



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE VENTAS  
PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE PRODUCE  
"CREPAS DULCES O SALADAS"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**RAMONA MARTINEZ VASQUEZ**

ASESOR: L.A.P. GONZALO SANTISBON BARRAGAN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Planeación Estrategica en el Area de Ventas para una  
Pequeña Empresa que Produce "Crepas Dulces o Saladas"

que presenta la pasante: Ramona Martínez Vásquez  
con número de cuenta: 9414182-9 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de septiembre de 2004

PRESIDENTE	L.A. Ignacio Rivera Cruz	
VOCAL	LAP. Gonzalo Santisbón Barragán	
SECRETARIO	M.A. Ma. Teresa Muñoz García	
PRIMER SUPLENTE	M.A. Daniel Herrera García	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Sergio Ortega Campos	

## DEDICATORIAS

A DIOS:

*LE DOY GRACIAS, POR HABERME DADO EL DON DE VIDA, POR DARME LA FAMILIA QUE TENGO, POR PERMITIRME TERMINAR MI CARRERA PROFESIONAL Y POR TODAS LAS COSAS MARAVILLOSAS QUE DÍA A DÍA ME REGALA CON MUCHO AMOR.*

A MIS PADRES:

*ROSA Y ABEL*

*MUCHAS GRACIAS POR SU GRANDÍSIMO Y MARAVILLOSO AMOR, POR SU GRAN PACIENCIA Y TOLERANCIA, POR SU COMPRENSIÓN, POR APOYARME DURANTE TODA MI VIDA, Y POR TODOS SUS ESFUERZOS REALIZADOS. CON TODO MI AMOR*

A MIS HERMANOS:

*PEDRO, ELVIA, SILVIA, GLORIA, VERÓNICA Y ELEAZAR*

*MUCHAS GRACIAS, POR QUE CON SU TENACIDAD, CONSTANCIA, DEDICACIÓN Y EJEMPLO ME HAN ENSEÑADO A SEGUIR ADELANTE*

A MIS AMIGOS:

*GRACIAS, PORQUE CON SUS PALABRAS DE MOTIVACIÓN Y ALIENTO ME BRINDARON CONFIANZA Y ME IMPULSARON A SEGUIR ADELANTE.*



*A LA UNIVERSIDAD:*

*GRACIAS, POR HABERME BRINDADO LA OPORTUNIDAD DE FORMAR PARTE DE LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS Y POR HABER LLEVADO A CABO MI FORMACIÓN COMO PROFESIONISTA.*

*A MIS PROFESORES:*

*GRACIAS A TODOS Y A CADA UNO DE ELLOS POR SU ORIENTACIÓN, POR SUS CONSEJOS Y POR DEDICAR PARTE DE SU TIEMPO EN MI FORMACIÓN PROFESIONAL.*

## ÍNDICE

	Introducción	1
I.	La Planeación como parte de la Administración	4
1.1	Naturaleza de la Planeación	12
1.2	Conceptos básicos de la Planeación	19
1.2.1	Misión y Visión	23
1.2.2	Objetivos y metas	24
1.2.3	Estrategias y tácticas	25
1.3	Presentación de la Empresa ALICO	26
1.3.1	Tamaño, características y clasificación de ALICO	27
1.3.2	Posibilidades y obstáculos para alcanzar la Visión	30
1.3.3	Formulación del problema	32
1.3.4	Hipótesis	32

II.	Planeación estratégica de la compañía	33
III.	Planeación estratégica del marketing	39
3.1	Análisis de la situación	40
3.2	Objetivos del marketing	41
3.3	Posicionamiento y ventaja diferencial	43
1.4	Mercado meta y demanda del mercado	45
2.4	Mezcla del marketing	48
3.3.2.1	Producto	49
3.3.2.2	Precio	50
3.3.2.3	Plaza	57
3.3.2.4	Promoción	57
3.4	Aplicación del modelo de la Matriz de Negocios General Electric.	59
IV.	El método y procedimiento de investigación	63
V.	Conclusiones	86

VI. Recomendaciones	90
Anexos	94
Bibliografía	104

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas sin importar su tamaño (ya sean micro, pequeña, mediana o grande), ni giro comercial; tiene la obligación de ver a hacia su futuro, de proyectarse en sus actividades, es decir, llevar a cabo una Planeación en todos sus aspectos, tanto en la organización en general como en cada una de sus áreas que la componen buscando las mejores condiciones para su desarrollo y para el manejo de sus entornos ya sean internos como externos.

La Planeación, es una actividad orientada hacia el futuro, aunque se basa en hechos reales debemos entender que se debe de proyectar hacia objetivos y/o metas a veces no tan reales, para poder así encontrar y definir las políticas, estrategias y actividades que promuevan verdaderas propuestas para el desarrollo

En la actualidad el entorno altamente competitivo, en el que se desenvuelven las empresas, hacen que éstas se vean obligadas a conocer y desarrollar servicios y/o productos que ayuden a dar respuesta al mercado donde se desarrollen, esto conlleva a evaluar cuidadosamente las nuevas oportunidades que tengan antes de tomar cualquier decisión que les permita crecer.

Como consecuencia del entorno y de la vanguardia tecnológica, las empresas han tenido que reafirmar sus sistemas de ventas, utilizando los diversos medios con los que cuentan para poder canalizar sus esfuerzos y así poder obtener una posición adecuada en sus respectivos mercados, pero cada vez aumentan esos esfuerzos que se han venido manejando, surge la necesidad de conseguir mejores Estrategias de Ventas, pero ya no a largo plazo; por el contrario, se van reduciendo los tiempos en que se deben manejar dichas Estrategias.

Por lo tanto, las empresas tienen la obligación con el consumidor o cliente de estar a la vanguardia para satisfacer sus necesidades más exigentes de cada día.

Aunque las empresas se han preocupado por comprender verdaderamente las crecientes necesidades del consumidor, éstas han sido manejadas y manipuladas por motivaciones materiales, ello obliga a realizar un estudio de Estrategia de Ventas que nos permita canalizar de manera idónea el producto y/o los servicios en las mejores condiciones, benéficas tanto para el consumidor como para la propia empresa.

Podemos mencionar que en estos tiempos las empresas cuentan con un verdadero y extenso arsenal de Estrategias de

Ventas que permiten un gran auge de las mismas.

Por consiguiente, la realización de este trabajo pretende encontrar una Estrategia de Ventas adecuada para la empresa "ALICO (Alimentos Congelados)" para dar a conocer al consumidor un producto que cubra determinadas necesidades.

Sin embargo, al llevar a cabo las acciones de Planeación Estratégica, existirá el reto constante de mejorar cada vez más todas las acciones implicadas en ésta, por lo que la empresa deberá estar dispuesta a realizar este proceso de manera persistente, ya que cada acción que se lleve a cabo, repercute tanto en el interior como en el exterior de cada empresa, por ello será necesario una adecuada toma de decisiones y por consiguiente esto llevará al éxito de la misma.

En México, la mayoría de las empresas desconocen el uso adecuado o la existencia de la Planeación Estratégica como herramienta Administrativa, ya muchas de estas empresas son micro o pequeñas, por eso, y principalmente la idea fundamental que nos ocupa en el presente trabajo es realizar una Planeación Estratégica de Ventas de una empresa pequeña, para que pueda llevar a cabo un mejor desempeño en esta área.

## I. LA PLANEACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

### **ANTECEDENTES**

La Administración puede ser considerada como una ciencia, técnica y herramienta de trabajo que ha permitido desarrollarse y mejorar a través del tiempo, y que ha logrado perfeccionarse y mejorar nuevos conceptos e ideas de aplicación en todos los ámbitos en el que se desarrolla el ser humano.

### **ROMA**

Un aspecto que tuvo gran importancia en el pensamiento administrativo, fue la intervención de los filósofos desde la época romana, fue una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo, el pueblo romano, marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. Este pueblo influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración, tenían administradores que se encargaban de las organizaciones y recibían el nombre de gestores o mandatarios.

Roma clasificó a las empresas en tres tipos:

- 📖 Públicas: Son aquellas que realizan actividades del Estado;
- 📖 Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos u otro tipo de organizaciones; y



- 📖 Privadas: Las que eran manejadas por las personas civiles.

Esta época se caracterizó por un estancamiento y un retroceso en muchas actividades, sin embargo un buen número de organizaciones destacan en el aspecto administrativo.

### ***LA IGLESIA CATOLICA***

La iglesia en comparación con Roma desempeña un papel un tanto contrastante ya que en un principio rechaza a la administración como una herramienta de desarrollo social. La iglesia católica no aceptaba el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a; Lutero, Calvino, Franklin etc, tal como expuso magistralmente el gran pensador Max Weber.

### ***REVOLUCIÓN INDUSTRIAL***

Esta fase de desarrollo social tiene su inicio a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX, cuando se da un cambio de los modelos de producción. Aquella producción hecha a mano y limitada, pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie.

Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, y EEUU.

La situación vista anteriormente da lugar a la revolución industrial, que fue analizada por los economistas liberales y tiene como sus principales exponentes a Adam Smith y David Ricardo. Quienes exponen los cambios que se están dando en la economía mundial a partir de la revolución industrial.

### ***FACTORES QUE INFLUYEN EN MÉXICO***

En México podemos observar que un factor condicionante para el desarrollo, es la dependencia económica, cultural y tecnológica que tenemos. Lo que se debe a un complejo conjunto de factores entre los que podemos mencionar: a los económicos, políticos, culturales, sociales, etc. así como los ambientales, recursos con que cuenta la empresa, y la falta de capacidad económica.

Al ser dependientes, tenemos que aceptar muchas de las condiciones que nos imponen los países que nos asesoran tecnológica y económicamente.

## FACTORES DE DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN PARA MÉXICO.

Todos los países tienen la necesidad de crear sus propios sistemas de administración y todo esto se logra por medio de la participación de las empresas y de sus empleados. Pueden existir muchos sistemas, pero no todos se adaptan a las necesidades de cada organización, por esta razón es necesario crear sistemas propios.

Existen muchos autores que han escrito sobre los temas de administración, pero ninguno de ellos ha creado una teoría administrativa para México. En nuestro país se requiere de una teoría administrativa que incluya aspectos que afectan en forma significativa a las empresas mexicanas, tales como: formas de liderazgo, cultura de grupo, esquemas de poder, etc.

La Administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la administración es hacer un uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los mismos.

Prueba de esto es que se considera que un país bien administrado, es un país desarrollado y un país mal administrado es un país subdesarrollado.

La Administración es llevada a cabo a través del administrador, por esta razón, debe actuar como promotor, impulsando la aplicación de la administración en forma adecuada. Tiene a su cargo concientizar a la gente sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales.

La Administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos, tanto humanos, como materiales y técnicos.

Uno de los aspectos importantes de una empresa, es el sentido social y de atención genuina que debe tener hacia su propio grupo. El crear un ambiente adecuado en la empresa y el permitir que la gente logre sus objetivos personales es igual de importante. También se deben cubrir necesidades de los proveedores, de los clientes y atender el aspecto competencia.

Para poder llevar a cabo una estructura organizacional adecuada, es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto nos permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.

Hace pocos años en México era relativamente fácil la actividad empresarial, ya que todo lo que se producía se vendía; actualmente, encontramos que los mercados cada vez se vuelven más conflictivos, esto se debe a que existe una gran cantidad de productos de tecnología de punta con los cuales hay que competir.

En México no se prestó atención al aspecto tecnológico como debía de ser, fuera esto por causa económica o falta de interés se descuidó este aspecto. Actualmente encontramos que se están viviendo las consecuencias de este descuido y nos está costando mucho trabajo ubicarnos en un mercado tan competitivo.

Se considera que una empresa bien administrada tendrá éxito y aunque se vivan momentos difíciles ésta logrará, con mayor facilidad, respetar su estructura y sus empleos. La falta o inadecuada administración, trae el fracaso de las empresas y en consecuencia el incremento del desempleo. Es importante considerar que actualmente, aunque las empresas estén bien administradas hay desempleo por la situación en que se vive.

Uno de los aspectos más importantes para la empresa es la calidad y cuando utilizamos este término nos referimos a la calidad total de la organización. Prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con este tema.

## IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad la administración ha demostrado que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque, lógicamente sea más necesaria en los grupos más grandes, ya que simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad en el trabajo a realizar.

La administración es muy importante en la sociedad moderna, ya que en todas las actividades que desarrollamos influye mucho el aspecto administrativo; si analizamos éstas actividades, nos encontramos que en ellas existen una estructura organizacional muy compleja, al igual que en los sistemas que conforman nuestros entornos económicos, políticos, sociales, culturales y comerciales que quedan perfectamente bien definidos en las áreas en donde nos desenvolvemos.

Actualmente, nos encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser bien competitivas requieren de una adecuada administración y que no pueden conseguirse sin la utilización de la misma. La Administración está estrechamente vinculada con el desarrollo económico, esto se debe a que uno de los objetivos principales de la administración es hacer un uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los

mismos, de la misma forma ayuda impulsando la aplicación de las técnicas y procedimientos en forma adecuada para conscientizar al personal que forma parte de la organización, sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales y por ende los beneficios y las retribuciones que ésta misma puede lograr.

La Administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos, no sólo los relacionados con el lucro.

Todas las empresas actualmente basan su funcionamiento en todos los conceptos dados por los clásicos de la administración, pero al día de hoy, las empresas comprueban que la calidad y el servicio son dos de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma, de ahí que se necesite una combinación de las teorías clásicas y de la teoría administrativa moderna.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una administración eficaz, a través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, y para mejorar las relaciones laborales (humanas),

## 1.1 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

En la actualidad el desarrollo que se ha venido generando en la Administración, ha permitido que se modernice a través del tiempo y sobre todo que se haya ido adaptando conforme a las necesidades de las empresas y a los requerimientos que la sociedad exige, por lo tanto, se han aplicado diversos enfoques sobre el Proceso Administrativo. Estos han aportado importantes contribuciones, que en el presente nos han permitido llevar a cabo la realización de las actividades cotidianas, aplicando estos enfoques en las tareas administrativas permitiendo así un desenvolvimiento con mayor flexibilidad de acuerdo a las necesidades actuales.

