

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO ESTRATÉGICO Y
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA HOFFMAN
MASCOTAS PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2021, EN
LA GRAN ÁREA METROPOLITANA.

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SUSTENTANTE: ERICK ARCE BADILLA

PROFESORA: HELVETIA UMAÑA CHACÓN

SEDE ARANJUEZ

JULIO, 2021

Contenido

• Índice de cuadros	10
• Declaración jurada	13
• Carta de aprobación del tutor.....	13
• Carta solicitud de defensa.....	15
• Carta del Filólogo	16
• Cédula de identidad	17
• Resumen	18
• CAPÍTULO I	19
• DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
• Planteamiento del problema.	19
• Cantidad de mascotas por país.....	20
• Objetivos.....	21
• Objetivo general.....	21
Objetivos específicos:	21
• Justificación	22
• Antecedentes.....	23
Historia.....	23
Antecedentes internacionales.....	24
Antecedentes nacionales.	26
• Proyecciones	28
• CAPÍTULO II.....	29
• MARCO TEÓRICO	29
• Plan estratégico.....	29
Tipos de planeación.	30

• Pirámide de la base estratégica.	30
Planes operativos.	31
Planes tácticos.	31
Planes estratégicos.....	32
• Tipos de planes estratégicos.	33
• Estrategia	34
Tipos de estrategias.....	34
Estrategias de integración.	34
Estrategia vertical hacia adelante.	34
Estrategias intensivas.....	37
• Estrategias de crecimiento para las empresas (Matriz Ansoff).	38
Desarrollo del mercado.....	38
Penetración del mercado.	39
Estrategias de diversificación.	40
• Aspectos de las estrategias de diversificación.	40
Diversificación concéntrica.....	41
Estrategias defensivas.	41
Las 5 fuerzas de Porter.....	42
• Las cinco fuerzas de Porter.....	43
Rivalidad entre competidores.	43
Amenaza de nuevos competidores.	44
• Análisis estratégico.....	45
Análisis del entorno externo.	45
• Fuerzas principales del macroentorno de la empresa.	45
Análisis del sector interno.....	46
• Participantes del microentorno.	46
• Las 7 P del marketing.	47

• Las 7 P's del marketing mix.	47
Producto.	48
Precio.	48
Plaza.	48
Promoción.	48
Personas.	49
Procesos.	49
Posicionamiento.	49
• Plan de negocios	49
• Estructura del plan de negocios.	51
Resumen ejecutivo.	52
Descripción del negocio.	52
Estudio de mercado.	53
Análisis de la competencia.	53
Estrategias de venta y marketing.	53
Financiación de la empresa.	54
• Comportamiento organizacional.	54
VARIABLES INDEPENDIENTES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO).	55
• Niveles de las variables independientes.	56
VARIABLES A NIVEL ORGANIZACIONAL.	56
Variables a nivel grupal.	57
• CAPÍTULO III.	59
• MARCO METODOLÓGICO	59
• Enfoque.	59
Método.	59
Transversal o transeccional.	60
• Fuentes de información.	60

• Fuentes de información.....	61
Fuentes primarias.....	62
Fuentes secundarias.....	62
Muestra.....	63
Cálculo de la muestra.....	64
• Unidades de Análisis	65
• Instrumentos	67
• Técnicas de recolección de datos.....	68
Cuestionario.....	68
Análisis de contenido.....	69
• Procesos de recolección y análisis de datos.....	69
• CAPÍTULO IV	71
• ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	71
Resultado y análisis del cuestionario.....	71
• Edad	72
• Elección de la veterinaria.....	73
• Atención del personal.....	74
• Instalaciones de la empresa.....	75
• Recomendaciones hacia la empresa.....	76
• Evaluación de la empresa.....	77
• Nivel de confianza con la empresa.....	78
• Precio y calidad del servicio.....	79
• Tiempo de espera.....	80
• Variedad de productos.....	81
• CAPÍTULO V.....	83

• CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	83
Conclusiones.	83
Recomendaciones.	86
• CAPÍTULO VI	89
• Propuesta.....	89
• Misión, Visión y Valores	89
Misión.	89
Visión.....	89
Valores.	90
• Análisis FODA	90
Fortalezas.	90
Oportunidades.	91
Debilidades.	91
Amenazas.....	91
Análisis CAME.....	91
• Análisis CAME.....	92
Corregir (C).....	93
Afrontar (A).	93
Mantener (M).	93
Explotar (E).....	93
• Estrategias del análisis CAME	93
• Estrategias del CAME	94
Estrategia ofensiva.	94
Estrategia de supervivencia.	94
Estrategia defensiva.	95
Estrategia de reorientación.....	95
• Comparativa FODA y CAME	96

• Las cinco fuerzas competitivas.....	97
Poder de negociación de los clientes.....	97
Amenaza de productos sustitutos.....	98
Poder de negociación de los proveedores.....	98
Amenaza de nuevos competidores.....	99
Rivalidad entre competidores.....	99
• El diamante de Porter.....	100
• El diamante de Porter.....	101
Condiciones de los factores.....	102
Industrias relacionadas y de apoyo.....	102
Condiciones de demanda.....	103
Estrategias, estructura y rivalidad empresarial.....	103
• Entorno de la empresa.....	104
Macroentorno.....	104
Microentorno.....	104
Marketing Mix.....	105
Análisis de la competencia.....	106
• Comparativa de las competencias.....	106
Puestos a contratar.....	107
Community Manager.....	108
• Actividades del Community Manager.....	108
Nuevo diseño de la página de Facebook e Instagram.....	108
• Rediseño de las redes sociales.....	108
Contador.....	109
• Actividades del contador.....	109
Peluquero.....	109
• Actividades del peluquero.....	109

Equipo tecnológico y de oficina.	110
• Equipo tecnológico y de oficina.	110
Capacitación al personal.	110
• Capacitaciones.	111
Seguro de los empleados.....	111
• Seguro del personal.....	111
Recomendación sobre la inversión final.	111
• Recomendaciones para aplicar	112
• Referencias	113

Índice de imágenes

• Imagen N°1	30
• Imagen N°2	33
• Imagen N°3	38
• Imagen N°4	40
• Imagen N°5	43
• Imagen N°6	45
• Imagen N°7	46
• Imagen N°8	47
• Imagen N°9	51
• Imagen N°11	61
• Imagen N°12	68
• Imagen N° 13	92
• Imagen N°14	94
• Imagen N°15	101

Índice de cuadros

- Cuadro N°1 20
- Cuadro N°2 65

Índice de tablas

• Tabla N°1	72
• Tabla N°2.....	73
• Tabla N°3.....	74
• Tabla N°4.....	75
• Tabla N°5.....	76
• Tabla N°6.....	77
• Tabla N°7.....	78
• Tabla N°8.....	79
• Tabla N°9.....	80
• Tabla N°10.....	81
• Tabla N°11.....	96
• Tabla N° 12.....	106
• Tabla N°13.....	108
• Tabla N° 14.....	108
• Tabla N°15.....	109
• Tabla N°16.....	109
• Tabla N°17.....	110
• Tabla N°18.....	111
• Tabla N° 19.....	111
• Table N°20.....	112

Índice de gráficos

• Gráfico N°1:.....	72
• Gráfico N°2:.....	73
• Gráfico N°3:.....	74
• Gráfico N°4:.....	75
• Gráfico N°5:.....	76
• Gráfico N°6:.....	77
• Gráfico N°7:.....	78
• Gráfico N°8:.....	79
• Gráfico N°9:.....	80
• Gráfico N°10:.....	81

Resumen

El propósito del siguiente trabajo de investigación, titulado “Desarrollo de un plan de negocios estratégico y organizacional para la empresa Hoffman Mascotas para el segundo semestre del 2021, en la Gran Área Metropolitana”, el cual tiene como finalidad conocer las variables y factores que permitan el mejoramiento de los procesos de la empresa.

La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo en el cual se utilizó el cuestionario como herramienta para recopilar la información necesaria; fue aplicado a los clientes con el propósito de recolectar toda la información relevante que permita hallar las respuestas a las variables planteadas en los objetivos específicos de la investigación.

Seguidamente, la información se completa con el marco teórico con el fin de comprender la naturaleza de la investigación y comprender los términos para el desarrollo de un plan de negocios estratégico organizacional de la empresa Hoffman Mascotas, para que sean explicados en la resolución del problema planteado.

Posteriormente, se analizan los resultados y las variables estructuradas de la investigación, cuyo propósito es determinar las posibles respuestas al tema de análisis y a los objetivos de la investigación. Como variables de análisis se plantean las siguientes: factores que influyen en el público meta, variables de mercado y la estrategia final para el desarrollo del plan de negocios.

Una vez que se haya analizado en detalle los datos de esta investigación, se plantean las conclusiones y recomendaciones, a tomar en cuenta para el desarrollo del plan de negocios. Finalmente, se realizará la propuesta de la investigación que abarcará los criterios relevantes para poner en práctica el desarrollo de los planes mencionados.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

A continuación, se mostrará la información relacionada con el estado que presenta la empresa Hoffman Mascotas y las situaciones a las cuales se enfrenta actualmente; se plantearán los aspectos que requiere el plan de negocios estratégico, donde se incluyen los procesos que realiza la organización para mantenerse competitiva en el mercado. Por lo cual se elaborará una propuesta de solución al problema que enfrenta actualmente la empresa Hoffman Mascotas.

Planteamiento del problema.

En la actualidad, las empresas viven en una constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre sí; por esto es que, las organizaciones de hoy deben estar bien cimentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica definida. Es importante realizar el debido estudio porque proporcionará un sentido de dirección; además, les permite orientar las decisiones cotidianas para evaluar los procesos y enfoques que desean alcanzar.

Esta situación también debe estar presente en empresas más pequeñas que se ubican dentro de la clasificación de pymes, ya que deben definir y seguir una serie de lineamientos que las guíen hacia el crecimiento; es en ese momento cuando más necesitan una base que las sustente y dirija. Se sabe que empresas que hoy día están consolidadas, empezaron siendo pymes que sabían el camino que debían tomar por medio del planteamiento de estrategias de negocios bien definidas y ahora que son grandes corporaciones, continúan con esa planeación que las ha llevado hacia el crecimiento y rentabilidad permanente.

A consecuencia de la pandemia del COVID-19 las empresas de todo tamaño y estructura han tenido que innovar sus procesos de marketing para poder adaptarse a lo que el mundo entero se enfrenta; según un estudio realizado por CELIEM (2020) detalla que “La crisis sanitaria que vive actualmente el país ha sobre impactado las micro, pequeñas y

medianas empresas costarricenses. Tanto así, que en el segundo e importante estudio de CELIEM, que se realizó entre el 31 de agosto y 8 de septiembre a 170 MiPymes se detalla que el 90% de estas han sido afectadas por los cierres decretados por el Gobierno”. (p.1)

Igual de importante es lo que menciona el periódico La República, sobre la cantidad de mascotas que las familias costarricenses mantienen en sus hogares.

Según La República (2021), Costa Rica es uno de los países de Centroamérica en donde las personas adquieren más mascotas para sus hogares, porque en ellas las personas logran encontrar un nuevo miembro, compañero y para los más pequeños de la casa, es un buen aliado con el que podrán jugar y de la misma manera, las cuidan.

A continuación, en el cuadro comparativo se muestra la cantidad de mascotas que adquieren las familias de acuerdo con su país.

Cuadro N°1

Cantidad de mascotas por país.

Los ticos son los que más perros tienen en Centroamérica, según Kantar Worldpanel (cifras en porcentaje de hogares).

País	¿Tieneperros?	1	2	3 o más
Costa Rica	58	29	18	12
Nicaragua	53	36	11	6
Honduras	51	33	11	7
El Salvador	46	27	13	6
Panamá	46	26	12	8
Guatemala	41	26	9	6

Fuente: La República, 2021.

Una correcta planeación tanto de negocios, estrategia y de marketing, trae consigo innumerables beneficios a cualquier empresa; como por ejemplo, se puede definir la misión y visión, de esta manera se fija desde un principio el rumbo que debe seguir la empresa y hacia dónde va; se puede identificar el mercado meta al que quieren dirigir sus productos y servicios, conocer sus debilidades y amenazas y aprovechar sus fortalezas y oportunidades que permitan mejorar sus procesos de mercadeo y conocer a su competencia.

Esto permitirá a la empresa mantenerse dentro del mercado competitivo y evitar ser desplazada por otras que sí tengan establecidos sus objetivos y metas; además, se debe tomar en cuenta que existen factores internos y/o externos que pueden influir en los resultados planeados.

Así es como surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo deberá establecer su plan de negocios estratégico, la empresa Hoffman Mascotas para definir su posicionamiento en el mercado de mascotas?

Objetivos

Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocios estratégico y organizacional de la empresa Hoffman mascotas, para su operación en el Gran Área Metropolitana (GAM), en el segundo semestre del 2021.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa Hoffman mascotas a nivel interno y externo, acorde con sus procesos administrativos y organizacionales, en el segundo semestre del 2021.
- Determinar los gustos y preferencias del público meta de la empresa Hoffman Mascotas para ser tomados en cuenta, en el proceso de evaluación y capacitación del personal a la hora de interactuar con los clientes.

- Establecer las variables del mercado que afectan a lo interno y externo, a la empresa Hoffman Mascotas para el logro de sus objetivos de negocio.
- Desarrollar una propuesta estratégica y organizacional para impulsar la ventaja competitiva de la empresa Hoffman Mascotas, en la GAM para el segundo semestre del 2021.

Justificación

Los motivos que impulsan este estudio y su propuesta para diseñar un plan de negocios para la empresa Hoffman Mascotas, se fundamentan en la necesidad de poder fortalecer el nivel competitivo de la empresa. Este es un plan estratégico fundamentado en temas y conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar ventajas competitivas diferenciadoras y que, de esta manera, puedan destacarse a nivel nacional, logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la organización y la de sus clientes.

Es indispensable el trabajo en equipo para poner en práctica un plan de negocios; igualmente, es importante la calidad del recurso humano, de los productos y del manejo de la información, en la estandarización de los procesos de venta y en la investigación del mercado, entre otros puntos en los que debe trabajar una empresa. Los beneficios que se adquirirán pueden ser notables en el incremento de las ventas y de las utilidades a futuro; en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, en la minimización de riesgos y en el conocimiento y buen nombre de la organización, por la relación directa que tendrá con cada cliente y la fidelidad que se logrará, por medio de estos procesos responsables de marketing.

Toda empresa, ya sea grande o pequeña, debe elaborar un plan de negocios; pues en este se define su dirección, y así mejorará su competitividad, su funcionamiento y posicionamiento en la sociedad. Con la elaboración de su misión, visión y políticas se podrá poner en práctica y se podrá mejorar el entorno, tanto interno como externo de la empresa.

De igual manera, permite que cada empleado conozca hacia dónde quiere ir la empresa y lo hace comprometerse con ese destino. La empresa Hoffman Mascotas requiere un plan estratégico de marketing, que mejore el crecimiento y la aceptación por parte del mercado; este va en aumento y para aprovechar este acontecimiento se debe analizar la situación actual y futura, tanto a nivel interno como externo.

En resumen, la empresa necesita elaborar un plan de negocios que le permita aclarar qué quiere conseguir, cuál es el objetivo organizacional y cómo se propone conseguirlo, con qué rutas de acción o estrategias y, con estas decisiones, se puede orientar a la empresa hacia una gestión excelente.

El presente estudio pretende obtener los resultados esperados que sirvan como instrumento para ayudar a la empresa Hoffman Mascotas a mejorar los aspectos en los que no tiene conocimiento; definir cómo se debe actuar ante las situaciones que presente la organización, también, se espera conocer las diferentes variables y su respectivo comportamiento para determinar que la información recolectada dé frutos a la empresa.

Antecedentes

Historia

La empresa Hoffman Mascotas inició sus labores a finales del 2005, como un pequeño emprendimiento, el cual se desarrollaba en la casa de habitación de una de sus dueñas, Diana Hoffman Brenes; originalmente, se ofrecía el servicio de Grooming y el de hotel para mascotas; luego de un tiempo se incorporó la venta de cachorros, el cual fue un proceso lento para adaptarse y poder cumplir con todos los permisos, correspondientes a los entes encargados de la comercialización de perros.

Al pasar de los años y al ver que su negocio crecía poco a poco, la propietaria decidió invertir más en su pequeño emprendimiento, por medio de un préstamo que le ayudaría a solventar los gastos de un local más cómodo que le permitiera progresar aún más

y poder consolidarse en la venta de cachorros. Hoy, aquel pequeño emprendimiento de hogar, se ha convertido en una próspera veterinaria ubicada en San Pedro, Montes de Oca.

De esta manera, se llega a los antecedentes internacionales y relacionados, que de una u otra forma, están vinculados con esta investigación, cuyo objetivo es servir como instrumento de marketing a la empresa Hoffman Mascotas.

Antecedentes internacionales.

Mendoza (2014), en su trabajo para optar por el título de Bachillerato en Administración de empresas de la Universidad de Cartagena en Colombia, Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez; en esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo.

Los principales objetivos de este trabajo son los siguientes: la elaboración de un diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra la empresa tanto a lo interno como en lo externo; seguidamente diseñar estrategias que se acoplen a los objetivos de la organización, con el fin de mejorar la situación actual de la empresa Hoffman Mascotas.

Se concluye que, es importante que toda empresa cuente con un plan estratégico no solo para que la gerencia cumpla con los requisitos organizacionales, sino porque este proyecto al ser compartido y socializado con todo el personal de la organización, crea sinergia para el desarrollo de los objetivos; esto permitirá relacionar el tema con un adecuado plan estratégico que ayude a la empresa Hoffman Mascotas, a mejorar, evaluar y replantearse aquellos objetivos que debe mejorar a lo interno de la empresa.

Escalante, Drouet (2017), con su tesis presentada para optar por el título de Ingeniero Comercial en la Universidad de Guayaquil en Ecuador, presenta su tema de Diseño de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa creatividad Eliana, en el sector oeste de la ciudad de Guayaquil, en el cual se utilizó un enfoque cuantitativo.

Entre sus principales objetivos presenta: el diagnóstico de la situación actual de la organización, asimismo como en la elaboración de un plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa Creatividad Eliana.

En conclusión, las estrategias que se detallan en esta investigación de Escalante, Drouet (2017), sirven principalmente para mejorar los canales de comercialización y promoción; estos factores muestran recursos indispensables para la empresa, además de generar un nivel competitivo en el mercado. Y se relaciona por el hecho de que la empresa se encuentra en proceso de mejorar sus canales de comercialización, así como mejorar sus redes sociales y brindar al cliente un mejor servicio; con esto se pretende obtener una mejor competitividad en el mercado y lograr posicionarse mejor en el mercado.

Arévalo (2018), con su defensa para optar por el título de Administración de empresas en la Universidad de Santo Tomás de Aquino en Colombia, el cual presenta su tesis, Diseño del plan estratégico en la planeación de la empresa GAFASEO S.A.S; donde utiliza el enfoque cuantitativo.

Entre sus principales objetivos destacan: Describir el entorno en el que se encuentra la empresa mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Se concluye que, con la utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter, esa investigación permitió identificar los determinantes de la competitividad y elaborar algunas propuestas que favorezcan un mejor desempeño competitivo de la empresa. En relación con el tema, se observa que la tesis busca dar un apoyo relacionado con las 5 fuerzas de Porter, con el fin de ayudar, mejorar y brindar mayor conocimiento a la empresa, en aspectos en los que podría mejorar.

Véliz(2015), con su tesis “Diseño de un plan de negocio para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía Samborondón como alternativa gastronómica saludable” para optar por el título de Ingeniería comercial con mención en Finanzas, en la Universidad Politécnica Salesiana en Ecuador, en la cual utiliza el enfoque cuantitativo, propone dentro de sus principales objetivos: Desarrollar el estudio financiero que determine el escenario que genere la mayor rentabilidad para el negocio.

Entre las conclusiones se pueden destacar que al realizar un estudio se logró tener un mejor conocimiento en el tiempo, con el fin de recuperar lo invertido por la empresa y los proyectos que se pretenden alcanzar acorde al plazo que se establezca en los objetivos.

Al igual que en el tema de investigación propuesto por Véliz (2015), en nuestra investigación se pretende establecer un proyecto de inversión económica de la empresa Hoffman Mascotas, con el cual se pueda incrementar las ventas y los ingresos a mediano y a largo plazo.

Antecedentes nacionales.

