

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

#### **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS AGROVETERINARIAS DEL DISTRITO DE CHOTA 2022.**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**DEYSI YANETH RUBIO CUBAS**

Asesora:

**Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO**

Cajamarca, Perú

2025

**CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD**

1. Investigador:  
Deysi Yaneth Rubio Cubas  
DNI: 71580951  
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,  
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias. Mención:  
Administración y Gerencia empresarial
2. Asesor: Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
3. Grado académico o título profesional  
 Bachiller       Título profesional       Segunda especialidad  
 Maestro       Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis       Trabajo de investigación       Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
Estrategias competitivas y posicionamiento de las empresas agroveterinarias del  
Distrito de Chota 2022
6. Fecha de evaluación: **28/03/2025**
7. Software antiplagio:       TURNITIN       URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **21%**
9. Código Documento: **3117:443693453**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 **APROBADO**       PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **28/03/2025**

*Firma y/o Sello  
Emisor Constancia*

  
.....  
**Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho**  
DNI: 41515042

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by  
**DEYSI YANETH RUBIO CUBAS**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 09:00 horas del día 25 de marzo de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN**, el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, y el **Dr. JULIO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, y en calidad de Asesor la **Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS AGROVETERINARIAS DEL DISTRITO DE CHOTA 2022"**; presentada por la **Bachiller en Administración DEYSI YANETH RUBIO CUBAS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de 18 (Dieciocho) - Excolante la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Administración DEYSI YANETH RUBIO CUBAS**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho**  
Asesora

.....  
**Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Juan José Julio Vera Abanto**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Julio Sánchez De La Puente**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A mi familia, en especial a mis padres y hermanos en agradecimiento a su dedicación, esfuerzo, amor y apoyo incondicional, durante mi formación personal y profesional.

De una manera muy específica dedico este trabajo a María Clorinda, mi segunda madre, por el cariño, el amor y la comprensión que me ha dado, por apoyarme en todo momento para poder concretar objetivos míos y suyos a la vez.

*Deysi Yaneth Rubio Cubas.*

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios por la vida, la salud y la fortaleza que me ha dado para realizar este trabajo y de manera muy cordial a mis docentes de la Maestría, a mi Asesora Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho, por brindarme sus bastos conocimientos, su guía y sabiduría en el desarrollo de este trabajo de grado y porque siempre ha demostrado virtudes que solo posee una verdadera Maestra.

*Deysi Yaneth Rubio Cubas.*

*“La estrategia consiste en tomar decisiones en base  
a las ventajas y en elegir deliberadamente ser diferente”*

***Michael Porter.***

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.1.1. Contextualización .....	1
1.1.2 Descripción del problema.....	2
1.1.3 Formulación del problema .....	2
1.2. Justificación e importancia .....	3
1.2.1. Justificación científica.....	3
1.2.2. Justificación técnica-práctica.....	3
1.2.3. Justificación institucional y personal .....	3
1.3. Delimitación de la investigación.....	4
1.3.1. Selección espacial .....	4
1.3.2. Selección Social .....	4
1.3.3. Selección administrativa.....	4
1.3.4. Selección temporal .....	4
1.4. Limitaciones .....	4
1.5. Objetivos .....	4
1.5.1. Objetivo general.....	4
1.5.2. Objetivos específicos.....	5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial.....	6
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	6
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	8
2.1.3. Antecedentes regionales y/o locales.....	10
2.2.1. Teoría de la Competitividad .....	12
2.2.2. Posicionamiento .....	20
2.3. Marco conceptual.....	23
2.3.1. Estrategias competitivas: .....	23
2.3.2. Posicionamiento: .....	28
2.4. Definición de términos básicos.....	31
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	33
3.1. Hipótesis.....	33
3.1.1. Hipótesis general.....	33
3.1.2. Hipótesis específica.....	33
3.2. Variables.....	33
3.2.1. Variable 1.....	33
3.2.2. Variable 2.....	33
3.2.3. Operacionalización de variables .....	33
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	36
4.1. Ubicación geográfica.....	36
4.2. Diseño de la investigación.....	36
4.3. Métodos de investigación .....	37
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	38
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	38
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	39
4.7. Equipos, materiales, insumos, etc. ....	39

4.8. Matriz de consistencia metodológica .....	39
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
5.1. Presentación de resultados.....	42
5.1. Análisis y discusión de resultados .....	47
5.2. Contrastación de hipótesis .....	50
CAPÍTULO VI.....	53
6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema.....	53
1. Objetivo .....	53
2. Alcance .....	53
3. Estructura general de un plan estratégico para lograr el posicionamiento .....	53
3.1. Generalidades de la empresa .....	53
3.2. Directrices estratégicas .....	55
4. Estrategias para lograr el posicionamiento. ....	68
4.1. Estrategias para lograr la capacidad de respuesta.....	68
4.2. Estrategias para lograr la utilidad del producto.....	69
5. Costos de implementación de la propuesta.....	69
6. Beneficios que aporta la propuesta.....	70
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS.....	72
REFERENCIAS .....	73
APÉNDICE .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de las Variables .....	34
<b>Tabla 2</b> Matriz de Consistencia Metodológica .....	40
<b>Tabla 3</b> Nivel de Estrategias Competitivas .....	42
<b>Tabla 4</b> Nivel de las dimensiones de la variable estrategias competitivas .....	43
<b>Tabla 5</b> Nivel de la variable posicionamiento .....	44
<b>Tabla 6</b> Nivel de las dimensiones de la variable posicionamiento .....	44
<b>Tabla 7</b> Relación entre las dimensiones de la variable estrategias competitivas y la variable posicionamiento.....	46
<b>Tabla 8</b> Relación entre la variable estrategias competitivas y posicionamiento .....	47
<b>Tabla 9</b> Nivel de correlación de variables .....	50
<b>Tabla 10</b> Nivel de correlación del liderazgo en costos y posicionamiento .....	51
<b>Tabla 11</b> Nivel de correlación de diferenciación y posicionamiento.....	51
<b>Tabla 12</b> Nivel de correlación de enfoque y posicionamiento .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Distrito de Chota descargado de la página web de Google Maps. ....	36
<b>Figura 2</b> Nivel de Estrategias Competitivas .....	43
<b>Figura 3</b> Ejemplo de Organigrama de una Empresa Unipersonal .....	54
<b>Figura 4</b> Ejemplo de Organigrama de una empresa Individual de Responsabilidad Limitada .....	54
<b>Figura 5</b> Mapeo de Procesos de la Empresa Agroveterinaria. ....	57
<b>Figura 6</b> Las Cinco Fuerzas de PORTER. ....	59
<b>Figura 7</b> Formato para listar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. ....	62
<b>Figura 8</b> Matriz de EFE de la Empresa “...” .....	65
<b>Figura 9</b> Matriz EFI de la Empresa “...” .....	66
<b>Figura 10:</b> Matriz EFI de la Empresa “...” .....	66
<b>Figura 11</b> Matriz Cruzada FODA de la Empresa “...” .....	68
<b>Figura 12</b> Encuesta al Propietario y frontis de la Empresa Agrocentro Benavides.....	88
<b>Figura 13</b> Encuesta al titular y frontis de la empresa agroveterinaria Química Silva ...	88
<b>Figura 14</b> Encuesta a los propietarios y frontis de la empresa agroveterinaria Gálvez. ....	89
<b>Figura 15</b> Encuesta a los propietarios y Gerentes de la empresa agroveterinaria CUBAS .....	89
<b>Figura 16</b> Vista panorámica de la plaza pecuaria de la Ciudad de Chota, donde se aplicó encuestas a algunos propietarios de las agroveterinarias .....	90
<b>Figura 17</b> Encuesta aplicada al propietario de la empresa Agroveterinaria el Agricultor.. .....	90

## RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022. El estudio se clasifica como una investigación de tipo aplicada, nivel descriptivo correlacional de diseño transversal, no experimental. La población comprende un total de 80 encuestados, conformada por titulares, propietarios y/o gerentes de las empresas agroveterinarias, siendo la muestra igual a la población. Se utilizaron técnicas de encuesta y el instrumento principal fue un cuestionario con escala de Likert que abarca 25 ítems distribuidos en las dimensiones de liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o segmentación, segmentación de mercado y recordación de la empresa. Los resultados obtenidos al aplicar la correlación de Spearman (Rho de Spearman: 0.514 y Sig:  $0.000 < 0.05$ ) evidenciando que existe relación directa moderada entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota. Las dimensiones de la variable estrategias competitivas se relacionan de forma positiva con las dimensiones de posicionamiento en las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022 a través de la prueba de Rho de Spearman que tiene un coeficiente de 0.650 y un nivel de significancia de 0.005 entre el liderazgo de costos y la segmentación de mercado, así como un coeficiente de 0.605 y un nivel de significancia de 0.000 entre diferenciación y recordación de la empresa, mientras la relación entre el enfoque y segmentación de mercado tiene un coeficiente de 0.324 y un nivel de significancia de 0.000 y una relación entre enfoque y recordación de la empresa con el coeficiente de 0.407 y un nivel de significancia de 0.000. Concluyó que existe una relación positiva entre las variables identificadas.

**Palabras claves:** Estrategias competitivas, posicionamiento, liderazgo de costos, diferenciación, enfoque, segmentación de mercado, recordación de la empresa.

## ABSTRACT

The objective of the research is to determine the relationship that exists between competitive strategies and the positioning of agroveterinary companies in the District of Chota 2022. The study is classified as applied, correlational descriptive level of cross-sectional and non-experimental design. The population comprised a total of 80 respondents, made up of owners and/or managers of agribusinesses. Survey techniques were used and the main instrument was a questionnaire with a Likert scale that covered 25 items distributed in the dimensions of cost leadership, differentiation, focus or segmentation, market segmentation and company recall. The results obtained by applying Spearman's correlation (Spearman's Rho: 0.514 and Sig: 0.000<0.05) show that there is a moderate direct relationship between competitive strategies and the positioning of agricultural veterinary companies in the District of Chota. The dimensions of the competitive strategies variable are positively related to the positioning dimensions in the agricultural veterinary companies of the Chota District 2022 through the Spearman Rho test, which has a coefficient of 0.665 and a significance level of 0.005 between the cost leadership and market segmentation, as well as a coefficient of 0.605 and a significance level of 0.000 between differentiation and recall of the company, while the relationship between focus and market segmentation has a coefficient of 0.324 and a significance level of 0.000 and a relationship between focus and recall of the company with the coefficient of 0.407 and a significance level of 0.000. He concluded that there is a positive relationship between the identified variables.

**Keywords:** Competitive strategies, positioning, cost leadership, differentiation, focus, market segmentation and company recall.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### ***1.1.1. Contextualización***

En la actualidad vivimos una época de globalización y competitividad, sobre todo en el mundo económico y empresarial, hecho por el cual, es necesario que las empresas tengan la capacidad de generar y aplicar estrategias competitivas que le permitan obtener ventajas y alcanzar aspiraciones organizacionales como ser líder en el mercado, aumentar ventas o ganar cuota de mercado, entre otras que son determinantes en la naturaleza y grado de competencia que circunda a una empresa y como resultado obtener un importante rendimiento tomando como variable el posicionamiento en la mente de sus consumidores.

Si bien es cierto que la exigencia de una economía más dinámica, mercados altamente competitivos y un entorno variable donde la velocidad de los cambios sobrepasa en muchos casos la capacidad de respuesta, se debe considerar siempre que es de alta prioridad crear y ejecutar estrategias que permitan obtener una posición competitiva de la empresas frente a sus competidores en el corto, mediano y largo plazo, aprovechando los recursos y las oportunidades.

En el mundo existen empresas como Nvidia, que es un productor de unidades de procesamiento gráfico de unidades móviles y que en la actualidad está registrando un crecimiento anual de 48% y márgenes brutos un poco debajo de un 60%, gracias al uso de la estrategia de enfoque en diferenciación como clave de fortalecimiento y posicionamiento de su marca.

En el Perú, las empresas como ALICORP y BACKUS, han venido trabajando en la sostenibilidad de sus negocios a través de la estrategia de innovación de marketing, de diversificación, las cuales son la principal ventaja competitiva frente a sus competidores.

Pocas son las empresas como Bayer, una empresa dedicada a la producción de alimentos agroveterinarios de alta calidad, que, a través de soluciones innovadoras como estrategia competitiva de posicionamiento, ha logrado en la actualidad el éxito económico al igual que ANASAC y GESEX.

### ***1.1.2 Descripción del problema***

La región Cajamarca, se caracteriza por tener como principales actividades económicas a la agricultura y ganadería, por lo que las empresas dedicadas a este rubro marcan un nivel de importancia significativa en el crecimiento y desarrollo económico de la región; en el Distrito de Chota, existen 16 empresas (SUNAT), dedicadas a la comercialización de productos agrícolas y veterinarios, cuyos gerentes y/o propietarios deben hacer uso de estrategias para posicionar sus empresas, sin embargo el problema de estas empresas es precisamente la poca intención de aplicar estrategias competitivas, ya sea por desconocimiento, por complejo de autosuficiencia o por falta de asesoramiento en temas estratégicos y de administración empresarial.

El efecto de continuar con esta problemática ocasionaría consecuencias tales como: la ausencia de posicionamiento en el mercado, la disminución del nivel de ventas y en casos extremos se producirá el quiebre de las empresas por no explotar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades a través de la aplicación de estrategias competitivas.

### ***1.1.3 Formulación del problema***

#### **1.1.3.1. Pregunta general**

¿Qué relación existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022?

#### **1.1.3.2. Preguntas auxiliares**

- a. ¿Cuál es el nivel de las estrategias competitivas de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022?

- b. ¿Cuál es el nivel del posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022?
- c. ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022?

## **1.2. Justificación e importancia**

### ***1.2.1. Justificación científica***

El presente trabajo se justifica científicamente, ya que según Porter (1982), las organizaciones consiguen ventajas competitivas cuando a través de acciones estratégicas logran mejores resultados que sus rivales o competidores.

La teoría que se utilizó en el presente trabajo de investigación, es la que se encuentra en el libro titulado “Estrategia competitiva”, de Michael Porter 1980.

Los aportes de esta investigación han permitido la posibilidad de construir un marco referencial, ampliando el horizonte de las teorías sobre estrategias competitivas y posicionamiento de las empresas.

### ***1.2.2. Justificación técnica-práctica***

La presente investigación adquiere relevancia porque ha permitido identificar las estrategias que aplican los gerentes de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022, lo que ha conllevado a proponer acciones de capacitación, fortalecimiento y/o implementación de estrategias competitivas, orientadas a mejorar su posicionamiento, sirviendo como información clave en la toma de decisiones por parte de los titulares, propietarios y/o gerentes de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota.

### ***1.2.3. Justificación institucional y personal***

El estudio es relevante porque dicho trabajo de investigación ha sido sometido a validez y confiabilidad de expertos, lo que ha permitido generar planes de acción ante posibles contingencias similares que pueda afrontar las empresas dedicadas a la misma

actividad económica, constituyéndose como un modelo y antecedente para otras investigaciones con variables iguales, similares o afines.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### ***1.3.1. Selección espacial***

- Distrito de Chota- zona urbana.

#### ***1.3.2. Selección Social***

- Empresas Agroveterinarias.

#### ***1.3.3. Selección administrativa***

- Titulares, propietarios y/o gerentes (nivel directivo de las empresas agroveterinarias)

#### ***1.3.4. Selección temporal***

- Año 2022

### **1.4. Limitaciones**

- El limitado acceso a la información presencial debido al aislamiento social obligatorio por el COVID 19. La disponibilidad de tiempo por motivos laborales de parte del investigador y de parte de los gerentes, titulares y propietarios de las empresas agroveterinarias, ya que en la mayoría de estas empresas son los propios titulares, propietarios y /o gerentes los que atienden directamente a sus clientes, como consecuencia se prolongó la culminación de la tesis, logrando superarse y alcanzar los objetivos de la investigación.