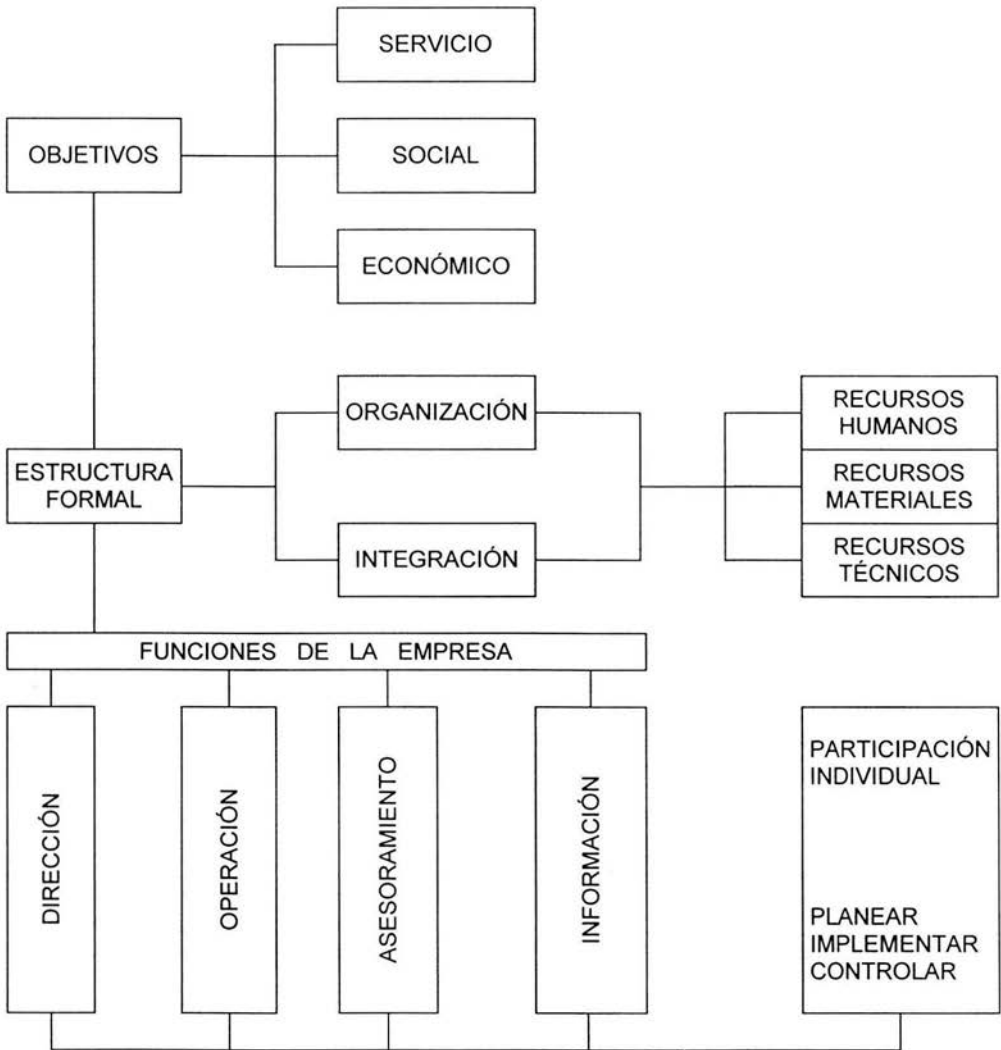
Es necesario marcar, que a través de la historia se han encontrado similitudes en las teorías desarrolladas con anterioridad y por diversos autores, manejando en su mayoría un lenguaje semejante y con puntos acordes para la aplicación de una buena Administración en cualquier organización.

Los diversos enfoques y las características semejantes que se han desarrollado, han permitido la aplicación de éstos queriendo mejorar dichas aplicaciones, precisamente por esas causas y para objeto de estudio, el desarrollo que ha tenido el Proceso Administrativo ha permitido una exitosa Administración.



En el libro El Proceso Administrativo del autor José Antonio Fernández Arena nos muestra en los siguientes esquemas, como se ha desarrollado el Proceso Administrativo:

# El Proceso Administrativo <sup>1/</sup>



1/ FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, *El Proceso Administrativo*, Editorial Diana, México, 1999, 11ª. Edición, pp. 70-80.

## Fases del Proceso Administrativo <sup>2/</sup>

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	PREVISIÓN	ORGANIZACIÓN		COMANDO COORDINACIÓN	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		COMANDO COORDINACIÓN	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	OBTENCIÓN RECURSOS	DIRECCIÓN	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN			CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
JOHN F. MEE	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		MOTIVACIÓN	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		EJECUCIÓN	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		MOTIVACIÓN COORDINACIÓN	CONTROL
DALTON Mc. FARLAND	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN			CONTROL
AGUSTÍN REYES PONCE	1960	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ ARENA	1967	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN			CONTROL

<sup>2/</sup> Opus cit.

También es necesario señalar que existen funciones administrativas que se aplican de forma constante (como se menciona en el esquema anterior), de las cuales pueden considerarse estas cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones llevan a cabo una relación muy significativa, lo que permite definir al Proceso Administrativo como parte medular en la consecución de los objetivos de una empresa.

La Administración se apoya de técnicas y herramientas que la ayudan a mejorar su aplicación y esto a su vez se conforman de procesos que permiten la realización de actividades inmersas en la aplicación coordinada y adecuada a las necesidades de la organización. Como parte fundamental de la Administración se encuentra el Proceso Administrativo el cual permite planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta la organización, haciendo que este logre utilizar los mismos de forma sistemática y coordinada dirigida para el alcance de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, para llevar a cabo una Administración efectiva es conveniente aplicar las herramientas y técnicas de la misma, y por tratarse del tema en estudio y en caso particular del presente trabajo, una de las herramientas de la cual estudiaremos es el Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo se conforma de varias etapas que llevan inmerso las actividades con las que se desenvuelve la organización.

Al aplicar el Proceso Administrativo es indispensable utilizar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, de manera correcta.

De acuerdo al autor Reyes Ponce, el Proceso Administrativo<sup>3/</sup> se divide en dos etapas en la Mecánica y en la Dinámica con sus respectivas fases como a continuación se menciona:

---

3/ REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, Editorial Limusa, México, 2001, 51ª. Edición, pp. 18-35.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

<i>FASES</i>	<i>ELEMENTOS</i>	<i>ETAPAS</i>
<b><i>Mecánica</i></b> {	Previsión	{ Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	{ Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos, Presupuestos
	Organización	{ Funciones Jerarquías Obligaciones
<b><i>Dinámica</i></b> {	Integración	{ Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	Dirección	{ Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	{ Su establecimientos Su operación Su interpretación

Como es de nuestro conocimiento, la Administración se divide principalmente en dos grandes partes: la mecánica

administrativa y la dinámica administrativa, la parte principal que comprende principalmente nuestro punto de estudio, es la mecánica.

Pero, antes de pasar de lleno al elemento que nos ocupa en el Proceso Administrativo, es pertinente mencionar que se toma el esquema que señala el autor Reyes Ponce, ya que la empresa ALICO que es nuestro objeto de estudio, aplica dicho esquema en sus instalaciones.

## **1.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN**

La Planeación es el segundo elemento de la mecánica de este Proceso Administrativo, ya que la primera se enfoca principalmente a lo que quiere hacerse en la organización (corresponde al elemento de Previsión) y la segunda (Planeación), como su nombre lo indica nos lleva a cuestionarnos como queremos que se desarrolle o realice lo que ya hemos previsto.

Es necesario mencionar que lo que corresponde a este elemento es fijar, orientar y definir las operaciones útiles que deben realizarse en el tiempo idóneo para cumplir las expectativas fijadas en el elemento anterior.

En esta parte del proceso (la Planeación) se deben definir las tres principales etapas con las que cuente este elemento que son: las Políticas, los Procedimientos y los Programas con las que se pretende definir el curso que debe de encaminar a la empresa, fundamentando la existencia de ésta.

Por lo tanto la Planeación debe de cumplir con el ciclo, es decir, planear lo que se va hacer, implementar lo que se planeó y evaluar lo que se implantó.

Para el autor Fernández Arena, "Planear es el primer momento del Proceso Administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se esbozan planes y programas"<sup>4/</sup>.

John B. Miner describe a la Planeación como: "Procedimientos tendientes a formular prescripciones del rol"<sup>5/</sup>.

El autor Agustín Reyes Ponce, define al elemento de la Planeación como: "Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones

---

4/ FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, *El Proceso Administrativo*, Editorial Diana, México, 1999, 11ª. Edición, pp. 70-80.

5/ MINER, JOHN. B., *El Proceso Administrativo, Teoría, Investigación y Práctica*, Compañía Editorial Continental, México, 1999, 11ª. Edición, pp. 70-82.



de tiempos y de números, necesarios para su realización”, es decir La Planeación fija con precisión “lo que va hacerse”<sup>6/</sup>.

## PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Este capítulo, se formará de acuerdo a los conceptos básicos de la Administración que nos permitirá encontrar básicamente las condiciones de la empresa, lo que nos ayudará a enmarcar y definir los objetivos y las metas de la empresa, así como las estrategias y tácticas con las que se cuenta.

En este punto es adecuado que especifiquemos en que consiste la Planeación Estratégica, ya que de aquí partiremos más concretamente al tema de nos ocupa en esta tesis.

La Planeación Estratégica nos permite señalar el proceso por medio del cual, cualquier empresa puede seleccionar las metas, determinar políticas y programas que necesiten, para poder lograr la consecución de sus objetivos.

---

6/ REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, Editorial Limusa, México, 2001, 51ª. Edición, pp. 18-35.

Definir la Planeación Estratégica de una empresa, permite fijar el rumbo y la dirección, evitando dirigirse o conducirse a la deriva.

Puede considerarse a la Planeación Estratégica como un elemento previsor ya que por medio de ésta es posible determinar a donde se quiere ir, y por ende se puede lograr la misión establecida.

Para Georger R. Terry, la Planeación Estratégica consiste en seis pasos que se mencionan a continuación:

- 1) Determinar los objetivos;
- 2) Reunir y analizar la información;
- 3) Evaluar las dimensiones estratégicas del entorno que afecta a la organización;
- 4) Conducir una auditoría de los recursos de la empresa;
- 5) Establecer las alternativas estratégicas para cursos de acción
- 6) Elegir una alternativa estratégica<sup>7/</sup>.

---

7/ TERRY, GEORGER R., *Principios de Administración*, Compañía Editorial Continental, México, 1990, 7ª. Edición, pp. 201-206.

## 1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

Para poder definir la misión de la empresa: Alimentos Congelados Especiales (ALICO), es necesario en este punto tratar de precisar y aclarar que clase de producto y/o servicio va ofrecer la empresa, que necesidades va a satisfacer y que tipo de clientes va a manejar.

En la misión se encuentran contenidos los sentimientos, los deseos, las formas de pensar y los valores con los que cuenta la empresa.

La Misión de esta empresa es satisfacer más integra y adecuadamente las necesidades de sus clientes, por medio de la evaluación constantes y verificando lo planeado para poder así obtener resultados adecuados y constantes.

Definir la Visión es muy importante ya que de acuerdo al planteamiento del problema enfocado para este trabajo, se marca principalmente para la empresa ALICO, es destacar que poco a poco se vayan distribuyendo eficazmente sus productos y en la medida en que se lleve a cabo el incremento de las ventas de cada uno de ellos, lo que en consecuencia significa el desarrollo en general de la empresa.

La Visión de ALICO es formar parte del grupo de las empresas grandes, ya que esto contribuirá en gran medida al desarrollo de sus ventas y por ende al crecimiento parcial y total de toda la empresa.

### 1.2.2 OBJETIVOS Y METAS

Para establecer los Objetivos y las Metas de la empresa Alimentos Congelados, es necesario llevar a cabo los pasos adecuados así como los oportunos criterios que se deben seguir para la definición de éstos, y así poder dar la dirección y rumbo coordinado para el éxito de la empresa.

Para la empresa ALICO el objetivo y la meta son los siguientes:

**Objetivo:** Lograr principalmente la elaboración de una Planeación Estratégica de Ventas que permita elevar el porcentaje de las ventas del producto ("Crepas Dulces o Saladas"), para poder así satisfacer los requerimientos del cliente.

**Meta:** Llevar a cabo una Planeación Estratégica de Ventas para dar a conocer al consumidor, un nuevo producto en el mercado el cual será una botana

diferente a las que ya existe en el mercado en venta.

### **1.2.3 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**

#### **Estrategia**

La estrategia trata con habilidad de redirigir y coordinar lo mejor posible para obtener propuestas y alcanzar los propósitos establecidos, debe señalarse que cuando se habla de estrategias, se hace referencia a objetivos de largo plazo y esto tiene que ver con la viabilidad de la propia organización. Se considera que para ALICO estas actividades estratégicas son:

1. Definir las necesidades de los futuros clientes
2. Establecer los lugares de las posibles ventas
3. Marcar el rango del costo del producto
4. Señalar las opciones de la publicidad
5. Dirigir el tipo de distribución que se va a dar

#### **Tácticas**

Son las acciones, procedimientos, actividades de corto plazo que deben utilizarse para obtener los resultados más adecuados a nuestras necesidades.

1. Detectar el segmento del mercado donde se encuentran las personas que deseen una botana fácil y rápida de preparar.
2. Colocar el o los productos en las tiendas de Autoservicio y Miscelaneas
3. Tratar de establecer los costos proporcionados de acuerdo a la zona en que se venda.
4. Publicidad en los periódicos locales y posters en los lugares de su venta.
5. Acciones que disminuyan la intermediación, buscando la entrega a tiempo, de los productos en las tiendas.