Bastos (2015), con su tesis para optar por el título de Maestría en Administración y dirección de empresas en la Universidad de Costa Rica, cuya investigación se titula: Propuesta de un plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, con el fin de expandir sus servicios a la población del cantón central de la provincia de Limón; en esta investigación se ha utilizado el enfoque cuantitativo.

En ella se destacan los principales objetivos: Diagnosticar la clínica dental de la sede del Caribe de manera interna y externa conociendo sus fortalezas y debilidades, para la determinación de una posible apertura de los servicios que ofrece a la comunidad y la necesidad de estos.

En sus conclusiones indica que La Clínica Dental no cuenta actualmente con un espacio óptimo para ofrecer el servicio a un alto volumen de usuarios, al igual que en la investigación realizada no cuenta con el espacio necesario para brindar un mejor servicio para los clientes.

Hernández (2012), con la tesis: Propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo, para optar por el título de Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, cuyo enfoque es cuantitativo, destaca entre sus objetivos: El realizar un análisis FODA de la organización, determinar la estructura organizacional de la empresa. Existe relación con nuestra investigación porque en ambas se desea establecer una

matriz FODA para ayudar a comprender mejor la situación externa e interna de la organización, objeto del estudio.

En sus principales conclusiones menciona que: la organización posee una estructura organizacional que centraliza la toma de decisiones en su gerente general, y no está formalmente definido cuáles decisiones pueden tomar los colaboradores. Se relaciona en temas de análisis y en realizar planes estratégicos que dan un mejor enfoque a la empresa, en temas que buscan mejorar tanto interna como externamente a la empresa; de igual manera, se desea confeccionar un plan que pretenda ayudar a la empresa a darle mejor seguimiento a su administración. Ya que esta no cuenta con un plan formal y establecido que le ayude en la recolección de información, además de que no cuenta con su misión y visión establecidas.

Arroyo (2014), y su tesis “Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la cooperativa de Jóvenes Agro-empresarios en línea vieja (Coopejalvi) ubicada en el cantón de Pococí”, para optar por el título de Licenciatura en Dirección de Empresas en la Universidad De Costa Rica, cuyo enfoque escuantitativo, propone los siguientes objetivos: Describir los entornos internos y externos para conocer aspectos importantes para la comercialización de los chips de la cooperativa Coopejavi. En relación con la investigación en que se desea conocer el comportamiento de la empresa para mejorar sus procesos administrativos y organizacionales.

Su principal conclusión menciona que existen oportunidades de mejoras importantes para Coopejalvi, con respecto al desarrollo del negocio, las cuales pueden obtenerse con el apoyo y colaboración de sus integrantes. Lo anterior se relaciona con el estudio nuestro, porque en ambas investigaciones se pretende dar una imagen que represente a la empresa y generar mayor valor a la organización; que el cliente se sienta parte de la institución y que se puedan desarrollar mejores estrategias de marketing.

Agüero (2013), en su tesis denominada “Desarrollo de un plan estratégico de marketing para la empresa Inversiones Garita S.A”, con enfoque cuantitativo; comenta como principal conclusión que la empresa está en los inicios de la etapa de madurez de su ciclo de vida. La relación con el estudio se basa en la gran importancia que tiene un plan

estratégico de marketing, por el hecho de que es importante dar a conocer su empresa y determinar en dónde se encuentra posicionada; de igual forma tiene una relación importante con el tema de nuestra investigación, ya que se vinculan varios temas de interés como conocer el estado en el que se encuentra la empresa, realizar análisis internos, confeccionar la matriz FODA de la empresa, entre otros temas más.

Proyecciones

Con la investigación se busca desarrollar una estrategia que ayude a la empresa a conocer más sobre marketing, mejorar la calidad de servicio al cliente y crecer dentro de su entorno, a partir del análisis, determinación de recomendaciones efectivas que puedan ser puestas en práctica en el período que se establezca para dichas acciones.

La propuesta deberá orientarse hacia el desempeño operativo del área administrativa de la empresa de forma eficiente y rentable para optimizar los servicios ofrecidos por Hoffman Mascotas, con el fin de cumplir con la visión, misión y valores de la organización.

Con respecto a nuestro tema de estudio, se debe desarrollar un programa que permita evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos diarios, semanales y mensuales, en niveles cuantitativos. La empresa tiene metas que debe alcanzar y un plan a seguir; por el cual, los métodos de control deben ser fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos.

En síntesis, se busca identificar los datos sólidos y concisos que permitan a llevar a cabo la propuesta final para el desarrollo de evaluación y capacitación, que permitan a Hoffman Mascotas, ejercer las ventas más eficientemente, aplicando las variables más relevantes para su desarrollo. Esto con el fin de alcanzar eficazmente los objetivos de la organización como el desarrollo y fortalecimiento del equipo de Hoffman Mascotas y, seguidamente, puedan utilizar las estrategias para guiar las actividades de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se conocerá sobre lo que es un plan estratégico y cómo puede ser aplicado en la empresa Hoffman Mascotas, con el fin de mejorar su funcionamiento. De la misma manera se estudian los distintos tipos de estrategias que existen y con ello, definir cuál se acopla más a las necesidades de la empresa.

Plan estratégico

En la presente investigación se hablará de lo que es un plan estratégico para ser implementado en una empresa, sea esta, pequeña, mediana o grande, con el fin de determinar qué es este plan estratégico, cómo puede ayudar a una empresa y cuál es la mejor manera para poner en práctica la estrategia que mejor convenga a la organización.

Según Roncancio (2018), define el plan estratégico de la siguiente forma:

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.(p.1)

De forma más simple, un plan estratégico se considera una herramienta que utiliza la organización para conseguir y cumplir su misión y alcanzar su propia visión; también, define las acciones necesarias para lograr éxito, a la hora de ser empleada en la empresa.

Dicho lo anterior se debe de tener en consideración un método por el cual se pueda emplear de buena manera, la estrategia que se desea, esto con el fin de estudiar más a fondo el estado actual de la empresa, su posicionamiento en el mercado y cuáles pueden ser sus puntos débiles, actualmente.

Tipos de planeación.

Existen varios tipos de planeación a los cuales las empresas pueden calificar, según sean los tipos de estrategia que mejor se adaptan a su negocio. A continuación, se definirán algunas de las estrategias con las cuales se identifica la empresa y podrá elegir la que mejor se acopla con su plan estratégico.

Como se muestra en el cuadro N°1 donde se visualiza el orden en que se deben de plantear las estrategias para que la empresa alcance éxito.

Imagen N°1

Pirámide de la base estratégica.



Fuente: Universidad Nacional de Córdoba 2016 (p.1)

Planes operativos.

Uno de los tipos de planeación es el operativo, el cual pone por escrito las estrategias que se han desarrollado para que la empresa desarrolle sus operaciones; esto permite que se dé un seguimiento de las acciones tomadas para verificar su eficacia.

Según Rostan y López (2019) definen el plan operativo de la siguiente forma:

Un plan operativo es un documento en el cual representantes de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir para alcanzarlos. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. (p.33)

La cita anterior deja bien claro que un plan operativo es una herramienta que la empresa utiliza para poner por escrito cuáles serán los pasos que va a realizar y las acciones que deberán desempeñar, quienes participan en la actividad, así como también deben tener claros los objetivos y metas que se desean alcanzar.

Por último, cabe destacar que este tipo de planeación también conocida como POA (planes operativos anuales), tiene una duración de un año, por lo que cada vez que finaliza un periodo, se debe realizar de nuevo para definir los objetivos que se requieren para el próximo año.

Planes tácticos.

A continuación, se presentan los tipos de planes tácticos los cuales se enfocan en los objetivos que ha planteado la empresa; este tipo de plan ayuda a elaborar estrategias que no requieren de un detalle mayor para su implementación.

Según Rostan y López (2019), explican los planes tácticos, así:

Está destinado a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además, se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas”. (p.14)

Los planes tácticos suelen ser de corto plazo. Describen lo que una empresa necesita realizar, la prioridad de los pasos que se necesitan para llevar a cabo esas tareas; define las herramientas y personal necesarios para cumplir los objetivos estratégicos de la compañía.

Los planes tácticos deben enfocarse en los objetivos centrales de la empresa; de lo contrario, las actividades de los empleados se fragmentan demasiado y será difícil para ellos comprender cómo sus actividades se relacionan finalmente con los planes tácticos. Estos planes son importantes para las empresas porque cada uno de los pasos desarrollados en el plan, ayudan a la gerencia a descubrir ineficiencias en sus operaciones.

Planes estratégicos.

Cuando se crea una empresa, si esta no tiene definidos sus objetivos, las directivas nunca sabrán qué acciones deben seguir para lograr el éxito. Incluso si se los tiene, también será necesario planear la estrategia para alcanzarlos. A esto último se le conoce en el mundo empresarial, como planeamiento estratégico.

Según lo mencionado por Rostan y López (2019) definen que un plan estratégico: “Se encuentra orientado a metas más a largo plazo que competen a una determinada institución o empresa”. (p.14)

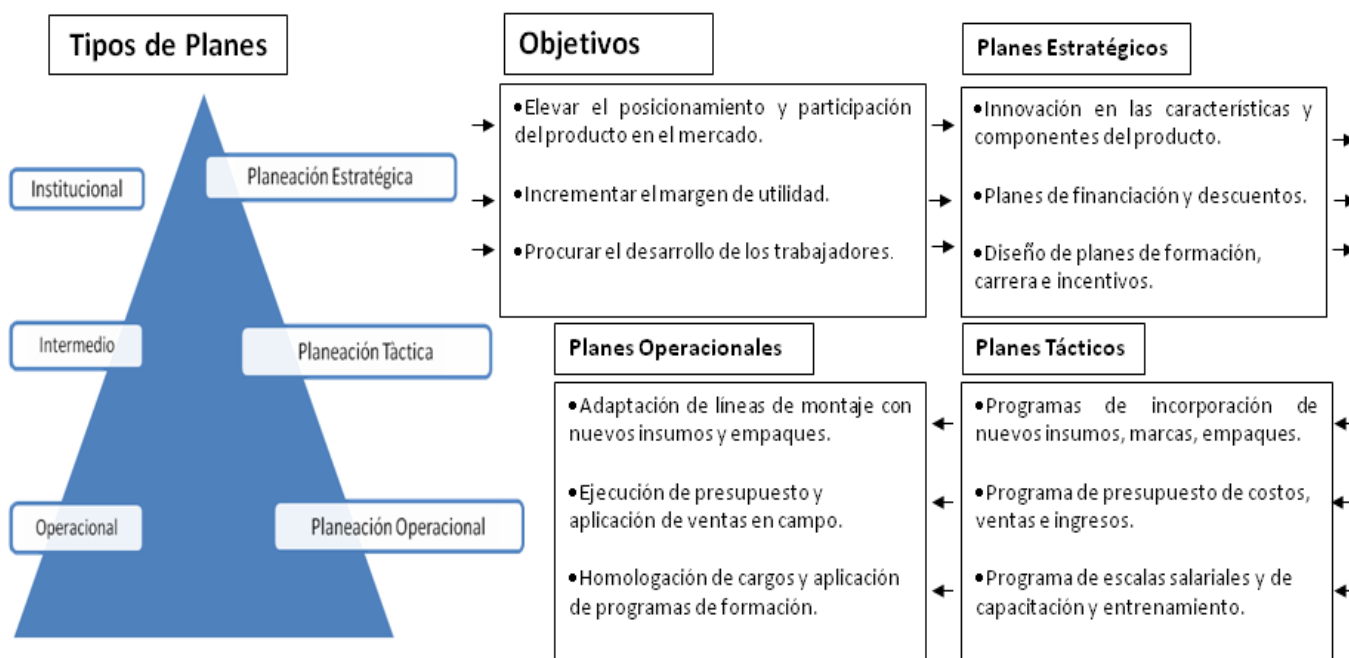
Con este tipo de estrategia se podrán establecer los propósitos y los recursos que se emplearán en un plazo determinado, con el fin de orientar los quehaceres de la empresa y visualizar la participación de las actividades para alcanzar los objetivos. Asimismo, ayudará a conformar equipos de trabajo para que se organicen y se establezcan las distintas metas que la organización se propone cumplir.

Dicho lo anterior, la planeación en cualquiera de sus niveles, es un proceso dinámico en el cual se involucran y se mezclan todos los esfuerzos, recursos y donde se unen todas las áreas funcionales de la organización, en relación con un único objetivo o meta; por tanto, esta debe tener un diseño e implementar un sistema eficiente y eficaz de control, que permitan medir los alcances logrados en un determinado tiempo, con el fin de poder retroalimentar el proceso de aquellas estrategias que no estén cumpliendo con su finalidad.

A continuación, se muestra la imagen N°2; una representación de los diferentes planes estratégicos antes mencionados.

Imagen N°2

Tipos de planes estratégicos.



Fuente: Universidad Santo Tomás. 2018 (p.159)

Estrategia

Las estrategias que obtienen las empresas son herramientas que ayudan a alcanzar los objetivos de la organización; se deben de establecer ciertas metas y objetivos para lograr estimar los plazos de acción y de consecución de los objetivos.

Cabe recalcar que la estrategia real de una empresa es algo que los administradores deben modelar y remodelar, a medida que los acontecimientos trasciendan fuera y dentro de la empresa. Las estrategias se utilizan como ayuda para lograr las aspiraciones de la empresa y con ello alcanzar los resultados deseados.

Según Roncancio (2019) define estrategia “como el puente que hay entre las políticas o los objetivos más altos y las tácticas o acciones concretas para llegar a la meta”. (párr.2)

Tipos de estrategias.

Existen diferentes tipos de estrategias; a continuación, se presentan agrupadas de la siguiente manera:

Estrategias de integración.

Las empresas utilizan este tipo de estrategia para llegar a mantener mayor control y poder de negociación frente a los proveedores, distribuidores y competidores que conforman su entorno. Por esta razón, se utilizan las estrategias de integración para que ayuden a robustecer los productos.

Caro (2020) menciona que “El objetivo de la estrategia de integración es controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y competidores”. (párr.1)

A continuación, se presentantres tipos de estrategias de integración.

Estrategia vertical hacia adelante.

Este tipo de estrategia ayuda a que la empresa busca adquirir en propiedad o fusionarse con otras empresas que funcionan como sus distribuidores. Esta es utilizada por las empresas para poder aprovechar la logística y el beneficio de la distribución.

Según Riquelme (2015), menciona lo siguiente:

La integración hacia adelante es aquella que adquiere cualquier empresa o fabricante que decide tomar parte en las etapas finales del proceso productivo como puede ser la distribución. Esta integración genera que las empresas supriman los intermediarios y que tengan un contacto directo con los minoristas. (párr.1)

Dentro de la integración hacia adelante se encuentran algunas ventajas:

La empresa puede dar un mejor servicio de postventa, puesto que puede ofrecer un mejor soporte técnico y cumplir con las garantías.

- Permite llegar a tener un mejor conocimiento de la manera sobre cómo se comportan sus consumidores.
- Establece una relación duradera con los clientes, debido a la cercanía que se entabla con ellos.

En la actualidad son cada vez más los fabricantes que deciden aplicar la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web, donde logran vender directamente sus productos a todos sus consumidores, impulsando a un mayor control sobre los canales de distribución con el objetivo de alcanzar un mayor grado de eficiencia para acercarse más a sus clientes finales.

Estrategia vertical hacia atrás.

Se efectúa cuando una empresa quiere llegar a tener control sobre los proveedores o alcanzar el dominio total sobre ellos. Esto se produce porque toda empresa depende de sus proveedores que le surten y suministran materias primas para su proceso de producción.

Riquelme (2015), define la estrategia vertical hacia atrás, así:

La estrategia de Integración hacia atrás es un movimiento empresarial consistente en aumentar el control sobre los proveedores, de hecho en muchos casos, supone la directa adquisición del dominio sobre los mismos; es una estrategia actualmente muy utilizada y que tiene unas causas de utilización muy marcadas. (párr.1)

Dentro de sus ventajas se pueden destacar las siguientes:

- Asegura que los costos de las materias primas sean más bajos, lo que le permite tener un precio más competitivo en el mercado.
- El proceso de producción se realiza de forma más eficiente, sobre todo con el uso y el aprovechamiento más eficiente de los tiempos y procesos.
- Aumenta la especialización y protege la calidad de los productos.

Estrategia Horizontal.

Es utilizada cuando las empresas quieren ampliar su poder de mercado. En este caso adquieren la propiedad o bien se fusionan con otra empresa que participa dentro del mismo mercado en el que compite; este tipo de fusiones y adquisiciones permite a las empresas aprovechar la economía de escala por la transferencia que se logra de los recursos y competencias.

Algunas de las ventajas de la integración horizontal son las siguientes:

- Incrementa el poder de negociación de la empresa.
- Reduce el impacto de la competencia dentro del mercado.
- Puede llegar a tener más canales de distribución.

De acuerdo con Isaza (2016) define estrategia de integración horizontal, así:

La estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo. (párr.7)

Según la cita anterior, se puede determinar que las estrategias de integración permiten que las empresas se vuelvan más competitivas en el mercado, tanto nacional como

el internacional. Con base en el tipo de integración que escoja, deberá dar respuesta a los objetivos que la organización tenga estipulados para su plan de acción.

Estrategias intensivas.

Las organizaciones utilizan este tipo de estrategia cuando desean incorporarse a nuevos mercados con la elaboración de nuevos productos o servicios, los cuales se utilizarán para generar mayor valor a sus clientes. Son realizadas mediante el esfuerzo intensivo para mejorar el posicionamiento de la organización.

De acuerdo con Mazzola (2015), “Esta estrategia de crecimiento se basa en mejorar los resultados a partir de nuevas oportunidades en nuestros negocios actuales. Son acciones que buscan mejorar aquello que ya estamos haciendo”. (párr. 2)

Con el fin de comprender mejor el proceso de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto, es importante indicar que este proceso se realiza por medio de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes

Las estrategias intensivas tienen como principal objetivo penetrar y desarrollar el mercado, los productos y servicios dentro de los segmentos existentes, los cuales requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición de la empresa. Se denominan estrategias intensivas porque exigen mayor participación para obtener competitividad ante la competencia.

Al incrementar la participación, los productos y servicios actuales de la empresa, se intensifica la cobertura que tiene como objetivo atraer al público meta.

En la imagen N°3 se encuentran las estrategias intensivas de crecimiento empresarial:

Imagen N°3

Estrategias de crecimiento para las empresas (Matriz Ansoff).



Fuentes: Wordpress, 2015 (p.1)

Desarrollo del mercado.

El desarrollo de mercado también conocido como Market Development, es una estrategia que busca nuevas aplicaciones para actualizar un producto que capte los nuevos segmentos del mercado. Ayuda para el crecimiento de la organización que consiste en los nuevos productos o servicios que ofrecen a los clientes.

De acuerdo con Da Silva (2021) menciona lo siguiente:

Desarrollo de mercado es una estrategia de expansión que trata del crecimiento de una empresa a partir de la conquista de nuevos mercados. Es decir, es cuando una organización intenta insertar sus productos en otros nichos o mercados existentes, diferentes de los que actúa en general. (párr.3)

Penetración del mercado.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial, en los mercados en los que opera y con los productos actuales. Se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (ampliando la variedad de productos), atrayendo a los clientes de la competencia (bajos costos)

En este sentido Carranza (2021) considera que “La estrategia de penetración de mercado se trata cuando utilizas tus productos o servicios para atraer nuevos clientes potenciales y conquistarlos a través de una potente propuesta de valor”. (párr.4)

Según la cita anterior, se puede entender que la empresa Hoffman Mascotas está en la obligación de introducir la línea de producto con la que no cuentan para hacer frente a sus principales competidores, con el fin de aumentar su participación y obtener más cobertura en el mercado

Desarrollo del producto.

Al hablar del desarrollo de un producto se debe de tener en cuenta que es un proceso en el cual la empresa se propone participar en un determinado mercado a través de inclusión de un servicio innovador y que llegue a satisfacer los gustos y necesidades de cada cliente. Cada organización debe de conocer que la realización de un nuevo producto o servicio lleva consigo altos costos.

Es de gran importancia que la empresa Hoffman Mascotas brinde nuevos servicios para su supervivencia y para poder colocarse a la altura de los más grandes competidores.

Es importante conocer el entorno, las posibilidades, variables del servicio y definir al público meta hacia el cual quiere dirigirse.

Estrategias de diversificación.