### **1.5. Objetivos**

#### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- a. Identificar el nivel de las estrategias competitivas de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.
- b. Identificar el nivel del posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.
- c. Analizar la relación de las dimensiones de las estrategias competitivas con el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.
- d. Proponer una guía estructural para la elaboración de un plan estratégico orientado a mejorar el posicionamiento de empresas agroveterinarias del Distrito de Chota.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Lucas (2022) en su tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, titulada “*Gestión empresarial y competitividad en el sector agroveterinario, Canton Montecristi*”, cuyo objetivo fue analizar cómo la gestión empresarial incide en la competitividad en el sector agroveterinario en el cantón Montecristi. La metodología se enfocó en métodos como el deductivo, inductivo, en donde se pudo obtener información y así obtener conclusiones de forma general y manera específica, en método bibliográfico permitió determinar la autenticidad de las fuentes de información y estadístico el cual permitió realizar la interpretación de datos, además las técnicas de observación, entrevista y encuesta que ayudaron a obtener información de forma eficaz y eficiente, dicha encuesta estuvo dirigida a 17 empleados los cuales pertenecen a los diferentes negocios del sector agroveterinario, concluyendo que los negocios de este sector como lo es el sector agroveterinario manejan una planificación adecuada ya que permitirá tener una buena gestión empresarial y de esta manera puedan ser competitivos.

Serna (2022) en su tesis para optar el grado de Maestro en Administración, titulado “*Estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa SAS*”, cuyo objetivo diseñar estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa, a fin de brindar insumos para la implementación de estas estrategias en el período 2022. La metodología utilizada corresponde a una investigación mixta, con enfoque descriptivo, haciendo uso de las técnicas de encuesta y entrevista. Los resultados dan cuenta de la percepción de los clientes frente a la empresa y su competencia, destacando entre sus

fortalezas la calidad de los productos, los precios manejados, la accesibilidad de la empresa para con el cliente, el cumplimiento y la buena relación con el cliente; por otro lado, entre las debilidades se destaca la variedad de marcas, la falta de asistencia técnica y las deficiencias en los canales de comunicación. Se concluye la importancia de proponer estrategias enfocadas en los beneficios que la empresa puede otorgar al cliente frente a sus necesidades, por lo cual se plantean cinco actividades clave para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Andrade & Halder (2020) en el artículo científico titulado “*Ventaja competitiva de las farmacias como estrategia de posicionamiento en el mercado de Portoviejo*”, siendo su principal objetivo determinar la ventaja competitiva de las farmacias como estrategia de posicionamiento en el mercado de Portoviejo. La metodología aplicada en el desarrollo de este trabajo es descriptiva, no experimental y de campo. La población estuvo conformada por 399 personas habitantes de la localidad y 16 administradores de establecimientos farmacéuticos de Portoviejo. Como técnica se empleó la encuesta tipo cuestionario. Los resultados encontrados fueron que el 44% de los habitantes manifestaron que cerca de la localidad donde viven hay entre 4 o más farmacias, existiendo entre ellas alta rivalidad de competidores por la captación de clientes, ofertando promociones en varios productos. El 47% consideraron que es importante la ubicación de las farmacias para su elección. En cuanto a los inductores se determinó que la ubicación (47%), y el precio (24%) son factores diferenciales que inducen la compra al cliente. Los administradores encuestados mencionaron que la captación de los clientes (38%) se logra cuando existen variedad de promociones, seguido de un 31% que consideraron como razón la variedad de precios. Como estrategias se encontraron días de descuento (56%), seguido en un 31% de las promociones que se realizan por la compra de productos.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Villasante (2022) en su tesis de posgrado para optar el Grado Académico de Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial, titulada “*Estrategias de comercialización para mejorar el posicionamiento del arroz comercializado por una Empresa Molinera de Chiclayo en la ciudad de Lima - 2020*”, cuyo objetivo proponer estrategias de comercialización para mejorar el posicionamiento del arroz en el mercado limeño, de una empresa molinera de Chiclayo – 2020. Para ello se analizó e identificó los principales factores de comercialización aplicados a la empresa, además se identificó el nivel de posicionamiento del arroz, y se diseñó estrategias de comercialización para mejorar el nivel de posicionamiento de dicho producto. En base al objetivo y antecedentes de trabajos afines a la investigación, se efectuó el análisis estadístico de la recolección de datos de la citada empresa, relacionados con el nivel de posicionamiento del arroz en la ciudad de Lima para promover estrategias que mejoren su imagen en el mercado limeño y su crecimiento futuro. El alcance de este estudio es descriptivo propositivo, debido a que tiene por finalidad mejorar el posicionamiento. A partir de lo expuesto se ha concluido que la empresa debe rediseñar las estrategias en los canales de distribución y publicidad para mejorar su imagen en el mercado limeño y su crecimiento futuro.

Leyva (2020) en su trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en proyectos y desarrollo empresarial; titulado “*Servicio a campo como estrategia de marketing para optimizar la dinámica de ventas de productos veterinarios caso: Importaciones Agroveterinarias JR&JL SAC*”, cuyo objetivo fue conocer de qué manera el servicio a campo a los ganaderos como estrategia de marketing, optimiza la dinámica de ventas de productos veterinarios en la empresa “Importaciones Agro veterinarias JR&JL SAC”, se usó un diseño metodológico de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, el estudio se realizó en una muestra de 86 ganaderos de una

población de 110 criadores pecuarios. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento llamado encuesta y para el procesamiento de datos se realizó con el software SPSS, concluye que el servicio a campo como estrategia de marketing tuvo la siguiente respuesta de parte de los ganaderos: El 44,2% refieren que el servicio es bueno, el 31,4% indican que mejora la dinámica de venta, asimismo, el 74,4 % indican una dinámica de venta alta. Conclusiones: El servicio a campo a los ganaderos como estrategia de marketing, si se relaciona con la optimización de la dinámica de ventas de productos veterinarios en la empresa, “Importaciones agro veterinarias JR. & JL SAC”.

Bernejo (2020) en su tesis de pregrado , para optar el título profesional de Ingeniero comercial; titulada “*Las estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de los negocios en los centros comerciales de Tacna, 2020*”, cuyo objetivo fue establecer cómo se relaciona las Estrategias competitivas con el posicionamiento de los negocios del Centro Comercial de Túpac Amaru I y el Mercadillo Bolognesi de Tacna, 2020. Para ello, desarrolló una investigación básica, de nivel descriptivo y con diseño correlacional. En la investigación participaron 150 microempresarios. Para medir las variables se utilizó la técnica de la encuesta, validadas con el coeficiente de Alpha de Cronbach, con valores de (0.949 y 0.891) respectivamente. La investigación demostró que las estrategias competitivas, tiene relación directa y con alta intensidad con la posición de los negocios en la actividad que realizan en los Centros Comerciales. ( $p=0.048$ ;  $V=0.738$ ). Respecto a las dimensiones de la variable estrategias competitivas, se halló que la dimensión recursos humanos se relaciona positiva y en forma significativa con el posicionamiento ( $p=0.011$ ;  $V=0.5709$ ; la dimensión estructura organizativa se relaciona positiva y en forma significativa con el Posicionamiento ( $p=0.000$ ;  $V=0.517$ ); la dimensión competencia se relacionan positiva y con alta intensidad con el posicionamiento ( $p=.003$ ;  $V=0.750$ ), la dimensión mercado se relaciona positiva y

en forma significativa con el posicionamiento de los negocios ( $p=.000$ ;  $V=0.556$ ), y la dimensión desarrollo tecnológico se relaciona positiva y en forma significativa con el posicionamiento de los negocios ( $p=.041$ ;  $V=0.665$ ). Se concluye que en los Centros Comerciales de Tacna, existe una relación directa y con fuerte intensidad entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de los negocios.

### **2.1.3. Antecedentes regionales y/o locales**

Núñez (2022) en su tesis titulada “*Plan de marketing mix para mejorar el posicionamiento de las microempresas productoras de derivados lácteos en la Ciudad de Bambamarca – Cajamarca*”, tesis de posgrado , para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias con mención en Administración y Gerencia Empresarial, cuyo objetivo fue diseñar una propuesta de plan de marketing mix para las microempresas productoras de derivados lácteos en la ciudad de Bambamarca, teniendo como interrogante ¿cuál es la propuesta para mejorar el posicionamiento de las microempresas?. El método utilizado fue el analítico sintético y el procedimiento utilizado fue la aplicación de encuestas tanto a clientes consumidores de productos lácteos y a los gerentes representantes de las microempresas, a estos últimos también se les realizó una entrevista y encuesta cuyos resultados muestran la relación y dependencia de las variables plan de marketing mix y posicionamiento. Las microempresas tienen que adaptarse a los cambios del mercado, en específico a las preferencias y necesidades de los clientes, para ello la finalidad es adoptar estrategias que ayuden al logro de los objetivos, estas están descritas en el plan de marketing mix, instrumento que permite desarrollar, optimizar y direccionar de la mejor manera los recursos económicos y tecnológicos, como también las capacidades y habilidades de los colaboradores de las microempresas, de modo que las ventas tengan un crecimiento logrando una mejora del posicionamiento. La conclusión fundamental es que la propuesta de plan de marketing mix permitirá conocer que aspectos se deben

mejorar, implementar e innovar, con el fin de tener un cambio en los ingresos económicos por la venta de los productos lácteos, logrando tener mayor participación en el mercado. Actualmente la demanda de productos lácteos está en incremento, la población cada vez es más exigente y requieren productos de alta calidad que garanticen ser un producto diferenciado, frente a esta situación las microempresas deben realizar cambios e implementar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planificados que conlleve a tener un mejor posicionamiento.

Grimaldos & Merino (2020) en su tesis titulada “*Relación entre las Estrategias de marketing y el posicionamiento del supermercado Plaza Vea, de la Ciudad de Cajamarca, 2019*”, tesis de pregrado , para optar el Título Profesional de Licenciados en Administración de Empresas, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables, el tipo de investigación es descriptivo correlacional puesto que se mide el grado de relación que existe entre las variables, concluyen que con relación a la hipótesis se confirma que existe una relación directa - positiva y fuerte con un valor de 0.871 - entre las estrategias de marketing y el posicionamiento del supermercado Plaza Vea. Lo cual implica que, a mayor presencia de las estrategias de marketing, la presencia del posicionamiento, estará presente en mayor intensidad y con los resultados obtenidos en la investigación se establece que el coeficiente de correlación es lineal y perfecta entre las variables estrategias de marketing y posicionamiento con un  $R^2=0.9698$ , lo que indica que existe una correlación positiva fuerte entre las variables. Por lo tanto, se concluye que las estrategias de marketing tienen una fuerte influencia positiva en la variable independiente posicionamiento.

Requejo (2020), en su tesis titulada “*Influencia de la calidad, costo, y diferenciación en la competitividad de la producción de queso fresco en el Distrito de Bambamarca 2019*”, tesis de postgrado , para optar el Grado Académico de Maestro en

Ciencias, cuyo objetivo de la investigación fue determinar de qué manera la calidad, el costo y la diferenciación influyen en la competitividad de la producción de queso fresco en el distrito de Bambamarca, concluyendo que grado de Diferenciación es baja, debido a que el 95% de los productores estudiados producen un producto de diseño común (redondo), el 85% utiliza el embolsado simple (no usa tecnología de envasado al vacío), además no tiene una marca establecida, y el 53% vende a un precio medio (regular) similar al de su competencia, por esta razón no logran un grado de diferenciación positivo y esto se debe, a que la mayoría de productores evaluados destinan sus productos a mercados convencionales poco exigentes en calidad. Estos datos demuestran que la diferenciación tiene una alta significación estadística de influencia sobre la competitividad en términos de rentabilidad, dado que  $t$ -valor es igual a 0,000, dato bastante menor que  $\alpha = 0,05$ ; mientras que en términos de productividad no tiene una relación de influencia altamente significativa, puesto que solo dos de los cuatro indicadores evaluados en la diferenciación (diseño y nivel de precio) se ha obtenido  $t$ -valor igual a 0,000, dato menor a un  $\alpha = 0,05$ .

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Teoría de la Competitividad**

Porter (1991), señala que: La competitividad guarda una relación estricta con el concepto de valor, que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial.

#### **2.2.1.1. Definición de estrategias competitivas**

Porter (1980), menciona que las estrategias competitivas son tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, a través de ellas una empresa puede hacer frente a la

competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

Porter (2013) indica que la estrategia consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa. pág. 55.

Porter (2003) define que “La estrategia competitiva es la búsqueda de la posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria”. (pág. 67).

Hill, (2009) define, a una estrategia como “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía (...) Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva” (pág. 3).

Hitt y otros (2008) indica que las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. (pág. 114).

#### **2.2.1.2. Clases de estrategias competitivas**

##### **a. Estrategias de integración**

Fred (2013) permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores. Se clasifican en: estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal. Requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva

de los productos de la empresa y se dividen en: penetración de mercado, desarrollo de mercado y de productos.

**b. Estrategias de diversificación**

Fred (2013) hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor y las no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades y se divide en: Diversificación relacionada y no relacionada.

**c. Estrategias defensivas**

Fred (2013) la estrategia defensiva, está orientada a resistir los ataques de los competidores o a infringir pérdida al atacante lo suficientemente elevada para hacerlo desistir de su propósito, estas estrategias son: recorte de gastos, desinversión liquidación.

**2.2.1.3. Estrategias competitivas según Porter**

Porter (1991) define las estrategias competitivas como las acciones ofensivas o defensivas de las empresas para crear una posición defendible dentro de una industria o sector y son: liderazgo en costos; que implica mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto en ventas, diferenciación; consiste en aportar al producto o servicio algo que lo haga único dentro de la industria y enfoque; que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de línea de productos o en un mercado geográfico.

**a. Estrategia de liderazgo en costos**

Porter (1991) es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en correlación con el de sus competidores.

Sin embargo, existen riesgos competitivos de la estrategia de liderazgo en costos como, por ejemplo:

- Los procesos que utiliza el líder en costos para producir y distribuir su bien o servicio podrían volverse obsoletos ante las innovaciones de los competidores.
- El líder en costos se concentre demasiado en las reducciones de costos, a expensas de tratar de comprender las percepciones de los clientes de los niveles de diferenciación para competir”.
- Los competidores, utilizando sus propias competencias centrales, en ocasiones aprenden a imitar con éxito la estrategia del líder en costos.

#### **b. Estrategia de diferenciación**

Porter (1991) esta estrategia es la más usada en el mundo de los negocios, para combatir la estrategia de liderazgo de costos que pone una gran barrera de entrada a nuevos competidores.

Riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación:

- Los clientes pueden decidir que el diferencial del precio entre el producto de la empresa y el producto del líder en costos es demasiado grande. En este caso, una empresa podría estar ofreciendo más atributos diferenciados de los que requieren los clientes meta, lo cual la coloca en una posición vulnerable ante los competidores que pueden ofrecer a los clientes una combinación de atributos y precios más congruente con sus necesidades.
- El medio utilizado por una empresa para diferenciarse podría dejar de proporcionar un valor por el que los clientes estarían dispuestos a pagar. Un producto diferenciado pierde valor cuando los rivales lo imitan de tal manera que los clientes perciben que el bien o servicio que éstos ofrecen es, en esencia, igual al del líder pero a precio más bajo.
- La experiencia puede estrechar las percepciones respecto al valor de los atributos diferenciados de un producto.

- El contrabando y la piratería son el cuarto riesgo de la estrategia basada en la diferenciación. Los fabricantes de productos pirata (productos que tratan de presentar los atributos diferenciados de una empresa a los clientes, pero a precio mucho más bajo) causan gran preocupación a muchas empresas que utilizan la estrategia basada en la diferenciación.