### **1.3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA “ALICO”**

Alimentos congelados, es una empresa que produce varios productos, que en su mayoría son botanas semipreparadas que pasan por el proceso de congelación para su venta, estos productos son distribuidos regularmente, en lugares adecuados en donde el consumidor final pueda adquirirlos o consumirlos ya que éstos productos se venden en tiendas de autoservicio, cafeterías y lugares en donde se vende comida rápida

### 1.3.1 TAMAÑO, CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE ALICO

De acuerdo a la Clasificación de las Empresas que proporciona Nacional Financiera, S. N. C. y citado por el autor Carlos Prieto Sierra<sup>8/</sup> en el libro *Introducción a los Negocios*, se presenta a continuación:

No. de Empleados	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIOS
SECTOR			
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 20 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

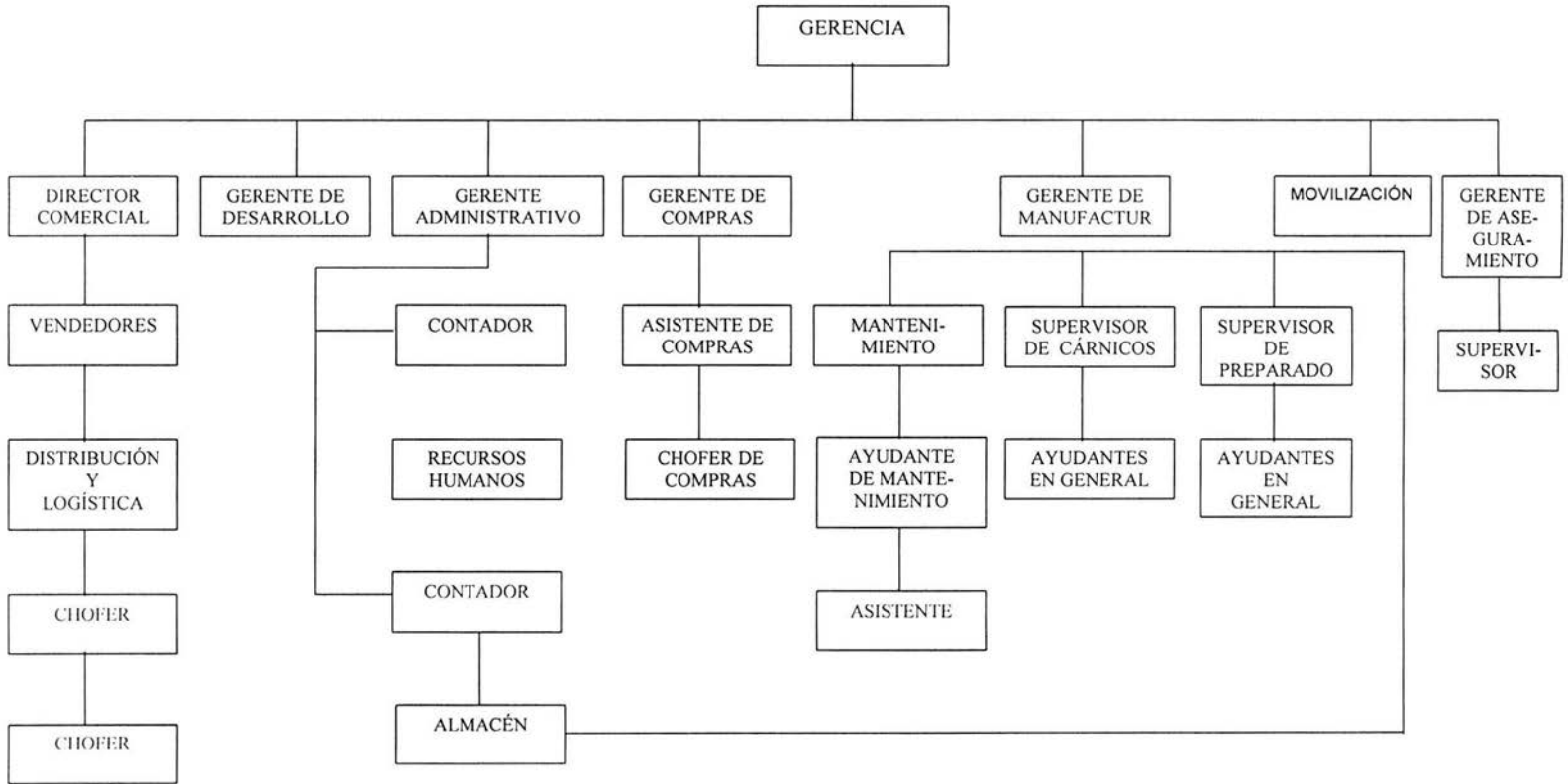
FUENTE: Nacional Financiera, S. N. C.

ALICO es una empresa pequeña que consta de 80 trabajadores y se encuentra clasificada en la categoría de empresas industriales.

Enseguida se presenta como esta integrada la empresa por medio de él organigrama.

8/ PRIETO SIERRA, CARLOS, *Introducción a los Negocios*, Editorial Banco y Comercio, México, pp. 18.

# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ALICO





Además la empresa ALICO se dedica a la elaboración de varios productos que se señalan a continuación y que son:

- 1.- Chile poblano con queso
- 2.- Chile poblano con queso bolognesa
- 3.- Chile poblano con frijol-queso capeado
- 4.- Chile poblano con picadillo
- 5.- Chile poblano con pollo
- 6.- Discos crepas sin relleno
- 7.- Crepas de chocolate-avellana
- 8.- Crepas de queso-piña
- 9.- Crepas de queso-fresa
- 10.- Crepas con queso-moras
- 11.- Crepas de manzana-canela
- 12.- Crepas mexicanas
- 13.- Crepas italianas
- 14.- Nuggets de pollo-queso
- 15.- Alitas adobadas
- 16.- Hamburguesas de pollo
- 17.- Cubitos de pollo
- 18.- Fajitas de pollo

19.- Tiras de tocino horneado

20.- Carne al pastor

Estos son los productos principales que maneja la empresa, ya que se encarga de elaborar aproximadamente 25 productos.

### **1.3.2 POSIBILIDADES Y OBSTÁCULOS PARA ALCANZAR SU VISIÓN**

En este apartado se enmarcan las posibilidades y obstáculos con las que cuenta la empresa para poder alcanzar su Visión

Por tratarse de una empresa pequeña, tiene posibilidades de crecimiento, por lo tanto, debe enfocarse en primer lugar a detectar los puntos que tiene mayores dificultades y problemas, pero no por eso descuidar los puntos positivos con lo que cuenta.

#### *Puntos positivos*

- Se encarga de la elaboración de su producto
- Es la responsable de su distribución

- Coordina sus contactos con los clientes ya establecidos
- Localiza a sus futuros clientes
- La distribución de sus instalaciones son las adecuadas

#### *Puntos negativos*

- Sus proveedores a veces se encuentran en diversas distancias y retiradas de ella
- Algunos de éstos proveedores no garantizan la calidad y cantidad de los insumos que ALICO necesita
- Sus distribuciones no cuentan con una ruta adecuada, y por lo tanto se generan retrasos en la entrega al cliente
- La elaboración de sus productos regularmente son hechas por pedido, al conjuntarse un buen número de pedidos la empresa se encuentra presionada para cumplir
- La cantidad de la elaboración de la producción se realiza de acuerdo a lo solicitado en los pedidos

### **1.3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema que se ha presentado en la empresa Alimentos Congelados (ALICO), en los últimos meses y que se ha venido detectando, es la disminución marcada en el bajo índice de las ventas, del producto Crepas Dulces o Saladas que se elabora en esta organización.

### **1.3.4 HIPOTÉISIS**

El bajo nivel de ventas puede ser ocasionado por la falta de conocimiento sobre la existencia del producto (Crepas Dulces o Saladas), los lugares en donde se encuentran para su venta probablemente no han sido los adecuados ya sea en su ubicación física (clasificación adecuada) o bien se encuentran en lugares pocos visibles, también podría considerarse la falta de una publicidad adecuada hacia dicho producto.

## II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA ALICO

En la actualidad, la vida moderna lleva un ritmo muy acelerado por lo que las empresas se ven obligadas a seguir esa marcha vertiginosa y no perder el control para no dejar de existir.

Los clientes y consumidores se ven invadidos cotidianamente por productos y/o servicios con excelentes condiciones de servicio, con una eficiencia y rapidez, que los clientes y consumidores ya se han acostumbrado a ello, por lo que ahora quieren y exigen que dichos atributos se les proporcione y formen parte en la futura compra de su producto y/o servicio.

Para las empresas ha sido un doble esfuerzo y quizá una doble contienda, porque no es sólo competir con otras empresas por productos y/o servicios, sino que también ahora se ven influenciadas o afectadas por el factor tiempo, es decir, que deben de dar a conocer su producto en el menor tiempo posible, ya que su competencia se puede hacerlo como le es requerido en el mercado.

Esto implica que las empresas busquen Estrategias de Ventas adecuadas, que se vean involucradas a realizarse en muy corto tiempo, no como antes a largo plazo, ya que esto se reflejaría en perder a muchos clientes y como consecuencia, se manifestaría en dejar de obtener mayores ingresos o tal vez en algunos casos llegar a cerrar sus puertas.

De acuerdo al autor Louis Valdés, "las Estrategias Productivas se pueden separar en tres grandes grupos":

1. Estrategias basada en costos
2. Estrategias basadas en procesos
3. Estrategias basadas en el factor tiempo"<sup>9/</sup>

Estas Estrategias se han ido superando, por que de acuerdo con la complejidad de la empresa, se debe ir adaptando a las propias necesidades que se vayan requiriendo.

Para el autor Valdés, "la Estrategia Capacidad de Respuesta", es la Estrategia Empresarial que se desarrolló en los años noventa<sup>10/</sup>.

---

9/ VÁLDES, L.UIGI, *Conocimiento es Futuro, Hacia la Sexta Generación de los Procesos de Calidad*, Impresión de COMCAMIN, México, 1995, 5ª. Edición, págs. 48-56.

10/ Opus cit.

Pero debemos tomar en cuenta un punto muy importante, que la mayoría de las Estrategias, modelos, métodos, diseños, etc. no siempre son adaptables a las empresas mexicanas, esto se ha visto reflejado, en muchos casos en el fracaso por lo que tenemos que considerar muchos aspectos antes de implantar algunas de estas Estrategias, así que tenemos que ocuparnos también en atender el entorno que rodea a la empresa, para no caer en esfuerzos no fructíferos.

Como uno de los focos de atención, de acuerdo con las experiencias adquiridas de las empresas que nos preceden, se debe mencionar que uno de los tantos factores en los que se debe tomar nota, son en los que determinan los riesgos con los que se corre al implementar las Estrategias de Ventas, ya que estas propuestas regularmente cumplen un ciclo económico en el cual se enmarcan los diversos aspectos que se mueven en el entorno, ya que estos se deben manejar de acuerdo a los recursos con los que cuenta la organización, el dominio que se tenga en el mercado (por lo menos en conocimiento) y los criterios necesarios para poder secuenciar los planes previstos.

La Planeación Estratégica nos pide que de manera congruente impliquemos también procesos conscientes para que nos ayuden a querer reafirmar o sustituir a la organización en la cual nos desarrollamos.

También las Estrategias nos ayudan a reflexionar sobre cómo queremos que surja la nueva empresa, es decir, cómo queremos vernos en un futuro inmediato o como deseamos la imagen que nos proyectará y nos representará como institución.

Aunque los planes más comunes de las organizaciones sobre estrategias son de expansión y desarrollo, éstas nos ayudan a definir prioridades de atención y por lo tanto de reflexión.

En ocasiones nos ayudan a detectar problemas que sugieren cambios para poder sobrevivir en el mercado en el que competimos.

### ***Amenazas y Debilidades***

Para poder plantear las Estrategias de la empresa, debemos mencionar y tomar en cuenta las amenazas y debilidades con las que cuenta ésta.

Es importante señalar, que detectar a tiempo las amenazas que afectan a la organización, ayudaría fundamentalmente a localizar en dónde se encuentran los puntos clave para poder poner correctivos a tiempo y por ende a mejorar el manejo de dichas amenazas.



## **Amenazas**

Podemos marcar que una gran amenaza para casi todas las empresas es la situación económica actual del país, ya que esto trae como consecuencia que la gente se oriente exclusivamente a adquirir únicamente productos de primera necesidad y dejar en segundo término a los productos y/o servicios secundarios. Se pueden considerar como satisfactores a los productos básicos: la comida, el vestido, la vivienda. Sin embargo, en algunos satisfactores básicos podemos encontrar productos no prioritarios (en este caso se incluye a la empresa ALICO por tratarse de productos que no son prioritarios).

También se puede considerar como amenaza el descuido de los recursos financieros, ya que éstos generan principalmente los ingresos y las posibles fuentes de financiamiento, la omisión de esta amenaza puede traer como consecuencia otra, esto repercutiría en la obtención de un posible crédito o la solvencia necesaria para ampliar la cartera de proveedores.

Otra amenaza podría manejarse como la renovación de los productos ya existentes, ya sea para mejorarlos en cuanto a la calidad y quizá la propia presentación del producto, agregando de ser posible, algún atractivo para el mismo.

## ***Debilidades***

De igual forma que las amenazas, las debilidades constituyen un papel muy importante ya que el descuido de éstas podría provocar un desastre, por lo que es indispensable señalar a tiempo, cuales son estas debilidades para la empresa.

Podemos señalar que para la empresa ALICO una de las principales debilidades es la falta de organización en sus recursos tanto financieros como humanos y desde luego los materiales.

Los recursos de ALICO también pueden señalarse como una debilidad, ya que éstos dependen en su gran mayoría del éxito de las ventas que se realicen, ya que sin ellos no se puede reiniciar el ciclo de la producción.

