universidad Señor de SIPAN, Chiclayo.
- Paz, G. B. (2017). *metodologia de la investigacion* . Mexico: Patria .
- Peiro, A. (2015). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/demanda.html>
- Perez, J. J. (2011). *Empresa y Administracion* . Macmillan Iberia, S.A.
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva empresarial* (Décima edición ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Porter, M. (2007). Harvard Business Review.
- Porter, M. (22 de Marzo de 2018). *Titular* . Obtenido de Titular : <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

- Postgrado.* (2020). Obtenido de Postgrado: <https://postgrado.ucsp.edu.pe/programa-de-especializacion/que-es-gestion-infraestructura/>
- Questionpro.* (2021). Obtenido de Questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-transversal/>
- Roberto, H. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico.
- Samuel. (05 de Febrero de 2018). *My Gestion* . Obtenido de My Gestion : <https://www.mygestion.com/blog/estrategias-para-mejorar-la-competitividad-de-tu-empresa>
- Slideshare.* (2021). Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxvtas/importancia-del-precio>
- Tilde, M. V. (2010). *Introducción de Marketing estrategico.*
- Torres, D. (2020). *Hubspot* . Obtenido de Hubspot : <https://blog.hubspot.es/sales/analisis-demanda>
- Unesco.* (1997). Obtenido de Unesco: <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-Subareas-Conocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENESCYT.pdf>
- Vallet, T. (2015). *Principios del marketing estrategico.* Madrid : Univercidad Jaume .
- Zendesk.* (2021). Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/opinion-de-clientes/>

Anexos

13. ANEXOS

Nº1

Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Encuesta dirigida a clientes de Punto Vet

Buenos días, buenas tardes, somos estudiantes de V año de mercadotecnia del recinto universitario FAREN-Estelí.

El objetivo por el cual se está realizando esta encuesta es para Analizar las ventajas competitivas implementadas en la empresa Punto Vet de la ciudad de Jinotega, año 2021.

Su aporte será de mucha importancia, los resultados servirán para analizar la situación actual de la empresa y de esa forma proponer estrategias para su desarrollo.

¡Solicitamos encerrar su respuesta con un círculo y rellenar los espacios requeridos, muchas gracias!

1) **sexo**

- Masculino
- Femenino

2) **Edad**

- De 20 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- De 36 a 40 años
- De 41 a mas

3) **Cómo conoció punto vet**

- Por redes sociales

- Por un amigo
- Por tv
- Por radio
- Otros

4) ¿Cada cuanto visita punto Vet?

- De 1 a 3 veces por semana
- De 4 a 6 veces por semana
- Más de 6 veces por semana

5) ¿Qué otra empresa similar conoce?

6) ¿Por qué prefiere este lugar sobre otros negocios con los mismos productos?

- Precios
- Calidad de servicio
- Calidad de producto
- Ubicación
- Reconocimiento en el mercado
- Servicio a domicilio
- Imagen
- Otros:

7) ¿La ubicación de este negocio lo atrae a usted como cliente?

- Si
- No

8) ¿Cómo considera el local donde se encuentra situado punto Vet?

- Amplio
- Pequeño
- cómodo

9) ¿le parece atractiva la infraestructura de Punto Vet?

- Si
- No

10) El ambiente que ofrece punto Vet lo considera:

- Tranquilo
- Animado
- Desagradable

11) ¿Cómo valora la publicidad que ofrece punto Vet?

- Muy buena
- buena
- mala

12) ¿Qué le parece la calidad de nuestros servicios en comparación a otros negocios de productos veterinarios?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

13) ¿Los precios de nuestros productos le parecen más aceptables que los de la competencia?

- Si
- No

14) ¿conoce otros negocios que ofrezca los mismos productos?

- Si
- No

15) ¿conoce usted algún tipo de publicidad de la competencia?

- Si
- No

16) ¿Qué tipo de publicidad conoce sobre la competencia?

- Tv
- Radio

- Volantes
- Redes sociales
- Otros:

17) ¿Considera que Punto Vet abastece las necesidades dentro del ámbito veterinario?

- Si
- No

18) Usted ha hecho uso del servicio a domicilio.