### **c. Estrategia de enfoque**

Porter (1991) las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros.

Riesgos competitivos de enfoque:

- Un competidor se podría enfocar en un segmento competitivo definido de forma incluso más estrecha y, así, (dejar fuera de foco) a la que se ha enfocado en él.

- Una empresa que compite en el ámbito de la industria completa podría decidir que el segmento del mercado al que está atendiendo la empresa que utiliza la estrategia de enfoque es atractivo y que vale la pena competir para perseguirlo.

- El tercer riesgo que implica una estrategia de enfoque es que las necesidades de los clientes que están dentro del segmento específico de la competencia se pueden ir tornando más similares a las de los clientes de la industria en su totalidad.

#### **2.2.1.4. Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Fred (2013) “El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias”. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas. (Pág. 75)

### **La rivalidad entre empresas competidoras:**

Fred (2013) las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. “Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad”. (p. 76).

### **Entrada potencial de nuevos competidores:**

Según, Fred (2013) este punto permite analizar las barreras contra el ingreso que pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado. (Pág. 77).

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos:**

Fred (2013). “La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales” (Pág. 77).

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Fred (2013) el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el

costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciéndolos costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo. (Pág. 78).

#### **Poder de negociación de los consumidores:**

Fred (2013) cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios. (Pág. 78).

#### **2.2.1.5. Análisis industrial**

##### **La matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Fred, (2013). “La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (Pág. 80).

Esta matriz se logra desarrollar efectivamente si se siguen los cinco pasos que propone el autor:

a) Elabore una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde esta

ópera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

b) Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

c) Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

d) Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

e) Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

### **La matriz de perfil competitivo (MPC).**

Fred (2013) la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en

relación con la posición estratégica de una firma muestran. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MPC. (pág. 83).

### ***2.2.2. Posicionamiento***

#### **2.2.2.1. Definición de posicionamiento**

Ries & Trout (1989) nos manifiestan que “el posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o, incluso, una persona”. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Kotler & Armstrong (2012) El posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distinto y deseable en correlación con productos competidores en la mente de los consumidores meta.

La posición del producto es más compleja; conjunto de percepciones, imprecisiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos en comparación con los productos competidores.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Por lo general, la posición que ocupan los productos depende de los atributos que son más importantes para los consumidores Vicente (2009).

Según, Vicente (2009), la metodología del posicionamiento podemos resumirla en los siguientes puntos:

- Detectar cuáles son las necesidades de los consumidores.
- Identificar el mejor atributo de nuestro producto”.
- Conocer la posición de los competidores en función de ese atributo.
- Decidir nuestra estrategia de acuerdo con las ventajas competitivas propias.
- Comunicar el posicionamiento al mercado.

#### **2.2.2.2. Tipos de posicionamiento**

Posicionamiento como líder: “El ingrediente esencial para asegurar la posición del liderazgo es penetrar primero en la mente y el ingrediente esencial para mantener esa posición es reforzar el concepto original, (lo autentico) siempre ocupara un lugar especial en la mente del público” (Pág. 302).

Posicionamiento del segundo en el mercado: Para introducir una nueva idea o producto en la mente, hay que intentar desplazar la idea de producto existente. Una vez que se ha logrado desplazar una vieja idea, la presentación de una nueva presenta mayor facilidad, la propia gente busca la nueva idea para llenar el vacío dejado por la vieja idea; (Vicente, 2009)

#### **2.2.2.3. Como determinar el posicionamiento**

Vicente (2009) nos manifiesta que para determinar el posicionamiento de un producto/ servicio, marca o empresa, debemos realizar un análisis comparativo en profundidad atendiendo las siguientes cuestiones: ¿Quién es nuestra competencia?, ¿Cómo es percibida nuestra competencia?, ¿Quién es nuestro consumidor?,Cuál es el

posicionamiento actual de nuestro producto?, ¿Cuál es el posicionamiento actual de los productos de la competencia?, ¿Cuál es la posición que deseamos ocupar?, ¿Estamos en condiciones de mantener, en el largo plazo, el posicionamiento elegido?, ¿Nuestra comunicación está en concordancia con el posicionamiento? ¿Lo apoya y fortalece?

Una vez contestadas las preguntas enunciadas, las empresas deben elegir qué estrategia de posicionamiento van a utilizar para intentar ocupar ese lugar de privilegio en la mente de los consumidores. Según, Vicente (2009) las **principales estrategias de posicionamiento** son:

- Posicionamiento orientado al usuario: Es aquel donde las características del grupo de consumidores son utilizadas para crear la imagen del producto.
- Posicionamiento de competidores: Se afirma que el producto es mejor, en algún sentido o en varios, en correlación con el competidor.
- Posicionamiento de categoría de productos: El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

#### 2.2.2.4. Selección de estrategias de posicionamiento.

Kotler & Armstrong (2012) nos dicen, que “el posicionamiento completo como marca se conoce como la propuesta de valor de la marca, es decir, la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca”. La propuesta de valor de volvo se basa en la seguridad, pero también incluye confiabilidad, espacio y estilo, todo por un precio que es superior al promedio, pero que parece ser justo para esta combinación de beneficios.

#### 2.2.2.5. El proceso del posicionamiento

Pamies (2004) el posicionamiento de producto implica diversos procedimientos que incluyen entre otros los siguientes: determinar niveles de posicionamiento, identificar

atributos claves de importancia para segmentos seleccionados, ubicar atributos en un mapa de posicionamiento, evaluar opciones de posicionamiento e implantar el posicionamiento. Ya se ha descrito la manera en que el posicionamiento se dirige en el nivel de producto, en los niveles de sector de productos o en el nivel corporativo. El primer paso del posicionamiento es determinar qué niveles van a recibir atención explícita de posicionamiento. Los niveles de posicionamiento emprendidos con frecuencia son muy definidos, aunque algunas instituciones han puesto diferentes grados de énfasis sobre estos niveles en distintos puntos del tiempo.

Una vez que se determina el nivel de posicionamiento, es necesario identificar los atributos específicos importantes para los segmentos de mercado seleccionados. En particular, se considera la manera en que se toman las decisiones de compra. Los individuos usan diferentes criterios para efectuar la decisión de compra de un servicio.

### **2.3. Marco conceptual**

#### **2.3.1. Estrategias competitivas:**

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”. (pág. 36).

Las estrategias competitivas se refieren al plus significativo que poseen las empresas y es lo que las hace competitiva frente a sus competidoras. Porter (1991).

Según Fred (2003), las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen expansión geográfica, la

diversificación, la adquisición, el desarrollo de producto, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (pág. 11).

Teniendo como referente a Frances (2006), quien indica que la estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (pág. 23).

#### **2.3.1.1. Estrategia competitiva de diferenciación:**

Esta estrategia se refiere a la capacidad de las empresas de darle un valor agregado o diferente a sus productos o algo que los haga únicos frente a sus competidores. Porter (1991).

**Lealtad del cliente:** Philip Kotler, uno de los padres del marketing moderno, define la lealtad del cliente como la disposición de un cliente a realizar compras repetidas de un producto o servicio, así como su inclinación a recomendarlo a otros. Según Kotler, la lealtad no solo implica la repetición de la compra, sino también una conexión emocional con la marca.

Leonard L. Berry define la lealtad del cliente como un vínculo emocional y conductual que se desarrolla a lo largo del tiempo debido a experiencias satisfactorias con una marca. Este autor destaca que la lealtad no es solo un comportamiento repetitivo, sino también un compromiso afectivo con la empresa.

**Calidad del producto:** Según Crosby, la calidad no debe ser interpretada como algo subjetivo o relativo, sino como el grado en que un producto cumple con las

especificaciones establecidas. Si un producto cumple con las expectativas y estándares definidos, entonces tiene calidad.

Juran, enfatiza que la calidad se mide por la capacidad del producto para satisfacer las necesidades del cliente y ser útil en su propósito. Este enfoque pone al cliente en el centro del análisis de la calidad.

Para Deming, la calidad está intrínsecamente ligada a la satisfacción del cliente. Un producto de calidad no solo cumple con las especificaciones técnicas, sino que también supera las expectativas del usuario final.

**Atención al cliente:** Kotler enfatiza que la atención al cliente no solo se limita a resolver problemas, sino que también incluye la creación de relaciones duraderas y la fidelización del cliente.

Drucker enfatiza que la atención al cliente no es un complemento, sino el núcleo de la estrategia empresarial.

#### 2.3.1.2. **Estrategia competitiva de liderazgo en costos**

Esta estrategia se centra en ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que los competidores, mientras se mantiene una calidad comparable. La idea es ganar una cuota de mercado al atraer a clientes que buscan el mejor valor por su dinero. Porter (1991).

**Costos bajos.** Michael Porter, conocido por su trabajo sobre estrategias competitivas, define los "costos bajos" como una ventaja competitiva que una empresa puede lograr al minimizar sus costos operativos mientras mantiene un nivel aceptable de calidad en sus productos o servicios. Según Porter, una estrategia de liderazgo en costos implica: Optimización de procesos internos, economías de escala, uso eficiente de recursos y reducción de gastos innecesarios. Para Porter, una empresa con costos bajos puede

ofrecer precios más competitivos que sus rivales o generar mayores márgenes de ganancia si decide mantener precios similares a los de la competencia.

Drucker también destaca que una empresa debe enfocarse en actividades que agreguen valor y eliminar aquellas que no contribuyan directamente a los objetivos estratégicos.

Philip Kotler, experto en marketing, relaciona los "costos bajos" con la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios a precios competitivos sin comprometer la satisfacción del cliente.

Ford demostró que los costos bajos podían permitir la producción de bienes a gran escala a precios accesibles, lo que beneficiaba tanto a la empresa como a los consumidores.

**Volumen de ventas:** Kotler enfatiza que el volumen de ventas está estrechamente relacionado con la satisfacción del cliente, la segmentación del mercado y las estrategias de marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

Según Porter, el volumen de ventas es un reflejo de la posición competitiva de una empresa dentro de su industria.

Drucker también destaca que el volumen de ventas debe ser analizado en conjunto con otros indicadores, como la rentabilidad y la satisfacción del cliente, su frase característica es "Lo que se mide mejora."

#### 2.3.1.3. **Estrategia competitiva de enfoque**

Cuando las empresas optan por una estrategia de enfoque utilizan sus principales competencias para satisfacer las necesidades de un segmento en particular. Porter (1991).

Porter (1985) las estrategias genéricas implican diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen comúnmente en diferencias de la cultura y la estructura organizacionales. El liderazgo en costes y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque

tratan de lograr la ventaja de coste o diferenciación en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente en cada sector industrial. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial. Una empresa que no tenga definida una clara estrategia competitiva muestra una cierta debilidad de su mentalidad estratégica, lo que normalmente trae como consecuencia la desorientación tanto de sus clientes como de su personal.

**Grupo de clientes:** Kotler enfatiza que la segmentación debe ser útil para identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias específicas para cada grupo de clientes.

Según Porter, los grupos de clientes deben identificarse en función de su capacidad para generar valor económico para la empresa. Propone que las empresas deben concentrarse en segmentos donde puedan diferenciarse y atender mejor que sus competidores.

**Línea de productos:** Kotler enfatiza que las líneas de productos están diseñadas para satisfacer necesidades específicas de un segmento de mercado y deben ser coherentes en términos de funcionalidad, público objetivo y estrategia de distribución.

Porter destaca que las líneas de productos deben estar alineadas con la estrategia competitiva de la empresa, ya sea mediante diferenciación, liderazgo en costos o enfoque en nichos específicos.

**Mercado geográfico:** Kotler enfatiza que la segmentación geográfica es fundamental para identificar oportunidades de mercado y diseñar campañas publicitarias efectivas.

Porter argumenta que las empresas deben aprovechar las ventajas geográficas locales para competir en mercados más amplios.

### **2.3.2. Posicionamiento:**

Es todo aquello que otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Ries & Trout (1989)

, define posicionamiento como el proceso de determinar cómo diferenciar los productos ofrecidos por una compañía de aquellos ofrecidos por sus competidores en la mente del consumidor.

el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores (pág. 310). El posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas.

Kotler & Armstrong (2008) se llama posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del

consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

Teniendo en cuenta a Kotler & Armstrong (2008) indica que la tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas, y elegir una estrategia global de posicionamiento. Después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida.

#### ***2.3.2.1. Segmentación de mercado:***

Divide un mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas. Ries & Trout (1989)

**Ubicación de la empresa:** Según Porter, la localización puede influir en los "diamantes competitivos" de una industria, que incluyen factores como: factores de producción (recursos naturales, mano de obra, infraestructura), demanda local, sectores relacionados y de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Porter sostiene que una ubicación estratégica puede permitir a una empresa aprovechar ventajas comparativas y competitivas, lo que puede traducirse en mayores niveles de innovación y eficiencia.

Kotler destaca que la elección de la ubicación debe estar alineada con las necesidades y preferencias del mercado objetivo. Por ejemplo, una tienda minorista debe estar ubicada en un área de alto tráfico peatonal para maximizar las ventas.

**Marcas de productos:** Kotler enfatiza que comprender estos segmentos ayuda a las empresas a diseñar estrategias específicas para retener a los clientes leales y atraer a aquellos que son menos comprometidos.

Keller define la equidad de marca como el valor añadido que una marca proporciona a un producto o servicio

#### 2.3.2.2. *Recordación de la marca:*

Es el grado de recordación de una marca por parte de un consumidor individual o por un grupo de ellos. Ries & Trout (1989)

**Capacidad de respuesta:** Según Lipsky la capacidad de respuesta implica que los funcionarios ajusten sus acciones y decisiones para satisfacer las expectativas de los ciudadanos, dentro de las limitaciones institucionales.

Moore y Raisner, destacan que la capacidad de respuesta requiere tanto liderazgo efectivo como sistemas de información robustos, la capacidad de respuesta se refiere a la habilidad de las instituciones o individuos para adaptarse y atender las necesidades y demandas de los ciudadanos de manera efectiva, oportuna y justa.

**Utilidad del producto:** Kotler enfatiza que la creación de utilidad es una función clave del marketing, ya que ayuda a aumentar el valor percibido del producto.

Para Drucker, un producto útil no solo satisface necesidades individuales, sino que también contribuye al bienestar general de la sociedad. Este enfoque amplía el concepto de utilidad más allá del consumidor individual y lo vincula con impactos más amplios.

Según Porter, un producto es útil si ofrece un valor superior al de sus competidores en términos de calidad, precio, diferenciación o experiencia del

cliente. La utilidad, en este contexto, se convierte en un factor estratégico para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

#### 2.4. Definición de términos básicos

- **Atención al cliente** es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. Ariza (2006)
- **Competitividad**, se refiere a la capacidad de una empresa para mantener o aumentar su participación en el mercado, lo que se logra a través de estrategias que le permitan crear y sostener una ventaja competitiva. Esta ventaja es fundamental para el desempeño superior dentro de una industria y se basa en la habilidad de una organización para responder a las fuerzas competitivas que la rodean. Porter (1985)
- **Diferenciación** consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior. Carrió (2006)
- **Enfoque** cuando se orienta a un mercado en particular o selectivo. Porter (1991)
- **Estrategia** es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Halten (2016)
- **Liderazgo** es la capacidad que tiene una empresa para sobreponerse a la competencia. Concepto definición (2017).
- **Posicionamiento** es una forma de hacer que las personas piensen siempre en nuestra empresa antes que en cualquier otra en el momento en que se enfrentan a la compra de un producto. Kotler & Armstrong (2012)
- **Segmentación** es analizar e identificar los perfiles de grupos de consumidores que pueden necesitar diferentes productos o diferentes estrategias. Kotler & Armstrong (2012)

- **Ventaja competitiva** se refiere a la capacidad de una empresa para generar un valor superior en comparación con sus competidores. Esto se traduce en la habilidad de ofrecer precios más bajos o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio más alto. Porter sostiene que el "valor" es lo que los compradores están dispuestos a pagar por un producto, y una empresa se considera competitiva si puede generar más valor del que le cuesta producir. Porter (1985)
- **Ventaja comparativa** es un concepto económico que se refiere a la capacidad de un país o empresa para producir bienes o servicios a un costo relativamente más bajo en comparación con otros. Porter (1985)

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

- H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.
- H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

##### 3.1.2. *Hipótesis específica*

- Existe una relación significativa entre las dimensiones de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

#### 3.2. Variables

##### 3.2.1. *Variable 1*

- Estrategias competitivas.