Los recursos humanos también son parte fundamental de la empresa; pero sin la convicción, concientización y lealtad de éstos podría constituir otra importante debilidad de la empresa.

### III. PLANEACIÓN ESTRATEGICA DEL MARKETING

Este capítulo se dedicará a investigar la situación en la que se encuentra el producto y la posible aplicación de los contenidos de esta Planeación Estratégica del Marketing en el tema que nos ocupa, también es necesario analizar y definir los objetivos del marketing, el posicionamiento y las ventajas con las que cuenta el producto, el mercado meta y la demanda que tiene así mismo se analizará cómo se encuentra el producto, en cuanto a su precio, su plaza y la promoción.

Después de haber establecido y determinado las circunstancias generales de la empresa, ahora es necesario enfocar y marcar detenidamente las bases, que permitirán determinar o mejorar el mercado en el cual se desea desarrollar el producto; así como plantear los planes de trabajo en las áreas funcionales en las cuales intervienen las áreas de marketing y de producción.

Para Stanton, "la Planeación Estratégica del Marketing es un proceso de cinco pasos" que se mencionan a continuación:

- 1.- Realizar un análisis de situación
- 2.- Trazar los objetivos del marketing

- 3.- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial del mercado
- 4.- Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado
- 5.- Diseñar una mezcla de marketing estratégico<sup>11/</sup>

### **3.1 Análisis de la situación.**

El análisis que debe realizarse se refiere como primer punto a expresar los resultado que hasta ahora nos podrán decir, hasta donde ha llegado actualmente la empresa y qué resultados se han obtenido hasta este momento y cuáles serían los planes que se tienen para un futuro cercano.

Debemos tomar en cuenta que una organización se ve rodeada de un entorno que comprende varios factores y algunos de éstos la afectan directamente, por lo mismo no hay que dejar que pasen desapercibidos aquellos que aparentemente no tienen nada que ver con la Planeación Estratégica, para ello nos será de mucha utilidad la evaluación realizada anteriormente con el método FODA, en la cual se han detectado los puntos positivos y negativos con los que cuenta la empresa.

---

11/ STANTON, WILLIAM. J., *Fundamentos de Marketing*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001, 11ª. Edición, págs. 40-75.

Será pertinente precisar y dejar bien claro cual es el rumbo y hacia donde se dirige la organización, ya que esto sirve de marco al proceso de la Planeación Estratégica del Marketing.

También se debe dejar claro hasta dónde y que porcentaje de riesgo se quiere correr; que se debe de hacer o dejar de hacer y tener presente que en muchos casos pueden surgir riesgos imprevistos que afectan sustancialmente el desarrollo de la organización.

Durante la realización del análisis se deben considerar varios puntos entre los cuales se señalan a continuación:

- Los proveedores con los que cuenta o podría contar la empresa
- Los posibles competidores que tiene o podrían tener
- Los compradores que conocen a la empresa o los que podrían conocer

### **3.2 Objetivos del marketing**

Como ya se ha mencionado anteriormente, los objetivos tienen que estar perfectamente relacionados entre sí, para poder

colocarlos en una línea recta y en secuencia, para que nuestras decisiones se mantengan en la misma dirección.

Para poder establecer y definir perfectamente los objetivos del marketing, se debe tomar en cuenta que se tienen que relacionar sólidamente con los objetivos y metas generales de la empresa.

Suele suceder que las Estrategias de las empresas se conviertan en objetivos del marketing, pero no se puede perder de vista, que el señalar determinadas acciones de comercialización para los productos o servicios, sean considerados como objetivos específicos del marketing.

Se requiere señalar que para la fijación de los objetivos del marketing no sólo son los atributos físicos, ni la satisfacción del producto lo que proporciona un mercado posible por explorar, también debe desarrollarse una atención particular para definir a qué tipo de público va dirigido y la importancia que éste le pueda dar al producto o servicio.

Es obvio que para poder realizar la mayor parte de las ventas, es necesario encontrar al cliente idóneo, que manifieste que se están cubriendo sus necesidades y por ende quizá sus expectativas.

Sin embargo es imprescindible para lograr resultados acertados, llevar a cabo un estudio de mercado, esto por tratarse de una empresa pequeña será diferente a los procesos que se sigan en las grandes empresas.

### **3.3 Posicionamiento y ventaja diferencial**

#### ***Posicionamiento***

Para poder lograr un posicionamiento del producto, es indispensable resaltar determinados aspectos y atributos que lo identifiquen no sólo con otros de la misma compañía sino también con los de la competencia, para así poder reafirmar la identidad del producto y dejar establecido en la mente del consumidor, que es lo que significa o representa para él el consumo del producto.

Al dejar establecida la imagen del producto, señalamos también cuales serán nuestros productos de competencia así como determinar cuales serán los mercados a los cuales hay que estudiar para lograr un acercamiento y quizá lograr una nueva área para posibles ventas.

Las estrategias que se marquen en el posicionamiento deben señalar las actitudes y política de la empresa.

## ***Ventaja Diferencial***

Esta ventaja diferencial se refiere primordialmente el tratar de dejar bien definidos determinados aspectos que lo hagan un producto único y por ende éste produzca esas ventajas.

Después de haber establecido la imagen del producto y señalar el posicionamiento de éste, es necesario establecer la ventaja diferencial, es decir marcar las características o beneficios que se pueden adquirir en la compra del producto, esto debe ser conveniente no sólo para el consumidor sino también para el productor.

También, se debe señalar en qué aspectos se debe de tener cuidado, en estar pendientes de lo que haga la competencia, ya que ésta puede marcar su ventaja diferencial antes que las demás empresas y como consecuencia para éstas será su desventaja diferencial, y esto se definirá sobre qué medidas habrán de tomarse y cómo se deberán enfrentar estas acciones, para que no se vean repercutidas en las ventas.



### 3.2.1 Mercado meta y demanda del mercado

#### ***Mercado meta***

El autor William F. Schoell, nos menciona que; "Al definir un mercado meta, una organización indica el tipo de clientes potenciales que intenta satisfacer. En la selección, los gerentes deberán considerar:

- 1.- La habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los posibles compradores individuales,
- 2.- El costo de servir a estos clientes, inclusive los costos de publicidad, venta personal y distribución,
- 3.- Los ingresos potenciales (volumen de ventas) del mercado, y
- 4.- El número y fuerza de los competidores que se enfocan al mismo mercado"<sup>12/</sup>.

Se define como mercado meta al grupo donde se encuentran empresas o grupo de personas e individuos que desean adquirir determinados productos que cubran sus necesidades.

---

<sup>12/</sup> SCHOELL, WILLIAM F., *Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas*, Editorial Prentice-Hall, México, 1991, 3ª. Edición, pág. 87- 88.

El mercado meta debe ser seleccionado de acuerdo con el tipo de producto que se desea vender, encontrando determinadas características de los futuros clientes, ya que es indispensable acudir a los mercados adecuados y poder lograr así, establecer los mercados meta para poder vender mejor el producto.

Dentro del mismo mercado seleccionado, se determinan y logran identificar grupos con las mismas necesidades homogéneas a las cuales se les caracteriza y define como segmentación de mercado. A esta segmentación se le reconoce por la similitud de sus características en el producto, aunque no se cumple estrictamente con la total igualdad de atributos, pero si se asemejan o se relacionan relativamente.

Resulta conveniente no tomar demasiados riesgos para fijar los mercados meta, ya que el seleccionar los métodos o técnicas con tecnología avanzada o bien utilizando formas adecuadas en las cuales se apliquen tareas establecidas para una mejor organización y así poder lograr mejores ventas. La falta de conocimiento de como se aplica dichos métodos podría traer consecuencias graves ya que esto traería como resultado un retroceso significativo en las ventas y en lugar de avanzar se sufra un atraso de mucho tiempo.

## ***Demanda del mercado***

De acuerdo al autor William J. Stanton, la Demanda del Mercado es:

“Un mercado puede ser definido como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes o servicios y ocurre transferencia de propiedad. Un mercado puede ser definido también como la demanda de un producto o servicio, por parte de cierto grupo de compradores posibles. Los términos mercado y demanda se usan con frecuencia en forma intercambiable, y también pueden usarse juntos como demanda del mercado<sup>13/n</sup>.”

“Para obtener la Demanda del Mercado, es pertinente analizar las oportunidades de una compañía, necesita pronosticar las ventas en sus mercados meta (demanda del mercado). Los pronósticos de la demanda indicarán si vale la pena cultivar los mercados o si es preciso encontrar otros mercados<sup>14/</sup>.”

La demanda del mercado se refiere a cuántas empresas les interesa el mismo mercado, ya sea porque también desean

---

13/ STANTON, WILLIAM J., *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1999, 7ª. Edición, págs. 81-83.

14/ STANTON, WILLIAM. J., *Fundamentos de Marketing*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001, 11ª. Edición, págs. 64, 152-157.

promover el mismo producto o bien se dirigen a la misma especialidad.

Esto se ve reflejado para poder establecer nuestros mercados meta, ya que nos ayuda a contribuir a hacer otras adecuaciones al producto, en relación con los productos ya existentes y que se encuentran en venta, o bien mejorar con respecto a los que ya están en venta y que representan una fuerte competencia.

### **3.2.2 Mezcla del marketing**

La Mezcla del Marketing se refiere a la combinación de cuatro elementos que logren un modelo excelente para satisfacer las necesidades del mercado y al mismo tiempo cumplir con los objetivos, es decir cumplir con: el producto, la distribución, la promoción, y el precio, estos deben de ser de acuerdo al mercado meta seleccionado, al mismo tiempo se debe cubrir satisfacer las necesidades del consumidor.

La mezcla de estos elementos resultan ser adecuada para aplicarlos en los mercados meta y obtener mejores resultados en las ventas.

El desarrollo de estos elementos nos ayudará a manejar las características fundamentales, para establecer parámetros que ayuden a detectar los factores más convenientes para distribuir el producto adecuadamente a los consumidores y dirigirse a la competencia en los mejores términos.

Para la empresa ALICO la Mezcla del Marketing se referirá llevar a cabo la combinación de dichos elementos de manera adecuada y de acuerdo a lo que el consumidor requiere pero al mismo tiempo con los recursos disponibles de la empresa.

El producto que maneja la empresa llevará las características que necesiten los elementos del Marketing esto deberá ser conforme lo requiera el mercado meta previamente establecido.

En los puntos siguientes se hace referencia de cada uno de los elementos de la Mezcla del Marketing para poder describir las características de cada uno de ellos.

### **3.3.2.1 Producto**

Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que denotan características específicas e incomparables y que

además deben incluir empaque, precio, color, calidad, tamaño, forma, etc.

El producto debe contener además de las características antes mencionadas, un proceso de desarrollo constante y progresivo.

Se considerará que no debe recaer todo el peso de la empresa en un solo producto, ya que esto repercutiría en un futuro y no serviría de nada haber encontrado una identidad de éste, porque se derrumbaría fácilmente.

Tampoco se deben invertir todos los recursos en un sólo producto, ya que esto se vería reflejado en la falta de desarrollo de los demás productos.

### **3.3.2.2. Precio**

Se refiere al costo monetario que se le da a un producto y/o servicio, incluyendo todos los gastos que se han de invertir para poder llevar a cabo dicha elaboración y que se habrán de realizar a través de un desarrollo e integración total del mismo.

Es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio.

Cabe mencionar, que determinar el precio es una tarea ardua y difícil ya que esto se ve manifestado en transformar al producto en algo que no se pueda vender, ya sea por los costos bajos que se lleguen a manejar o por no alcanzar la calidad de los materiales que se requieran, gastos excesivos que se hayan hecho para la elaboración del mismo, etc.

Precisamente por estas causas y otras más, la política de precio que se debe estudiar para cualquier empresa debe ser adecuada, para no caer también en casos contrarios como podría ser el caso de vender el producto con un costo caro, ya que esto también se vería afectado directamente por la falta de ventas y por ende a no alcanzar la solvencia necesaria, y no podría continuar la producción de éste.

Para poder proporcionar el precio al producto, es necesario establecer un precio base, éste será marcado de acuerdo al lugar en donde sea fabricado o vendido, la demanda estimada, los costos de producción, la competencia y otros elementos de la mezcla del marketing (estos deben coordinarse con las decisiones sobre el diseño, distribución y promoción del producto).

Se puede determinar el precio base de un producto, considerando los siguientes factores:

**1.- La Demanda Estimada:**

- El mercado y la demanda establecen el límite superior del precio.
- El comprador compara el precio de un bien o servicio con los beneficios que recibe, con lo que establece un valor de manera consciente o inconsciente.

**2.- Los costos de Producción:**

- Son el fundamento del precio que una empresa puede cobrar por su producto.
- El mercado y la demanda establecen el límite superior del precio.
- Los costos son el límite inferior del precio.
- El precio debe cubrir los costos de producción, de distribución y comercialización, incluyendo una tasa de rendimiento por su esfuerzo y riesgo.



### **3.- La Competencia:**

- Los precios que establezca la competencia afectan las decisiones de precios de una empresa.
- Nuestra empresa puede tomar como punto de partida los precios que fije la competencia a sus productos.
- Se debe tomar en cuenta las reacciones de la competencia ante los precios que fije nuestra empresa.

También deben tomarse en cuenta los precios que en el mercado se manejen, y particularmente los precios que marca la competencia, para no caer en excesos e interpretaciones de competencia desleal, así mismo no se deben perder de vista los problemas mencionados anteriormente.

### ***Métodos para la Fijación de los Precios Base***

Aquí la empresa determina sus precios, escogiendo un método de fijación de precios que incluya uno o más de los factores mencionados anteriormente.

Basada en el costo unitario más utilidades:

Es el método más sencillo para fijar el precio. Consiste en sumar al costo unitario del producto la utilidad deseada.

No toma en cuenta la demanda del mercado, la cual influye en el nivel de producción, el cual a su vez influye en los costos.