Para la empresa Hoffman Mascotas es importante implementar una estrategia que ayude con la ampliación de las fuentes de ingreso, lo que permite la expansión y crecimiento de la organización. Esta empresa podrá penetrar nuevos mercados y, con ello, abrirse nuevas oportunidades de negocio, si logra diversificar sus servicios.

A continuación, en la imagen N°4 se muestran ciertas diferencias que se encuentran dentro de las distintas estrategias, antes mencionadas.

Imagen N°4

Aspectos de las estrategias de diversificación.



Fuente: Definanzas.com 2017 (p.1)

Existen varios tipos de diversificación, entre las cuales podemos destacar los siguientes:

Diversificación concéntrica.

La diversificación concéntrica ayudará a la empresa con todas las nuevas estrategias que consisten en añadir, aportar y en la creación de nuevos servicios

Martín (2019), menciona al respecto:

La estrategia de diversificación concéntrica, conocida así dentro del argot empresarial, se trata de un tipo de estrategia comercial en la que se ven involucradas las adquisiciones de empresas o marcas, las cuales compiten dentro de un mismo mercado y que poseen similitudes o parecidos con la marca o con la empresa y productos de uno mismo, es decir, con los propios. (párr.1)

Dentro de la estrategia se encuentran diferentes factores a considerar:

- La empresa no arroja los resultados esperados.
- Cuando nuestros principales productos comienzan a presentar una baja o declive considerable lo que no resulta como competencia para ningún mercado.
- Cuando los nuevos productos garantizan ventas estacionales que logran equilibrar y mantener el número de ventas de los demás productos.
- Al detectar que la incorporación de nuevos productos relacionados con nuestra principal actividad pueden ser ofrecidos a precios de ventas competitivos.
- Al notar que la empresa refleja un crecimiento lento en comparación con la competencia.

Estrategias defensivas.

Todas las empresas son vulnerables a los ataques de los competidores, los cuales son de dos tipos: los nuevos incursionistas y los competidores que ya se encuentran

establecidos. Con la estrategia defensiva se busca bajar la probabilidad de ataque por parte del mercado competitivo.

Los mecanismos que utiliza esta estrategia son los siguientes:

- Innovación continua y avance tecnológico (nuevos productos y servicios).
- Consolidación del mercado por el uso de la distribución intensiva o masiva (eficacia).
- Mantenimiento de costos bajos y precios en consonancia con el valor para el consumidor.
- Extensiones de producto y/o marca para cubrir todos los segmentos (variedades).
- Profundidad de producto para cubrir todos los segmentos (tamaños); guerra de precios y publicidad.
- Bloqueo de proveedores y distribuidores a la competencia.

Las 5 fuerzas de Porter.

De acuerdo con Martín (2018), describe el modelo de Michael Porter:

Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Nos encontramos ante un análisis que sirve para determinar la competencia y rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad. (párr.1)

Las cinco fuerzas de Porter, es un modelo que Michael Porter para el análisis de organizaciones, medir, rentabilidad, recolectar datos, establecer el nivel de competencia dentro del mercado y definir e implementar estrategias en cada fuerza.

A continuación, se desarrollarán las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter.

Imagen N°5

Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Equipo pensemos 2020 (p.1)

Rivalidad entre competidores.

Las empresas están en constante competencia, principalmente en la rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos. Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

De acuerdo con lo mencionado por Arturo K (2020) “Generalmente la fuerza más poderosa de todas hace referencia a la rivalidad que existe entre empresas que compiten directamente en una misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto”. (párr. 5)

Amenaza de nuevos competidores.

Dentro del modelo de las fuerzas de Porter está la fuerza llamada amenaza de nuevos competidores e indica cuán difícil es entrar en un mercado. De acuerdo con el modelo de Porter, las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización, si existe una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa.

Arturo K (2020), menciona que “Se refiere a la entrada potencial en la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto”. (párr. 8)

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Con la presencia de productos sustitutos, suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto un monto mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto. Al realizar un análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos, nos permite formular estrategias destinadas e impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Según Arturo K (2020), la presencia de productos sustitutos “Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria”. (parr.12)

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es parte del marco de análisis que propuso Michael Porter, el cual es utilizado para realizar investigaciones sobre las oportunidades y amenazas en una industria determinada. Mediante este modelo se pueden ejercer tres maneras de hacer negocios: en los aumentos de los precios, disminuyendo la calidad del producto y reduciendo la disponibilidad de los productos.

Lo dicho por Arturo K (2020) es que “Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos”. (párr. 16)

Análisis estratégico.

El análisis estratégico corresponde a todo un diagnóstico que deben realizar las organizaciones mediante el estudio del sector del negocio, en el cual opera e incluye el entorno interno, con el fin de crear la estrategia a implementar para el cumplimiento de los objetivos.

Las empresas deben detener en cuenta el entorno interno como externo dentro de la organización, al realizar un análisis estratégico; esto representa todos aquellos factores que influyen de una manera directa o indirectamente en el plan de gestión de una compañía. Toda organización deberá realizar una valoración de aquellos elementos que influyen para el logro de los objetivos. Cuando se habla de entorno se hace referencia tanto al externo como al interno.

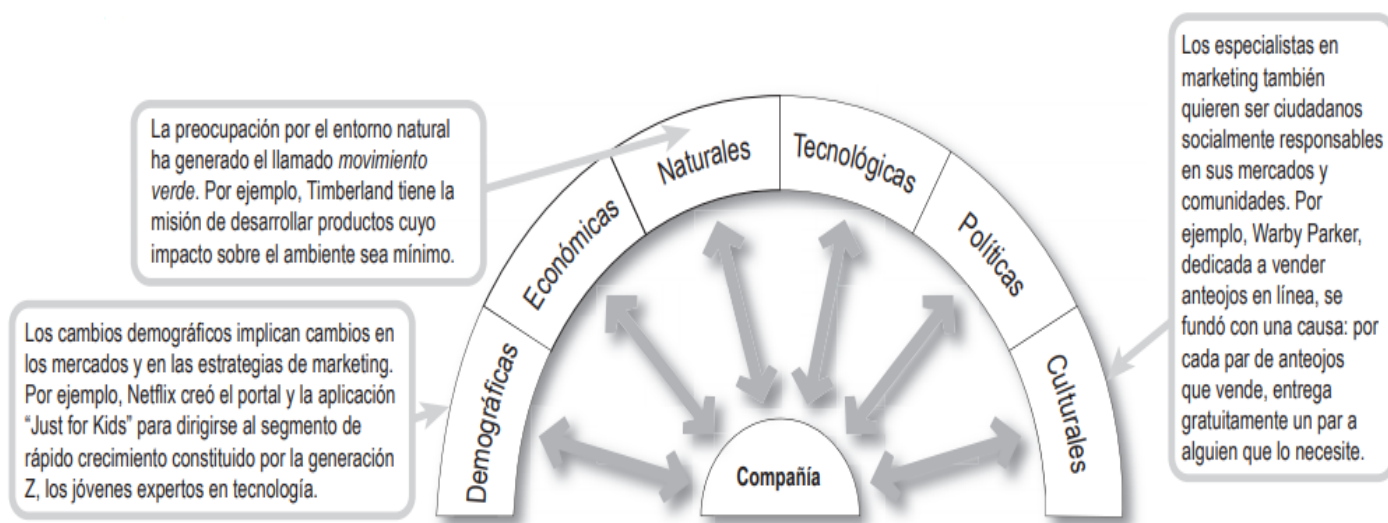
Análisis del entorno externo.

El análisis del entorno externo se enfoca en el estudio de aquellas variables donde la empresa no tiene control sobre ellas; este constituye una de las actividades más importantes en la planificación estratégica de una organización.

Según comenta Kotler y Ansoff (2017) “El macroentorno consiste en fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno”. (p.7)

Imagen N°6

Fuerzas principales del macroentorno de la empresa.



Fuente: Kotler y Ansoff, 2017 (p.72)

De acuerdo con la imagen anterior, los elementos tienen la finalidad de identificar todas las oportunidades y amenazas que se encuentran dentro del sector en que está la empresa.

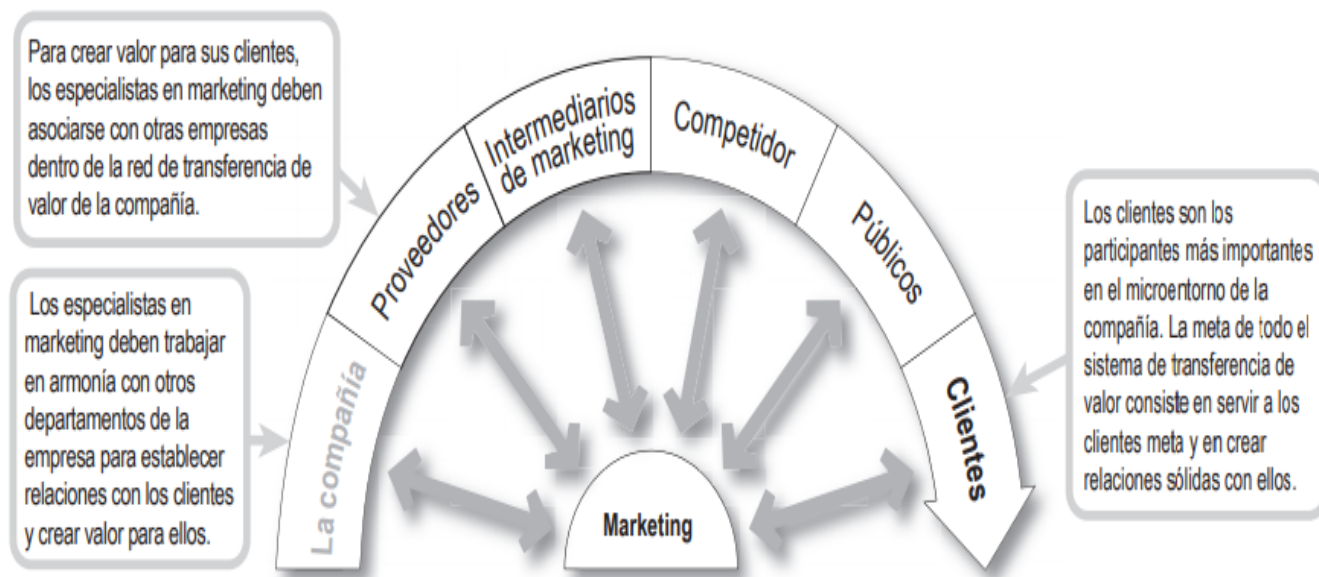
Análisis del sector interno.

El microentorno rodea a la organización de una manera más cercana, en donde las empresas tienen control directo sobre ellas. Es importante analizar las variables del entorno interno para identificar las amenazas y debilidades que puedan afectar los objetivos planteados.

Kotler y Ansoff (2017) menciona: “El microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y consumidores y crear valor para ellos”. (p.68)

Imagen N°7

Participantes del microentorno.



Fuente: Kotler, 2017 (p.69)

Las 7 P del marketing.

A la hora de realizar un plan de marketing, es importante que el cliente conozca y sepa todas las características del negocio, de manera que puedan ser útiles para impulsar el posicionamiento de la empresa. Es esencial manejar los 7 componentes del marketing mix, llamados 7 P del marketing los cuales son: Producto, Plaza, Promoción, Precio, Personas, Procesos y Posicionamiento.

Imagen N°8

Las 7 P's del marketing mix.



Fuente: Storytelling&Co. 2017 (p.1)

Producto.

Es indispensable estudiar el mercado en el que se encuentra el producto para lograr determinar las necesidades e interés del público meta; de igual manera, se debe de conocer los servicios que ofrece y que sean accesibles, deseables y necesarios.

Kotler y Ansoff (2017) menciona que “El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.” (p.53)

Precio.

En este punto se debe basar en un estudio entre lo que valen los productos y servicios de la competencia y lo que el cliente potencial está realmente dispuesto a pagar por él. El precio debe mantener un equilibrio entre la calidad del producto y su valor, de manera que realmente valga lo que se exige.

Según Kotler y Ansoff (2017) “El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.” (p.53)

Plaza.

La plaza se trata de la web donde el cliente podrá comprar el producto de la empresa, mediante actividades para llegar al consumidor final. Para posicionar cualquier negocio en internet, a nivel digital, y de disponer de un catálogo con todos los servicios y productos de tu marca descritos a detalles, al cual los potenciales clientes podrán acceder cualquier día de la semana, a cualquier hora del día, y adquirir el producto que desee de manera sencilla y en la comodidad de su casa.

De acuerdo con Kotler (2017) “La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.” (p.55)

Promoción.

Al hacer promoción se incluyen diversos elementos: publicidad, relaciones públicas, branding, identidad corporativa, estrategias de venta; se busca ser lo suficientemente atractiva como para captar la atención de los consumidores y enviarles efectivamente el mensaje que quiere transmitir el negocio.

Kotler (2017) indica lo siguiente: “La promoción se refiere a actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.” (p.55)

Personas.

Se prioriza lo que son las ventas de cualquier tipo, ya sea presencial u online; el objetivo se basa en el trato que se brinda al cliente, que debe ser personalizado y los mensajes deben de ser dirigidos a las emociones de los usuarios.

Procesos.

Hace referencia en el cómo se le brinda atención al cliente por parte de los colaboradores. Se basa en la comunicación directa entre el consumidor y la organización, que puede ser positiva o negativa, y de acuerdo con la efectividad con la que se puede llevar a cabo. En las que se pueden incluir las respuestas a correos, llamadas, la información que se ofrece, así como el trato al cliente.

Villacampa (2021), considera que los procesos se pueden entender así: “Se pueden definir los procesos como los mecanismos de la prestación de un servicio que tienen una incidencia directa sobre la calidad que se percibe de él.” (párr.13)

Posicionamiento.

El posicionamiento de una empresa depende, en gran medida, de la reputación que tenga dentro del mercado, por ello incluir testimonios y la posibilidad de comentar cada servicio y producto, ayuda mucho a ganar la confianza de los potenciales clientes.

Kotler (2017) menciona: “El posicionamiento es la determinación o el acuerdo que se hace para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta”. (p.52)

Plan de negocios

Cuando se trata de la elaboración de un plan de negocios, esto indica que puede ser aplicado tanto en pequeñas como en grandes empresas, donde deben de estar los objetivos,

las estrategias, la estructura organizacional y la inversión requerida; también, el plan debe presentar las posibles soluciones para resolver los problemas que pueda afrontar la empresa.

Salazar (2019), menciona lo siguiente:

Un plan de negocio es un planteamiento formal de una idea, proyecto o iniciativa empresarial con un conjunto de objetivos, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, y sirve para recurrir a bancos o posibles inversores, para que soliciten financiación o que inviertan en el negocio. (párr.1)

Se considera que el desarrollo del plan parte de estrategias y procedimientos que convierten una oportunidad de negocio en un proyecto empresarial. Un plan de negocio reúne las siguientes características:

- Facilita la negociación con proveedores.
- Puede ayudar a captar nuevos socios o colaboradores.
- Define mediante diversas etapas la medición de sus resultados, el plan facilita este aspecto.
- Establece metas tanto a corto plazo como a mediano.
- Define con claridad los resultados finales esperados.
- Establece criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Prevé las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Identifica posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucra en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.

- Nombra un coordinador o responsable de su aplicación.
- Tiene programas para su realización.
- Es claro, conciso e informativo.

Dentro del plan de negocios se encuentra una estructura que permite determinar su ejecución y contenido que desempeñan un papel importante en el inicio de la actividad de una organización.

Imagen N°9

Estructura del plan de negocios.



Fuente: Ideas de negocio 2015 (p.1)

La creación de un plan es fundamental, ya que plantea las bases y las directrices mediante un análisis; por esta razón, es importante tener el conocimiento de cómo se debe de realizar. A continuación, se detallan los aspectos más importantes de un plan de negocios.

Resumen ejecutivo.

En esta parte del plan de negocio se deben establecer las necesidades de nuestra empresa, tanto a nivel de capital como de recursos materiales y humanos, los objetivos que queremos conseguir de mercado, clientes, ventas y beneficios.

Benlloch (2016) menciona lo siguiente:

El resumen ejecutivo de un plan de negocios sintetiza las ideas más importantes de un proyecto con el fin de buscar financiación entre inversores y/o gerentes bancarios. Este tipo de resumen no solo ha de detallar la tesis del proyecto y el presupuesto requerido; debe estar escrito de tal manera que llame la atención del lector. (párr.2)

Descripción del negocio.

La descripción del negocio debe incluir detalles de lo que hace la empresa, de sus productos o servicios, hasta el contexto del sector actual, realizarla de una manera eficiente permitirá atraer más clientes en la organización.

De acuerdo con lo que menciona Corvo (2018):

La descripción de la empresa es un resumen de los puntos más importantes de la empresa: su historial, el equipo gerencial, dónde se encuentra, qué hace y qué espera lograr, la declaración de la misión y la estructura legal. Generalmente aparece después del resumen ejecutivo en el plan de negocios (párr.1).

Cabe destacar que elementos como el tamaño actual del mercado, el crecimiento del producto o servicio en el sector, los clientes potenciales al cual se desea enfocar el negocio, analizando la estrategia a utilizar para penetrar ese mercado, sin dejar de lado a la competencia y los productos que la misma ofrece.

Estudio de mercado.

Hay que incluir el mercado objetivo y analizar otros negocios dentro de la industria para saber en qué destacamos y en qué nos diferenciamos. Además, conviene identificar las estrategias de mercado que necesitaremos realizar para alcanzar nuestro público objetivo.

Según menciona Nuño (2017):

Un estudio de mercado consiste en analizar y estudiar la viabilidad de un proyecto empresarial. Se trata de un proceso largo y de gran trabajo, durante el cual se recopila una gran cantidad de información relativa a clientes, competidores, el entorno de operación y el mercado en concreto. De esta manera, a través del estudio de mercado, la persona que tiene la idea de emprender puede diseñar un buen plan de negocio al que acogerse, ya sea para lanzar dicha nueva idea o para ofertar un nuevo producto. (párr.3)

Este tipo de estudio es especialmente útil para analizar aspectos como hábitos de compra, región de operación, requerimientos de productos o análisis de la competencia para asegurar el buen desempeño del negocio.

Análisis de la competencia.

Este análisis permite delimitar los puntos fuertes y débiles de los principales competidores para poder desarrollar estrategias ventajosas para nuestro negocio y detectar debilidades que pueden convertirse en un obstáculo a superar.

Sordo (2021), menciona lo siguiente al respecto:

Consiste en analizar las estrategias, fortalezas y debilidades de aquellas empresas que trabajan en el mismo sector del mercado al que pertenece tu negocio. Una vez hecho esto, llevar a cabo un balance final del estado de esas marcas y la tuya te permitirá mejorar tu oferta. (párr.3)

Estrategias de venta y marketing.

De acuerdo con las estrategias de venta y marketing, se deben definir las acciones de promoción claves para aumentar el alcance de un producto y con ello llegar a los

clientes, con todas estas decisiones en un plan de marketing para conseguir los objetivos marcados.

Según comenta Tomas (2020): “Una estrategia de marketing es el proceso que permite que una empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de la mejor manera posible para incrementar las ventas y obtener ventajas respecto de la competencia”. (párr.2)

Financiación de la empresa.

Por último, en esta parte se incluyen los gastos de producción y así como una estimación aproximada de ingresos, según el precio del producto o servicio. Además, se debe analizar si es necesario una financiación externa.

Becerra (2016) comenta lo siguiente:

La financiación de una empresa se basa en conseguir el dinero que te permita pagar las inversiones necesarias para su correcto funcionamiento. Por supuesto, este dinero no suele ofrecerse de forma gratuita, por lo que tiene un coste para la empresa en el momento de su devolución. La financiación puede realizarse a corto o largo plazo. La financiación a corto plazo es la que se debe devolver en un periodo inferior a un año, mientras que la financiación a largo plazo se utiliza para mayores inversiones y se devuelve en periodos superiores. (párr.6)

Comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional ayuda a la empresa a conocer a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se apoya, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos; es decir, incluye temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. También, se refiere a aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y actitudes de los individuos, las normas del grupo, interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos.

Raffino (2020) mencionalo siguiente al respecto:

Con comportamiento organizacional nos referimos a una disciplina que estudia el impacto posible de los individuos, grupos y estructuras dentro del funcionamiento de una empresa u organización, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento de la eficacia dentro de estas últimas. (párr.1)

Es importante conocer y entender más a fondo el comportamiento organizacional, la forma en que las personas y los grupos interactúan en el lugar de trabajo; todo ello es importante para poder crear un cambio organizacional positivo.