##### 3.2.2. *Variable 2*

- Posicionamiento.

##### 3.2.3. *Operacionalización de variables*

**Tabla 1***Operacionalización de las Variables*

- Variables	- Definición operacional	- Dimensiones	- Indicadores	- Instrumento de recolección de datos
- Estrategias competitivas	- Porter (1980), Define las estrategias competitivas como las acciones ofensivas o defensivas de las empresas para crear una posición defendible dentro de una industria o sector y son: liderazgo en costos; que implica mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto en ventas, diferenciación; consiste en aportar al producto o servicio algo que lo haga único dentro de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo en costos</li> <hr/> <li>- Diferenciación</li> <hr/> <li>- Enfoque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos bajos</li> <hr/> <li>- Volumen de ventas</li> <hr/> <li>- Lealtad del cliente</li> <hr/> <li>- Calidad del producto</li> <hr/> <li>- Atención al cliente</li> <hr/> <li>- Grupo de clientes</li> </ul>	- Encuesta cuestionario

	industria y enfoque; que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de línea de productos o en un mercado geográfico.		- Línea de productos	
			- Mercado geográfico	
- Posicionamiento	- El posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener la mente del mercado meta una imagen particular en correlación con los productos de la competencia; por lo tanto, el enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente. Trout & Steven, (1996)	- Segmentación del mercado	- Ubicación geográfica	- Encuesta: cuestionario
		- Recordación de la empresa	- Marcas de productos	
			- Capacidad de respuesta	
			- Utilidad del producto	

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

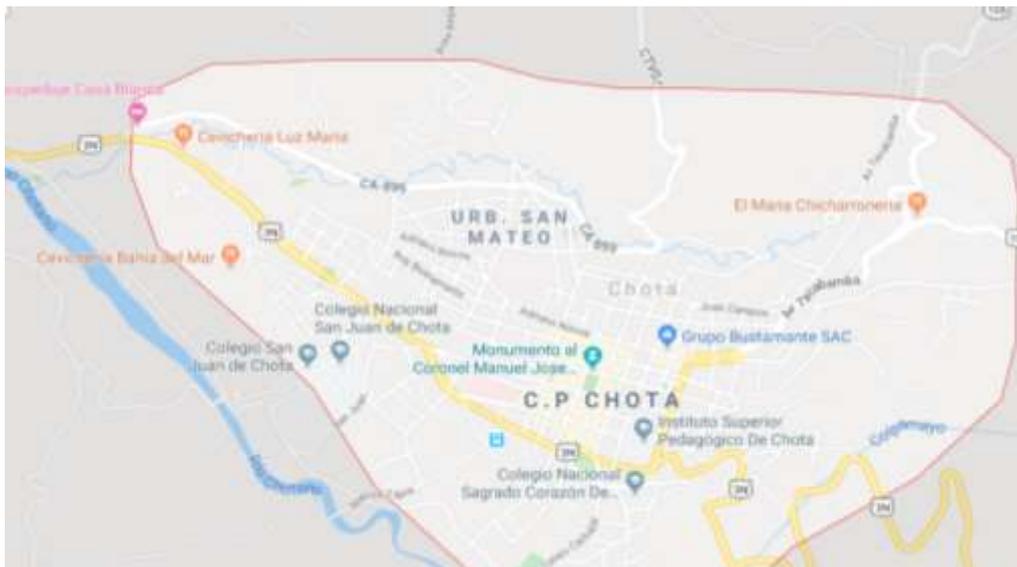
#### 4.1. Ubicación geográfica

Las empresas agroveterinarias están ubicadas en:

- Departamento de Cajamarca
- Provincia de Chota
- Distrito de Chota- zona urbana.

#### Figura 1

*Distrito de Chota descargado de la página web de Google Maps.*



*Nota.* Captura de Google Maps

#### 4.2. Diseño de la investigación

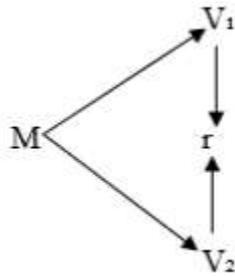
La investigación tuvo un diseño no experimental de corte transversal.

**No experimental:** ya que no se manipula ninguna de las variables, solo se observan los fenómenos en su contexto y se recolectará la información necesaria mediante encuestas, para su posterior análisis según Vara (2012).

**Transversal:** Ya que los estudios se realizan en un periodo de tiempo predeterminado durante el año 2022.

Además, tuvo un **alcance relacional:** ya que se determina el grado de relación entre las variables de estrategias competitivas y posicionamiento.

Se representa gráficamente:



Donde:

M: Muestra

V<sub>1</sub>: Satisfacción laboral

V<sub>2</sub>: Productividad

r: Relación

#### 4.3. Métodos de investigación

**Método hipotético-deductivo.** Consiste en aplicar principios generales a casos particulares, a partir de ciertos enlaces de juicios para encontrar principios desconocidos a partir de los ya conocidos, y /o para descubrir consecuencias desconocidas (Vara, 2012).

En la presente investigación se ha realizado el planteamiento y contrastación de hipótesis, considerando el método hipotético y se ha partido de la aplicación de teorías generales de la competitividad al caso en particular de las empresas agroveterinarias del distrito de Chota.

#### **4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### ***Población***

Es una cantidad de elementos, cosas o individuos que tienen iguales características y son sometidos a un estudio. Vara (2012).

La población de estudio estuvo conformada por 80 titulares, propietarios y/o gerentes de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota

##### ***Muestra***

Es una parte integral del universo que ha sido escogida para someterse a un estudio. Vara (2012).

La muestra fue no probabilística, es decir es una muestra tipo censo ya que la población es pequeña.

##### ***Unidad de análisis***

La Unidad de análisis son los sujetos que van a ser medidos Hernández (2014)

Las unidades de análisis fueron los titulares, propietarios y /o gerentes de las empresas agroveterinarias.

##### ***Unidad de observación***

La unidad de observación es la entidad que se observa o estudia en una investigación. Hernández (2014)

Las unidades de observación fueron los documentos de gestión, registros de clientes, reportes de ventas y bases de datos mostrados por los titulares, propietarios y /o gerentes de las empresas objeto del estudio.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

La técnica de recolección de datos es la encuesta, la cual estuvo estructurada en base a las dimensiones de las variables en estudio y el instrumento es el cuestionario, con

preguntas según los indicadores determinados por las dimensiones en función a cada variable de investigación.

- La encuesta a través del cuestionario (cuestionario estructurado) se aplica a los 80 titulares, propietarios y /o gerentes de las empresas agroveterinarias del distrito de Chota.

#### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

La técnica que se utiliza para procesar la información es una hoja de cálculo denominada Excel, la misma que facilita la interpretación de resultados.

Se utiliza además el estadígrafo Rho de Spearman para determinar relación entre las variables.

Luego de recolectada y procesada la información, se procede a elaborar las tablas y gráficos con lo cual se analiza e interpreta los resultados y posteriormente en base a ello se hace la discusión de resultados, así como las conclusiones y recomendaciones.

#### **4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.**

Se cuenta con los siguientes equipos, materiales e insumos para la investigación

##### **Equipos.**

- Laptop
- Cámara
- USB 4Gb
- Impresora

##### **Materiales.**

- Fichas de encuesta
- Guías de encuestados

##### **Insumos**

- Tinta para impresora, lapiceros, papel.

#### **4.8. Matriz de consistencia metodológica**

**Tabla 2**

*Matriz de Consistencia Metodológica*

<b>Título: Estrategias competitivas y posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.</b>							
<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metodología</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
<p><b><u>Problema general</u></b>                      - ¿Qué relación existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022?</p>	<p><b><u>Objetivo general.</u></b>                      -Determinar la relación entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.</p>	<p><b><u>Hipótesis general.</u></b>                      -<b>H<sub>1</sub>:</b> Existe una relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.</p>	<p><b><u>Variable 1</u></b>                      Estrategias competitivas</p>	<p>Liderazgo en costos</p> <hr/> <p>Diferenciación</p> <hr/> <p>Enfoque.</p>	<p>Costos bajos</p> <hr/> <p>Volumen de ventas</p> <hr/> <p>Lealtad del cliente</p> <hr/> <p>Calidad del producto</p> <hr/> <p>Atención al cliente</p> <hr/> <p>Grupo de clientes</p>	<p><b><u>Nivel de investigación</u></b>                      Relacional</p> <hr/> <p><b><u>Diseño de la investigación</u></b>                      no experimental/</p> <hr/> <p>Transversal</p> <hr/> <p><b><u>Población de estudio:</u></b></p>	<p><b><u>Técnicas</u></b>                      Encuesta</p>
<p><b><u>Problemas específicos</u></b>                      ¿Cuál es el nivel de las estrategias competitivas de las empresas</p>	<p><b><u>Objetivos específicos.</u></b>                      Identificar el nivel de las estrategias competitivas de las empresas</p>	<p><b><u>H<sub>0</sub>:</u></b> No existe una relación significativa entre las estrategias competitivas y el</p>					

agroveterinarias del Distrito de Chota 2022? ¿Cuál es el nivel del posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022? ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022?	agroveterinarias del Distrito de Chota 2022. Identificar el nivel del posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022. Analizar la relación de las dimensiones de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.	posicionamiento de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022. <b><u>Hipótesis específica</u></b> Existe una relación significativa entre las dimensiones de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.	<b><u>Variable 2</u></b> Posicionamiento	Línea de productos Mercado geográfico Ubicación Marcas de productos Segmentación del mercado Recordación de la empresa Capacidad de Respuesta Utilidad del producto	16 empresas agroveterinarias y 80 clientes <b><u>Tamaño de la muestra:</u></b> Tipo censo por ser una población pequeña.	<b><u>Instrumentos</u></b> Cuestionario
--	--	--	---	--	--	--

## CAPITULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

Para la presentación de resultados se utiliza la estadística inferencial por objetivo donde se parte de comprender la distribución normal de los datos y para el posterior uso de la correlación a través del Rho de Spearman que se usa considerando que los datos son de tipo ordinal en escala Likert.

Considerando el primer objetivo específico se detalla en la tabla 3 y figura 2 que el nivel de estrategias competitivas frecuente es medio que representa el 65%, dado que aún existe una brecha en las empresas agroveterinarias de Chota, considerando la adopción de estrategias competitivas que combinan elementos de liderazgo en costos y diferenciación. (*ver apéndice 1*). Es decir, las agroveterinarias busca ofrecer productos o servicios que sean percibidos como únicos por los clientes, al tiempo que mantiene un enfoque en la eficiencia operativa y el control de costos.

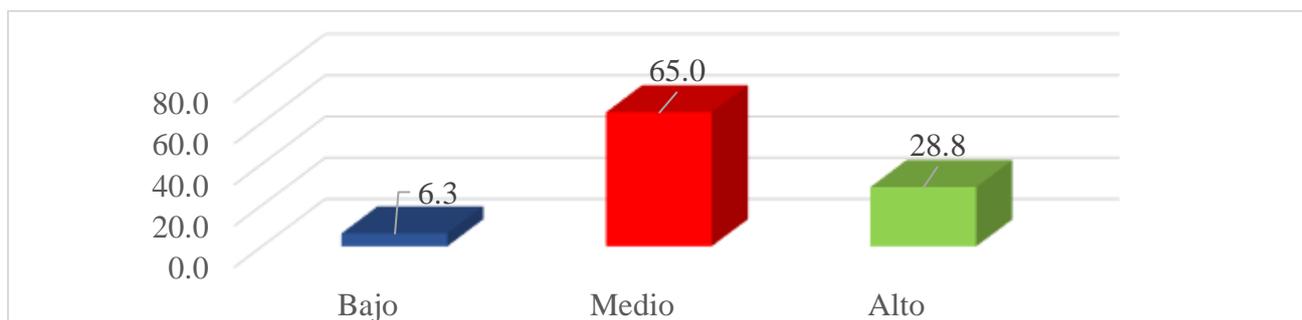
**Tabla 3**

*Nivel de Estrategias Competitivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	6	6,3	6
	Medio	52	65	65,0	71
	Alto	23	29	28,8	100
	Total	80	100	100	

**Figura 2**

*Nivel de Estrategias Competitivas*



**Tabla 4**

*Nivel de las dimensiones de la variable estrategias competitivas*

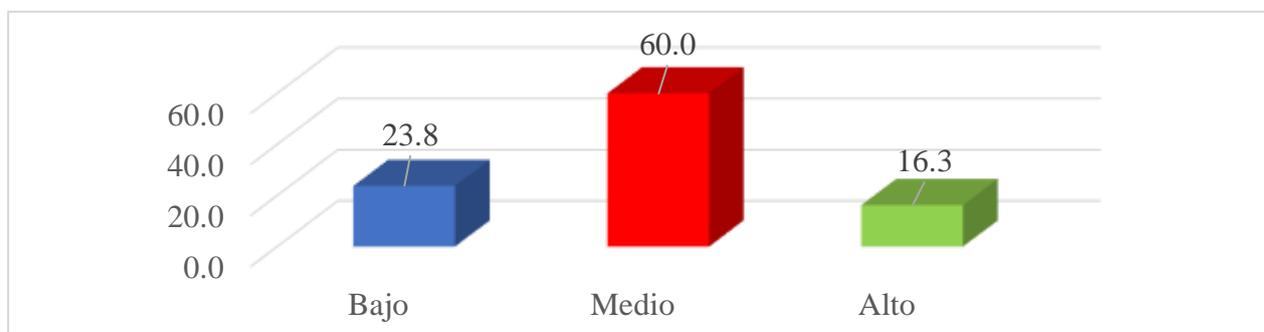
Nivel	Dimensiones			Variable
	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque o segmentación	Estrategias competitivas
Bajo	14%	13%	13%	6%
Medio	80%	79%	69%	65%
Alto	6%	8%	18%	29%
Total	100%	100%	100%	100%

Considerando el segundo objetivo específico se detalla en la tabla 5 y figura 3 que el nivel de posicionamiento de las empresas agroveterinarias frecuente es medio que representa el 60%, dado que al ocupar una posición intermedia entre las empresas líderes en el mercado y aquellas que son más pequeñas o menos influyentes.

En el contexto de productos o servicios, un nivel de posicionamiento medio podría implicar que los productos de la empresa no son ni los más básicos ni los más avanzados en el mercado, sino que se encuentran en algún punto intermedio en términos de características, calidad o precio en el caso de los productos agroveterinarios. (*ver apéndice 1*)

**Tabla 5***Nivel de la variable posicionamiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	19	24	23,8	24
	Medio	48	60	60,0	84
	Alto	13	16	16,3	100
	Total	80	100	100	

**Figura 3***Nivel de posicionamiento***Tabla 6***Nivel de las dimensiones de la variable posicionamiento*

Nivel	Dimensiones		Variable Posicionamiento
	Segmentación de mercado	Recordación de la empresa	
Bajo	20%	25%	24%
Medio	60%	54%	60%
Alto	20%	21%	16%
Total	100%	100%	100%

En el tercer objetivo específico usando el Rho de Spearman se obtiene como resultado que las dimensiones de la variable estrategias competitivas se relacionan con las dimensiones de posicionamiento; es decir que hay una relación positiva baja de la dimensión liderazgo en costos con la segmentación de mercado evidenciando que ante un mayor liderazgo de las empresas agroveterinarias generará una mayor segmentación de mercado. Al igual que el enfoque que utilizan las empresas agroveterinarias generará un mayor recordatorio de la empresa.