Tampoco toma en cuenta los precios que establezca la competencia, que pueden hacer que se modifiquen los de la empresa.

A corto plazo la producción puede elevarse aumentando la cantidad de factores variables como el trabajo, materias primas, cambios y otros suministros comprados a otras empresas. Como algunos factores indirectos (instalaciones y equipos).

Son fijos a corto plazo, mientras otros son variables, los costos totales de una empresa pueden dividirse en dos componentes principales: costos fijos y costos variables.

**Costos Fijos o generales:** Los costos fijos (CF) son aquellos que no cambian al variar el volumen de producción. Se incurre en ellos incluso aunque no se produzca nada.

**Costos variables:** Por otra parte, los costos variables (CV) sí varían cuando la empresa produce más, cuando ésta utiliza más factores de producción como el trabajo, las materias primas y la energía eléctrica.

El costo total (CT) se calcula sumando los costos fijos y los variables. La fórmula para calcular el costo total es la siguiente:

$$CT = CF + CV$$

Una de las decisiones que tienen que tomar las empresas es, si deben aumentar su producción. El costo marginal (C<sub>Ma</sub>) es el aumento en el costo total cuando se produce una nueva unidad, y juega un papel clave en esta decisión.

Muchos empresarios subestiman sus productos o servicios y no se atreven a pedir el costo justo del producto. Nunca se debe subestimar a la disposición de los clientes a pagar más por aquel producto o servicio que sobresalga del resto.

En contraste, algunos cobran lo menos posible con tal de ganarse un espacio, el que sea, en el mercado. Otros, por el contrario, se arriesgan a fijar precios altos para recuperar la inversión rápidamente. En ocasiones un precio elevado hace que el producto sea más codiciado.

Sin embargo, la mayoría de las empresas jóvenes optan por un rango intermedio, sobre todo en las industrias sensibles a precios. Precisamente por estos factores y más, es aconsejable que antes de fijar una cantidad, se investiguen los costos de producción, operaciones, distribución, personal, promoción y mercadotecnia, entre otros puntos.

El siguiente paso es averiguar los precios de la competencia. Identificar a las empresas que fabrican el mismo producto o servicio. Es necesario visitar sus tiendas. Estudiar la manera en que comercializan esos mismos productos o servicios.

Es conveniente no sólo limitarse a ver los precios y comprar los productos de la competencia, si no también es indispensable evaluar la calidad y servicio de dichos productos.

Estar al tanto de los precios que maneja la competencia es muy valioso. Si se trata de negocios con larga experiencia en el ramo, generalmente los precios serán resultado de varios estudios de mercado. Al investigar a fondo los precios de la competencia y compararlos con los que se desean introducir al mercado, se tiene la oportunidad de comprender mejor el mercado en que pretende desarrollarse.

Por tratarse de una empresa pequeña y nueva en los mercados de autoservicio, ALICO ha decidido implementar y

aplicar el Método de Fijación de Precios Base, es decir, solo se le cobrará al cliente el costo que genere la elaboración del producto ya sean gastos directos, como gastos indirectos, así como un porcentaje pequeño de ganancias, porque la empresa es muy poco conocida y necesita ganarse la confianza y seguridad de más clientes.

### **3.3.2.3 Plaza**

La plaza es el lugar en donde se desea establecer un área específica para poder vender el producto.

Esta deberá ser, ya enmarcado de acuerdo a lo que previamente se estudió, es decir que el estudio debe estar muy relacionado o mejor dicho, basado en la selección de los mercados metas, previamente establecidos.

### **3.3.2.4 Promoción**

La promoción es una estrategia que se maneja regularmente, ofreciendo ocasionalmente determinados beneficios.

Este es un elemento que ayuda a persuadir, recordar e informar al cliente o en determinados casos más directos, al consumidor, qué tipo de producto y/o servicios se ofrece, es decir tener un beneficio extra, que va incluido en el producto y/o servicio que se va a consumir, esto se refleja directamente para ayudar al producto, ya sea cuando se trata de uno nuevo o incentivar al cliente o consumidor a que compre más, obteniendo beneficios extras.

En la promoción, consiste en bajar los precios en un porcentaje adecuado al costo del producto, o en la compra de cantidades grandes tener descuentos, o pudiese ser también, comprando determinadas cantidades pagando menos, o bien la promoción podría ser, adquiriendo un producto se le obsequia otro producto de la misma empresa. Así como estas promociones, existen más variantes que a los productores les ayuda a incentivar y promover la compra de dichos productos.

### 3.4 Aplicación de la Matriz de Negocios General Electric

Esta Matriz de Planeación Estratégica fue elaborada por la Compañía General Electric y la Consultora Mckinsey.

Fue realizada para clasificar a las unidades estratégicas de Negocios o los principales productos y determinar cómo se encuentran estos, se basa principalmente en la identificación del atractivo del mercado y la posición en que se encuentra el negocio.

Los elementos que influyen para clasificar a los factores son:

***Atractivo del mercado:*** Debe ser analizado de acuerdo al crecimiento, el tamaño, el grado de dificultad para integrarse a él, el tipo de competidores, el número de competidores, los requerimientos tecnológicos, los márgenes de utilidad, etc.

***Posición del negocio:*** La participación del mercado, tamaño de la unidad estratégica de negocios, fuerza de la ventaja diferencial, capacidad de investigación y de desarrollo, capacidad de producción, controles de costo, profundidad, experiencia y conocimiento de los directivos entre otros.

Después de haber evaluado a la empresa bajo estos criterios, se calculará para cada Unidad Estratégica de Negocios determinada puntuación global, éstas deben ser numéricas, y se clasificarán en alto, mediano o bajo de acuerdo a los factores analizados anteriormente, primero serán identificados por el atractivo del mercado y después por la posición del negocio.

Posteriormente, se graficará en una Matriz de 3X3 como se muestra a continuación:

*Posición del Mercado*

		Grande	Mediana	Poco
Atractivo del Mercado	Grande	Invertir	Invertir	Proyectar
	Mediana	Invertir	Proyectar	Cosechar
	Poco	Proyectar	Cosechar	Reducir



La ubicación óptima que se le debe dar a cada Unidad Estratégica es en la casilla superior izquierda, está indicada primero la oportunidad más atractiva del mercado y segundo la mejor posición del negocio. Todo lo contrario para la peor ubicación será la casilla inferior derecha, obviamente por razones opuestas.

A continuación se presenta la sugerencia para la manera de tratar las casillas:

**Estrategia de Inversión:** Deben asignarse recursos cuantiosos a cada unidad, de preferencia que estén situadas en las tres casillas a la izquierda de la Matriz, para fortalecer y acrecentar estas Unidades ser requieren actividades de marketing agresivas y bien financiadas.

**Estrategia de Protección:** Se asignan recursos a las Unidades estratégicas a lo largo de la diagonal que va de la parte inferior izquierda a la parte superior derecha de la Matriz. Este método se aplicará para tratar de conservar la posición actual que se encuentre en el mercado; además se considera defensivo, también permite que se genere el efectivo que necesitan otras Unidades.

**Estrategia de Cosecha:** Estas Unidades se encuentran en las dos casillas situadas por debajo de la diagonal de las tres casillas, ya sea fortalecer lo atractivo en el mercado o por la posición del Negocio. A estas Unidades no es recomendable proporcionarle recursos frescos.

**Estrategia de Reducción:** Para las Unidades Estratégicas que se encuentren en la última casilla, es decir las que se encuentren en la casilla inferior derecha no tienen futuro, por lo que se recomienda no proporcionarles recursos.

## IV El Método y Procedimiento de la Investigación

Para iniciar este capítulo se tratará de adaptar un modelo de Planeación Estratégica ya existente y en funcionamiento, como lo es la Matriz de Negocios General Electric y que en el capítulo anterior se explicó en que consiste su funcionamiento y la forma de aplicación, enseguida se presentarán las adecuaciones que se hicieron y con las que se trabajaron de acuerdo a las características de la empresa.

Como ya se había mencionado, se eligió el Modelo de la Matriz de Negocios General Electric para la Planeación Estratégica de la empresa ALICO. Este modelo se caracteriza y fue elaborado para una empresa grande, pero resulta atractivo para ALICO ya que a pesar de ser una empresa pequeña se puede aplicar dicho Modelo.

Este Modelo resulta adecuado por tratarse de una empresa que lleva a cabo la elaboración de varios productos, los cuales se pueden agrupar de acuerdo a sus características y según la relación que se maneje entre ellos y así poderse colocar de acuerdo a la casilla en donde mejor se adecuen, al mismo tiempo podremos saber cómo se encuentran los productos actualmente en el mercado, entonces podremos aplicar el Modelo, así como lo

marca la Matriz, de acuerdo al atractivo en el mercado y a la posición en que se encuentran los productos en el mismo, por tanto, como consecuencia se debe equilibrar la atención y dar mayor fuerza a los productos que así lo requieran.

El Modelo de la Matriz, maneja a cada Unidad Estratégica de Negocios como elemento principal para la aplicación de dicho Modelo, para la empresa ALICO será el grupo de productos, ya clasificados en los mismos y se determinará a qué tipo de Estrategia le sería más pertinente aplicarla.

A continuación se presenta la agrupación que se le dio a los productos que la empresa ALICO produce; la forma en como fue acordada la clasificación de éstos grupos fueron según similitudes, manejo de materia prima, características que tienen entre sí, así como las apariencias con las que cuenta cada uno de los productos, los valores que recibieron los mismos fue realizada de acuerdo a las características que se presentaron, tanto en el atractivo del mercado en el que se manejan así como en la posición actual del mismo, considerando los ambientes con los que cuentan los grupos en el en que se desenvuelven y tomando en cuenta la referencia que marca el Modelo de la Matriz General Electric como son: la cuantificación que se le dan a los grupos

para poder colocarlos en las casillas que les correspondan y poder así determinar cómo se encuentran los productos y tomar la decisión, así mismo de la definición si se le incorpora la inversión necesaria o bien si se le retiran los recursos.

## RENDIMIENTO DE LOS GRUPOS

Los valores que se dieron fueron de acuerdo a las ventas que se han realizado y el desenvolvimiento del producto en su consumo y son: 1=25%, 2=50% y 3=más del 50%.

GRUPO " A " (CREPAS)			
Producto	Excelente	Bueno	Regular
Discos crepas sin relleno			1
Crepas de chocolate	3		
Crepas de queso-piña			1
Crepas de queso-fresa		2	
Crepas con queso-moras-canela		2	
Crepas de manzana	3		
Crepas mexicanas			1
Crepas italianas			1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

<b>GRUPO “ B “ (CHILES)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>
Chile poblano con queso	3		
Chile poblano con queso-bolognesa		2	
Chile poblano con queso y frijol capeado	3		
Chile poblano con picadillo			1
Chile poblano con pollo	3		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>GRUPO “ C “ (CÁRNICOS)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>
Nuggets de pollo-queso	3		
Alitas adobadas	3		
Hamburguesas de pollo	3		
Cubitos de pollo			1
Fajitas de pollo		2	

<b>GRUPO “ C “ (CÁRNICOS)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>
Tiras de tocino horneado		2	
Carne al pastor			1
<b>TOTAL</b>	9	4	2

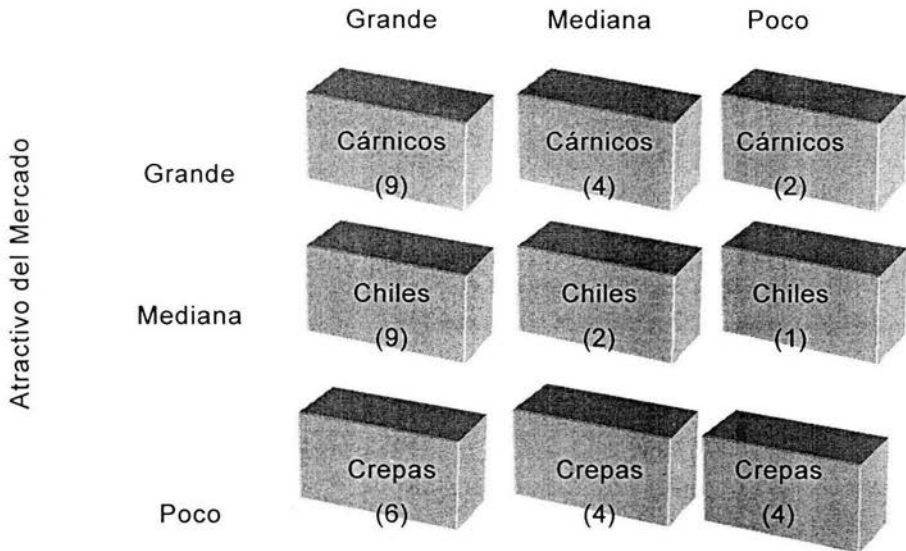
### **Matriz Modificada para la Empresa ALICO**

Estos son los resultados que se generaron para poder llevar a cabo la elaboración de la Matriz ALICO y así obtener la modificación a la Matriz General Electric que se tomó como principal Modelo.

Para mayor ubicación de los resultados, se muestran de la misma forma en que fueron presentados los cuadros de valoración, es decir, los cajones ocupan los mismos lugares que en los renglones de los totales.



## Posición del Mercado



Enseguida, se enlistan los lugares en donde se venden los productos que elabora la empresa ALICO, por tratarse de una empresa pequeña y además con muy poca actividad comercial y económica, sólo han podido colocar la mitad de sus productos en estos tres lugares, ya que al tratar de distribuir más productos a más lugares necesitarían mucha más inversión, y por tanto llevar a cabo un buen estudio de mercado para obtener el éxito deseado.

- 1.- DOMINOS
- 2.- CHEDRAUI
- 3.- COMERCIAL MEXICANA

Por tratarse de una empresa que tiene poco tiempo desarrollándose en este medio y bajo estas características, es necesario establecer que el interés principal de la empresa es poder llegar a distribuir todos sus productos y también a la mayor parte de las tiendas de autoservicio en el Estado de México, así como en la Ciudad de México.