Características del comportamiento organizacional:

- Constituir un método “*transdisciplinario*” de análisis de las organizaciones, que buscan optimizar el tipo de respuesta ante un estímulo determinado.
- Se maneja en un nivel concreto de solución de problemas (la conducta objetiva, observable y cuantificable), y también en un nivel abstracto (los valores, las predisposiciones, las guías culturales que orientan nuestra conducta).
- Propone el estudio sistemático, estructural, de la conducta humana, de acuerdo con una dinámica compleja de estímulos y comportamientos.
- Se propone describir, entender y predecir las dinámicas de comportamiento dentro de una organización determinada.

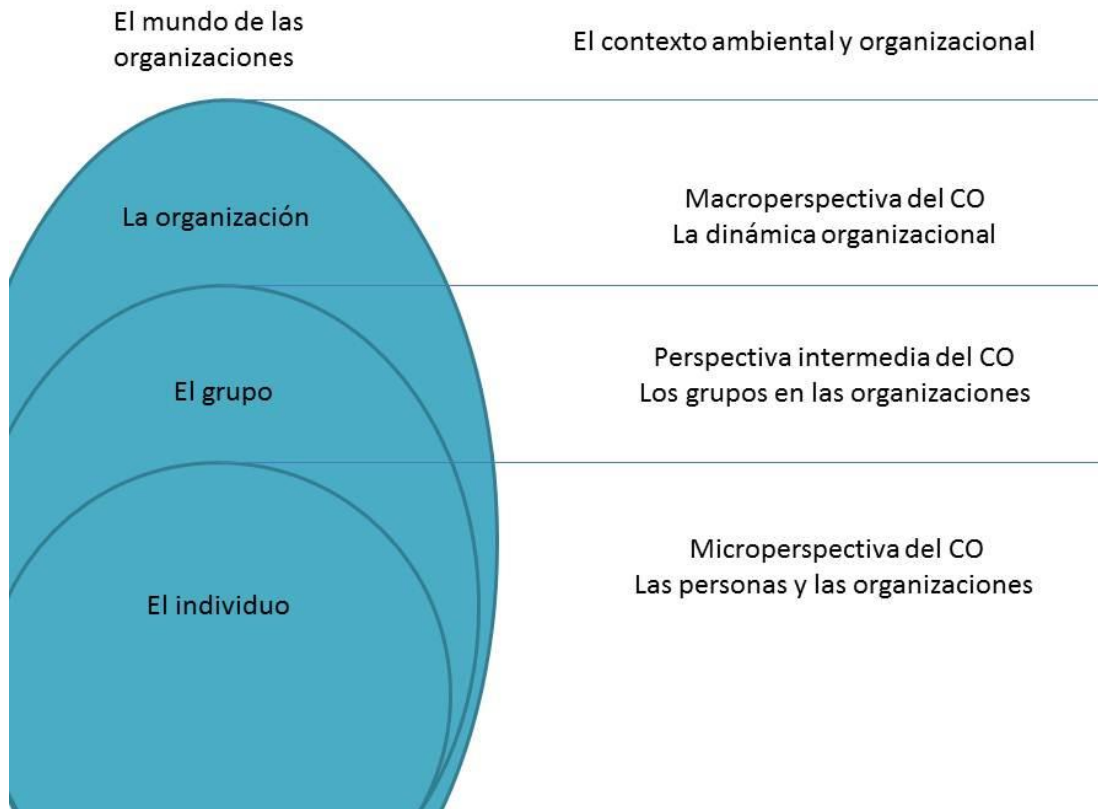
Variables independientes del Comportamiento Organizacional (CO).

A continuación, se detallarán las diferentes variables que existen dentro del enfoque del comportamiento organizacional, el cual está compuesto por tres variables: la organización que se enfoca en la dinámica la empresa, el grupo que se compone por los diferentes grupos y el individuo que se refleja en las personas.

Imagen N°10

Niveles de las variables independientes.

Los tres niveles de enfoque del comportamiento organizacional.



Fuente: Administerio.wordpress 2017 (p.1)

A continuación, se mostrará un análisis de las tres variables independientes.

Variables a nivel organizacional.

De acuerdo con Uriarte (2019), menciona lo siguiente:

En una organización pueden dividirse las actividades necesarias para alcanzar un objetivo en común. En las organizaciones existen grupos de interés (directores, gerentes, empleados, sindicatos, etc.) de los que se espera que hagan aportes, para lo que se les ofrece incentivos y recompensas. Es decir que entre los grupos de interés y la organización hay una relación de reciprocidad. (párr.8)

Variables a nivel grupal.

Según Uriarte (2019) lo determina así:

Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan entre sí por vínculos o intereses comunes. Aquello que tienen en común (pueden ser valores, creencias, ideologías, objetivos, percepciones, etc.) hace que su comportamiento sea relativamente previsible. (párr.7)

Conceptos por considerar:

- Grupos formales: Se asignan tareas dentro de una estructura que los define. Los comportamientos deseables están dirigidos hacia las metas de la organización. Ejemplos de grupos formales: grupo de mando, grupo de tareas y grupos temporales.
- Grupos informales: Alianzas no estructuradas que también pueden darse en el ambiente de trabajo pero que no están determinadas por la organización. Por ejemplo, los grupos de interés o de amistad.

Variables a nivel individual.

Uriarte (2019) menciona que “Los datos que permiten comprender los factores que afectan la conducta individual en general pueden obtenerse de la información del expediente personal de cada empleado”. (párr.6)

Dentro de algunos conceptos se destacan los siguientes:

- Percepción: Cada persona interpreta el mundo que lo rodea a partir de su propia subjetividad. Además, las características de un objeto y la situación en que es percibido afectan la percepción.
- Valores: Cada persona tiene valores sobre lo que es moralmente correcto o no (contenido del valor) que para él tiene una importancia mayor o menor en determinado momento de su vida (intensidad del valor).

- Actitudes: Suelen estar asociadas a algún valor, ya que son la respuesta evaluativa que tenemos ante una situación, persona u objeto. Las más importantes en el ámbito laboral son: satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización.
- Personalidad: Son las características que identifican a cada persona. Estas características determinan la forma en que cada individuo se adapta o responde al ambiente, tanto a partir de respuestas emocionales como elecciones racionales en relación con sus objetivos.
- Aprendizaje: Es el proceso por el cual la experiencia genera un cambio relativamente permanente en el comportamiento del individuo. Sin embargo, el aprendizaje depende también de ciertas aptitudes.
- Aspiraciones y necesidades: Suelen ser varias, pero algunas serán prioritarias, y estas permiten prever el comportamiento del individuo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se busca explicar detalladamente las etapas a desarrollar en la investigación para elaborar la propuesta del plan de negocios estratégico, con el fin de alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación. Además, se desarrollan los aspectos de la investigación como el enfoque, las fuentes de información, la muestra, así como técnicas de recolección y el cuestionario que se aplicará a los clientes.

Enfoque

El enfoque de la investigación es el cuantitativo, por el hecho de que la empresa ofrece diferentes servicios, a partir de ahí, es necesario conocer los gustos, preferencias, necesidades y deseos de la población meta y, con ello, brindar un mejor servicio a los clientes.

Según menciona Hernández y Mendoza (2018): “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p.6).

Al realizar la recolección de datos, la empresa puede verificar si se está cumpliendo con los requisitos adecuados para formar parte del sector de servicios, con el análisis hay una mejor información para poder determinar si los efectos en los servicios han tenido impacto, tanto en los clientes como en la organización.

Método.

La presente investigación se realizará con el método no experimental, ya que la información necesaria para investigar se recolecta a lo interno de la empresa y con ayuda de los clientes que frecuentan la organización.

Hernández et al. (2018) define en su metodología que el diseño no experimental se debe entender de esta forma: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de

variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p.156)

El diseño del método que se establece deja en claro que todo lo que se quiera investigar para realizar el estudio, se hará por medio de opiniones y con la información que los encargados de la empresa brindan, con el fin de tener claro y conocer mejor aun lo que quieren con la organización a mediano y a largo plazo.

Transversal o transeccional.

Hernández (2018), comenta qué es el diseño transeccional: “Investigaciones que recopilan datos en un momento único”. (p.117)

Como esta investigación cuenta con el diseño de tipo no experimental, el transversal o transeccional, se busca obtener la mayor cantidad de información existente dentro de la organización; adicionalmente, se busca recolectar la mayor cantidad de información de los clientes que requieren los servicios de la empresa.

Con la búsqueda de información y al obtener los análisis necesarios en temas de estrategias, se procede a plantear una estrategia adecuada para la organización, con el fin de obtener excelentes resultados, a la hora de implementar esta estrategia.

Fuentes de información

Las fuentes de información son una herramienta que ayudará con aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema que se presente y que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados. Corresponden a diversos tipos de documentos utilizados por el investigador para realizar el estudio, que contribuyan a la resolución del problema planteado.

En la presente investigación se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria, con el fin de recolectar la mayor cantidad de datos para así obtener una visión más amplia de los procesos a evaluar.

A continuación, se detallará los dos tipos de fuentes de información en los cuales se podrá obtener más detalle de lo que se busca investigar, entre los cuales se encuentran:

Imagen N°11

Fuentes de información.



Fuente: Unprofesor, 2019 (p.1)

Fuentes primarias.

Al hablar de fuentes primarias hace mención a los documentos que son publicados por primera vez sin haber sido filtrados, resumidos o interpretados por alguna persona. Dentro de estas se puede extraer la información que es necesaria y donde se obtiene la viabilidad de lo que se investiga.

Según menciona Rivera (2015): “Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona.” (p.3)

Dentro de algunos ejemplos de fuentes primarias podemos encontrar los siguientes:

- Noticias.
- Diarios.
- Novelas
- Entrevistas.
- Fotografías.
- Discursos.
- Cartas.
- Manuscritos.
- Autobiografías.

Fuentes secundarias.

Este tipo de fuente tiene como principio, recopilar, resumir, reorganizar aquella información que ya cuenta con un contenido en las fuentes primarias; estas suelen utilizarse cuando se tienen recursos limitados. En una fuente secundaria hace referencia a un hallazgo, o contenidos, que han sido extraídos de una fuente primaria, por lo que su

objetivo es indicar la fuente o el lugar en el que podemos extraer la información de la fuente primaria.

Rivera (2015), menciona el siguiente concepto de fuentes secundarias: “Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.”. (p.3)

Dentro de algunos ejemplos se tiene:

- Utiliza otras biografías.
- Comentarios.
- Críticas.
- Historias.
- Libros de textos.
- Sitio web.
- Artículos de revistas y periódicos.

Muestra.

Es necesario contar con una muestra que determine cuál es el principal objetivo de la investigación. Se aplicará un muestreo a una parte de la población de clientes de la empresa Hoffman Mascotas, con el fin de determinar algunos datos de interés para esta investigación.

Según Hernández y Mendoza (2018) la muestra es importante por la siguiente razón:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p.196)

La muestra corresponde a clientes de la empresa, con el fin de extraer datos que sirvan como base para así realizar un plan estratégico, cuyo propósito es mejorar la calidad de los servicios de la empresa Hoffman Mascotas, y su crecimiento en la comunidad.

Como referencia, se delimitará la población para obtener la muestra del estudio según la cantidad de visitantes que asisten al local, los viernes, sábados y domingos; es cuando más aforo de clientes se tiene en la empresa Hoffman Mascotas. Se realizará un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas con el objetivo de tener una perspectiva interna del servicio al cliente, asesoría, gustos, preferencias, y así poder desarrollar una propuesta para evaluación y capacitación del equipo de la organización.

La elección de la muestra se debe acoplar al planteamiento del problema de la investigación; se seleccionará de manera no probabilística, dado que cualquiera que cuente con conocimientos en esta rama comercial podrá ser objeto de estudio.

Hernández y Mendoza (2018) menciona que: “Las muestras no probabilísticas, también denominadas muestras dirigidas, como ya te mencionamos, suponen un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización”. (p.215)

Con base en los criterios anteriores, se puede decir que se aplicará un tipo de muestreo no probabilístico, ya que la empresa realizará análisis que le ayude a mejorar tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

Cálculo de la muestra.

Se pretende trabajar con un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 10%, de acuerdo con la muestra de personas a las que se les aplicará el instrumento de recolección de datos.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Formula:

$$e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q$$

Se distinguen las siguientes variables:

- n: Tamaño de la muestra aceptada dentro de una confiabilidad del 90%.
- N: Tamaño de la población o universo de estudio total
- Z2: Nivel de confianza fijado en 95%, con un valor del intervalo de confianza del 1,69, esta constante describe el nivel de probabilidad de certeza de los resultados del estudio.
- P: Máxima proporción de probabilidad de éxito: 0.5 debido a que las proporciones de probabilidad de éxito son desconocidas.
- Q: Máxima proporción de probabilidad de fracaso 0.5 debido a que las proporciones de probabilidad de fracaso son desconocidas.
- E: Error de muestreo aceptado es de 10%, al aceptar un 90% de confianza.

Es importante señalar que la muestra se realiza con la totalidad de personas que acudan a la empresa en un periodo mensual, en este caso con una población de 400 personas a un nivel de confianza de un 95 y un margen de error permisible del 10%; se trabajará con una muestra de 78 personas.

Cuadro N°2

Unidades de Análisis

Objetivo	Variable	Indicador	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición instrumental
Analizar la situación actual de la empresa Hoffman	Identificar el entorno del mercado.	Ventajas competitivas. Competidores del mercado.	Según Franquet (2016) “El entorno del marketing son aquellos actores y fuerzas ajenas a la empresa,	Encuesta	De acuerdo con las preguntas que se indican

Mascotas a nivel interno y externo, acorde con sus procesos administrativos y organizacionales en el segundo semestre del 2021.			específicamente, al departamento de marketing, que directa o indirecta le causan un impacto, ya sea positivo o negativo. (párr.1)		aleatoria-mente de la pregunta 1 a la 10.
Determinar los gustos y preferencias del público meta de la empresa Hoffman Mascotas, para ser tomados en cuenta en el proceso de evaluación y capacitación del personal a la hora de interactuar con los clientes.	Público meta. Preferencias del consumidor.	Público de diferentes edades. Gustos.	Según Corrales (2019) define mercado meta como: “El mercado meta de una empresa es el segmento al cual dirige sus productos y servicios y los diferentes mensajes promocionales y de divulgación demarca”. (p.1) Según Sánchez (2021): “Las preferencias del consumidor están determinadas por aquellos bienes o servicios que otorgan una utilidad a este.”. (párr.1)	Encuesta.	De acuerdo con las preguntas que se indican aleatoria-mente de la pregunta 4 a la pregunta 8.
Establecer las variables del mercado que afectan a la empresa en lo	VARIABLES del mercado.	Que quiere ser la empresa.	De acuerdo con Fraga (2020), “El marketing mix te ayuda a definir tus opciones en cuanto a producto, distribución,	Encuesta.	De acuerdo con las preguntas que se indican aleatoria-mente

interno y externo de Hoffman Mascotas para el logro de sus objetivos de negocio.			precio y promoción. De esta forma, te aseguras de que estás ofreciendo un producto o servicio que encaja con una necesidad concreta de tu cliente objetivo”(párr. 2)		de la pregunta 2 a la pregunta 6.
Desarrollar una propuesta estratégica y organizacional para impulsar la ventaja competitiva de la empresa Hoffman Mascotas en la GAM para el segundo semestre del 2021.	Propuesta estratégica. Ventaja competitiva.		Según menciona Espinosa (2017): “Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado”. (párr. 2)	Encuesta.	De acuerdo con las preguntas que se indican aleatoriamente de la pregunta 6 a la pregunta 10.

Fuente: Arce, B (2021)

Instrumentos

Se establecerán los instrumentos necesarios para recolección de la información y con ello poder realizar el debido análisis que ayude a cumplir con el problema que se planteó originalmente en este estudio.

Los instrumentos que se emplearán para recoger y almacenar la información, podrán ser utilizados por el especialista para el desarrollo de la investigación, los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Hernández y Mendoza (2018), describen el concepto de instrumento: Un instrumento es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p.228)

Imagen N°12

Técnicas de recolección de datos.



Fuente: HubSpot, 2021 (p.1)

Cuestionario.

Uno de los instrumentos a utilizar será el cuestionario; con él se llevará a cabo el respectivo informe para conocer el interés de los clientes, calificados como “fieles” con la empresa; se conocerán distintas opiniones y gustos los cuales son punto de gran importancia para mejorar en el sector de servicios.

Hernández y Mendoza (2018) comentan que el cuestionario: “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.251)

El cuestionario que se empleará consistirá en un conjunto de preguntas, que normalmente pueden ser de varios tipos; estas pueden ser abiertas y cerradas sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación o evaluación. La finalidad es obtener información sistemática y ordenada, acerca de la población con la que se trabaja.

Es un instrumento muy útil para la recolección de datos, especialmente en aquellos casos complicados por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos.

Análisis de contenido.

Una vez obtenida la información por parte de la empresa y los resultados de la encuesta sobre el servicio que brinda, se analizará la información para determinar algunos datos que den respuestas a los objetivos de esta investigación.

Se busca tener conocimientos e información sobre estrategias que emplean las empresas que no cuentan con un plan estratégico moderno, que les ayude a mejorar el servicio al cliente y las expectativas de expansión y de desarrollo organizacional.

Procesos de recolección y análisis de datos

Con el fin de realizar el análisis respectivo de la información recolectada para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación; se fijará algunos pasos que permitan identificar, determinar y analizar los criterios y opiniones de la población consultada, con el fin de hacer una propuesta bastante acorde con las necesidades y expectativas de marketing y de crecimiento empresarial para Hoffman Mascotas.

En primer lugar, se efectuará el cuestionario, el cual ayudará a determinar el nivel de satisfacción de los clientes, contará con preguntas cerradas las cuales deben responder los trabajadores de la empresa y los clientes que la visitan.

El segundo paso corresponde al análisis de contenido, con el cual se recolecta la información administrativa de la empresa y, con ello, se define qué estrategia es la mejor para implementarla dentro de empresa. Hay que tener en cuenta los cambios que pueden surgir de un periodo a otro para que no se vea expuesta ante cualquier situación que pueda afrontar.

Cabe destacar que ambos procedimientos se llevarán a cabo de forma presencial, ya que se cuenta con la facilidad de obtener la información de la empresa en cualquier momento; de igual forma, como la empresa trabaja con citas previas, se puede recolectar la opinión de los clientes durante el transcurso de la jornada laboral.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En este capítulo se procede al análisis de la información recolectada de los cuestionarios, los cuales ayudan a comprender mejor la situación actual de la empresa y poder así realizar un diagnóstico eficiente. La información obtenida de las encuestas se realizó de forma presencial, con los clientes ya que el tipo de negocio así lo permite.

El cuestionario se aplicó en el establecimiento; se hizo de forma presencial; esta herramienta consiste en 10 preguntas y fue aplicada a 78 personas; se realizaron preguntas consideradas importantes para el desarrollo y logro de los objetivos de la empresa; la población que se seleccionó para aplicar la encuesta, corresponde a las personas que asisten por semana a la empresa Hoffman Mascotas.

El instrumento tuvo como fin obtener las características propias del servicio al cliente recibido en las visitas, así como recibir retroalimentación necesaria del servicio que se brinda, las cuales ayudan a reforzar las necesidades del mercado meta.

El estudio de los datos que se muestra a continuación se analizará corresponde al conjunto de todos los resultados obtenidos del cuestionario, aplicado a los clientes; contará con gráficos que evidencien la información de cada una de las preguntas planteadas en la investigación.

Resultado y análisis del cuestionario.

Las respuestas que se analizarán corresponden a la percepción que tiene el público que visita la veterinaria sobre los servicios que ofrece y los productos que se venden en el establecimiento; esto con el fin de conocer cuáles son los puntos más altos y bajos en los que se encuentra la empresa.

A continuación, se presenta la información obtenida de los cuestionarios aplicados, los cuales abarcan preguntas con respecto a gustos y preferencias de los consumidores de la empresa; además de su comportamiento de compra, dichos datos se presentan mediante una representación gráfica, seguido de su análisis para la comprensión de los resultados.