Mientras en el caso de las dimensiones de diferenciación se relaciona de forma positiva moderada y significativa con la recordación de la empresa por la estrategia de generación de valor agregado que utilizan para posicionarse en el mercado local. Por otro lado, el enfoque se relaciona de forma positiva con la segmentación de mercado. Al identificar segmentos específicos, la empresa puede comprender mejor las características y necesidades de esos grupos, lo que facilita la personalización de las estrategias de marketing.

La segmentación de mercado y el enfoque están estrechamente vinculados en el sentido de que la segmentación proporciona la base para la identificación de los segmentos a los que la empresa se dirigirá específicamente con sus estrategias de marketing. Esta combinación estratégica permite a las empresas adaptar sus productos, mensajes y canales de distribución para satisfacer de manera más efectiva las necesidades de grupos específicos de consumidores de las agroveterinarias.

Así mismo la relación entre el enfoque y la recordación de la empresa está vinculada al modo en que una empresa dirige sus esfuerzos hacia un público específico y cómo construye y gestiona su imagen en la mente de los consumidores agroveterinarios.

El enfoque en un segmento de mercado específico puede potenciar la recordación de la empresa al permitir una comunicación más efectiva, una personalización más precisa y una construcción de marca consistente que resuena con el público objetivo. La consistencia y la

autenticidad en estas estrategias son clave para construir una fuerte recordación de la empresa en la mente de los consumidores.

**Tabla 7**

*Relación entre las dimensiones de la variable estrategias competitivas y la variable posicionamiento*

Relación de dimensiones	Rho de Spearman	Probabilidad (P-Valor)	Significancia
Liderazgo en costos y posicionamiento	0.654 (positiva moderada)	0.005<0.05	La correlación es positiva
Diferenciación y posicionamiento	0.605 (positiva moderada)	0.001<0.05	La correlación es positiva
Enfoque o segmentación y posicionamiento	.0.324 (positiva moderada)	0.000<0.05	La correlación es positiva

Finalmente, para abordar el objetivo general se evidencia una relación positiva entre las estrategias competitivas y el posicionamiento, como se evidencia en la tabla 9 las estrategias competitivas estén alineadas con el posicionamiento deseado. Si una empresa busca diferenciarse a través de la calidad del producto, sus estrategias deben respaldar este posicionamiento, como inversiones en investigación y desarrollo, controles de calidad e iniciativas de marketing que resalten la calidad como las empresas agroveterinarias.

Una relación positiva entre las estrategias competitivas y el posicionamiento implica una alineación coherente entre las acciones que una empresa emprende para competir y la percepción que desea crear en la mente de sus clientes.

**Tabla 8***Relación entre la variable estrategias competitivas y posicionamiento*

Relación causal de dimensiones	Rho de Spearman	Probabilidad (P-Valor)	Significancia
Estrategias competitivas y Posicionamiento	0.514 (positiva moderada)	0.000<0.05	La correlación es positiva

**5.1. Análisis y discusión de resultados**

Luego de haber presentado e interpretado los resultados de los instrumentos utilizados en base a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación denominada “Estrategias competitivas y posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022”, se procede al análisis de los resultados, considerando lo siguiente:

La base de datos de las empresas estudiadas ha sido facilitada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT, previa solicitud vía correo electrónico y constatada con el registro de licencias de funcionamiento otorgadas por el área de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Chota, en el mismo que indica que son 16 empresas dedicadas a dicha actividad, estos resultados nos permiten afirmar que los Titulares, propietarios y/o gerentes desconocen en su gran mayoría de temas gerenciales, de estrategias competitivas u otras estrategias para alcanzar su posicionamiento en el mercado, dado que solo están enfocados en ofrecer y vender sus productos basados en los beneficios y conocimiento de uso que tienen, en términos gerenciales y de administración estas empresas poseen grandes fortalezas que aun podrían explotar si no se enfocaran solo en las mas indispensables, logrando de esta manera ampliar sus oportunidades para obtener un mejor posicionamiento frente a sus competidores y para determinarlo bastaría con aplicar una matriz de perfil competitivo, considerando los factores claves de éxito .

Para la variable estrategias competitivas, se puede determinar que el 100% de Titulares, propietarios y/o gerentes de las empresas agroveterinarias no conocen de temas gerenciales, uso de estrategias competitivas, no han sido capacitados sobre estos temas y en muchos casos poseen un complejo de autosuficiencia, es decir no aceptan que se les informe sobre la importancia del uso de estrategias competitivas que les permita ser líderes en su industria, tampoco tienen o usan herramientas de gestión como planes estratégicos, desconocen del significado de misión, visión , objetivos , metas, lo único importante para ellos es vender todos los días y nada más, son muy pocos los que tienen aspiraciones de crecimiento empresarial.

En cuanto a la variable posicionamiento, se puede evidenciar que, si estas empresas utilizaran adecuadamente sus recursos y condiciones para aplicar estrategias competitivas, lograrían atraer a mas clientes y fidelizarlos, logrando con ello una mejor posición a nivel de sus competidores

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022; por lo tanto, en contrastación con los resultados de las investigaciones de los antecedentes se puede afirmar lo siguiente:

- En ámbito Internacional se tiene como antecedente Lucas, (2022), quien tuvo como objetivo analizar cómo la gestión empresarial incide en la competitividad en el sector agroveterinario en el cantón Montecristi, llegando a la conclusión que la gestión empresarial influye significativamente en la productividad de las empresas de manera que se utiliza la gestión adecuada para el manejo interno de dichos negocios tanto, como lo es el proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar y con ello se lograr tener cierta competitividad dentro de los mismos, asimismo indican que los negocios de este sector aplican una buena gestión empresarial, lo que les permite planear ciertas actividades con anticipación y

así poder establecer estrategias que les ayuden en la administración y se cumplan los objetivos propuestos por parte de cada negocio de la mejor manera. *Con lo cual estoy de acuerdo debido a que considero que cada empresa conoce las ventajas, fortalezas y oportunidades que tiene y en base a ellas debe seleccionar sus estrategias que le permitan mantenerse en una posición competitiva en el mercado donde se desarrollan; esto considerando que dichas empresas están siendo dirigidas por personas con conocimientos más que técnicos o profesionales; sin embargo en comparación las empresas agroveterinarias objetos del presente estudio, se puede apreciar que los directivos son en su mayoría propietarios con conocimientos empíricos sobre lo que hacen es por ello que no han logrado un crecimiento empresarial, solo se han mantenido en el mercado.*

- Así también en el ámbito nacional se tiene como antecedente a Leyva, (2020), quien en su trabajo de investigación de posgrado tuvo objetivo conocer de qué manera el servicio a campo a los ganaderos como estrategia de marketing, optimiza la dinámica de ventas de productos veterinarios en la empresa “Importaciones Agro veterinarias JR&JL SAC”, concluye que, el servicio a campo a los ganaderos como estrategia de marketing, si se relaciona con la optimización de la dinámica de ventas de productos veterinarios en la empresa. *Con lo cual no estoy muy de acuerdo puesto que considero que son variables determinadas por poblaciones diferentes a la población en estudio de la presente investigación, porque se asume que el servicio a campo implica contar con mayor cantidad de personal que brinde el servicio personalizado en campo; sin embargo, opto como estrategia, por la acción de ubicar locales comerciales fuera de la zona urbana o en zonas rurales estratégicas según el enfoque o segmentación por cantidad de clientes, con la finalidad de que los productos mas cerca de los clientes, también sería lo ideal trabajar con cronogramas y agendas de servicios siempre y cuando no sean emergencias, ello implicaría menores costos.*

## 5.2. Contrastación de hipótesis

Siendo el objetivo general de la presente investigación, determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022; se planteó la siguiente hipótesis:

Hipótesis nula H0: No existe una relación directa significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

Hipótesis alternativa H1: Existe una relación directa significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

**Tabla 9**

*Nivel de correlación de variables*

Coeficiente de correlación bilateral		Estrategias competitivas	Posicionamiento
Rho de Spearman	Estrategias competitivas N = 80	80 Niv. Confianza =95%	0.514** Niv. Confianza =95% Valor Sig. =0.000
	Posicionamiento N= 80	0.514** Niv. Confianza =95% <b>Valor Sig. =0.000</b>	80 Niv. Confianza =95%

*\*\*Correlación positiva media*

**Interpretación:** Como se muestra en la Tabla 9, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación directa moderada entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota. El coeficiente de correlación es de 0,514 es decir existe una correlación positiva media entre ambas variables en estudio.

- Existe una relación significativa entre las dimensiones de las estrategias competitivas con el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.
- No existe una relación significativa entre las dimensiones de las estrategias competitivas con el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

**Tabla 10**

*Correlación de liderazgo en costos y posicionamiento*

Coeficiente de correlación bilateral		Liderazgo en costos	Posicionamiento
Rho de Spearman	Liderazgo en costos	80	0.654**
	N= 80	Niv. Confianza = 95%	Niv. Confianza = 95%
		0.654**	Valor Sig = 0.005
	Posicionamiento	Niv. Confianza = 95%	80
	N= 80	<b>Valor Sig = 0.005</b>	Niv. Confianza = 95%

*\*\*Correlación positiva media*

**Interpretación:** Como se muestra en la Tabla 10, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación directa media entre el liderazgo en costos de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota. El coeficiente de correlación es de 0,654 es decir existe una correlación positiva moderada entre ambas variables en estudio.

**Tabla 11**

*Correlación de diferenciación y posicionamiento*

Coeficiente de correlación bilateral		Diferenciación	Posicionamiento
Rho de Spearman	Diferenciación	80	0.605**
	N= 80	Niv. Confianza = 95%	Niv. Confianza = 95%
		0.605**	Valor Sig = 0.001
	Posicionamiento	Niv. Confianza = 95%	80
	N= 80	<b>Valor Sig = 0.001</b>	Niv. Confianza = 95%

*\*\*Correlación positiva media*

**Interpretación:** Como se muestra en la Tabla 11, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación directa media entre la diferenciación de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota. El coeficiente de correlación es de 0,605 es decir existe una correlación positiva moderada entre ambas variables en estudio.

**Tabla 12**

*Correlación de enfoque y posicionamiento*

Coeficiente de correlación bilateral		Enfoque o segmentación	Posicionamiento
Rho de Spearman	Enfoque o segmentación	80	0.324**
	N= 80	Niv. Confianza = 95%	Niv. Confianza = 95%
		0.324**	Valor Sig = 0.000
	Posicionamiento	Niv. Confianza = 95%	80
	N= 80	<b>Valor Sig = 0.000</b>	Niv. Confianza = 95%

**Interpretación:** Como se muestra en la Tabla 12, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación positiva baja entre el enfoque de las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota. El coeficiente de correlación es de 0,305 es decir existe una correlación positiva baja entre ambas variables en estudio.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema

#### **PROPUESTA DE UNA GUÍA ESTRUCTURAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS AGROVETERINARIAS DEL DISTRITO DE CHOTA.**

##### 1. Objetivo

Proponer una estructura práctica para que las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota puedan elaborar un plan estratégico que les permita lograr el posicionamiento a nivel de sus competidores.

##### 2. Alcance

El presente manual práctico de plan estratégico tiene un alcance a nivel de todas las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota, independientemente de su tipo, tamaño y naturaleza de régimen formal.

##### 3. Estructura general de un plan estratégico para lograr el posicionamiento

##### 3.1. Generalidades de la empresa

Se refiere a la descripción a nivel de datos específicos de la empresa que permite su identificación de manera muy simple, para ello se considera básicamente lo siguiente:

##### 3.1.1. *Razón social:*

##### 3.1.2. *Rol de la empresa:*

##### 3.1.3. *Ubicación:*

##### 3.1.4. *RUC:*

##### 3.1.5. *Estructura organizacional u organigrama.*

El organigrama de una empresa es un esquema gráfico que representa la estructura interna de una organización, reflejando las relaciones jerárquicas y las competencias

de la misma. Este esquema brinda información esencial y ordenada sobre las unidades organicas de una empresa para que sea fácil de entender a simple vista.

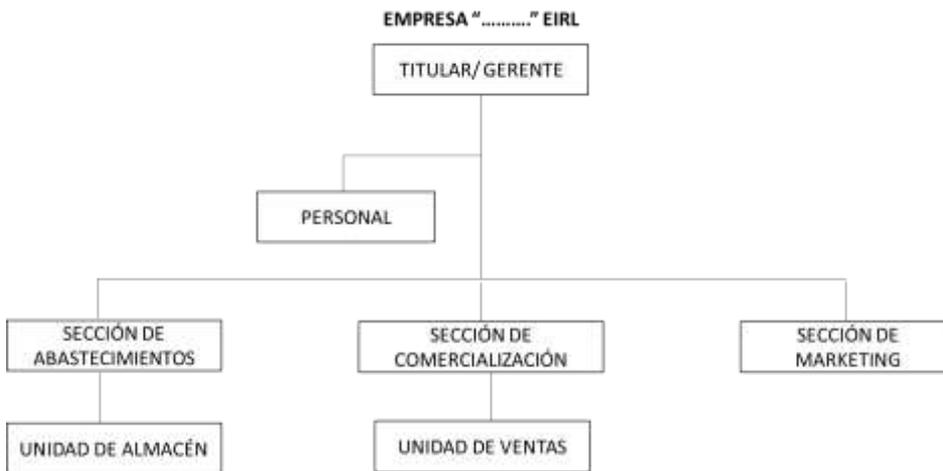
### Figura 3

*Ejemplo de Organigrama de una Empresa Unipersonal*



### Figura 4

*Ejemplo de Organigrama de una empresa Individual de Responsabilidad Limitada*



## **3.2. Directrices estratégicas**

### **3.2.1.1. Visión**

La visión de una empresa es el propósito que esta desea conseguir o el sitio donde le gustaría encontrarse en futuro no muy lejano y se redacta de generalmente de la siguiente manera:

*“Ser una empresa agroveterinaria, posicionada en el mercado local; ofreciendo los mejores productos agroveterinarios, complementado con un servicio de calidad que generen seguridad, confianza y fidelidad de nuestros clientes.”*

### **3.2.1.2. Misión**

Es la descripción actual de la organización, en esta se muestra la razón de ser de la misma, así como su función y objetivos; se redacta de generalmente de la siguiente manera:

*“Somos una empresa dedicada a la venta de productos agroveterinarios de calidad, a los mejores precios y con una buena atención a nuestros clientes”.*

### **3.2.1.3. Política de atención al cliente.**

Se trata de una regla de aplicación obligatoria por parte de quienes tienen el contacto directo con los clientes, se redactan de generalmente de la siguiente manera:

- *Buen trato durante la atención a nuestros clientes.*
- *Atención personalizada con cada cliente.*
- *Ofrecer canales de comunicación accesibles a nuestros clientes*
- *Promocionar y ofertar productos según las necesidades de nuestros clientes.*
- *Accesibilidad y atención a clientes las 24 horas del día.*

#### **3.2.1.4. Objetivos estratégicos**

Son las metas que se propone alcanzar la empresa a largo o mediano plazo y que será el resultado de la aplicación de determinadas estrategias acorde con su situación presente, su misión y su visión, se redactan de la siguiente manera:

- *Ubicar a la agroveterinaria ..., como una de las primeras empresas en comercialización de productos agroveterinarios en el mercado del distrito de Chota.*
- *Lograr el posicionamiento y mantenerlo en el tiempo a través de la innovación, calidad de servicio y la oferta de productos de calidad.*