Además es preciso mencionar que para la elaboración de estos productos se deben realizar después de haberse hecho el pedido con anterioridad, ya que por tratarse de productos semi-preparados se necesitan adquirir todas las materias primas con las que se van a elaborar.

Para la distribución de los productos, regularmente se ha llegado a un acuerdo con el cliente para detallar como se realizaría la entrega de los mismos, frecuentemente es semanalmente, habiéndose hecho el convenio y quedando de mutuo acuerdo de la manera en que se va realizar la entrega y la manera en se van a manejar las cantidades a distribuir.

Para el producto crepas, que nos ocupa en ésta tesis, la distribución se lleva a cabo por semana y la cantidad que regularmente se distribuye es de 250 cajas, que contienen a su vez 30 paquetes, los cuales contienen las charolas de crepas.

La presentación de las crepas son:

En recipientes térmicos de color blanco, tipo charola, semihonda, con una cubierta transparente para que se pueda ver el producto.

Las presentaciones que se les proporciona a los clientes son para 4 u 8 piezas.

### **Realización del Trabajo de Campo**

Para poder desarrollar el trabajo de campo se realizará el Método de Investigación, por medio del cual se desea lograr la estimación del universo poblacional, de acuerdo a los estudios estadísticos correspondientes.

Como parte del trabajo y para lograr identificar el universo a estudiar, es preciso mencionar que la cantidad de gente que entre a una tienda de autoservicio es la siguiente:

Entran 1 400 personas cualquier día de la semana aproximadamente.

Entran 7 200 personas en el fin de semana aproximadamente.

Para lograr obtener este universo poblacional a estudiar, es necesario primeramente aplicar la fórmula que indique cómo realizar y cómo determinar dicho universo que genere la muestra a la cual debe realizarse el estudio de campo. A continuación se presenta la misma.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384-1}{2000}} = \frac{384}{1.1915}$$

$$n = 322.28$$

La encuesta a realizar estará aplicándose a personas adultas, hombres y mujeres, de edades entre 18 y los 40 años, de clase media, no importando la ocupación, el área geográfica en donde se vende el producto que se elabora en el Estado de México, el que por no ser de primera necesidad, es adquirido con cierta facilidad solamente por quienes pueden y tienen recursos para consumirlo.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó para poder llevar a cabo el Sondeo con el cual se pretende saber, qué tanto se conoce al producto y encontrar en qué aspectos se pueden mejorar o bien marcar focos de atención para sus posible soluciones.

También se pretende señalar qué es lo que le hace falta al producto o qué perspectivas se deben de tomar para que el público consumidor de crepas tenga mayores ventajas para poder adquirirlo, o bien que características o detalles se detecten con las que se pretende mejorarlo y por ende lograr la satisfacción del cliente y así poder tener mayores ventas.

## Encuesta para mejorar la elaboración de las CREPAS que elabora la empresa ALICO

1.- ¿Para usted las crepas son?
<input type="checkbox"/> Botanas <input type="checkbox"/> Postres <input type="checkbox"/> Dulces <input type="checkbox"/> Gelatinas
2.- ¿Conoce las crepas dulces o saladas que se venden en esta Tienda de Autoservicio?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No las Conozco <input type="checkbox"/> No hay <input type="checkbox"/> No
3.- ¿Si consume crepas ha comprado las de la empresa ALICO?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> No presto atención a la marca <input type="checkbox"/> No
4.- ¿Sabía que las crepas ALICO se venden en este lugar?
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No las he visto <input type="checkbox"/> Probablemente <input type="checkbox"/> No
5.- ¿Con qué frecuencia compra crepas?
<input type="checkbox"/> Mensualmente <input type="checkbox"/> Quincenalmente <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> De vez en cuando
6.- ¿Conoce otros productos de la empresa ALICO, tales como:?
<input type="checkbox"/> Botanas de Chile <input type="checkbox"/> Nuggets, Alitas, Hamburguesas <input type="checkbox"/> Tiras de tocino, Carne al pastor <input type="checkbox"/> No las conozco
7.- ¿Cómo podría la empresa ALICO hacer más accesible el producto (Crepas)?
<input type="checkbox"/> Demostración <input type="checkbox"/> Posters <input type="checkbox"/> Trípticos <input type="checkbox"/> Stands
8.- ¿Cree usted que el producto está bien ubicado en la tienda?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Fuera de la vista del cliente <input type="checkbox"/> Bastante oculto <input type="checkbox"/> No
9.- ¿Usted ha probado las crepas de otras marcas?
<input type="checkbox"/> Muchas veces <input type="checkbox"/> Frecuentemente <input type="checkbox"/> Pocas veces <input type="checkbox"/> No
10.- ¿Le agrada el empaque y presentación de las crepas ALICO?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Puede cambiar <input type="checkbox"/> No debe cambiar <input type="checkbox"/> No me agradó
11.- ¿Tiene algún problema para adquirir las crepas ALICO?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No las localizo <input type="checkbox"/> Son caras <input type="checkbox"/> No

12.- ¿Desearía mejorar o agregar algo más al producto?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Mejorar la pasta	<input type="checkbox"/> Mejorar el relleno	<input type="checkbox"/> No
13.- ¿El precio de las crepas es adecuado para usted?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Son caras	<input type="checkbox"/> Tiene precio accesible	<input type="checkbox"/> No
14.- ¿El consumo de las crepas en su familia es de?	<input type="checkbox"/> Una vez por semana	<input type="checkbox"/> 2 ó 3 veces por semana	<input type="checkbox"/> 4 ó 6 veces por semana	<input type="checkbox"/> No consumo
15.- ¿Cómo suele comer las crepas?	<input type="checkbox"/> Botana	<input type="checkbox"/> En eventos especiales (fiestas)	<input type="checkbox"/> Postre	<input type="checkbox"/> Cena ligera
16.- ¿Qué piensa del sabor y la textura de la pasta y relleno de las crepas ALICO?	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> No muy agradable	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Buena
17.- ¿Para usted es cómodo comprar este tipo de productos en las tiendas de auto servicio?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Frecuentemente	<input type="checkbox"/> En algunas ocasiones	<input type="checkbox"/> No
18.- ¿De qué otro relleno le gustaría que fueran las crepas?	<input type="checkbox"/> Pollo	<input type="checkbox"/> Carne de res	<input type="checkbox"/> Atún	<input type="checkbox"/> No cambiar los rellenos
19.- ¿Cree que los ingredientes de las crepas ALICO son los adecuados?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Mayor cantidad de embarnizado	<input type="checkbox"/> Suavizar la pasta	<input type="checkbox"/> No
20.- ¿Desearía algún ingrediente más para las crepas ALICO?	<input type="checkbox"/> Mayor condimento al relleno	<input type="checkbox"/> Mejorar grasas utilizadas	<input type="checkbox"/> Harina integral	<input type="checkbox"/> No
21.- ¿Qué es lo que le atrae de este tipo de productos?	<input type="checkbox"/> Su consumo rápido	<input type="checkbox"/> Manejo fácil	<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Promoción

Los cuestionarios fueron aplicados a 240 personas, ya que de acuerdo a lo sugerido en los resultados estadísticos, para poder obtener un margen de precisión era necesario aplicárselo a dicha cantidad para este Sondeo, por lo tanto, la actividad en el estudio de campo fue un poco difícil ya que la gente demostró cierta apatía al tratar de entrevistarlos, también manifestaron no tener tiempo para contestar las preguntas.

El estudio de campo se realizó en uno de los centros comerciales; en donde se vende el producto, es decir en la tienda de autoservicio Chedraui.

Del universo establecido en párrafos anteriores y de la cual se efectuó el Sondeo, por medio de la muestra poblacional que permitió la aplicación de los cuestionarios a personas elegidas al azar.

Los resultados que se obtuvieron al aplicar el Sondeo, también como parte del método de investigación y la realización del trabajo de campo que a continuación se presentan.

Éstos resultados son representados por porcentajes ya que permiten un buen manejo y tratamiento, también serán reproducidos por medio de gráficos para una mejor visualización



y para poder resaltar las respuestas expresadas en los cuestionarios de acuerdo a lo que señalan en los mismos.

1.- ¿Para usted las crepas son?			
Botanas 22.50%	Postres 77.08%	Dulces 0.42%	Gelatinas 0.0%
2.- ¿Conoce las crepas dulces o saladas que se venden en esta Tienda de Autoservicio?			
Si 23.75%	No las Conozco 49.17%	No hay 2.92%	No 24.17%
3.- ¿Si consume crepas ha comprado las de la empresa ALICO?			
Si 8.33%	Algunas veces 9.17%	No presto atención a la marca 27.50%	No 55.00%
4.- ¿Sabía que las crepas ALICO se venden en este lugar?			
Sí 10.00%	No las he visto 11.25%	Probablemente 13.75%	No 65.00%
5.- ¿Con qué frecuencia compra crepas?			
Mensualmente 3.33%	Quincenalmente 1.67%	Semanalmente 0.83%	De vez en cuando 94.17%
6.- ¿Conoce otros productos de la empresa ALICO, tales como:?			
Botanas de chile 2.92%	Nuggets, Alitas, Hamburguesas 3.33%	Tiras de tocino, Carne al pastor 2.92%	No las conozco 90.83%
7.- ¿Cómo podría la empresa ALICO hacer más accesible el producto (Crepas)?			
Demostración 54.17%	Posters 13.75%	Trípticos 7.92%	Stands 24.17%

8.- ¿Cree usted que el producto está bien ubicado en la tienda?			
Si 13.75%	Fuera de la vista del cliente 31.67%	Bastante oculto 21.25%	No 33.33%
9.- ¿Usted ha probado las crepas de otras marcas?			
Muchas veces 4.58%	Frecuentemente 5.00%	Pocas veces 62.00%	No 28.33%
10.- ¿Le agrada el empaque y presentación de las crepas ALICO?			
Si 12.50%	Puede cambiar 22.08%	No debe cambiar 7.08%	No me agradó 23.75%
No respondieron a ésta pregunta 34.58%			
11.- ¿Tiene algún problema para adquirir las crepas ALICO?			
Si 23.75%	No las localizo 46.25%	Son caras 5.00%	No 25.00%
12.- ¿Desearía mejorar o agregar algo más al producto?			
Si 6.25%	Mejorar la pasta 8.75%	Mejorar el relleno 17.50%	No 50.00%
No respondieron a ésta pregunta 17.50%			
13.- ¿El precio de las crepas es adecuado para usted?			
Si 10.00%	Son caras 19.17%	Tiene precio accesible 21.25%	No 30.00%
No respondieron a ésta pregunta 19.58%			
14.- ¿El consumo de las crepas en su familia es de?			
Una vez por semana 35.00%	2 ó 3 veces por semana 3.75%	4 ó 6 veces por semana 8.75%	No consumo 47.50%
No respondieron a ésta pregunta 5.00%			

15.- ¿Cómo suele comer las crepas?			
Botana 15.00%	En eventos especiales (fiestas) 16.25%	Postre 50.00%	Cena ligera 18.75%
16.- ¿Qué piensa del sabor y la textura de la pasta y relleno de las crepas ALICO?			
Excelente 2.92%	No muy agradable 9.58%	Regular 18.33%	Buena 32.50%
No respondieron a ésta pregunta 36.67%			
17.- ¿Para usted es cómodo comprar este tipo de productos en las tiendas de auto servicio?			
Sí 57.50%	Frecuentemente 3.33%	En algunas ocasiones 27.50%	No 11.67%
18.- ¿De qué otro relleno le gustaría que fueran las crepas?			
Pollo 30.00%	Carne de res 11.25%	Atún 19.58%	No cambiar los rellenos 18.75%
No respondieron a ésta pregunta 20.42%			
19.- ¿Cree qué los ingredientes de las crepas ALICO son los adecuados?			
Si 26.25%	Mayor cantidad de embarnizado 5.00%	Suavizar la pasta 12.92%	No 28.75%
No respondieron a ésta pregunta 27.08%			
20.- ¿Desearía algún ingrediente más para las crepas ALICO?			
Mayor condimento al relleno 13.75%	Mejorar grasas utilizadas 5.00%	Harina integral 22.50%	No 33.75%
No respondieron a ésta pregunta 25.00%			

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

21.- ¿Qué es lo que le atrae de este tipo de productos?

Su consumo rápido 38.75%	Manejo fácil 50.83%	Precio 5.42%	Promoción 5.00%
-----------------------------	------------------------	-----------------	--------------------

## **Análisis de Resultados del Estudio de Campo**

Los resultados que se obtuvieron en el Sondeo reflejaron la siguiente situación:

La mayoría de las personas que fueron encuestadas manifestaron conocer a las crepas y el porcentaje más alto fue que las consideran como un postre, el segundo lugar en porcentajes es que las conocen como una botana.

Aunque, la mayor parte del porcentaje de los entrevistados reconocieron en sus respuestas el desconocimiento de que este producto se vende en las tiendas de autoservicio.

Desafortunadamente para la empresa, más del 50% de las personas encuestadas desconoce que las crepas ALICO se venden en las tiendas de autoservicio.

El 65% de las personas que respondieron al Sondeo contestaron que no saben que las crepas ALICO se venden en esa tienda de autoservicio.

Más del 94% de los encuestados respondieron que consumen crepas de vez en cuando.

También se les preguntó si conocían otros productos que elabora la empresa ALICO, lo cual contestaron en más del 90% que desconoce la existencia de dichos productos de la empresa.

Al preguntar cómo hacer más accesible el producto de las crepas, más del 50% de los encuestados respondieron que sería por medio de demostraciones al cliente.

Además, el 33% de los entrevistados contestaron que el producto de crepas ALICO, no está bien ubicado en las tiendas y el 31% mencionaron que se encuentran fuera de la vista del cliente.

A las personas que fueron encuestadas se les preguntó si consumían crepas de otras marcas, las cuales el 62% mencionaron que pocas veces lo hacían.