- Si
- No

19) ¿Qué calificación le da usted al servicio a domicilio que ofrece punto vet?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

20) ¿Usted recibe descuentos o promociones por parte de punto.vet?

- Si
- No
- A veces

21) ¿En qué aspecto le gustaría que punto? Vet mejorara?

- Atención al cliente
- Precio
- Variedad de productos
- Tiempo de entrega
- Ubicación
- Otros / describa _____

Nº 2

Entrevista



Entrevista dirigida a propietarios de la empresa punto Vet ubicada en la ciudad de Jinotega.

Objetivo general: Analizar las ventajas competitivas implementadas en la empresa Punto Vet de la ciudad de Jinotega, durante el año 2021.

Acerca de la empresa:

Nombre de la empresa: _____

Tiempo en el mercado: _____

Nombre y edad del propietario: _____

Nivel académico: _____

Información sobre ventajas competitivas:

1. ¿Cuánto tiempo llevan funcionando en el mercado?
2. ¿Sabe usted que son las ventajas competitivas?
3. ¿Que estrategias competitivas implementan la empresa?

4. ¿creen que sea necesario implementar alguna estrategia en específico?
5. ¿a cuantos negocios consideran como competencia?
6. ¿Quién de ellos es su mayor competencia?
7. ¿De qué manera creen que destacan de la competencia?
8. ¿consideran que su negocio está posicionado dentro del mercado? ¿Por qué?
9. ¿creen que la infraestructura y ubicación de su negocio es estratégica?
10. ¿Qué elementos consideran indispensables para hacer lograr un mejor posicionamiento con respecto a la competencia?
11. ¿Cómo expresarían su experiencia como empresa competente?
12. ¿De qué forma se definen frente a los competidores nuevos en el mercado de productos veterinarios?
13. consideran que su punto débil se basa en:
 - Productos
 - Publicidad
 - Ubicación
 - Atención al cliente
 - Promociones
 - Regalías
 - Nivel de conocimiento
 - Tiempo dentro del mercado
 - Tamaño del local

- Cantidad de personal
- Precios
- Variedad de productos
- Otros / especifique:

14. ¿Qué ventajas competitivas valoran de la competencia que usted no tenga?

15. ¿Qué factores consideran como una amenaza?

16. ¿Cuáles son las oportunidades que visionan en su negocio con respecto a la competencia?

Nº3

Guía de observación



Dirigida a la empresa punto Vet ubicada en la ciudad de Jinotega, con el objetivo de obtener la información necesaria sobre la situación interna y externa a nivel de ventajas competitivas.

Datos generales:

Nombre del negocio:

Dirección:

Cuestionario de información:

- 1) **¿Los productos están exhibidos de manera ordenada y estratégica?**
 - Si
 - No

- 2) **¿reciben capacitaciones tanto los propietarios como los trabajadores?**
 - Si
 - No

- 3) **Califique del 1 al 5 cada uno de los componentes internos y externos con los que cuenta la empresa punto Vet en comparación de la competencia**

Indicadores internos	calificación				
	1	2	3	4	5
Responsabilidad					
Interés por sus empleados					
Productos					
servicio					
Atención al cliente					
Capacidad de cubrir la demanda					
Promociones					
Elocuencia del personal					
Tiempo					
Estantes para los diferentes productos					
Espacio suficiente para circular					
Colores adecuados					
Iluminación					
Temperatura					
Animación					
Área de espera					
Equipos de oficina y estantería					

Características externas	calificación				
	1	2	3	4	5
Pintura					
Rotulo					
Publicidad					
Ambiente seguro					
ofertas					
ubicación					
infraestructura					
tamaño de local					

N° 4 Cronograma de actividades

N°	Actividades	Mes							
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1	Selección del tema de investigación								
2	Antecedentes								
3	Planteamiento del problema								
4	Preguntas problemas								
5	Justificación								
6	Objetivos								
7	Bosquejo del marco teórico								
8	Investigación del marco teórico								
9	Supuesto y cuadro de operacionalización de variable								
10	Diseño metodológico								
11	Elaboración de instrumentos								
12	Analisis del primer objetivo								
13	Analisis del segundo objetivo								
14	Analisis del tercer obojetivo								
15	conclusiones								

Nº 5 Fotografías de Punto Vet