#### **3.2.1.5. Grupos de interés (STAKEHOLDERS).**

Los grupos de interés, también llamados partes interesadas o STAKEHOLDERS, son un elemento fundamental de la relación de las empresas con su entorno de actividad y están estrechamente vinculados con su capacidad para conseguir sus objetivos económicos y sobrevivir en el largo plazo, esto implica identificar lo siguiente:

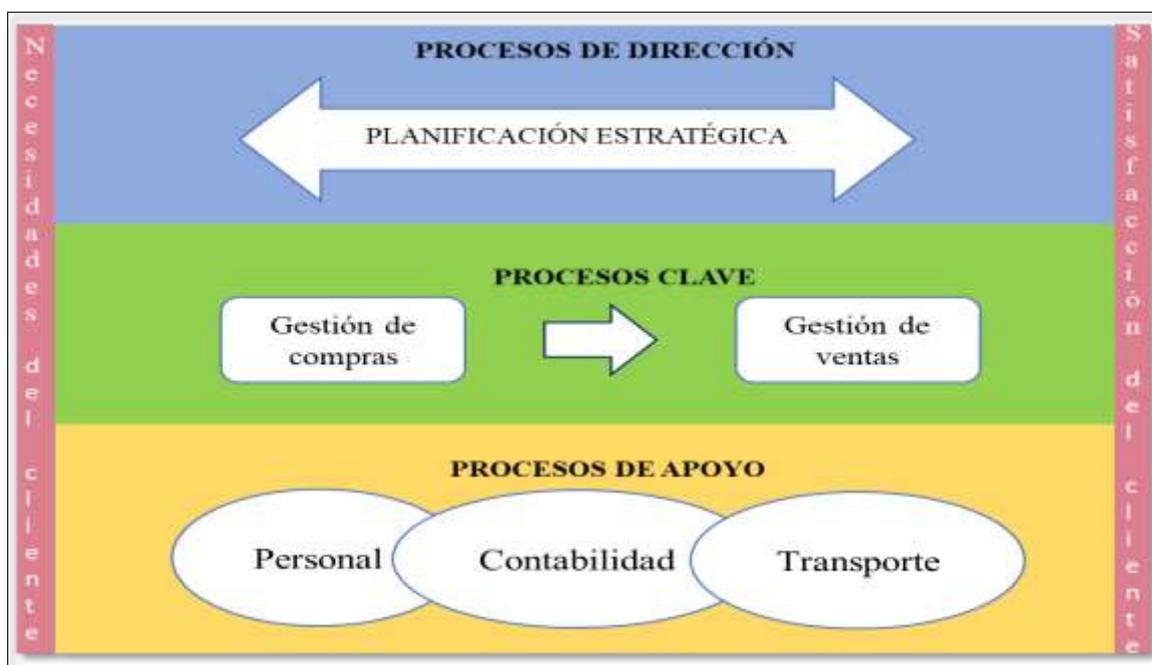
- *Clientes: Su expectativa es recibir productos agroveterinarios de calidad a un buen precio y de manera oportuna.*
- *Proveedores: Su expectativa es recibir su pago a tiempo y el reconocimiento de la calidad y la mayor cantidad de adquisición de sus productos.*
- *Colaboradores: Su expectativa mantener su empleo y ser bien remunerados económicamente.*
- *Entidades Financieras: Su expectativa es lograr el mayor número de colocaciones en la empresa y percibir mayores ingresos mediante el cumplimiento de sus pagos.*
- *Cientes: Su expectativa es adquirir productos con alto valor de utilidad.*

### 3.2.1.6. Mapeo de procesos de la empresa

El mapeo o mapa de procesos es una herramienta de planificación y gestión que demuestra visualmente el flujo de trabajo dentro de la empresa, es decir permite identificar y clasificar los procesos presentes en la empresa y que sin ellos no sería posible el funcionamiento de la misma, para ello se utiliza la estructura del siguiente gráfico o figura:

**Figura 5**

*Mapeo de Procesos de la Empresa Agroveterinaria.*



### 3.2.1.7. Análisis PEST

PEST es un acrónimo de Político, Económico, Social y Tecnológico; se utiliza para evaluar estos cuatro factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de estos cuatro factores; Cada fuerza se describe respondiendo a preguntas como se plantean a continuación:

**3.2.1.7.1. Fuerzas políticas.**

- *¿Las políticas y leyes del estado son favorables para el desarrollo de las empresas agroveterinarias?*

**3.2.1.7.2. Fuerzas económicas y/o financieras.**

- *¿Cuál es el poder adquisitivo de mis clientes?*

**3.2.1.7.3. Fuerzas sociales y/o culturales**

- *¿Me encuentro ubicado dentro de una región caracterizada por realizar actividades económicas como la agricultura y ganadería?*

**3.2.1.7.4. Fuerzas tecnológicas.**

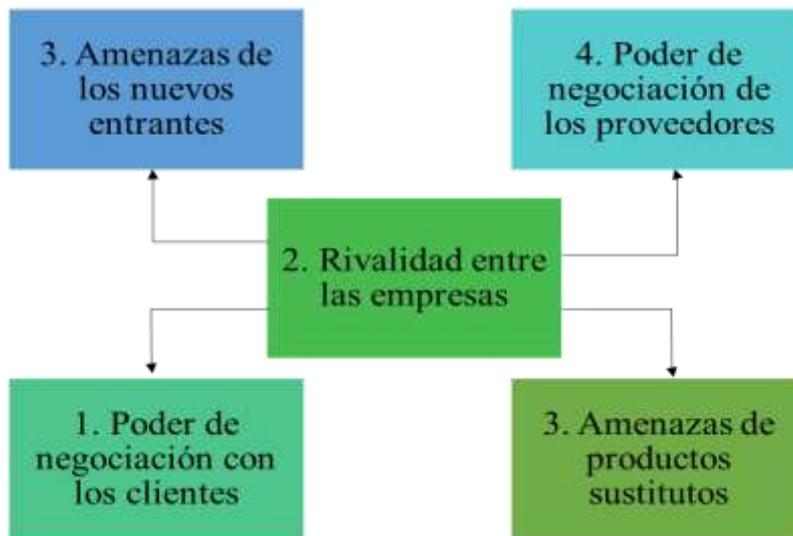
- *¿La tecnología me permite comunicarme eficazmente con mis grupos de interes?*

**3.2.1.8. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER**

Las 5 fuerzas de Porter son un modelo de estudio de la estructura competitiva de una empresa en el que se analizan: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Así, analizando estas cinco fuerzas, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas; por lo que se debe realizar un análisis en la siguiente estructura:

**Figura 6**

*Las Cinco Fuerzas de PORTER.*



#### *3.2.1.8.1. El poder de negociación de los clientes*

Los clientes son una de las fuerzas más potentes a la hora de determinar muchas de las estrategias empresariales. Los clientes tienen hoy la capacidad de exigir más calidad, forzar bajadas de precio o pedir servicios y extras. Generalmente, es necesario responder las siguientes preguntas:

- *¿Cómo mido el poder de negociación con mis clientes?*
- *¿Qué volumen de compra efectúan mis clientes?*
- *¿Pueden mis clientes optar por adquirir otro tipo de productos sustitutos?*
- *¿Se puede dar la negociación de precios entre cliente y proveedor?*

#### *3.2.1.8.2. El poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores y su poder de negociación juegan un papel clave en el nivel de competencia de nuestra organización ya que pueden influir directamente en el precio de nuestro producto o servicio, así como en la calidad del producto. Contar con una buena cartera de proveedores es fundamental para mejorar el posicionamiento dentro de una industria, por ello es necesario responder a las siguientes preguntas:

- *¿Les resulta fácil a mis proveedores encontrar otros clientes?*
- *¿Están obligados a subir o bajar los precios de sus productos?*
- *¿Está la industria de los proveedores más concentrada que mi empresa?*

#### **3.2.1.8.3. La amenaza de los productos sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reemplazo son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares a las de nuestro producto. Por ello es necesario responder a las siguientes preguntas:

- *¿Están ya disponibles estos productos para todo el mercado?*
- *¿Cuál es la relación calidad/precio del producto sustituto?*
- *¿Incorpora algún valor añadido que no tienen mis productos o servicios?*

#### **3.2.1.8.4. La amenaza de los nuevos competidores**

Los nuevos competidores que puedan existir o darse en nuestro mercado intentarán copar de forma rápida el mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no habíamos considerado; determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen nos ayudará a proteger nuestra posición en el mercado. Para saber si la amenaza de nuevos competidores es elevada deberemos tener en cuenta factores como las economías de escala las que generan barreras de difícil acceso para que otras empresas u organizaciones accedan a nuestra industria, para esto es necesario responder a las siguientes preguntas:

- *¿Qué inversiones de capital necesitan estos nuevos competidores para entrar en el mercado?*
- *¿Tienen acceso fácil a los canales de distribución y canales de venta?*
- *¿Cuentan estas empresas con economías de escala significativas?*
- *¿Cuál es la fortaleza de su imagen de marca en el mercado?*

### **3.2.1.8.5. *La rivalidad entre los competidores existentes***

La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se verá reflejada, entre otras, en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener su posición en el mercado o tal vez en el requerimiento de una constante innovación. En ese sentido es necesario responder las siguientes preguntas:

- *¿Pueden los competidores bajar los precios fácilmente?*
- *¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la competencia?*
- *¿Cuál es la estructura de costes de la industria?*
- *¿Cómo se diferencian los productos?*
- *¿Cuál es la tasa del crecimiento del sector?*

### **3.2.1.9. *Análisis FODA***

El análisis FODA (DAFO por sus siglas en español) nos permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la empresa. Con esta herramienta se puede planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado, para es necesario identificar y describir las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en el siguiente formato:

**Figura 7**

*Formato para listar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.*

<b>Análisis FODA de la empresa “...”</b>	
<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
F1.	O1.
F2.	O2.
F3.	O3.
F4.	O4.
F5.	O5.
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
D1.	A1.
D2.	A2.
D3.	A3.
D4.	A4.
D5.	A5.

### **3.2.1.9.1. Fortalezas**

Las fortalezas hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas se puede entender qué es lo que ya funciona. Entonces puedes aplicar esas técnicas que sabes que funcionan bien en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra; cuando se busquen las fortalezas de la organización, es necesario preguntarse lo siguiente:

- *¿Qué es lo que hacemos bien?*
- *¿Qué hace que nuestra empresa sea especial?*
- *¿Qué es lo que le gusta de nuestra organización al público objetivo?*

#### **3.2.1.9.2. Debilidades**

Las debilidades se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido, por eso se considera que es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar a las empresas, por ello es necesario responder a las siguientes preguntas:

- *¿Qué iniciativas no funcionan bien y por qué?*
- *¿Qué se podría mejorar?*
- *¿Qué recursos podrían favorecer al rendimiento?*

#### **3.2.1.9.3. Oportunidades**

Las oportunidades son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podrían ser debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis, para esto es necesario responder las siguientes interrogantes:

- *¿Qué recursos podemos usar para mejorar nuestras debilidades?*
- *¿Cuáles son nuestras metas para este año?*

#### **3.2.1.9.4. Amenazas**

Las amenazas se refieren a las áreas de la empresa que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo, para esto es necesario responder las siguientes preguntas:

- *¿Qué cambios en el sector son preocupantes?*
- *¿Qué nuevas tendencias del mercado se perciben?*
- *¿En qué áreas nos supera la competencia?*

#### **3.2.1.10. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

La matriz MEFE es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas más importantes de la empresa, identificadas en el diagnóstico y análisis FODA, que puedan influir en su crecimiento y expansión de la empresa, para esto debemos seguir los siguientes pasos:

- *Las oportunidades y amenazas listadas en el análisis FODA, son el insumo para elaborar esta matriz, para ello es necesario volverlas a escribir en ese mismo orden.*
- *A cada factor debe asignarse un valor relativo desde 0,0 a 1,0 considerando el mínimo como “sin importancia” y el máximo como “muy importante”. Habitualmente las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas, a menos que la amenaza en cuestión nos influya de manera muy directa, en cuyo caso, debemos asignarle un valor alto. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.*
- *Asignar calificaciones; es decir se debe poner una calificación a cada factor teniendo en cuenta la siguiente escala: Una amenaza mayor = 1; Una amenaza menor = 2; Una oportunidad menor = 3; Una oportunidad mayor = 4*
- *Definir la calificación ponderada. En este paso debemos multiplicar el peso de cada factor por la calificación.*

- Hallar el valor ponderado. Por último, sumaremos el valor final de cada factor para obtener un valor total que estará entre 1,0 (respuesta deficiente) y 4,0 (respuesta superior); para ello se debe utilizar el siguiente formato:

**Figura 8**

*Matriz de EFE de la Empresa “...”*

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
O1.			
O2.			
O3.			
O4.			
O5.			
<b>Amenazas</b>			
A1.			
A2.			
A3.			
A4.			
A5.			
<b>Total</b>	1		Entre 1 y 4

### 3.2.1.11. *Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

Es una herramienta de auditoría interna que busca comprender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas donde se pueden hacer mejoras.

Es necesario seguir los siguientes pasos:

- *Elaborar una lista de fortalezas y debilidades. Este listado debe incluir un máximo de 20 factores que encontramos dentro de nuestra empresa y que pueden influir en nuestra propia expansión. Y, exactamente igual que en el caso de la matriz MEFE, debemos tener en cuenta tanto los aspectos positivos como los negativos.*

- *Asignar valores. Seguidamente asignaremos un valor a cada factor que también deben ir de 0,0 a 1,0 teniendo en cuenta su grado de importancia siendo 0,0 “sin importancia” y 1,0 “muy importante”. Recuerda que la suma de todos los valores debe ser igual a 1,0*
- *A continuación, asignaremos una calificación a cada factor, teniendo en cuenta la siguiente escala; Una debilidad mayor = 1 Una debilidad menor = 2; Una fortaleza menor = 3; Una fortaleza mayor = 4*
- *Definir la calificación ponderada. En este paso multiplicaremos el peso de cada factor por la calificación correspondiente. El resultado será, una vez más, la calificación ponderada.*
- *Hallar el valor ponderado. Por último, sumaremos el valor final de cada factor. Recuerda lo que puntualizaba sobre el resultado total de la matriz MEFE: en este caso también debe oscilar entre entre 1,0 (respuesta deficiente) y 4,0(respuesta superior), para ello debemos usar el siguiente gráfico:*

**Figura 9**  
*Matriz EFI de la Empresa “...”*

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>F1.</b> Profesionales y técnicos especializados .		Solo 3 y 4	
<b>F2.</b> Organización y Colaboradores con experiencia.			
<b>F3.</b> Buen clima organizacional.			
<b>F4.</b> Ambientes apropiados.			
<b>F5.</b> Facilidades para capacitación			
<b>Debilidades</b>			
<b>D1.</b> Limitada identidad laboral		Solo 2 y 1	
<b>D2.</b> Limitada comunicación efectiva.			
<b>D3.</b> Escasos programas de capacitación			
<b>D4.</b> Colaboradores resistentes al cambio.			
<b>D5.</b> Ausencia instrumentos de gestión operativos			
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>Entre 1 y 4</b>

**Figura 10:** *Matriz EFI de la Empresa “...”*

### **3.2.1.12. Matriz FODA de generación de estrategias para el posicionamiento.**

La matriz FODA cruzado consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa. En esta matriz se identificarán las estrategias necesarias para enfrentar o solidificar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las cuales se describen a continuación:

- *Estrategias FO (ofensivas), se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades.*
- *Estrategias FA (preventivas), se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas*
- *Estrategias DO (proactivas), se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades.*
- *Estrategias DA (defensivas), se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades. Usando el siguiente formato:*

**Figura 11**

*Matriz Cruzada FODA de la Empresa “...”*

Matriz FODA de la Empresa “...”			
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análisis interno</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análisis externo</div> </div>	Fortalezas	Debilidades	
		F1.	D1.
		F2.	D2.
		F3.	D3.
Oportunidades	Estrategias (F O)	Estrategias (D O)	
O1.	F2. O1.		
O2.	F2. O3.O5.	D1 .D3.O5 .	
O3.	F4. O4.		
Amenazas	Estrategias (F A)	Estrategias (D A)	
A1.		D4 .A1	
A2.	F2. A2.		
A3.		D3 .A2.A5	

#### 4. Estrategias para lograr el posicionamiento.

##### 4.1.Estrategias para lograr la capacidad de respuesta

- Mayor compromiso por parte de la gerencia y colaboradores en el proceso de implementación de las estrategias de mejora continua bajo el enfoque de ganar –ganar.
- Enfocar su esfuerzo un solo atributo para fortalecer su imagen en la mente de sus clientes con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
- Generar publicidad a través de medios accesibles al cliente a fin de que conozca los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Brindar una atención personalizada a cada cliente
- Seguimiento a los resultados del producto

- Mayores ofertas a los clientes según sus necesidades identificadas

#### **4.2.Estrategias para lograr la utilidad del producto.**

- Organizar y participar de eventos sociales con la exposición de sus productos y servicios.
- Complementar el proceso de venta con el servicio de atención in situó.
- Estrategias basadas en el atributo del producto que le permite diferenciarse, como la antigüedad de la marca o el tamaño de la empresa.
- Facilitar la información sobre el uso de los productos utilizando un lenguaje comprensible para el cliente.
- Destacar el beneficio de un productos adquiridos y aplicados en la producción agrícola o ganadera.
- Orientación en el uso y aplicación del producto adquirido

#### **5. Costos de implementación de la propuesta**

La implementación de un plan estratégico en una pequeña empresa como es el caso de las agroveterinarias en el Distrito de Chota, depende de los fines que cada una tenga; por lo tanto esta propuesta no contempla el presupuesto, específico , máximo o mínimo, considerando que no se puede expresar el valor de las actividades que se necesitan realizar para el desarrollo de los objetivos, debido que cada empresa cuenta con recursos propios como: información contable y financiera, ventas, ingresos, base de datos de clientes, recursos humanos, proveedores, entre otros.