Asimismo, el porcentaje más alto, en las respuestas que dieron los entrevistados sobre el empaque y la presentación de las crepas ALICO, fue que no les agradó pero el 34% no respondió a ésta pregunta.

Los encuestados respondieron que si tienen problemas al localizar las crepas ALICO, es decir que más del 46% de las personas no localizan el producto.

En cuanto al resultado de la pregunta de mejorar o agregar algo más al producto, el 50% de los encuestados contestaron que no.

El 30% de los entrevistados dijeron que el precio de las crepas no es adecuado para ellos.

Más del 47% de las personas consultadas respondieron que en su familia no consumen crepas.

Las personas encuestadas mencionaron en un 50% que suele comer las crepas como postre.

Los entrevistados no respondieron a alguna opción que se les dio cuando se les preguntó sobre lo que piensan del sabor, la textura de la pasta y el relleno de las crepas, es decir que en más del 36% dijeron que no podían opinar ya que no conocían el producto.

Al responder los consultados, más del 57% de ellos mencionó que es cómodo comprar este tipo de productos en las tiendas de autoservicio.

Con respecto a la pregunta, de qué otro relleno le gustaría que fueran las crepas, el 30% de las personas encuestadas comentaron que les agradaría fueran de pollo.

El puntaje más alto en cuanto a lo adecuado de los ingredientes de las crepas, los consultados expresaron en más del 28% que no.

Cuando se solicitó que respondieran, si desearían agregar algún ingrediente más a las crepas, respondieron en más del 33% que no.

Para más del 50% de las personas entrevistadas, mencionaron, que lo que les atrae de este tipo de productos es su manejo fácil.



De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de campo para el Sondeo y comparándolo con lo representado en la Matriz de ALICO, señalando el atractivo del Mercado así como la Posición en el mismo, en resumen es conveniente señalar que el producto Crepas tiene muchas posibilidades de crecer.

## V.- Conclusiones

En la elaboración del presente trabajo se ha llegado a percibir que actualmente en México se encuentra en un ambiente de desconcierto e inestabilidad y en determinada forma se podría afirmar que con cierto temor, ya que los constantes cambios que se dan día con día, han marcado muchas confusiones en el momento de querer invertir, reinvertir o desarrollar productos y/o servicios para crear nuevas empresas o quizá confirmar su estabilidad en el mercado en donde se desarrollan.

- I. Podría señalarse que como factor principal de los desconciertos, se le denominaría a la economía que existe y se desarrolla actualmente en el país, provocando inestabilidad, no sólo en las empresas sino también en los consumidores.
  
- II. Precisamente por esa inestabilidad que se ha desarrollado, se deben generar y desarrollar métodos adecuados que permitan proporcionar, mejorar o crear nuevos productos y/o servicios, ya que éstos nos llevarán al adecuado desarrollo de la compañía y como consecuencia la estabilidad del producto o productos que deseamos poner en el mercado.

- III. Por lo tanto, tomando en cuenta los estudios realizados en el tema que nos ocupa y de acuerdo a los resultados del trabajo de campo efectuados en nuestro producto Crepas Dulces o Saladas se ha llegado a la conclusión de que existe un desconocimiento por la mayoría de los posible consumidores.
  
- IV. De acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior, en el mercado que se desarrolla el producto y que pretende manejar, deberán ser los más óptimos para poder cubrir las expectativas y los objetivos marcados por los propios consumidores, como es cubrir primordialmente sus necesidades y por ende estimulándolo a la compra.
  
- V. Es necesario reafirmar que con toda esta diversidad que nos rodea, la abundancia de bienes y/o servicios que se nos ofrecen y la libertad de selección que tenemos, hace que cada individuo tenga una determinada elección del producto que desea, ya que de acuerdo a lo percibido por el consumidor hace que sea efectiva la compra.

- VI. Debemos decir que, desde una perspectiva gerencial y después de haber realizado los estudios pertinentes y estableciendo los métodos y técnicas para la elaboración de la Planeación Estratégica, nos permitirá predecir como reaccionarán los consumidores en el mercado.
  
- VII. Por eso, la Planeación Estratégica nos ayudará a comprender las razones que tuvieron los consumidores para poder tomar las decisiones de compra y porqué lo hicieron y así poder tomar mejores decisiones estratégicas.
  
- VIII. Para poder elevar el nivel de competitividad se debe exigir mayor coordinación entre las políticas internas así como del fomento productivo, la difusión tecnológica y la formación de recursos humanos, también debe considerarse la política comercial conjunta de la competencia que la hará mejor y mucho más fácil.
  
- IX. De conformidad con la información obtenida, se ha comprobado la hipótesis planteada en la realización del presente trabajo.

Al concluir este trabajo, esperamos llegar a la comprensión e interpretación adecuada que nos permita recomendar los cambios estratégicos que deben hacerse, a fin de mejorar sustancialmente la comercialización del producto que ha sido nuestro objeto de estudio.

## **VI.- Recomendaciones**

En este apartado pretendemos dar a conocer los aspectos y puntos sustanciales que permitan dar una Propuesta de Solución.

En este punto se señalarán las posibles soluciones del problema planteado, esto será de acuerdo a los resultados de la investigación realizada.

Después de haber realizado el estudio teórico y de llevar a cabo el trabajo de campo, se ha logrado un análisis de los resultados obtenidos; y que se presentan a continuación.

### ***1.- Introducción del producto en el mercado***

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo. se percató de que un porcentaje muy alto de personas desconocía el producto, por lo tanto es necesario ubicar en las tiendas de auto servicio, en donde se vende el producto, como stands con muestras para darlo a conocer y darle el mismo tratamiento como si fuera un producto nuevo.

## **2.- Atracción del consumidor**

Como se ha mencionado, a las personas les agrada que los productos que consume regularmente tengan alguna promoción cuando lo van adquirir, ya sea pagando menos u obteniendo muestras gratis de otros productos de la misma línea, así como de la misma empresa.

## **3.- Lugares de ventas adecuados**

También es necesario introducir el producto en otras tiendas de autoservicio reconocidas por las personas como son: Wal-Mart, Aurrerá, Carrefour, etc., pero no sólo se debe marcar como lugares de venta a las tiendas, sino que también deben ser ubicado (el producto) dentro de ellas, para que la gente pueda localizarlo con mucha más rapidez y facilidad.

## **4.- Creación de una publicidad adecuada**

Es evidente que una campaña publicitaria es indispensable para dar a conocer un producto y posicionarlo en la mente del consumidor, ya que de esto depende el éxito o rechazo del mismo.

Aunque la campaña no puede ser manejada como las grandes empresa, ya que regularmente son realizadas a costos excesivos para el tipo de empresa como lo es ALICO, pero

también existen periódicos o revistas comunitarios que permitirían dar a conocer el producto a un costo mucho más accesible y a las personas en donde ya existe.

#### **5.- *Convivencia adecuada con la competencia***

Es indispensable que conozcamos a la competencia, no sólo por interés, sino para hacer más factible el mercado y así poder tener mejores ventas por ambas partes. Es adecuado tratar de llegar a un acuerdo para poder fijar un costo común o similar, ya que esto permitirá una competencia más leal e igualitaria y no afectará a las ventas

Para lograr todo esto, es conveniente llevar a cabo una buena Planeación Estratégica, no sólo en el área de ventas, sino también en todos los departamentos que compone la empresa para poder tener mejores resultados

Asimismo es necesario establecer que el principal punto para hacer una Planeación Estratégica adecuada a los requerimientos del producto en el área de ventas es incrementar la publicidad, de acuerdo a la escala del mercado en que actualmente se maneja.

Precisamente por éstos aspectos y de acuerdo con lo señalado en la Matriz ALICO y de conformidad con lo recomendado en la Matriz General Electric, el producto crepas



tiene una importante posición en la Matriz, precisamente por eso se recomienda no sólo incrementar la inversión en dicho producto, sino también hay que mejorar su publicidad para atraer a más consumidores.

Para lograr una mayor participación en el producto y en la marca dentro de el mercado, es tratar de crear y mantener una imagen adecuada ante nuestros futuros consumidores.

En la venta del producto se deben tratar de evitar los malos manejos con la competencia para conseguir el mejor desarrollo en el mercado, así como también con los proveedores de las materias primas, ya que esto permitiría realizar con tiempo los procesos de producción y por ende mejorar los tiempos de entrega a nuestros distribuidores y por supuesto alcanzar una mejor participación con los consumidores y lo más importante, es lograr que el producto alcance un posicionamiento en la mente del consumidor. Esto se logrará a través de los tiempos, establecidos en los planes de trabajo que tiene como finalidad cumplir con las expectativas y posteriormente abarcar mayores segmentos en el mercado.

**ANEXO I.- Reportes de Ventas de la empresa ALICO de los años 2002, 2003 y 2004.**

<b>ALIMENTOS CONGELADOS</b>					
<b>REPORTE DE VENTAS, 2002</b>					
<b>(Pesos)</b>					
<b>ARTICULO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>TOTAL TRIMESTRAL</b>	<b>Porcentaje</b>
CÁRNICOS	5 310	5 891	5 800	17 001	32%
FAJITAS	3 750	4 470	5 200	13 420	25%
CREPAS	3 000	4 440	5 500	12 940	24%
CHILES	2 700	3 061	4 307	10 068	19%
<b>SUMAS</b>	<b>14 760</b>	<b>17 862</b>	<b>20 807</b>	<b>53 429</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL TRIMESTRAL</b>					
	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>TOTAL TRIMESTRAL</b>	
CÁRNICOS	4 000	5 700	5 800	15 500	30%
FAJITAS	4 750	3 300	2 800	10 850	21%
CREPAS	3 000	4 800	4 100	11 900	23%
CHILES	3 700	4 870	4 307	12 877	25%
<b>SUMAS</b>	<b>15 450</b>	<b>18 670</b>	<b>17 007</b>	<b>51 127</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL TRIMESTRAL</b>					
	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>TOTAL TRIMESTRAL</b>	
CÁRNICOS	4 230	3 631	3 319	11 180	21%
FAJITAS	3 750	4 300	5 348	13 398	25%
CREPAS	4 150	5 800	5 100	15 050	29%
CHILES	3 700	4 987	4 307	12 994	25%
<b>SUMAS</b>	<b>15 830</b>	<b>18 718</b>	<b>14 755</b>	<b>52 622</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL TRIMESTRAL</b>					
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL TRIMESTRAL</b>	
CÁRNICOS	3 319	4 735	5 789	13 843	27%
FAJITAS	3 308	3 300	4 058	10 666	21%
CREPAS	3 750	4 350	5 361	13 461	27%
CHILES	3 403	4 209	5 067	12 679	25%
<b>SUMAS</b>	<b>13 780</b>	<b>16 594</b>	<b>20 275</b>	<b>50 649</b>	<b>100%</b>

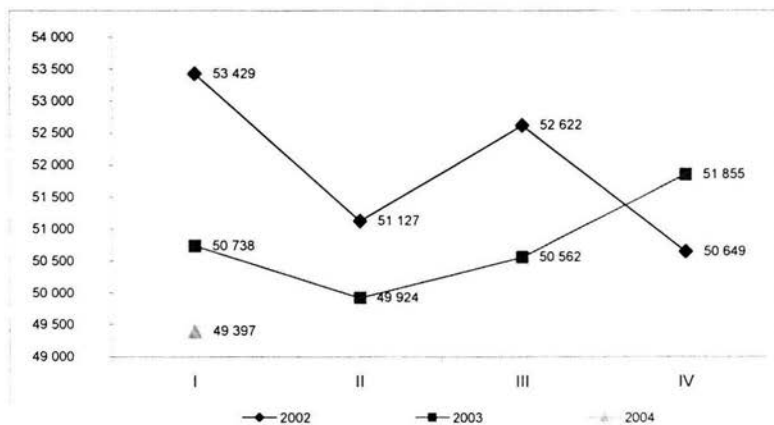
**ALIMENTOS CONGELADOS  
 REPORTE DE VENTAS, 2003  
 (Pesos)**

ARTICULO	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	Porcentaje
CÁRNICOS	3 049	3 730	3 887	10 666	21%
FAJITAS	3 220	3 845	4 338	11 403	22%
CREPAS	4 214	4 733	5 310	14 257	28%
CHILES	4 352	4 987	5 073	14 412	28%
<b>SUMAS</b>	<b>14 835</b>	<b>17 295</b>	<b>18 608</b>	<b>50 738</b>	<b>100%</b>
	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>		
CÁRNICOS	3 184	4 552	4 711	12 447	25%
FAJITAS	3 810	3 218	4 934	11 962	24%
CREPAS	4 170	4 233	4 195	12 598	25%
CHILES	3 299	4 879	4 739	12 917	26%
<b>SUMAS</b>	<b>14 463</b>	<b>16 882</b>	<b>18 579</b>	<b>49 924</b>	<b>100%</b>
	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>		
CÁRNICOS	3 971	4 568	4 537	13 076	26%
FAJITAS	2 895	3 879	3 715	10 489	21%
CREPAS	5 383	5 665	5 612	16 660	33%
CHILES	2 886	3 631	3 820	10 337	20%
<b>SUMAS</b>	<b>15 135</b>	<b>17 743</b>	<b>17 684</b>	<b>50 562</b>	<b>100%</b>
	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>		
CÁRNICOS	3 006	3 319	4 932	11 257	22%
FAJITAS	3 853	4 304	4 385	12 542	24%
CREPAS	4 537	4 930	5 861	15 328	30%
CHILES	3 976	4 227	4 525	12 728	25%
<b>SUMAS</b>	<b>15 372</b>	<b>16 780</b>	<b>19 703</b>	<b>51 855</b>	<b>100%</b>

**ALIMENTOS CONGELADOS  
 REPORTE DE VENTAS, 2004  
 (Pesos)**

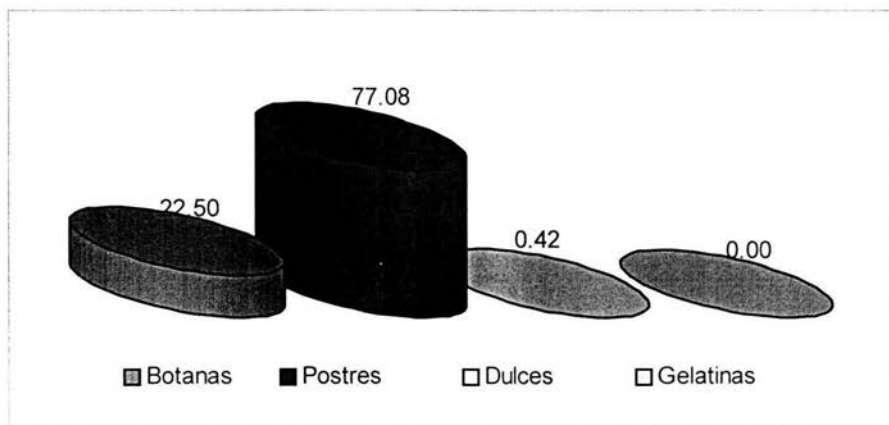
ARTICULO	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	Porcentaje
CÁRNICOS	3 310	3 780	4 080	11 170	23%
FAJITAS	4 750	4 300	3 800	12 850	26%
CREPAS	4 000	4 800	5 100	13 900	28%
CHILES	3 700	3 987	3 790	11 477	23%
<b>SUMAS</b>	<b>15 760</b>	<b>16 867</b>	<b>16 770</b>	<b>49 397</b>	<b>100%</b>

Gráfica Trimestral de los Reporte de Ventas de los años: 2002, 2003 y 2004.