Tabla N°1

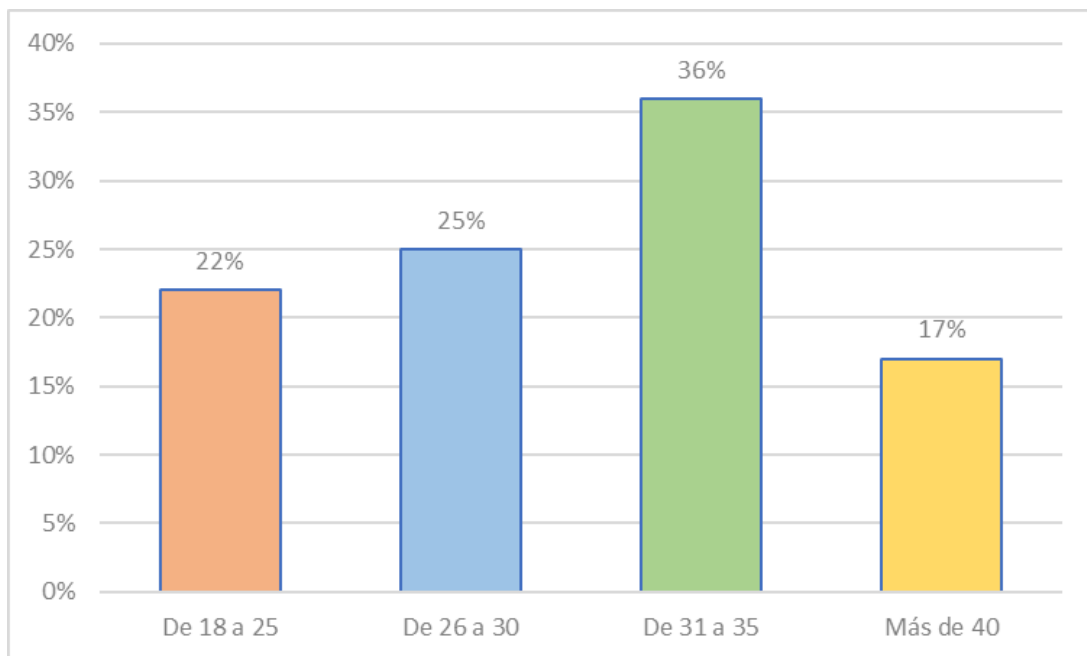
Edad

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
De 18 a 25	17	22%
De 26 a 30	20	25%
De 31 a 35	28	36%
Más de 40	13	17%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°1

Edad



Fuente: Arce, B. (2021)

La muestra de la presente investigación se clasificó en cuatro categorías por edades, con un tamaño total de 78 encuestados; el 22% de los encuestados tienen edades entre los 18 y 25 años, el 25% está comprendido por personas de los 26 a los 30 años, el 36%

comprenden un rango de edad entre los 31 y 35 años, y el 17% de los encuestados se encuentran por encima de los 40 años.

Tabla N°2

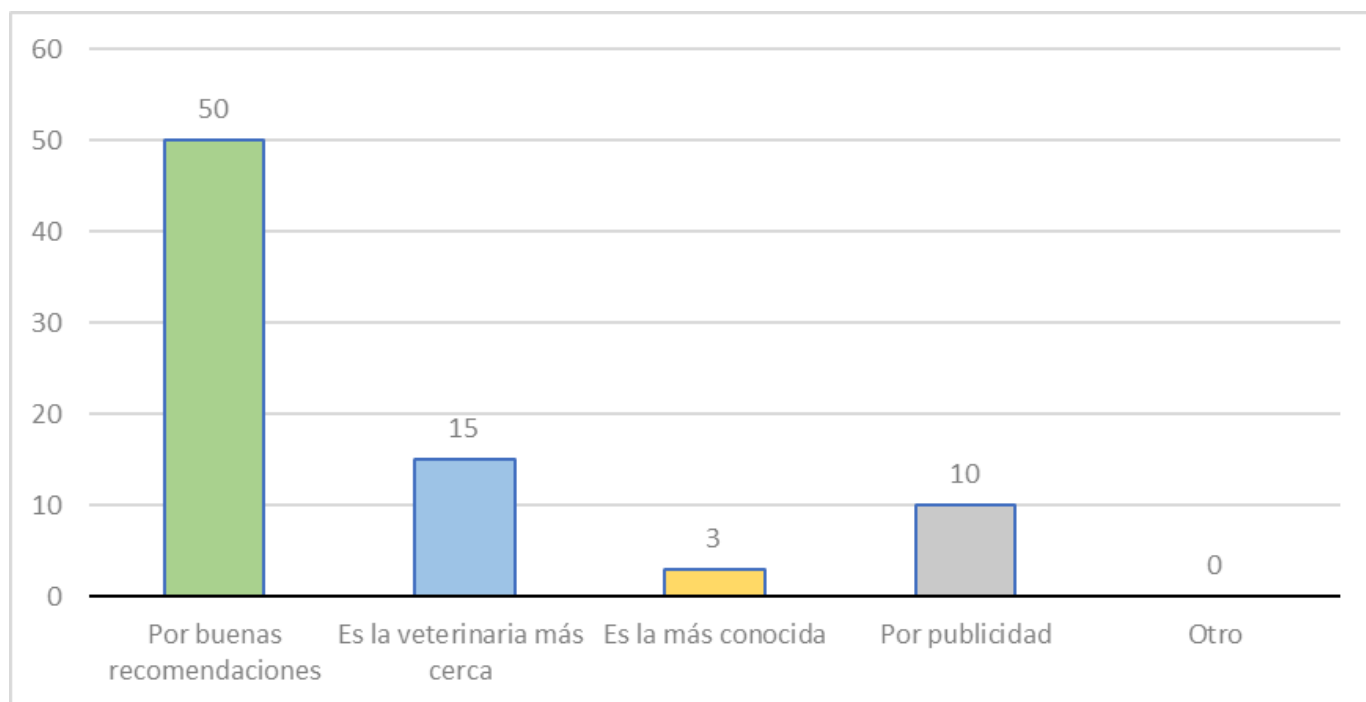
Elección de la veterinaria.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
Por buenas recomendaciones	50	64%
Es la veterinaria más cerca	15	19%
Es la más conocida	3	4%
Por publicidad	10	13%
Otro	0	0%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°2

Elección de la veterinaria.



Fuente: Arce, B. (2021)

El gráfico anterior comprende el método en que los consumidores de Hoffman Mascotas decidieron elegir la veterinaria para sus mascotas; se destaca que un 64% de los encuestados respondieron que eligieron la veterinaria *por buenas recomendaciones*; el 19% responde que *es la veterinaria más cercana*; un 4 % dice que *es la más conocida*, el 13% menciona que *por publicidad*.

Tabla N°3

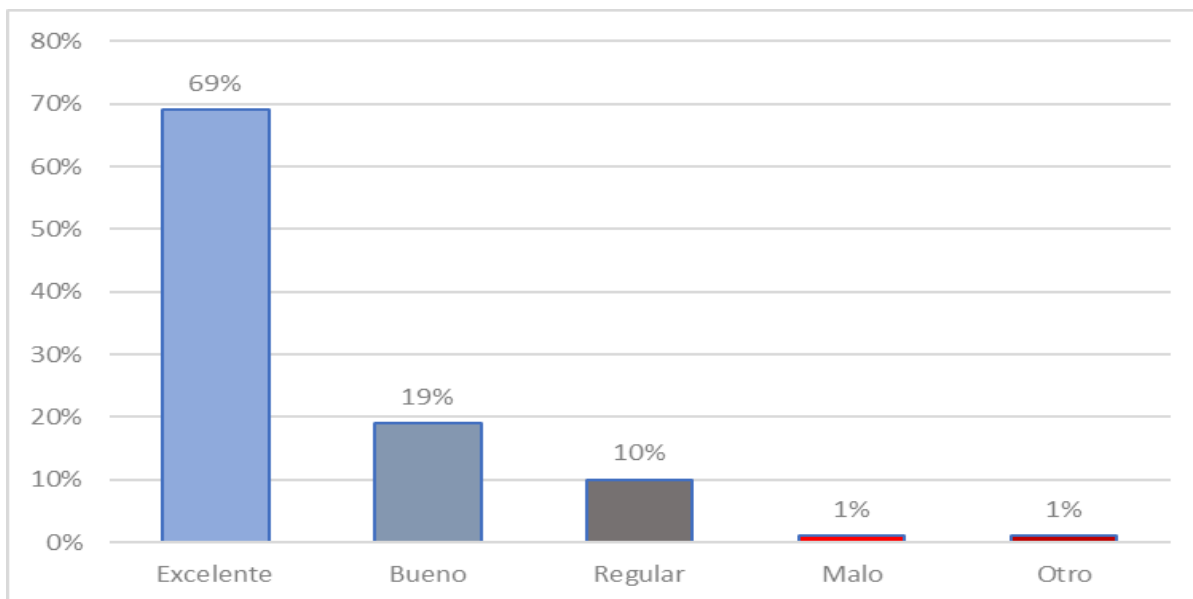
Atención del personal.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
Excelente	55	69%
Bueno	15	19%
Regular	8	10%
Malo	1	1%
Otro	1	1%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°3

Atención del personal.



Fuente: Arce, B. (2021)

De acuerdo con el gráfico N°3, se hace referencia en cómo interpretan los clientes el servicio recibido por parte del personal de la empresa Hoffman Mascotas; un 69% de los encuestados mencionaron que es excelente; el 19% dicen que es bueno, un 10% contestó que es regular, 1% menciona que es malo, y otro 1% mencionó otros aspectos.

Tabla N°4

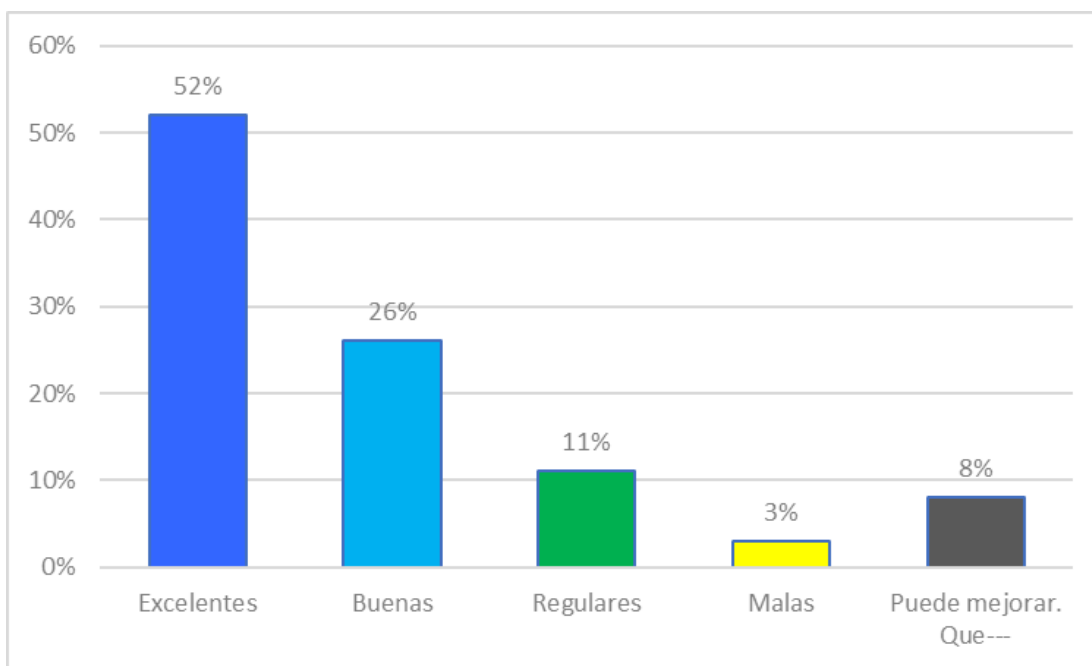
Instalaciones de la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
Excelentes	41	52%
Buenas	20	26%
Regulares	9	11%
Malas	2	3%
Puede mejorar. Que---	6	8%

Fuente: Arce, B, (2021)

Gráfico N°4

Instalaciones de la empresa.



Fuente: Arce, B. (2021)

Con respecto a la información anterior del gráfico N°4, se observa que un 52% menciona que *las instalaciones son excelentes*; el 26% de los encuestados indican que *son buenas*; un 11% dice que *son regulares*, el 3% respondió que *son malas* y el 8% de las personas destaca que podrían mejorar para que se adecue mejor a las necesidades de los clientes.

Tabla N°5

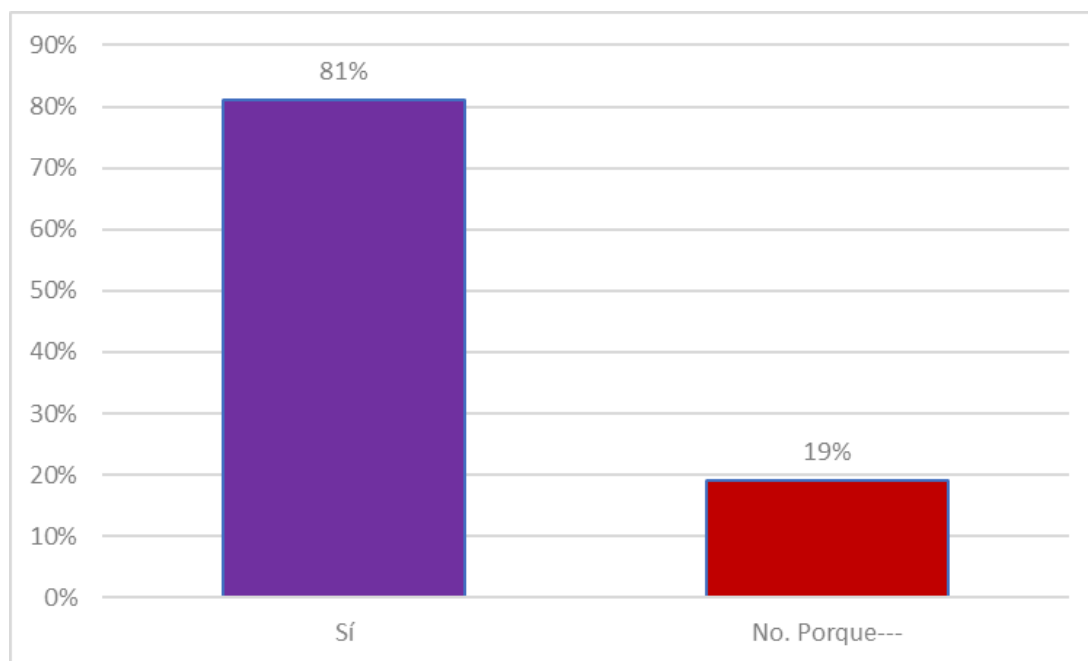
Recomendaciones hacia la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	63	81%
No. Porque---	15	19%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°5

Recomendaciones hacia la empresa.



Fuente: Arce, B. (2021)

Con el objetivo de conocer la opinión de los consumidores se les hará una pregunta si recomendarían a la empresa Hoffman Mascotas; el 81% de los encuestados contestaron que sí y el 19% mencionaron que no, por malas experiencias.

Tabla N°6

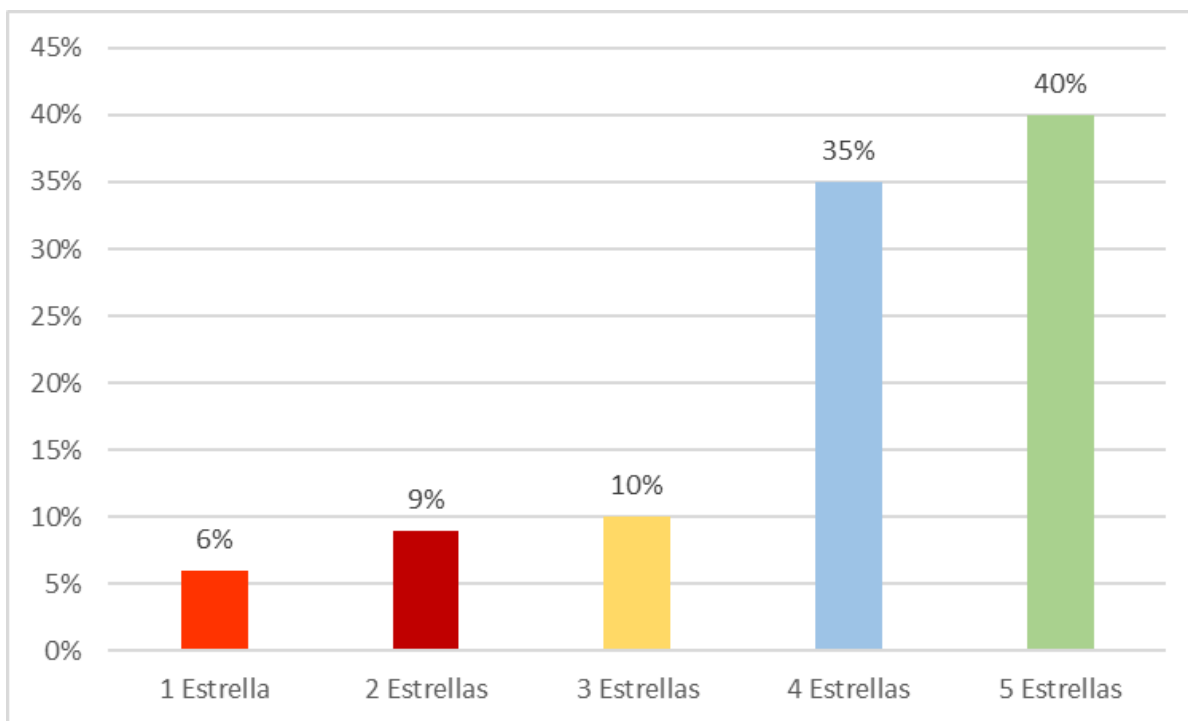
Evaluación de la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
1 Estrella	5	6%
2 Estrellas	7	9%
3 Estrellas	8	10%
4 Estrellas	27	35%
5 Estrellas	31	40%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°6

Evaluación de la empresa.



Fuentes: Arce, B. (2021)

Con el fin de conocer la puntuación que los clientes tienen hacia la empresa, en el presente gráfico N°6, se representa la calificación de la empresa, en donde el 40% de los encuestados dieron las cinco estrellas; el 35% escogió las cuatro estrellas, un 10% con tres estrellas; otro 9%, con dos estrellas y el 6% dio una estrella.

Tabla N°7

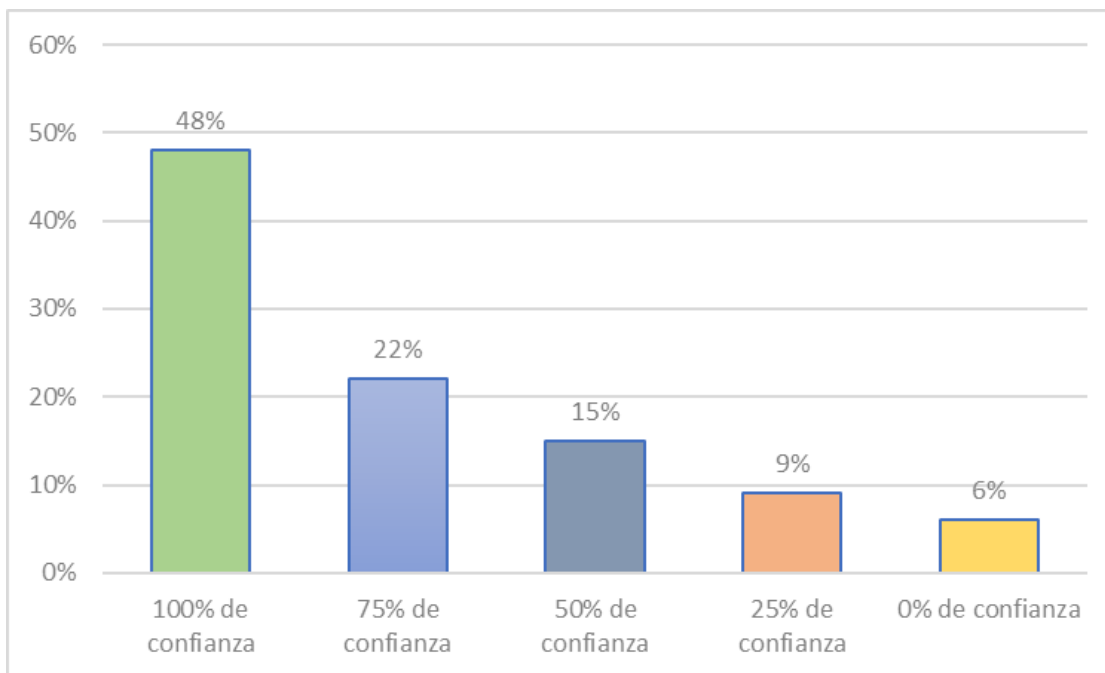
Nivel de confianza con la empresa.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
100% de confianza	37	48%
75% de confianza	17	22%
50% de confianza	12	15%
25% de confianza	7	9%
0% de confianza	5	6%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°7

Nivel de confianza con la empresa.