Así mismo, pueden optar por contratar los servicios de un practicante profesional con perfil de planificador estratégico o en el mejor de los casos pueden invertir en contratar servicios profesionales de un asesor o consultor, cuyos costos no son muy elevados y resultan muy rentables a mediano y largo plazo.

## **6. Beneficios que aporta la propuesta**

Los beneficios de la propuesta se verán reflejados a corto, mediano y largo plazo en los siguientes aspectos:

- Autoaplicación: La propuesta se presenta como algo práctico y fácil de aplicarlo aun sin tener mayores conocimientos sobre la planificación estratégica, de modo que puede significar costos muy bajos para las empresas.
- Posicionamiento: La empresa o empresas que apliquen las estrategias obtenidas a través de la matriz FODA, logran posicionarse a un nivel superior a sus competidores y esta aplicación dará como resultado mayores opciones estratégicas a medida que se vayan implementando.
- Diferenciación: La acción de identificar sus puntos fuertes o fortalezas y oportunidades, les permitirá explotarlas al máximo para alcanzar niveles de diferenciación en calidad y/o precios con respecto a sus principales competidores.
- Financiero: La aplicación de estrategias de marketing y ventas están orientadas directamente a brindar beneficios de carácter financiero y a mejorar su rentabilidad.
- Crecimiento: La aplicación de estrategias no siempre es cíclico, por el contrario, cada estrategia aplicada se convierte en una base para generar y aplicar muchas estrategias más y esto naturalmente hace que las empresas estén en constante crecimiento, llegando muchas veces a apertura nuevos negocios con la misma actividad económica.

## CONCLUSIONES

1. Se determino que existe una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022, con un coeficiente de correlación equivalente 0.514 y un nivel de significancia de 0.000 obtenido a través de la prueba de Rho de Spearman
2. Se determino que existe una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022, con un coeficiente de correlación equivalente 0.514 y un nivel de significancia de 0.000 obtenido a través de la prueba de Rho de Spearman.
3. Se determino que existe una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022, con un coeficiente de correlación equivalente 0.514 y un nivel de significancia de 0.000 obtenido a través de la prueba de Rho de Spearman.
4. Las dimensiones de la variable estrategias competitivas se relacionan de forma positiva con las dimensiones de posicionamiento en las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022 a través de la prueba de Rho de Spearman que tiene un coeficiente de 0.229 y un nivel de significancia de 0.005 entre el liderazgo de costos y la segmentación de mercado, así como un coeficiente de 0.335 y un nivel de significancia de 0.000 entre diferenciación y recordación de la empresa, mientras la relación entre el enfoque y segmentación de mercado tiene un coeficiente de 0.356 y un nivel de significancia de 0.000 y una relación entre enfoque y recordación de la empresa con el coeficiente de 0.407 y un nivel de significancia de 0.000.
5. Se elaboró la propuesta de guía estructural para elaborar el plan estratégico orientado a mejorar el posicionamiento en las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

## RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

- Se recomienda a cada una de las empresas objeto del presente estudio, tener en consideración la implementación de la propuesta de guía estructural para elaborar un plan estratégico, explotar al máximo sus fortalezas y aprovechar las oportunidades, así mismo deben proponerse y aplicar estrategias de manera continua ya sea en ventas, calidad de servicio, calidad de productos, marketing, etc; de modo que les permita crecer y lograr una mayor posición a nivel de sus competidores, para aumentar el nivel de relación entre estrategias competitivas y posicionamiento.
- Se les sugiere invertir en la elaboración de instrumentos de gestión, llámese planes o programas que les permitan medir el logro de sus objetivos propuestos a través de estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- Invertir e implementar softwares que les permita tener un control de ventas y compras, considerando que son empresas comerciales aplicar el marketing digital, para lograr el posicionamiento deseado.
- Contratar los servicios de profesionales técnicos o universitarios en ciencias contables y empresariales para aplicar optimamente sus estrategias.
- Elegir algunas estrategias de posicionamiento planteadas como parte de la propuesta de guía estructural para elaborar un plan estratégico.

## REFERENCIAS

- Andrade, N., & Halder, L. (2020). Ventaja competitiva de las farmacias como estrategia de posicionamiento en el mercado de Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 5(02), 24. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i2.1315>
- Ariza, J. (2006). *Comercio y marketing*. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Bermejo, D. (2020). *Las estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de los negocios en los centros comerciales de Tacna, 2020*. Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/2116>
- Buiza, M., Cabrera, M., & Peña, J. (2019). *Estrategias competitivas y comercialización en las MYPES textiles, galería El Rey de Jesús María 2019*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57236>
- Calso, N. (Abril de 2018). Integrar con éxito Sistemas de Gestión. *AENOR*, 95.
- Carrió, F. (2006). *Estrategias de marketing*. <http://pdfs.wke.es/9/6/0/4/pd0000019604.pdf>
- Castro, E. (2018). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 30.
- Concepto definición. (2017). *Liderazgo empresarial*. <https://conceptodefinicion.de/liderazgo-empresarial/>
- De La Cruz, G. (2018). *Posicionamiento de Marca y estrategias competitivas de la empresa ferretería industrial Alejandra S.A.C de Trujillo – 2018*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

- Fred, D. (2013). *Concepto de Administracion Estratégica* (Decimicuarta Edición ed.). Mexico: Pearson.
- Garrido, J. (2018). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*. Universidad Internacional de Catalunya, Barcelona , España.
- Grimaldos, J., & Merino, M. (2019). *Relación entre las Estrategias de marketing y el posicionamiento del supermercado Plaza Vea, de la Ciudad de Cajamarca , 2019*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.
- Guevara, J., & Sanchez, D. (2017). *Estrategias competitivas para el posicionamiento de la empresa constructora DINCO S.A.C en la ciudad de Chiclayo 2017*. Universidad Señor de Sipan, Chiclayo, Perú.
- Halten, J. (2016). *Concepto de Estrategia*. <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Hill, C. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización*. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). Mexico: Pearson edicación.
- Leyva, J. (2020). Servicio a campo como estrategia de marketing para optimizar la dinámica de ventas de productos veterinarios caso: Importaciones Agroveterinarias JR&JL SAC. *Tesis de Grado- Posgrado*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion, Huacho , Lima. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4219/LEYVA%20ZAMUDIO%20JAVIER%20HUMBERTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lucas, A. (2022). Gestión empresarial y competitividad en el sector agroveterinario, Canton Montecristi. *Tesis de Pregrado* . Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM", Manabí, Ecuador.  
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4512/1/Lucas%20Delgado%20Alexandra%20Elizabeth.pdf>
- Madrid, L., & Roja, J. C. (2020). *Estrategias competitivas elemento diferenciador para el éxito en los Contac Center de la Ciudad de Medellin*. Tecnológico de Antioquia, Medellin, Colombia.  
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/640/Estrategias%20competitivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Núñez, J. (28 de 05 de 2019). *El economista* . Pocisionamiento estratégico: [eleconomista.com.mx/opinion/ikea-y-el-pocisionamiento-estrategico-2019-05-28-0138.html](http://eleconomista.com.mx/opinion/ikea-y-el-pocisionamiento-estrategico-2019-05-28-0138.html)
- Núñez, W. (2021). *Plan de marketing mix para mejorar el posicionamiento de las microempresas productoras de derivados lácteos en la Ciudad de Bambamarca – Cajamarca*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.  
<http://hdl.handle.net/20.500.14074/4592>
- Ospina, M. (2019). Gestión de la Innovación en pequeñas y medianas empresas generando ventas competitivas y posicionamiento en el mercado. *Tecnología y actualidad*.
- Pamies. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España.

- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño*. Mexico, Mexico: Grupo Patria Cultural S.A.
- Requejo, E. (2019). *Influencia de la calidad, costo y diferenciación en la competitividad de la producción de queso fresco en el Distrito de Bambamarca*. 2019. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Ries, A., & Trout, J. (1989). *Posicionamiento* (Vol. Versión actualizada). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Serna, J. (2022). Estrategias de posicionamiento para la empresa Agropotreros de la Costa SAS. *Tesis de Grado*. Universidad Pontificia Bolivariana, Montería, Colombia. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10925/ESTRATEGIAS%20DE%20POSICIONAMIENTO%20PARA%20LA%20EMPRESA%20AGROPOTREROS%20DE%20LA%20COSTA%20SAS..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vicente, M. A. (2009). *marketing y competitividad*. Buenos Aires : Prince Hall .
- Villano, F. (2015). *Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el Distrito de Andahuaylas 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Villasante, J. (2021). *Estrategias de comercialización para mejorar el posicionamiento del arroz comercializado por una Empresa Molinera de Chiclayo en la ciudad de Lima - 2020*. Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/9708>
- Yepez, G., Quimis, N., & Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 26. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2492>

## APÉNDICES

Apéndice 1. Empresas, numero de encuestados y estrategia predominante

<b>Empresas agroveterinarias</b>		<b># Entrevistados</b>	<b>Estrategia competitiva</b>
1	AGROCENTRO BENAVIDES	7	LIDERAZGO EN COSTOS
2	AGROQUÍMICA SILVA	6	LIDERAZGO EN COSTOS
3	AGROVETERINARIA LA SOLUCIÓN	6	DIFERENCIACIÓN
4	AGROCENTRO CHOTA	4	LIDERAZGO EN COSTOS
5	AGROVETERINARIA EL CHOTANITO	5	DIFERENCIACIÓN
6	AGROVET EL CHALAMARQUINO	3	DIFERENCIACIÓN
7	AGROVETERINARIA EL GANADERO	5	LIDERAZGO EN COSTOS
8	AGROVETERINARIA GALVEZ	6	DIFERENCIACIÓN
9	AGROSERVICIOS EL SHILICO	3	ENFOQUE
10	AGROVETERINARIA LA EFICAZ	6	LIDERAZGO EN COSTOS
11	AGROVET EL CAMPESINO	6	DIFERENCIACIÓN
12	AGRÍCOLA VETERINARIA EL RONDERO	5	LIDERAZGO EN COSTOS
13	AGROVETERINARIA LA ESPIGA	3	ENFOQUE
14	AGROVETERINARIA EL AGRICULTOR	6	LIDERAZGO EN COSTOS
15	AGROVETERINARIA CUBAS	5	DIFERENCIACIÓN
16	AGROVET EL LAJEÑITO	4	ENFOQUE

## Apéndice 2. Cuestionario

### CUESTIONARIO

**Proyecto de Tesis: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS AGROVETERINARIAS DEL DISTRITO DE CHOTA 2022.**

Objetivo: Determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota 2022.

**Encuestador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Instrucción: Estimado gerente, a continuación, se le presenta un cuestionario para conocer la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento de las empresas agroveterinarias del Distrito de Chota. Para lo cual usted deberá calificar con la independencia e imparcialidad con un aspa la alternativa pertinente.

#### Calificación

Totalmente en desacuerdo= 1; En desacuerdo = 2; Ni en acuerdo ni en desacuerdo =3; De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo =5

PREGUNTAS		CALIFICACIÓN				
N°	GENERALIDADES	Totalment e en desacuerd o	En desacuerd o	Ni en acuerdo ni en desacuer do	De acuerd o	Totalmente de acuerdo
1	La empresa cuenta con un plan estratégico empresarial					
2	La empresa esta siendo administrada por un profesional en ciencias empresariales					
3	La empresa ha identificado sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas					
4	La empresa tiene identificados a sus competidores					
5	La empresa aplica estrategias de marketing, ventas o posicionamiento					
6	La empresa realiza ofertas según la necesidad de sus clientes					

<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>						
<b>N°</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>	<b>Totalment e en desacuerd o</b>	<b>En desacuerd o</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuer do</b>	<b>De acuerd o</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1	Usted considera que los costos son competitivos en el mercado de las empresas agroveterinarias					
2	Para usted los costos de mayor relevancia son los costos fijos que generan las empresas agroveterinarias					
3	Considera que el volumen de ventas es adecuado para lograr ser rentable					
4	Para usted las ventas son el principal ingreso de las empresas agroveterinarias					
5	Los principales servicios que ofertan las empresas agroveterinarias son adecuadas					
<b>N°</b>	<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>Totalment e en desacuerd o</b>	<b>En desacuerd o</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuer do</b>	<b>De acuerd o</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
6	Para usted lograr la lealtad para las empresas agroveterinarias requiere de mayores estrategias de valor agregado					
7	Para usted la calidad del producto es oportuno para lograr una adecuada diferenciación.					
8	Para usted lograr una óptima atención del cliente es el principal activo para la lealtad de los clientes					
9	Considera que las empresas agroveterinarias generan una atención oportuna en el desarrollo de su atención					
10	Considera que la forma de atender a los clientes ha permitido un adecuado desarrollo de la agroveterinaria					
<b>N°</b>	<b>ENFOQUE O SEGMENTACIÓN</b>	<b>Totalment e en desacuerd o</b>	<b>En desacuerd o</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuer do</b>	<b>De acuerd o</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
11	Para usted las empresas agroveterinarias realizan una oportuna segmentación del mercado					
12	Para usted las empresas agroveterinarias se encuentran preparadas para realizar una segmentación oportuna					
13	Consideras que las líneas de productos que ofertan se encuentran de acuerdo a la demanda					
14	Para usted las empresas agroveterinarias tienen una amplia oferta de productos					
15	Para usted el mercado hacia el que va diseñado las estrategias son las adecuadas					

**POSICIONAMIENTO**

<b>POSICIONAMIENTO</b>						
<b>N°</b>	<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>	<b>Totalment e en desacuerd o</b>	<b>En desacuerd o</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuer do</b>	<b>De acuerd o</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
16	Considera que las empresas agroveterinarias se encuentran bien posicionadas en el mercado local de Chota					
17	Considera que las empresas agroveterinarias al segmentar el mercado logran una cuota de mercado local					
18	Considera que la marca de productos que ofertan son las que se requiere en el mercado siendo exclusivos					
19	Para usted el mercado enfrenta una diversidad de productos considerando cada tipología de clientes					
20	Para usted las marcas más relevantes de cada producto se encuentran ofertadas por las empresas agroveterinarias					
<b>N°</b>	<b>RECORDACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>Totalment e en desacuerd o</b>	<b>En desacuerd o</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuer do</b>	<b>De acuerd o</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
21	Para usted el oportuno desarrollo de las empresas agroveterinarias han ocasionado un posicionamiento competitivo					
22	Las empresas agroveterinarias que logran recordar con mayor facilidad son las que mayores ventas generan					
23	Considera que conforme sean de mayor utilidad los productos ofertados por las empresas agroveterinarias son las más fáciles de recordar					
24	Para usted recordar una empresa con facilidad permite que continúe su crecimiento sea expansivo					
25	Para usted las empresas agroveterinarias desarrollan estrategias oportunas para su desarrollo del mercado					

## Apéndice de confiabilidad del instrumento

### Patentice del método de agrupación para establecer los niveles ALTO, MEDIO Y BAJO

Apéndice 3. Base de datos de generalidades

**Calificación:** de 20 a 30 = muy alta; de 15 a 20= alta; 10 a 15 =baja y de 1 a 10 =muy baja.

N° pregunta	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16
Pregunta 1	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2
Pregunta 2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1
Pregunta 3	3	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	3
Pregunta 4	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Pregunta 5	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
Pregunta 6	3	2	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1
<b>Indicador*</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

\*Los resultados evidencian una calificación baja de las empresas con relación las características de un plan estratégico y el uso de estrategias competitivas.