Fuente: Arce, B. (2021)

Sobre el nivel de confianza que tiene los clientes, se les solicita a cada uno de los encuestados la opinión; el 48% menciona que tienen el 100% aceptación, un 22% dice que tienen un 75% de confianza; el 15% de las personas le dan un 50%; seguidamente el 9% con el 25% y el 6% de la población con un 0% al no sentirse en confianza.

Tabla N°8

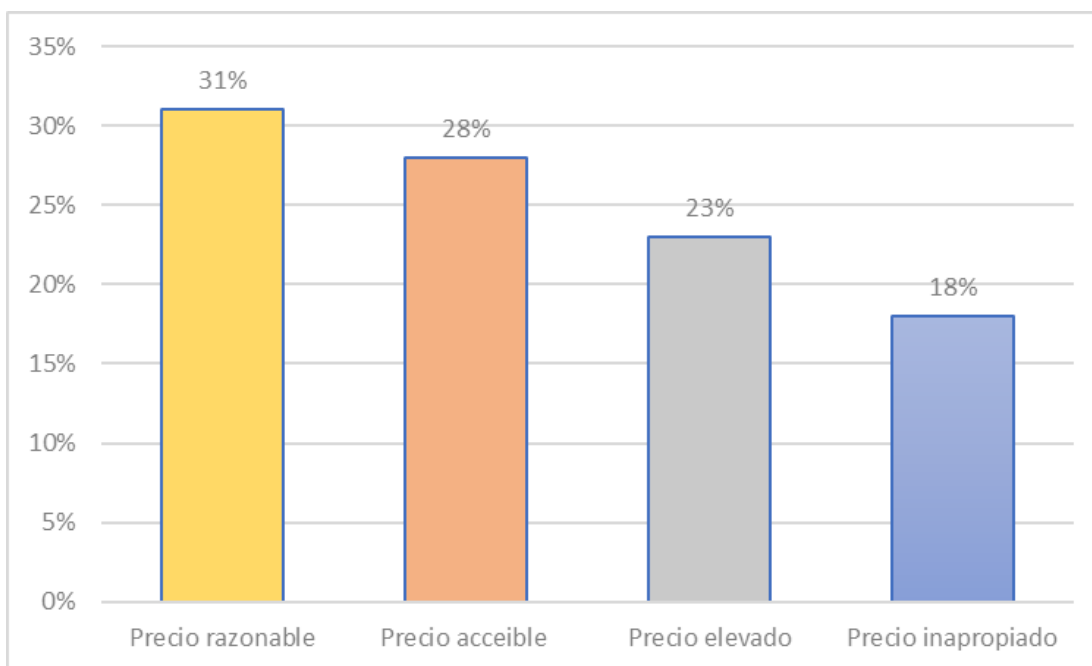
Precio y calidad del servicio.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
Precio razonable	24	31%
Precio acceible	22	28%
Precio elevado	18	23%
Precio inapropiado	14	18%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°8

Precio y calidad del servicio.



Fuente: Arce, B. (2021)

Se les pregunta a los encuestados cuál era su perspectiva sobre precio y calidad de los servicios y productos; un 31% de los encuestados mostraron sentirse a gusto; un 28% que era accesible, el 23% de los encuestados menciona que está elevado y un 18% dice que es inapropiado para el servicio recibido.

Tabla N°9

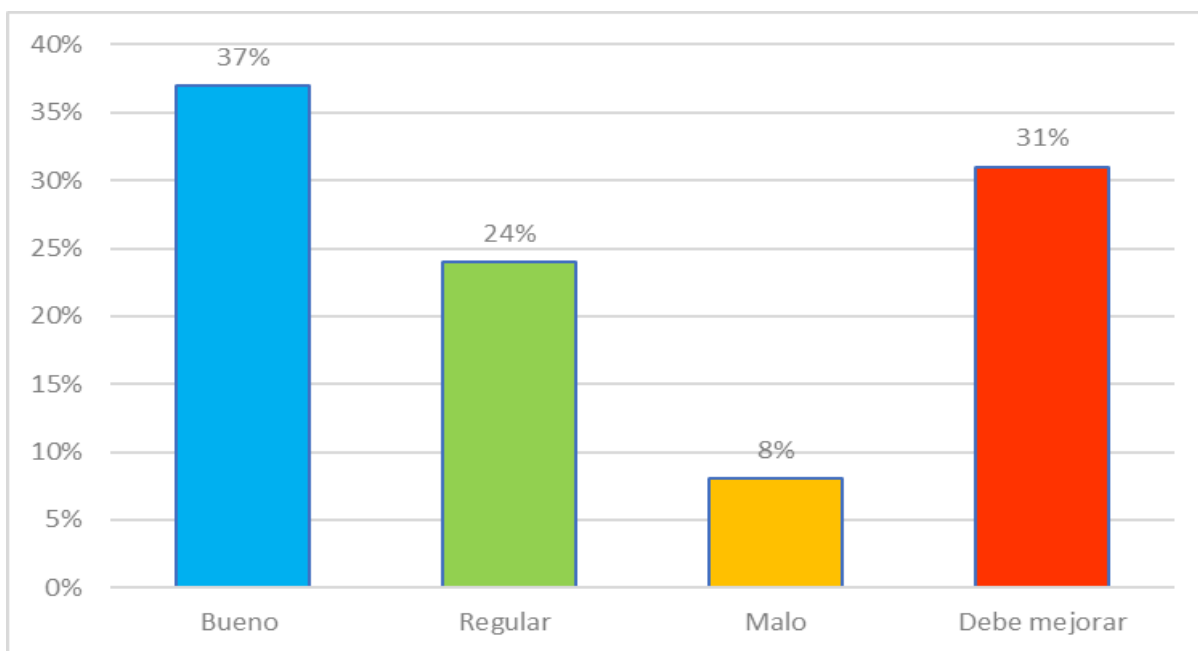
Tiempo de espera.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
Bueno	29	37%
Regular	19	24%
Malo	6	8%
Debe mejorar	24	31%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°9

Tiempo de espera.



Fuente: Arce, B. (2021)

Con el fin de determinar cómo es el tiempo de espera cuando los clientes están en la veterinaria, se les preguntó sobre el promedio de espera; el 37% mencionó que es bueno, el 24% que es regular, un 8% respondió que es malo y el 31% de las personas, indican que deben mejorar el tiempo entre los servicios.

Tabla N°10

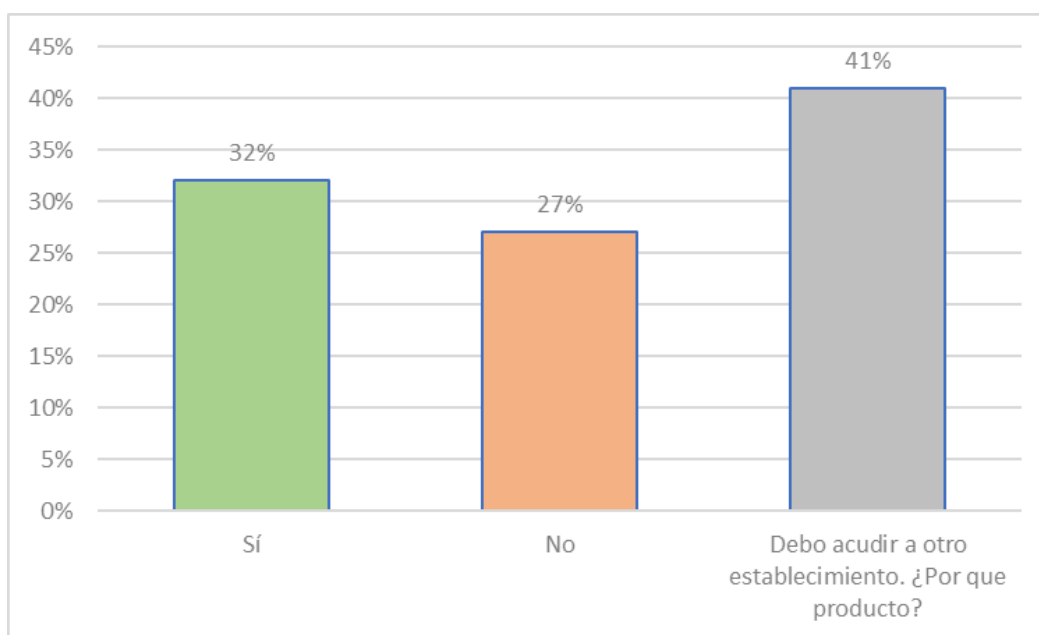
Variedad de productos.

Detalle	Valor absoluto	Porcentaje
Sí	25	32%
No	21	27%
Debo acudir a otro establecimiento. Por que producto	32	41%

Fuente: Arce, B. (2021)

Gráfico N°10

Variedad de productos.



Fuente: Arce, B. (2021)

Se realizó una pregunta para conocer la variedad de productos de la empresa. El 32% mencionó que sí encuentra lo que busca; un 27% dijo que no y un 41% menciona que deben acudir a otro establecimiento para encontrar el producto que buscan.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El siguiente capítulo corresponde a las conclusiones y recomendaciones que surgieron a raíz de la investigación y análisis realizados. Como primera parte se desarrolló todas las conclusiones obtenidas del análisis de encuestas, seguidamente se realizarán las recomendaciones surgidas para la mejora de la empresa Hoffman Mascotas; estas a su vez ayudarán a orientar la propuesta que se encontrará en el siguiente capítulo.

Conclusiones.

Objetivo 1. Analizar la situación actual de la empresa Hoffman Mascotas a nivel interno y externo, acorde a sus procesos administrativos y organizacionales, en el segundo semestre del 2021.

Hoffman Mascotas es una empresa que se dedica a brindar servicios médicos veterinarios, a la comercialización de cachorros, servicios de hotel y guardería entre otros, dentro de lo que se logró investigar. A raíz del último año y la situación que vive el país con la pandemia, se han visto favorables por el alza de la venta de cachorros, ya que las familias deciden buscar una mascota como compañía para los más grandes y pequeños de la casa.

Se concluye que a nivel interno se cuenta con una excelente atención a los clientes; la mayoría de sus clientes se sienten satisfechos con el servicio y el trato que se les brindó al momento de acudir al lugar; sin embargo, dentro de algunas opiniones de los clientes, se evidencia que hay aspectos en los que el personal podría mejorar para una excelente atención.

Por otra parte, una de las preguntas que se les realizó a los encuestados, fue el cómo conocieron la empresa. Una gran parte respondió que llegaron a ésta por buenas recomendaciones de un familiar, amigo o conocido, lo cual da a entender que las interacciones en redes sociales y publicidad tiene gran peso en las visitas de la página, ya que es aquí donde surge la mayor parte de las recomendaciones.

También, se realizó una pregunta sobre las instalaciones de la empresa; se obtuvo una buena aceptación por una gran parte de los clientes, los cuales se sienten cómodos y dicen que son aptas para los servicios que se brindan.

Objetivo 2: Determinar los gustos y preferencias del público meta de la empresa Hoffman Mascotas, para ser tomados en cuenta en el proceso de evaluación y capacitación del personal a la hora de interactuar con los clientes.

La empresa Hoffman Mascotas se encuentra en una etapa de rediseño del negocio, la expansión y con la intención de introducir nuevos productos, por lo cual es importante identificar los gustos y preferencias de su público meta, cuyo fin es que los trabajadores puedan brindar un mejor servicio a los clientes para cumplir con sus expectativas.

Se logró identificar que el rango de edad al que la empresa está enfocada se extiende de los 18 a los 35 años, en una clase socioeconómica media-alta.

Dentro de las variables importantes para el público meta, como es el precio que paga por los servicios, se concluye que el precio, servicios y productos son aceptados de buena manera por los clientes en los que se enfoca la empresa; sin embargo, para otro segmento del mercado no es del todo bueno, lo cual hace entender que se debe trabajar para lograr atraer la mayor cantidad de compradores que al observar que el precio no es el que buscan deciden optar por la competencia.

Referente al servicio al cliente, es calificado como muy bueno; lo cual define que el desarrollo de capacitaciones al personal da fruto a la hora de interactuar con las personas que ingresan al establecimiento; la empresa busca que los clientes tengan, se lleven una experiencia excelente y agradable.

Objetivo 3: Establecer las variables del mercado que afectan a la empresa en lo interno y externo de Hoffman Mascotas para el logro de sus objetivos de negocio.

Este estudio concluye que la empresa Hoffman Mascotas no cuenta con un plan de mercadeo; esto quizás puede afectar su posicionamiento y reconocimiento con los principales competidores, respecto al segmento en el que se desea incursionar.

Se concluye que la empresa cuenta con las variables de mercado, las 7 pees del marketing que ayudan a definir mejor los aspectos en que se debe mejorar para obtener un excelente posicionamiento, atraer a nuevos consumidores, ser competitivos ante los precios de la empresa homónima directa.

Se determinó que no se cuenta con una amplia variedad de productos, porque muchos de los consumidores buscan otras opciones para poder adquirir sus productos; esto es una debilidad que le hace perder algunos clientes y de esta manera se reducen los ingresos.

Objetivo 4: Desarrollar una propuesta estratégica y organizacional para impulsar la ventaja competitiva de la empresa Hoffman Mascotas, en la Gran Área Metropolitana para el segundo semestre del 2021.

En la empresa no se cuenta con un plan estratégico que permita orientar a sus colaboradores sobre los planes que tienen a futuro; no contar con un plan definido causa que la organización no trace el rumbo con claridad, lo cual es delicado para las expectativas de la empresa.

De la misma manera se logra concluir que se cuenta con una estructura organizacional que permita identificar el respectivo orden que se debe tener en toda empresa; al no contar con un organigrama definido, los equipos de trabajo tienden a tener mayor responsabilidad, la figura del líder tiene menos autoridad, por esta razón es de mucha importancia establecer un plan estratégico que permita mejorar operacionalmente a la organización.

Recomendaciones.

A continuación, se presentan las recomendaciones para la empresa Hoffman Mascotas, las cuales le servirán para la implementación de estrategias de mejora. Estas se presentan según cada objetivo específico establecido para una mayor comprensión.

Objetivo 1. Analizar la situación actual de la empresa Hoffman Mascotas a nivel interno y externo, acorde con sus procesos administrativos y organizacionales, en el segundo semestre del 2021.

Una herramienta importante para el crecimiento de la empresa es el reconocimiento de esta; es muy pertinente motivar a los clientes, aumentar la interacción en redes sociales, la cual se verá reflejada en las redes sociales de Hoffman Mascotas.

Se recomienda además hacer uso de una lista de clientes; esto ayudará a crear una atención más amena y de confianza, a su vez permitirá estar en contacto con sus clientes por correo electrónico, enviarles boletines con información sobre nuevos productos, descuentos, rebajas, envío de catálogos en línea y otras estrategias de marketing.

Mejorar los tiempos de espera en los servicios, ya que esto puede verse reflejado en la satisfacción de sus clientes; ya que está comprobado que mejorar los tiempos de atención al cliente, puede tener grandes probabilidades de concretar una compra, y a su vez estas opiniones y comentarios ayudarán a que la empresa conozca cuáles son los gustos, preferencias y necesidades de su público meta.

También se recomienda, buscar estrategias que ayuden a aumentar la participación en sus redes; esto puede ser realizado con ayuda de reconocimientos, regalías a sus clientes por su compra, actividades que permitan conocer mejor al público, cupones de descuento. Esto construye a la creación de nuevas oportunidades y permite obtener mayor ventaja competitiva con sus competidores.

Objetivo 2: Determinar los gustos y preferencias del público meta de la empresa Hoffman Mascotas, para ser tomados en cuenta en el proceso de evaluación y capacitación del personal, a la hora de interactuar con los clientes.

Al observar a los clientes y al responder las preguntas, se logra conocer qué productos son los de mayor preferencia; esta medida le permitirá a Hoffman Mascotas estudiar a sus consumidores y conocer mejor su mercado; además, hacer uso de herramientas de medición disponibles en sus redes sociales, les permitirá conocer mejor a sus clientes.

El realizar encuesta de satisfacción en línea cada determinado tiempo ayudará conocer los gustos de los consumidores, para lograr una gran respuesta, se puede realizar cupones de descuento, rifas, o algún tipo de incentivo que anime a su participación.

El perfil de los clientes con mayor frecuencia se encuentra en un rango de los 20 a 35 años, lo ideal es establecer una categoría de edad mayor debido a las personas de los 36 a 40 años en adelante que se encuentran en condición económica permisible. Además, hay que tomar en cuenta la población extranjera que visita el país y que desea adquirir una mascota.

Las capacidades de pago de estos posibles consumidores muestran un rango accesible, lo que se debe establecer es un segmento de producto que agrupe los diferentes estilos y poder implementar una estrategia de ventas óptimas y al alcance la población. Donde los factores a mostrar correspondan a los servicios y productos que ofrece la empresa y poder generar una mejor experiencia.

Objetivo 3: Establecer las variables del mercado que afectan a la empresa en lo interno y externo de Hoffman Mascotas para el logro de sus objetivos de negocio.

Se recomienda considerar los factores internos que afecten el plan de negocios; en primera instancia, se debe realizar un plan de acción con las estrategias que se vayan a realizar; es decir, qué servicios se ofrecerán, donde se brindarán, cuáles productos se van a vender, cómo serán vendidos y cuál será el canal de comunicación para transmitirlos.

Al ser un mercado creciente, en un nuevo sector, se recomienda la creación de espacios que permitan al consumidor acercarse al producto y servicio, así como generar un informe de frecuencia al local.

Se aconseja realizar un análisis de los precios y su debida reestructuración de acuerdo con el valor percibido de los clientes, el mismo se puede asociar con la cantidad de servicios que se adquieran y con la cantidad de productos en las que hay mayor preferencia.

Objetivo 4: Desarrollar una propuesta estratégica y organizacional para impulsar la ventaja competitiva de la empresa Hoffman Mascotas, en la Gran Área Metropolitana para el segundo semestre del 2021.

La planificación sirve para detectar si contamos con las habilidades necesarias para poder aplicar una estrategia. Se recomienda a la empresa Hoffman Mascotas que ofrezca ventajas competitivas que ayuden a atraer más clientes, con el fin de ganar mejor posicionamiento en el mercado.

Se recomienda el compromiso y participación de toda la organización para la aplicación de las estrategias, ya que estas integran las diferentes áreas que la componen.

Es indispensable el compromiso total de la administración de la empresa en la planeación estratégica y mejora continua, ya que en esta se centraliza la toma de decisiones dentro de la organización.

Se recomienda desarrollar el plan de negocios estratégico de la empresa Hoffman Mascotas, de acuerdo con su visión, misión, objetivos y estrategias, cuyo propósito es proyectar a la empresa hacia los objetivos a futuro, como mejorar la imagen, planificar el trabajo y delegar mejor las funciones entre el personal.

CAPÍTULO VI

Propuesta

En el presente capítulo se desarrolló toda la información correspondiente a la empresa Hoffman Mascotas, para la realización de una propuesta, la cual fue realizada mediante una investigación. Con base en la información adquirida, se procede a realizar la propuesta final la cual debe servir como referencia al momento de implementar las estrategias que mejor le convengan a la empresa, ubicada en la zona de San Pedro Montes de Oca.

Por otra parte, se espera la captación de nuevos clientes, que se verá reflejado en la fidelidad que tengan hacia la empresa, así como un posicionamiento en el mercado que le permita a la organización mejorar su imagen actual y la diferenciación con la competencia.

Esta propuesta tiene como fin aportar un conjunto de estrategias que servirán de referencia para el proceso de la empresa, con la finalidad de brindar una herramienta que sirva de guía en la toma de decisiones en la organización.

Misión, Visión y Valores

La empresa Hoffman Mascotas, no cuenta con una visión y misión que permitan dirigir a la organización, por lo que, a continuación, se desarrollarán las estructuras indispensables que todo negocio debe de tener.

Misión.