Apéndice 4. Base de datos de dimensiones de las variables

LIDERAZGO EN COSTOS					D1	DIFERENCIACIÓN					D2	ENFOQUE O SEGMENTACIÓN					D3	SEGMENTACIÓN DE MERCADO					D4	RECORDACIÓN DE LA EMPRESA					D5	V1	V2
P1	P2	P3	P4	P5		P6	P7	P8	P9	P10		P11	P12	P13	P14	P15		P16	P17	P18	P19	P20		P21	P22	P23	P24	P25			
4	3	5	4	3	19	3	4	3	4	4	18	5	3	4	4	3	19	3	4	2	1	2	12	2	4	3	1	3	12	56	24
2	5	5	3	3	18	2	5	4	4	4	19	5	2	4	4	1	16	4	4	2	1	4	15	1	4	4	4	4	13	53	28
3	4	4	4	4	19	4	4	4	3	2	17	2	4	2	3	2	13	2	2	2	4	4	14	2	4	2	3	4	12	49	26
3	3	4	3	4	17	3	4	4	3	3	17	3	3	4	3	1	14	3	2	2	3	3	13	1	4	2	2	3	10	48	23
2	2	3	2	4	13	4	4	4	1	1	14	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	2	7	1	2	1	2	1	5	32	12
3	2	4	2	2	13	4	2	2	2	2	12	2	2	2	3	2	11	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	2	8	36	18
4	2	5	3	3	17	2	1	1	1	3	8	5	4	4	4	2	19	3	3	2	3	2	13	1	4	3	3	3	11	44	24
4	2	5	3	3	17	1	1	1	1	3	7	5	4	4	4	3	20	4	3	3	3	4	17	1	4	3	3	4	12	44	29
4	4	5	4	1	18	5	4	2	3	4	18	1	5	3	3	1	13	1	1	3	3	4	12	1	4	1	4	1	7	49	19
3	4	5	4	3	19	5	5	5	3	4	22	4	2	2	2	3	13	4	3	3	4	3	17	5	3	3	3	4	15	54	32
4	3	5	4	4	20	4	3	4	4	4	19	2	1	2	2	2	9	4	4	3	3	4	18	1	5	5	2	5	16	48	34
4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	19	3	3	2	3	2	13	3	3	2	2	2	12	2	4	2	3	3	11	51	23
4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	4	20	3	4	3	3	3	16	4	4	3	3	4	18	2	4	4	3	4	14	53	32
2	1	3	3	4	13	2	2	4	1	1	10	1	3	2	2	1	9	1	1	1	3	2	8	1	3	1	5	2	7	32	15
2	2	1	4	2	11	4	2	5	4	4	19	2	1	4	3	5	15	2	1	1	5	3	12	1	2	3	2	1	7	45	19
2	3	4	3	2	14	4	3	4	5	2	18	4	3	3	2	3	15	3	3	2	2	5	15	1	4	4	3	4	13	47	28
5	3	5	4	5	22	5	5	5	4	2	21	2	4	2	4	3	15	4	4	2	3	5	18	2	2	4	2	5	13	58	31
4	4	2	1	4	15	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	2	17	4	3	2	2	4	15	1	4	5	3	4	14	51	29
3	3	4	3	2	15	4	2	4	2	4	16	2	2	2	4	1	11	2	3	2	3	2	12	1	2	2	2	2	7	42	19
1	2	4	3	2	12	4	4	4	3	2	17	3	3	3	3	2	14	1	1	1	2	1	6	1	4	1	4	2	8	43	14
2	5	5	3	4	19	2	4	2	2	4	14	4	2	4	4	2	16	4	4	2	4	4	18	2	4	3	2	5	14	49	32
3	3	5	3	5	19	4	4	4	4	2	18	4	2	3	4	4	17	4	3	3	2	4	16	2	4	3	2	3	12	54	28
4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	2	20	2	4	4	5	4	19	2	3	2	2	2	11	1	4	1	3	5	11	59	22
3	2	4	2	3	14	3	4	4	4	3	18	3	3	3	3	3	15	2	1	1	3	4	11	1	4	1	5	3	9	47	20
3	5	4	3	3	18	4	4	4	2	1	15	1	2	3	3	3	12	5	5	2	5	2	19	1	5	4	1	1	11	45	30
4	4	4	2	3	17	4	4	2	5	2	17	4	3	3	2	2	14	4	4	2	1	2	13	1	4	2	3	4	11	48	24
3	3	4	3	4	17	4	4	4	3	3	18	4	3	4	4	4	19	3	3	2	3	2	13	2	4	2	2	2	10	54	23

4	4	5	3	3	19	2	4	3	4	3	16	4	4	2	4	2	16	4	4	3	2	2	15	2	4	2	2	4	12	51	27
3	2	4	3	3	15	4	2	5	2	2	15	4	2	4	4	1	15	2	3	2	2	3	12	2	4	2	2	3	11	45	23
2	1	4	2	4	13	4	2	4	4	2	16	2	2	2	4	2	12	2	2	1	2	2	9	1	4	1	2	1	7	41	16
2	3	4	2	2	13	4	2	4	2	2	14	2	2	2	3	2	11	2	2	1	2	2	9	2	4	1	2	2	9	38	18
5	3	3	2	5	18	5	5	4	2	2	18	2	1	5	3	2	13	3	1	1	2	2	9	1	5	3	2	3	12	49	21
3	4	4	3	2	16	5	5	3	5	3	21	3	2	3	2	1	11	3	2	2	2	4	13	1	5	2	4	3	11	48	24
4	4	5	3	4	20	5	2	5	4	4	20	2	4	3	4	3	16	3	4	3	4	4	18	2	4	3	4	3	12	56	30
4	3	3	3	4	17	5	5	2	4	5	21	1	3	4	4	3	15	2	1	1	4	5	13	1	4	5	2	4	14	53	27
4	3	5	3	4	19	3	2	2	3	3	13	1	3	4	4	2	14	3	2	2	2	3	12	5	3	3	3	2	13	46	25
3	2	2	2	3	12	3	4	4	3	3	17	2	2	2	2	2	10	2	2	2	3	3	12	1	4	2	3	4	11	39	23
2	2	2	2	2	10	4	5	3	5	2	19	2	2	2	2	3	11	2	2	2	3	4	13	1	4	3	1	5	13	40	26
1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	1	4	15	9
4	2	4	2	2	14	4	4	4	4	4	20	4	2	4	2	4	16	2	4	2	4	4	16	2	4	4	2	4	14	50	30
1	1	3	2	4	11	5	5	4	2	5	21	1	1	1	5	3	11	2	2	2	2	2	10	1	4	4	3	5	14	43	24
4	2	4	4	2	16	4	2	2	3	3	14	2	3	3	3	3	14	2	2	3	3	4	14	2	4	3	3	2	11	44	25
2	1	4	3	3	13	4	4	4	4	2	18	2	1	3	3	2	11	1	1	1	3	3	9	1	3	2	1	3	9	42	18
5	2	4	4	4	19	2	4	4	4	4	18	5	2	5	5	2	19	4	4	2	1	4	15	2	5	4	4	4	15	56	30
3	2	4	3	2	14	4	4	4	4	2	18	2	4	4	4	2	16	2	2	2	4	4	14	2	2	2	4	2	8	48	22
3	4	4	4	3	18	3	2	3	3	2	13	2	3	1	2	1	9	4	4	3	4	5	20	4	4	3	3	3	14	40	34
3	2	5	2	4	16	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	1	9	3	1	1	3	5	13	1	2	2	2	1	6	40	19
3	1	4	2	2	12	4	4	4	3	2	17	2	4	2	2	2	12	2	2	1	2	4	11	2	2	2	3	2	8	41	19
2	4	5	3	4	18	2	2	4	4	4	16	2	2	3	3	2	12	4	4	4	3	4	19	2	5	4	4	4	15	46	34
2	3	4	3	2	14	3	4	4	4	3	18	4	2	3	2	3	14	3	2	2	4	4	15	1	4	3	3	3	11	46	26
4	4	5	4	4	21	4	5	5	4	4	22	5	1	5	5	2	18	4	4	4	3	2	17	4	4	4	2	4	16	61	33
2	2	5	2	4	15	4	4	4	1	3	16	2	2	4	3	2	13	4	2	2	2	4	14	2	4	2	3	4	12	44	26
4	4	5	3	4	20	4	2	2	3	4	15	3	3	4	2	3	15	3	3	3	3	4	16	2	3	2	1	3	10	50	26
5	5	5	5	5	25	3	4	3	5	5	20	5	5	5	5	1	21	5	5	5	1	5	21	1	5	5	4	5	16	66	37
3	3	5	4	5	20	5	1	5	3	4	18	5	3	5	5	4	22	4	2	3	4	5	18	1	5	4	2	5	15	60	33
4	4	3	4	4	19	3	3	4	3	3	16	2	2	3	3	2	12	3	2	1	2	4	12	1	3	1	2	3	8	47	20
4	3	5	3	3	18	4	4	4	3	3	18	3	3	4	3	3	16	3	3	3	2	3	14	1	3	3	2	3	10	52	24
3	2	4	2	3	14	2	2	2	4	2	12	2	2	2	3	2	11	2	2	2	2	4	12	2	4	2	3	2	10	37	22
3	1	1	3	3	11	4	4	4	3	4	19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	12	45	27

3	4	5	3	5	20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	3	3	2	3	15	3	3	3	2	3	12	50	27
2	4	4	3	3	16	3	4	4	3	3	17	1	4	3	3	1	12	4	3	2	2	4	15	2	4	2	2	4	12	45	27
2	1	4	3	2	12	4	4	4	1	2	15	3	4	3	3	1	14	1	1	1	2	3	8	1	4	1	3	3	9	41	17
4	4	3	2	4	17	5	4	5	2	1	17	4	2	3	2	4	15	4	1	2	3	2	12	1	3	1	4	4	9	49	21
3	3	5	2	3	16	4	3	4	2	4	17	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	1	14	3	3	3	3	3	12	53	26
2	3	4	3	3	15	4	2	4	3	2	15	3	2	2	2	2	11	4	2	2	3	3	14	2	2	2	1	2	8	41	22
3	2	4	2	5	16	4	3	4	3	3	17	1	3	1	1	1	7	1	3	1	1	3	9	1	3	1	3	3	8	40	17
2	2	4	3	4	15	4	2	4	3	3	16	1	2	3	3	1	10	2	1	1	3	4	11	1	2	1	2	1	5	41	16
3	4	4	3	3	17	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	3	11	2	2	2	1	4	10	52	21
3	3	3	2	3	14	4	3	5	3	2	17	1	1	1	1	4	8	4	5	4	1	1	15	1	3	1	1	2	7	39	22
1	2	3	1	1	8	3	1	3	1	2	10	1	2	1	1	1	6	1	1	1	1	2	6	1	2	1	2	1	5	24	11
1	4	4	2	2	13	3	2	2	2	3	12	3	3	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	3	3	4	1	2	12	37	22
5	5	5	4	4	23	4	3	5	1	4	17	3	2	4	5	1	15	4	4	3	1	2	14	1	5	4	2	5	15	55	29
2	2	4	2	4	14	5	2	4	2	2	15	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	4	2	8	39	18
5	4	4	2	4	19	5	5	5	5	5	25	5	2	5	4	4	20	5	5	2	4	2	18	1	5	2	3	5	13	64	31
2	2	4	3	3	14	2	4	4	2	2	14	2	4	2	2	2	12	3	3	2	3	4	15	1	3	2	3	3	9	40	24
3	2	3	2	3	13	4	4	4	4	3	19	2	2	3	2	2	11	3	2	2	3	3	13	2	3	3	3	3	11	43	24
4	2	5	1	5	17	1	2	1	1	3	8	4	3	5	5	1	18	1	1	1	3	5	11	1	4	2	1	2	9	43	20
5	4	5	5	5	24	3	4	2	3	5	17	5	1	4	5	2	17	5	5	5	1	5	21	2	5	5	1	5	17	58	38
2	2	3	2	2	11	4	1	4	1	2	12	1	1	2	3	2	9	2	1	1	1	2	7	1	3	2	2	2	8	32	15
3	4	4	4	4	19	2	4	2	2	4	14	2	2	2	4	4	14	4	4	4	2	4	18	4	5	4	1	4	17	47	35

## ANEXOS

### Anexo 1. Prueba de normalidad.

*Prueba de Normalidad de Shapiro Wilk*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo en costos	0,430	80	0,000	0,606	80	0,000
Diferenciación	0,407	80	0,000	0,631	80	0,000
Enfoque	0,357	80	0,000	0,731	80	0,000
Segmentación del mercado	0,300	80	0,000	0,784	80	0,000
Recordación de la empresa	0,272	80	0,000	0,801	80	0,000
Estrategias competitivas	0,371	80	0,000	0,720	80	0,000
Posicionamiento	0,310	80	0,000	0,781	80	0,000

\*la prueba de Kolmogorov- Smirnov para datos mayores a 50.

## **Anexo 2. Valoración de correlación de SPEARMAN**

<b>Valoración de correlación Rango</b>	<b>Relación</b>
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.80 a -0.99	Correlación negativa muy fuerte
-0.60 a -0.79	Correlación negativa fuerte
-0.40 a -0.59	Correlación negativa media
-0.20 a -0.39	Correlación negativa débil
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy débil
0.20 a 0.39	Correlación positiva débil
0.40 a 0.59	Correlación positiva media
0.60 a 0.79	Correlación positiva fuerte
0.80 a 0.99	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta

PANEL FOTOGRÁFICO

**Figura 12**

*Encuesta al Propietario y frontis de la Empresa Agrocentro Benavides*



**Figura 13**

*Encuesta al titular y frontis de la empresa agroveterinaria Química Silva*



**Figura 14**

*Encuesta al Titular y Gerente y frontis de la empresa agroveterinaria Gálvez*



**Figura 15**

*Encuesta a los propietarios y Gerentes de la empresa agroveterinaria CUBAS*



**Figura 16**

*Vista panorámica de la plaza pecuaria de la Ciudad de Chota, donde se aplicó encuestas a algunos propietarios de las agroveterinarias*



**Figura 17**

*Encuesta aplicada al propietario de la empresa Agroveterinaria el Agricultor.*