Brindar salud y bienestar a nuestros pacientes y generar confianza a sus propietarios, implementando la prestación de servicios médicos veterinarios de óptima calidad e innovación.

Visión.

Ser reconocidos como un centro veterinario importante que se caracterice por la buena atención y por llevar a cabo un buen trabajo, encaminado a la protección y cuidado de los animales.

Valores.

Los valores definen lo que es la empresa y son de gran importancia para su crecimiento e influyen en el público objetivo.

A continuación, se enumeran los valores que se proponen para la empresa Hoffman Mascotas para influir en su público meta.

- Transparencia.
- Puntualidad.
- Diferencia.
- Excelencia.
- Responsabilidad.
- Pasión.
- Lealtad.
- Buen servicio al cliente.

Análisis FODA

A continuación, se representa la matriz FODA de la empresa Hoffman Mascotas, el cual tiene como objetivo conformar la situación actual de la organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso en función de la toma de decisiones, acordes con los objetivos.

Fortalezas.

- Variedad de servicios.
- Compromiso con los clientes.
- Personal capacitado y con un alto conocimiento en el sector de las mascotas.
- Estudio del cliente potencial.
- Calidad en los productos y servicios.
- Capacidad de asumir riesgos y afrontarlos.

Oportunidades.

- Oportunidad de crecimiento.
- Lugar transitado.
- Incremento en la demanda de servicios para mascotas.
- Posibilidad de participar en ferias caninas.

Debilidades.

- Local pequeño (espacio).
- Desventaja frente a aquellos que se encuentran posicionados.
- Poca variedad de productos.
- Riesgo de alta rotación por parte del personal de estética canina.

Amenazas.

- Situación económica actual.
- Gran cantidad de competidores que se encuentra alrededor de la empresa.
- Precios bajos de la competencia que logran la atención del público.
- Incremento de servicios caninos en el sector.

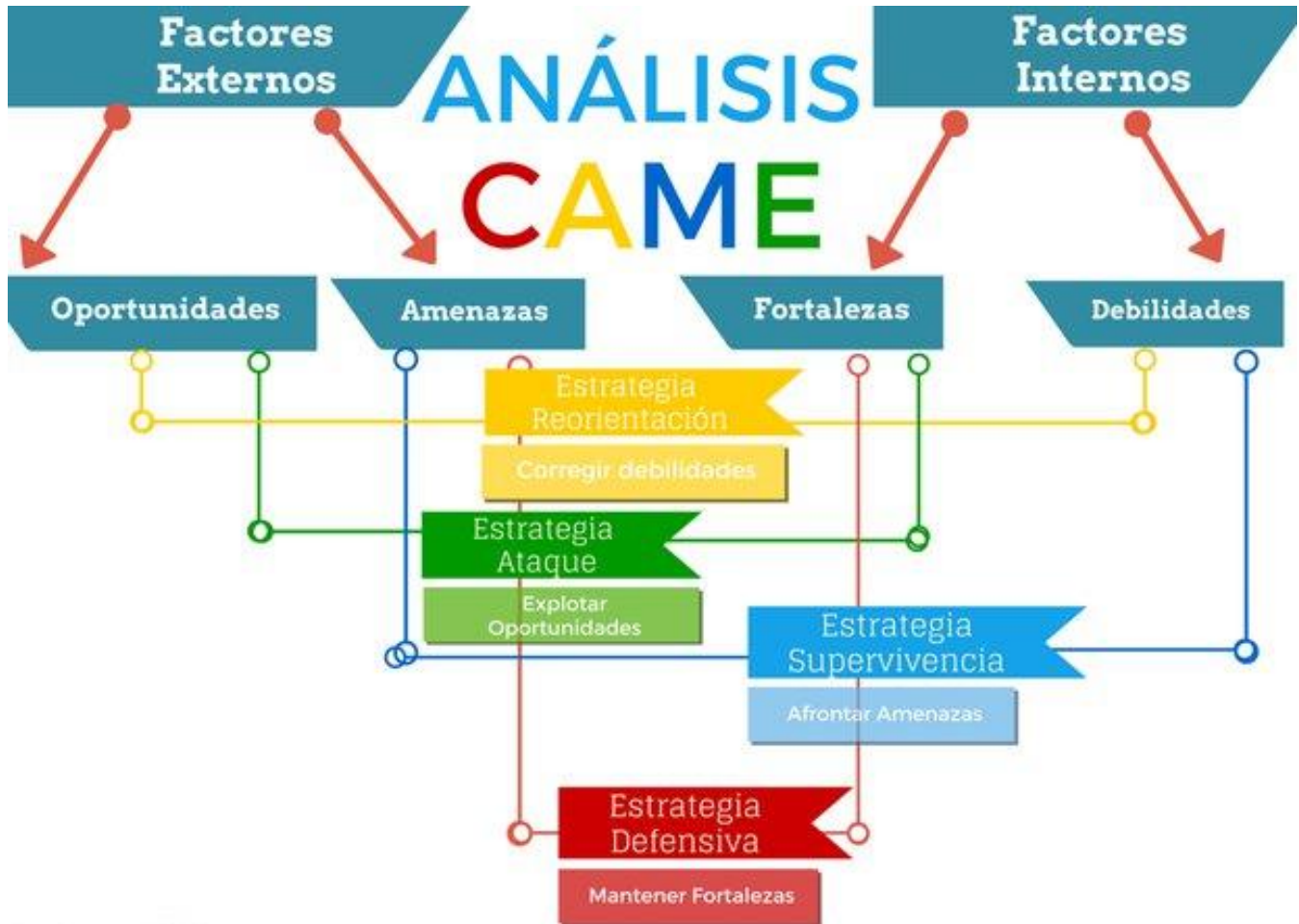
Análisis CAME.

El análisis y la matriz CAME es una herramienta estratégica que permite definir las acciones a seguir luego de tener los resultados de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, tras utilizar la matriz FODA.

Luego de realizar el análisis FODA, se deben organizar y priorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, tomando en cuenta la importancia que tienen para lograr los objetivos, la posibilidad de que ocurra y el impacto que tiene en el negocio. Una vez obtenidos estos aspectos, se usa la matriz CAME la cual consiste en corregir, afrontar, mantener y explotar. Estas son las pautas para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz DAFO

Imagen N° 13

Análisis CAME



Fuente: Infoautónomos, 2020 (p.1)

De acuerdo con lo mencionado, se propone a la empresa conocer mejor los conceptos antes mencionados. A continuación, se detallará el significado de cada sigla del CAME.

Corregir (C).

- Corregir las debilidades del negocio: Como se menciona en el FODA, las debilidades son aspectos internos, de ahí que la corrección sea en un ámbito interno.

Afrontar (A).

- Afrontar las amenazas del entorno: Las amenazas es todo riesgo externo del que no tenemos directo control. No queda nada más definir estrategias para afrontar esas amenazas.

Mantener (M).

- Mantener las fortalezas: ¿Ya hay algo que se está haciendo bien? Se definen entonces estrategias orientadas a mantener eso que hacemos bien.

Explotar (E).

- Explotar las oportunidades en el mercado: ¿De qué forma podemos aprovecharnos de eso que no tenemos control directo, pero que puede beneficiar a la organización?

Estrategias del análisis CAME

Dentro de la matriz CAME se encuentran ciertas estrategias que ayudan a competir y crecer dentro del mercado en el que se encuentran, para las cuales es importante que la empresa Hoffman Mascotas las ponga en práctica para mejorar el posicionamiento dentro del segmento y tener una ventaja competitiva.

Imagen N°14

Estrategias del CAME

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias ofensivas Para aprovechar las Oportunidades, utilizando las Fortalezas la empresa.	Estrategias defensivas Para prevenir las Amenazas del entorno, Utilizando las Fortalezas la empresa.
DEBILIDADES	Estrategias de Reorientación Se superan las Debilidades, aprovechando las Oportunidades.	Estrategias de Supervivencia Se buscar reducir las debilidades y eludir las Amenazas.

Fuente: Q.Management, 2019 (p.1)

Estrategia ofensiva.

Dentro de la siguiente estrategia se toman las fortalezas del negocio para aprovechar las oportunidades. Se enfoca en eso en lo que la empresa es buena y en lo que no lo son los demás, para poder aprovechar las oportunidades a las que la competencia no podría llegar.

Estrategia de supervivencia.

Al intentar sobrevivir en el mercado, se debe de pensar en cómo mitigar o eliminar las debilidades para hacer frente a las amenazas o que, al menos, estas no terminen por desaparecer a la empresa

Estrategia defensiva.

Esta estrategia consiste en sacar el mayor provecho de las fortalezas para hacer frente a las amenazas, con el objetivo de mantener la posición conseguida en el mercado y lograr abarcar más territorio dentro del segmento en el que se encuentra

Estrategia de reorientación.

La reorientación busca detectar en dónde se ha estado fallando a nivel interno, para lograr aprovechar las oportunidades que no se podrían conseguir, sin antes tratar los errores que se estaban cometiendo dentro de la empresa.

A continuación, se realizará un cuadro comparativo donde se muestra como la empresa Hoffman Mascotas debe de establecer la Matriz CAME, con la finalidad de crecer, desarrollar estrategias adecuadas y conseguir los beneficios esperados. Por lo que es importante tener claros los objetivos y realzar los análisis necesarios para que ayuden en el avance de la empresa.

Como se ha mencionado, la utilidad del análisis DAFO tiene repercusión directa en el análisis CAME. Es también importante para trasladarlo a un plan de acción y superar las expectativas de éxito empresarial; de esta manera, la Matriz CAME ayudará a definir las líneas estratégicas de acción.

Además, sirve para dar variedad de acciones e ideas para definir, actuar e integrar en el plan los pasos que se deben seguir. Es una herramienta muy útil, que supone el procedimiento para asentar los resultados del análisis DAFO para convertirlos en acción.

El objetivo con el que se realizará el análisis CAME reside en identificar y corregir las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y sacar el máximo partido a las oportunidades. Con el siguiente cuadro se pueden entender las acciones que toma el análisis CAME, en cuanto a las situaciones analizadas por DAFO.

Tabla N°11

Comparativa FODA y CAME

Debilidades	Corregir debilidades
Local pequeño.	Buscar opciones de un local más amplio.
Desventaja frente a aquellos que se encuentran posicionados.	Seguir con paso firme hasta lograr el objetivo y lograr una posición deseada en el mercado.
Poca variedad de productos.	Ampliar la variedad de productos con los que no se cuentan.
Riesgo de alta rotación por parte del personal de estética canina.	Definir al encargado del área de peluquería e indicarle el rol del puesto.
Amenazas	Afronta amenazas
Situación económica actual.	Adaptarse a los cambios que puedan suceder, mediante estrategias que logren contener el golpe económico del país.
Gran cantidad de competidores que se encuentran alrededor de la empresa.	Crear actividades y dinámicas para tener un diferenciador distinto al de la competencia y lograr atraer al público meta.
Precios bajos de la competencia que logran la atención del público	Ajustar los precios en relación con los competidores.
Incremento de servicios caninos en el sector.	Ofrecer un mejor servicio que el de la competencia para lograr la atracción del cliente.
Fortalezas	Mantener fortalezas
Variedad de servicios.	Mantener la constante de los servicios brindados con el objetivo de mejorar cada vez más.
Compromiso con los clientes.	Dar el seguimiento debido a la hora de que un cliente adquiere una mascota de la veterinaria.
Calidad en los productos y servicios.	Seguir ofreciendo los productos de más alta calidad, con el fin de mantener un estándar efectivo.
Personal capacitado y con un alto conocimiento en el sector de las mascotas.	Capacitar al personal de manera continua para que los colaboradores tengan el mayor conocimiento.
Oportunidades	Explotar oportunidades
Oportunidad de crecimiento.	Aumentar el personal y abrir una nueva sucursal.
Incremento en la demanda de los servicios para mascotas.	La adquisición de mascotas en las familias traerá beneficios para la empresa.
Posibilidad de participar en ferias caninas.	Afiliaciones con empresas que se dediquen a los

Fuente: Arce. B (2021)

Las cinco fuerzas competitivas.

Es importante considerar la aplicación de las cinco fuerzas de Michael Porter, lo que ayuda a comprender mejor el alcance de las capacidades de la empresa Hoffman Mascotas, con el fin de que le permita desarrollar nuevas estrategias que aumenten su oportunidad en el mercado y que se pueda proteger de las amenazas que existen en su entorno.

Las cinco fuerzas de Porter determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta su rentabilidad, el poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente. Por ejemplo, si el mismo producto está disponible de varios proveedores, entonces los compradores tienen poder de negociación sobre cada proveedor; sin embargo, si sólo hay un proveedor de un componente determinado, entonces dicho proveedor tiene el poder de negociación sobre sus clientes.

Las barreras de entrada bajas atraen nuevas competencias, mientras que las barreras de entrada altas, la alejan. Es probable que la rivalidad de la industria sea mayor cuando varias empresas están compitiendo por los mismos, lo cual hace que los precios y las ganancias disminuyan.

Poder de negociación de los clientes.

Los compradores tienen un alto poder de negociación entre los distintos servicios y los productos que ofrece la empresa. Este alto poder muestra una amenaza cuando los compradores exigen precios más bajos o requieran mayor calidad y mejores servicios.

Dentro de los objetivos principales de la empresa se encuentra mantener la marca; en un mercado nuevo y con poco conocimiento del sector, es necesario crear estrategias de fidelización e implementar el rápido nivel de compra de los consumidores. De acuerdo con

los criterios anteriores, se pretende darle al cliente espacios para que se relacione con el mercado, crear actividades de interés, tener variedad de productos y lograr una rápida aceptación.

Amenaza de productos sustitutos.

El principal producto sustituto que se encuentra en el mercado de las mascotas corresponde a la comercialización de alimentos, accesorios y juguetes para mascotas.

Dentro de los productos sustitutos, existen varias empresas que se dedican a brindar los mismos servicios y ofrecen productos similares. El incremento de estos negocios representa amenazas que obligan a bajar el precio de cada producto; sin embargo, los niveles de descuento y los costos de los servicios más bajos hacen que este tipo de ganancias sean más cómodos para el negocio.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son el principal insumo de todo negocio. La empresa Hoffman Mascotas cuenta con proveedores que abastecen el inventario. Por lo cual, es importante realizar nuevas negociaciones y contar con una cartera atractiva y validar los precios. Adicionalmente, se debe buscar negociaciones con productores de la zona para que estas lleguen en un tiempo prudencial al local y no afecte la calidad.

El trabajar con proveedores nacionales ayudará a Hoffman Mascotasa mantener una mayor rotación de su inventario y, a su vez, cuando se tenga mayor demanda, no se tendrá que pedir mayores volúmenes a los proveedores; el poder de negociación buscará que se beneficien de mejor manera a ambas partes, siempre guardo buenas relaciones con sus proveedores y una buena actitud al momento de negociar.

Amenaza de nuevos competidores.

Teniendo presente la amenaza de los nuevos competidores directos en el mercado en el que se está posicionando el negocio, es importante analizar ciertas preguntas que ayudarán a conocer mejor a la empresa, las cuales se enuncian a continuación:

- ¿Quiénes son la nueva competencia?
- ¿Qué productos tienen?
- ¿Cuáles son sus estrategias de comercialización y publicidad?

Teniendo en consideración las respuestas a las preguntas anteriores, el análisis se puede reajustar a la estrategia ya implementada para el negocio. Esta tiene que tomar en cuenta la diferenciación de productos, servicios y una publicidad agresiva que contenga un contenido agradable para los consumidores.

Por esta razón, las acciones serían un análisis de los costos ya existentes, con el fin de ajustar los precios para que sean más competitivos en el mercado y logren llamar la atención del público meta. Otra alternativa sería hacer promociones de los productos o servicios existentes, ya sea implementar precios especiales una vez a la semana, en ciertos productos o bien realizar rifas para optar por un servicio totalmente gratuito.

Rivalidad entre competidores.

Esta es la fuerza que más afecta la planeación de un negocio; cabe destacar que los competidores directos que existen, presentan un perfil similar o igual al estilo del local, horarios de atención, precios similares, productos y servicios iguales.

El impacto que va a tener el negocio debe ser gradual para introducirse en el mercado, tomando en cuenta la diferenciación de productos y los precios, con los que se va a introducir al segmento deseado.

El diamante de Porter.

A diferencia del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que muestra cómo afecta el entorno competitivo de una empresa, el diamante de Porter determina cuatro factores que afectan la competitividad de la industria, dentro de las cuales se encuentran las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la presencia de industrias de apoyo y las estrategias de la empresa.

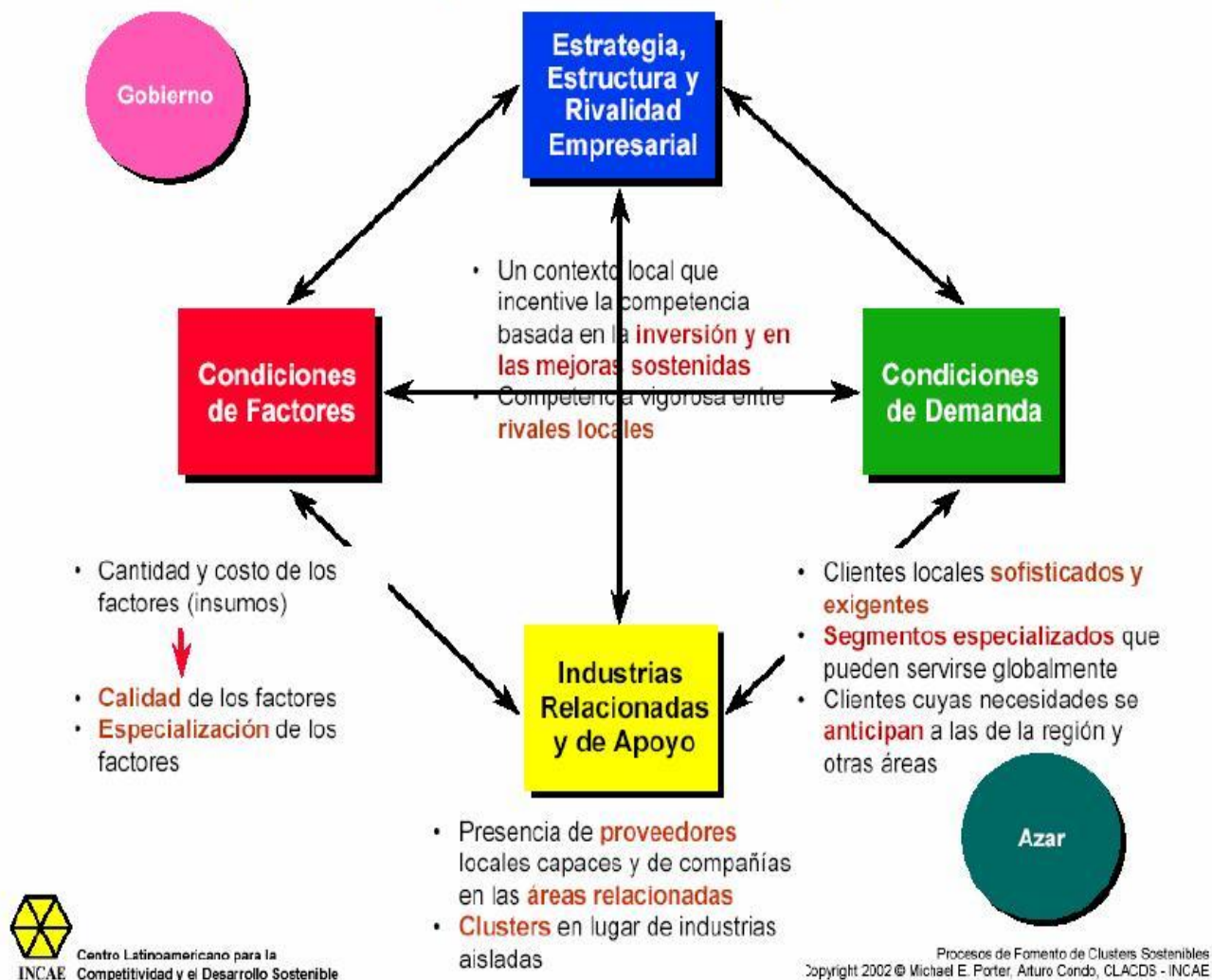
Estas condiciones y los factores tienen relevancia en los recursos de un país, como el trabajo y los recursos naturales; mientras que la demanda se refiere a la cantidad de productos y servicios locales de una compañía.

El diamante de Porter es un modelo que explica por qué alcanza el éxito a una empresa, en particular, de acuerdo con los cuatro atributos que conforman y determinan el entorno en que se ha de competir; Hoffman Mascotas deberá de afrontar y realizar dichos factores, con la finalidad de crecer y lograr ser una organización que le permita diferenciarse entre sus principales competidores.

Imagen N°15.

El diamante de Porter.

La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



Fuente: PDFcookie, 2020 (p.1)

A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de los atributos y variables de este modelo, con el fin de entender mejor los aportes teóricos de Porter, en torno a la competitividad y en cómo pueden ser aplicadas en la empresa Hoffman Mascotas.

Condiciones de los factores.

La situación en la que un país se relaciona con los factores de producción como el conocimiento y la infraestructura, son relevantes para la competitividad de las empresas. Estas se pueden agrupar en recursos materiales, recursos humanos, costos laborales, calificaciones y compromiso, recursos de conocimiento e infraestructura.

Por lo que también se pueden incluir los factores como la calidad de la investigación o la liquidez en los mercados, los recursos naturales como el clima, los minerales, el petróleo, los cuales podrían ser razones para crear una posición competitiva entre las organizaciones.

Por ende, es importante que Hoffman Mascotas logre entender qué factores son los primordiales para lograr avanzar en sus operaciones y así obtener un acelerado crecimiento en el mercado al que se desea llegar.

Industrias relacionadas y de apoyo.

El éxito de un mercado también depende de la presencia de proveedores e industrias relacionadas dentro de una región. Empresas que se dediquen al abastecimiento que sean competitivas y que refuercen la innovación y la internacionalización de los productos.

Además de los proveedores, las organizaciones relacionadas también son de importancia para que un negocio tenga éxito. Estas pueden beneficiarse entre sí con respecto al conocimiento y animarse mutuamente produciendo productos complementarios.

El recibir y brindar apoyo es de gran importancia para Hoffman Mascotas, porque le permite acceder e intercambiar productos o servicios con otras empresas, esto con la intención de ayudarse unos a otros a crecer, dentro del mercado.

Condiciones de demanda.

Es determinante que las empresas se hagan algunas preguntas para visualizar su futuro; pueden ser como las siguientes: ¿Qué razones existen para un mercado exitoso? ¿Cuál es la naturaleza del mercado y cuál es el tamaño del mercado? Además, se debe de conocer qué impacto tiene en el ritmo y la dirección de innovación de productos y el desarrollo de estos negocios, en el entorno de una comunidad.

Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce, con el fin de lograr una ventaja competitiva en los sectores o segmentos en donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador, mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

Estrategias, estructura y rivalidad empresarial.

Este factor está relacionado con la forma en la que se organiza y administra una empresa, sus objetivos y la rivalidad dentro de su propia cultura organizacional. Además, se centra en las condiciones de un país que determinan dónde se establecerá una empresa.

Las regiones, provincias y países pueden diferir enormemente entre sí; y factores como la administración, la moral de trabajo y las interacciones entre empresas, se configuran de forma diferente según sean las culturas. Esto podría proporcionar tanto ventajas como desventajas para la empresa Hoffman Mascotas.

Entorno de la empresa.

Se recomienda realizar un buen análisis del micro y macroentorno, el cual está directamente relacionado con las metas establecidas de la organización, ya que los cambios que ocurran en la empresa afectarán significativamente los procesos internos y externos.

Macroentorno.

- **Demográficos:** La empresa debe de tomar en cuenta las tendencias de la población, tasa de natalidad, mortalidad y los movimientos migratorios.
- **Factores económicos:** Se debe de tomar en cuenta el tipo de interés, el PIB, la situación actual que vive el país, ciclo económico.
- **Factores tecnológicos:** Importante tener conocimiento de las diferentes tecnologías de las empresas e informarse permanentemente sobre los nuevos avances
- **Factores políticos-legales:** Información legal sobre la empresa y decisiones que se deben de tomar de acuerdo con las leyes.
- **Factores medioambientales:** La escasez de recursos y materias primas que pueden tener un impacto natural en los procesos de producción y de negocios para determinar cuánto afecta a la imagen y marca de la empresa.
- **Culturales:** Es necesario conocer las tendencias del estilo de vida, los valores y las creencias de la sociedad.

Microentorno.

- **Proveedores:** Personas que brindan servicios, insumos, bienes intermedios y bienes finales a la organización; todo esto afecta directamente la calidad, el costo y el tiempo de entrega de servicios, así es como un mal servicio de un proveedor y/o mala calidad de otro suministro, pueden causar grandes pérdidas a la organización.

- **Intermediarios de la empresa:** Sirven como puente de distribución, y ayudan a la empresa a encontrar clientes dando un punto de vista en cada uno de los servicios que ofrecen.
- **Competidores:** La empresa quiere obtener la preferencia de clientes y consumidores; los competidores principales son los que brindan servicios similares a los que brinda la propia empresa.
- **Mercados de la empresa:** El propósito es concretar las necesidades de un servicio específico para abarcar el mercado y definir el objetivo de una forma concreta, cuyo fin es orientar las actividades que se llevan a cabo en la empresa y potenciar eficazmente la imagen de marca.
- **Empresa:** Los grupos que conforman la empresa, contabilidad, doctores, misceláneos, administradores, asistentes.

Marketing Mix.

Este tipo de marketing ayuda a conocer el estado del negocio, mediante un análisis fundamental que se estudia para valorar cómo debe actuarse con, el objetivo de conseguir la mayor rentabilidad para la empresa Hoffman Mascotas. Se debe crear una estrategia de posicionamiento que genere más ventas y que consiga un buen empuje en la reputación y en la visibilidad de la marca de la organización.

Por tanto, un uso correcto del marketing permitirá conocer el estado de la empresa, las necesidades que tiene el consumidor actual, conseguir satisfacer sus necesidades, y mayor rentabilidad en tu negocio.

- **Precio:** Para la empresa Hoffman Mascotas es importante establecer estrategias en función del presupuesto del cliente, donde se negocia el valor económico del servicio brindado al cliente, con el fin de establecer un precio competitivo en el mercado.
- **Plaza:** La creación de activaciones por parte de Hoffman Mascotas, permite que los clientes se enteren de los productos y servicios que ofrece la empresa, y, asimismo, se puede llegar al consumidor final.

- **Producto:** El producto es el que satisface la necesidad de los clientes, y todos los servicios complementarios como la atención al cliente, el embalaje, la garantía y el conocer el ciclo de vida y la demanda de este.
- **Promoción:** Esto es fundamental porque permite a la empresa Hoffman Mascotas expandir los servicios. Existen estrategias de publicidad en los diferentes medios del entorno para dar a conocer las ventajas del producto y matriculara la mayor cantidad de clientes.

Análisis de la competencia.

A continuación, se confeccionará un cuadro sobre las competencias más cercanas que tiene actualmente la empresa Hoffman Mascotas, ya que son las más fuertes y las que afectan su posición en el mercado. Por lo que se realizará una comparación de precios, servicios, ubicación, aspectos que se consideren como ventajas, desventajas, años en el mercado.

Tabla N° 12

Comparativa de las competencias.

Empresas.	Precios.	Servicios.	Ubicación.	Ventajas	Desventajas	Años en el mercado.
Hoffman Mascotas	Elevados.	Grooming. Hospedaje. Transporte. Internamiento. Consultas. Farmacia. Cirugías. Boutique.	San Pedro	Ubicación. Variedad de servicios.	Local pequeño. Poca variedad de productos. Falta de personal. Poca equidad entre los colaboradores.	2 años.
Veterinaria Muñoz y Nanne	Moderados.	Grooming. Hospedaje.	San Pedro	Variedad de productos.	Local pequeño. Falta de	Más de 8 años.

		Consultas. Internamiento			personal.	
Hipermascotas	Accesibles.	Grooming. Consultas. Farmacia. Boutique. Cirugías. Acuarios.	San Pedro	Local amplio. Variedad de productos. Ubicación.	Poca cartelera de clientes	Más de 10 años.
Pets Market	Elevados.	Grooming. Hospedaje. Envíos a domicilio. Internamiento. Consultas. Farmacia. Cirugías. Boutique.	Curridabat	Variedad de productos. Local amplio. Ubicación. Variedad de servicios.	Falta de personal. Poca equidad entre los colaboradores	Más de 10 años.

Fuente: Arce. B (2021)

Con el cuadro anterior se determinan los diferentes aspectos de las empresas que se encuentran en un rango similar, donde se observa que unas organizaciones tienen más ventajas sobre otras, al igual que las ventas de una y de la otra. Cabe destacar que, entre las competencias, estas tienen consigo similitud en aspectos de servicios, ventajas y desventajas, lo que indica la competitividad que tienen las empresas, en un rango de un kilómetro a la redonda.

Puestos a contratar.

Se conoce que la empresa tiene que contratar al menos 3 personas; tales como un Community Manager, un contador y un peluquero que den apoyo al servicio de la empresa.

Community Manager.

Es necesario para que la empresa pueda conectarse mejor con los clientes; por eso, es efectivo incluir estrategias en las redes sociales y la contratación de estos profesionales, es fundamental para la gestión de la red social de la empresa.

Tabla N°13

Actividades del Community Manager

Facebook	
Instagram	
Publicidad.	
Creación de catálogos.	
Relacionarse con los clientes.	
Contestar menciones.	
Total:	385,000 colones mensuales

Fuente: Arce. B (2021)

Nuevo diseño de la página de Facebook e Instagram.

Se debe tomar en cuenta el costo del rediseño de las páginas más activas para la empresa Hoffman Mascotas. Es importante tomar en cuenta los gustos y preferencias de los clientes para tener una mejor presentación, mejor rendimiento y buen proceso, a la hora de elaborar las redes sociales.

Tabla N° 14

Rediseño de las redes sociales.

Definición de los objetivos.	90,000 colones
Elegir el diseño adecuado.	60,000 colones
Estructura e información.	60,000 colones
Prototipo de diseño.	50,000 colones

Aprobación del diseño.	40,000 colones
Total:	300,000 colones, en periodos de largo plazo.

Fuente: Arce. B (2021)

Contador.

Actualmente la empresa Hoffman Mascotas no cuenta con un profesional que le lleve la contabilidad del negocio; por eso, es necesario contratar a un contador para que se encargue de los procesos contables y, además, pueda llevar un buen control de gastos e inversiones.

Tabla N°15

Actividades del contador.

Facturación electrónica.	
Cuotas por pagar.	
Cuentas por cobrar.	
IVA-Renta.	
Preparar presupuestos.	
Redactar informes sobre el estado de cuenta.	
Total:	570,000 colones mensuales

Fuente: Arce. B (2021)

Peluquero.

Es necesario contratar a un peluquero canino para la empresa Hoffman Mascotas, con el objetivo de lograr agilizar y aumentar el servicio que brinda a las mascotas, cuyo propósito es reducir los tiempos de espera de los clientes, por dicho servicio

Tabla N°16

Actividades del peluquero.

Mantener el área de trabajo en buenas condiciones.
--

Corte de pelo y baño de las mascotas.	
Corte de unas de la mascota.	
Limpieza del canal auditivo del animal.	
Encargarse del aseo de los utensilios.	
Total:	350,000 colones mensuales, más comisiones.

Fuente: Fuente: Arce. B (2021)

Equipo tecnológico y de oficina.

Es esencial que la empresa cambie, adquiera tecnología y equipos de oficina modernos para que dé otra imagen del servicio: modernización y reestructuración institucional. Este cambio les ayudará a disminuir los errores y las demoras en el flujo de trabajo, y automatizaría las tareas específicas de la empresa Hoffman Mascotas.

Tabla N°17

Equipo tecnológico y de oficina.

Equipos de cómputo. (2 Computadoras)	850,000 colones
Impresoras. (2 Impresora)	130,000 colones
Hojas blancas. (5 bloques de hojas blancas)	15,000 colones
Tintas. (3 paquetes de tintas)	25,000 colones
Celulares. (3 Celulares)	600,000 colones
Calculadoras. (4 Calculadoras)	10,000 colones
Video proyector. (1 video proyector)	220,000 colones
Total:	1, 850,000 colones, se realizará una única compra.

Fuente: Arce. B (2021)

Capacitación al personal.

Se brindará capacitaciones a los empleados y al personal nuevo para que las personas que laboren en la empresa, estén bien capacitadas y que logren realizar las actividades solicitadas de la mejor manera.

Tabla N°18

Capacitaciones.

Atención al cliente.	80,000 colones
Trabajo en equipo.	30,000 colones
Primeros auxilios.	80,000 colones
Comunicación efectiva.	20,000 colones
Total:	210,000 colones, periodos cada seis meses.

Fuente: Arce. B (2021)

Seguro de los empleados

Dentro de los pagos a realizar se encuentran las cargas sociales, las cuales se brindarán para que los empleados puedan estar tranquilos y seguros al momento de realizar sus labores para la empresa. A continuación, se desglosa la tabla de las cargas sociales para los nuevos empleados.

Tabla N° 19

Seguro del personal.

Community Manager	33,600 colones
Contador	42,000 colones
Peluquero	26,000 colones
Total	101,600 colones

Fuente: Arce. B. (2021)

Recomendación sobre la inversión final.

Se le recomienda a la empresa Hoffman Mascotas evaluar y poner en acción el siguiente cuadro, donde se brindará la inversión necesaria para manejar mejor el servicio que ofrece la organización.

Table N°20

Recomendaciones para aplicar

Recomendación	Costo
Community Manager	385,000 colones
Rediseño de las redes sociales	300,000 colones
Contador	570,000 colones
Peluquero	330,000 colones
Equipo tecnológico y de oficina.	1,850,000 colones
Capacitaciones	210,000 colones
Seguro del personal	101,600 colones
Total:	3,746,600 colones

Fuente: Arce. B (2021)

Referencias

- Adamar, C, y López, A, y López, C, y Vallejos, D. (2019). El arte de planificar. 2019, de Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua Sitio web:<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf>
- Agüero, G, y Fuentes, D, y Alpízar, D, y Rojas, P, y, Viviana, V. (2013). DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA INVERSIONES GARITA S.A. 2013, de Universidad de Costa Rica Sitio web:<http://www.repositoriocaribe.ucr.ac.cr/handle/123456789/41> }
- Arroyo, V, y Cordero, L, y Gutiérrez, S, y Núñez, A, y Pérez, C. (2014). Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Cooperativa de Jóvenes Agro-Empresarios en Línea Vieja (Coopejalvi) ubicada en el cantón de Pococí. 2014, de Universidad de Costa Rica Sitio web:<http://www.repositoriocaribe.ucr.ac.cr/bitstream/handle/123456789/55/TESIS%20COOPEJALVI%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arturo, K. (2020). <https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/>. 2020, de Crece Negocios Sitio web:<https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/>
- Arturo, K. (octubre 27, 2020). Los objetivos de una empresa: definición, características, tipos y ejemplos. 2020, de CreceNegocios Sitio web:<https://www.crecenegocios.com/objetivos-de-una-empresa/>
- Bastos, J. (2015). Propuesta de un plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, con el fin de expandir sus servicios a la población del cantón central de la provincia de Limón. 2015, de Kerwa Sitio web:<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/27862>
- Becerra, V. (2016). Financiación de empresas. 2016, de Emprendepyme Sitio web:<https://www.emprendepyme.net/financiacion-empresas>
- Benlloch, I. (2016). El resumen ejecutivo. 2016, de Emprendepyme Sitio web:<https://www.emprendepyme.net/resumen-ejecutivo>

- Caro, R. (2020). Objetivo de la estrategia de integración. 2020, de Taem Perú consulting
 Sitio web: <https://taemperuconsulting.com/estrategias-de-integracion/>
- Carranza, A. (2021). Estrategia de penetración de mercado. 2021, de Crehana Sitio
 web: <https://www.crehana.com/cr/blog/marketing-digital/estrategia-penetracion-mercado/>
- Chacaliaza, P, y Asociados P. (diciembre 10, 2019). ¿Qué es el planeamiento estratégico?
 2021, de RSM Sitio web: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/que-es-el-planeamiento-estrategico>
- Corvo, H. (2018). Descripción de la empresa: cómo se hace y ejemplo. 2018, de Lifeder
 Sitio web: <https://www.lifeder.com/descripcion-empresa/>
- Corvo, H. (2021). Planeación Táctica: Características, Importancia y Ejemplos. 2021, de
 Lifeder Sitio web: <https://www.lifeder.com/planeacion-tactica/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20t%C3%A1ctica%20establece%20los,los%20niveles%20de%20una%20compa%C3%B1a%20Da.&text=Los%20planes%20t%C3%A1cticos%20suelen%20ser%20de%20corto%20plazo.>
- Corrales, J. (setiembre 12, 2019). Conoce el concepto de mercado meta y cómo definir el
 tuyo en un plan de negocios. 2019, de rocktalent Sitio
 web: <https://rockcontent.com/es/blog/mercado-meta/>
- Da Silva, G. (2020). Desarrollo de mercado: ¿ha llegado la hora de expandir? 2021, de Web
 Content & SEO Associate Sitio web: <https://www.zendesk.com.mx/blog/desarrollo-de-mercado/#:~:text=Desarrollo%20de%20mercado%20es%20una,los%20que%20act%C3%BAa%20en%20general.>
- Espinosa, R. (2017). Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos. 2017, de
 Espinosa consultores Sitio web: <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>

- Fernando, H. (enero, 2018). DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PLANEACIÓN DE LA EMPRESA GAF ASEO S.A.S. 2018, de GAF ASEO Sitio web:<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10365/2018arevalofernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fraga, M. (2020). Las variables del marketing mix que debes conocer. 2020, de Inboundcycle Sitio web: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>
- González, D. (setiembre 20, 2018). ¿Qué es la participación en el mercado? 2018, de NeuroEconomix Sitio web:www.neuroeconomix.com/que-es-la-participacion-en-el-mercado/#:~:text=La%20participación%20en%20el%20mercado,%20usualmente%20conocido%20en,variables%20asociadas%20a%20la%20productividad%20de%20una%20compañía.
- Hernández, D. (2012). Propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo. 2012, de RepositorioTEC Sitio web:<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/7346>
- Hernández, R, y Mendoza, C. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA. 2018, de McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. Sitio web:<file:///C:/Users/katty/Downloads/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- Isaza, J. (2016). Qué es integración vertical e integración horizontal. 2016, de Bienpensando Sitio web: <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>
- Kotler, P. (2017). Fundamentos de Marketing. 2017, de Pearson Sitio web:file:///C:/Users/katty/Downloads/dokumen.pub_fundamentos-de-marketing-decimotercera-edicion-9786073238458-6073238452.pdf
- Martín, J. (2019). ¿QUÉ ES LA DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA? 2019, de Cerem international business school Sitio web: <https://www.cerem.es/blog/que-es-la-diversificacion->

- Riquelme, M. (2015). Estrategia de Integración hacia adelante. 2015, de web y empresas Sitio web: <https://www.webyempresas.com/integracion-hacia-adelante/#:~:text=La%20integraci%C3%B3n%20hacia%20adelante%20es,contacto%20directo%20con%20los%20minoristas.>
- Rivera, . (2015). Fuentes de información. 2015, de repository.uaeh.edu.mx Sitio web: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Rubén. (marzo 03,2021). ¿Qué es un organigrama de empresa, qué tipos existen y para qué sirven? 2021, de FactorialBlog Sitio web:<https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/>
- Roncancio, G. (2019). Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla. 2019, de Pensemos Sitio web: <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>
- Salazar, A. (2019). ¿Qué es un plan de negocios? 2019, de Csclick Sitio web: <https://www.csclick.net/que-es-un-plan-de-negocios>
- Sordo, A. (2021). Cómo hacer un análisis de tu competencia. 2021, de Marketing Sitio web: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-analisis-competencia>
- Tomas, D. (2020). Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos. 2020, de Cyberclick Sitio web: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>
- Tuquinga, J. (2017). DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN TRONCAB CIA. LTDA. DEL CANTÓN MILAGRO. 2017, de UNEMI Sitio web:<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3210/1/desarrollo%20de%20un%20plan%20estrategico%20para%20la%20escuela%20de%20conduccion%20troncab.pdf>

Uriarte, J. (2019). Variables a nivel organizacional. 2019, de Características Sitio web:
<https://www.caracteristicas.co/comportamiento-organizacional/>

Villacampa, O. (2021). Qué son las 4 p del marketing, cómo aplicarlas y ejemplos. 2021, de Ondho Sitio web:<https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>