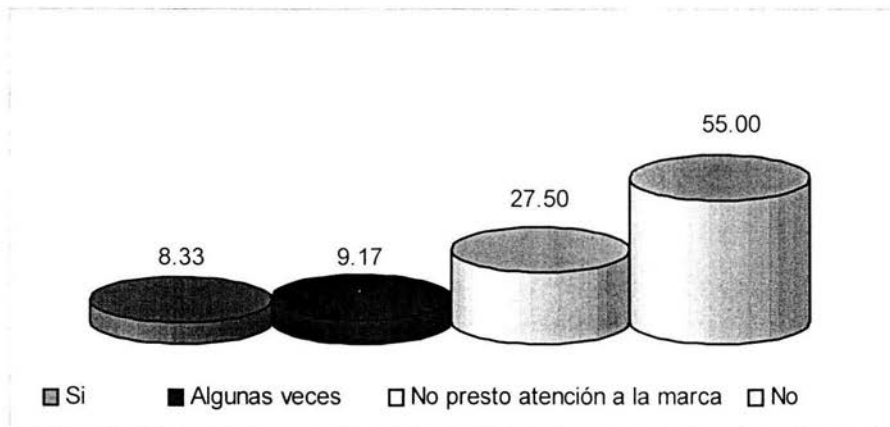


**ANEXO II.- Gráficos de los porcentajes captados en la Encuesta del producto crepas de la empresa ALICO.**

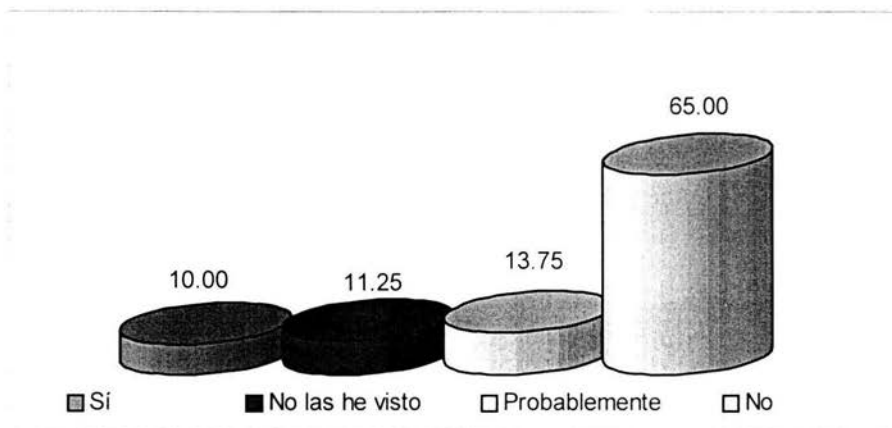
1.- ¿Para usted las crepas son?



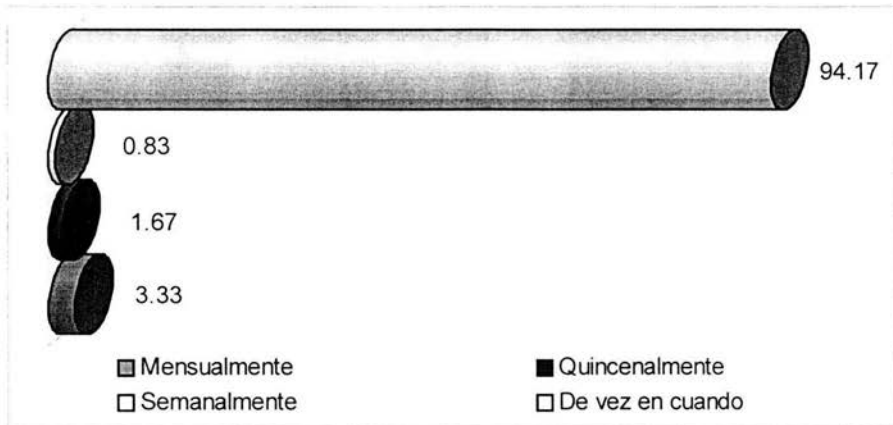
2.- ¿Si consume crepas ha comprado las de la empresa ALICO?



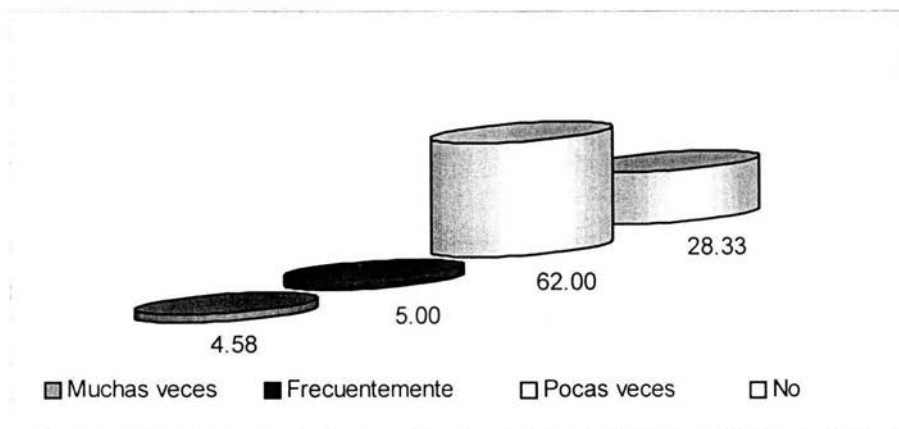
3.- ¿Sabía que las crepas ALICO se venden en este lugar?



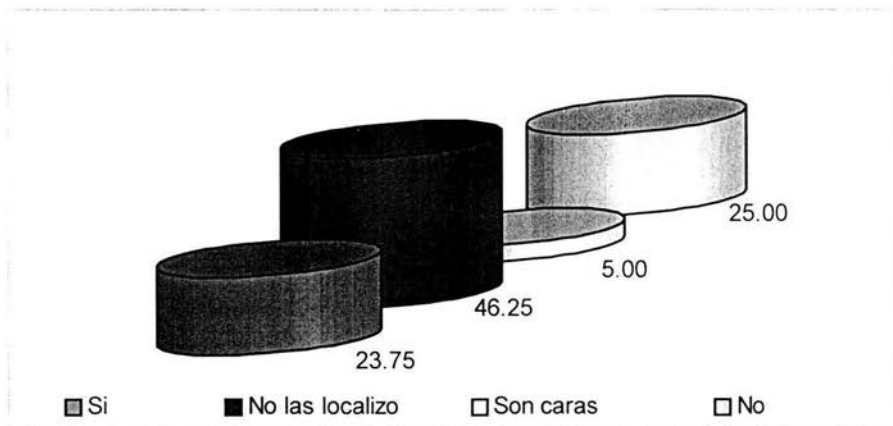
4.- ¿Con qué frecuencia compra crepas?



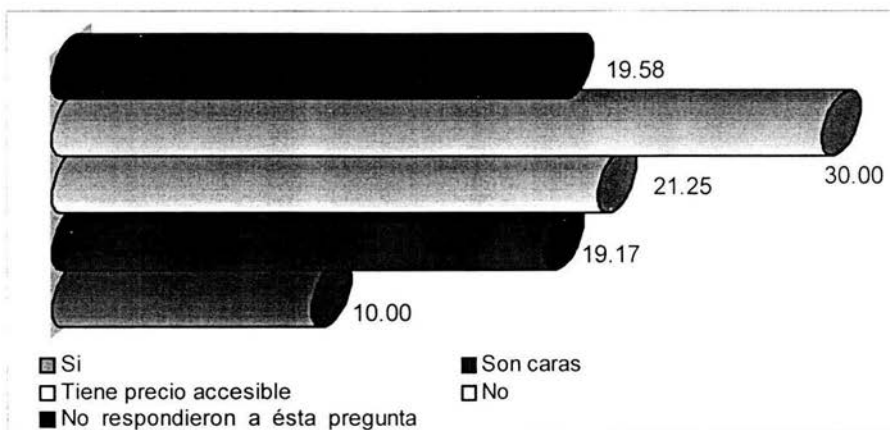
5.- ¿Usted ha probado las crepas de otras marcas?



6.- ¿Tiene algún problema para adquirir las crepas ALICO?

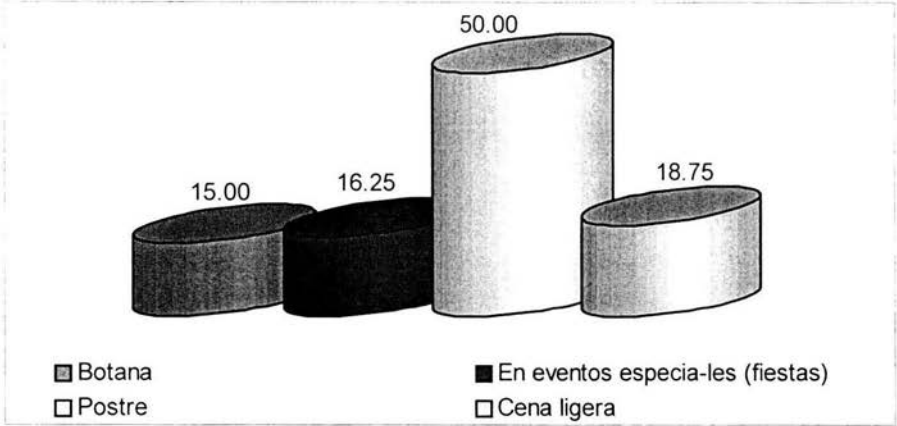


7.- ¿El precio de las crepas es adecuado para usted?

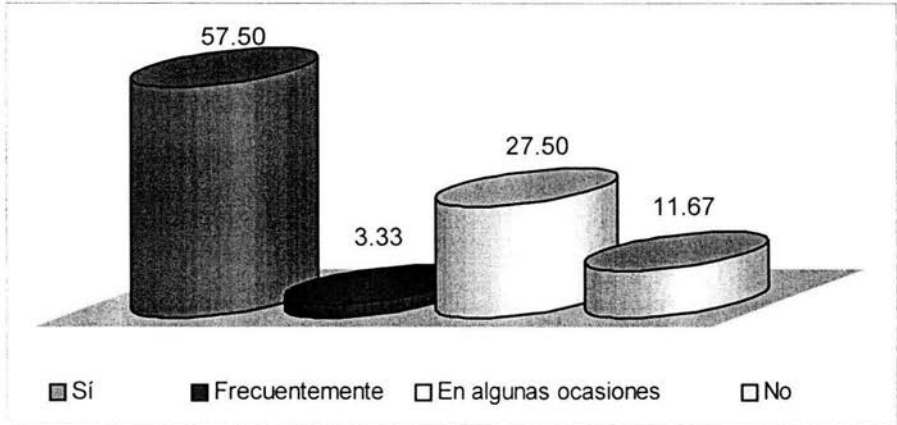




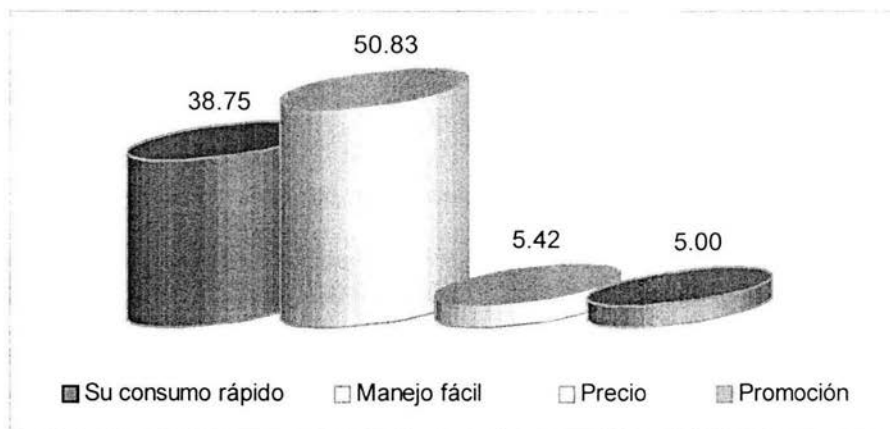
8.- ¿Cómo suele comer las crepas?



9.-¿Para usted es cómodo comprar este tipo de productos en las tiendas de auto servicio?



10.-¿Qué es lo que le atrae de este tipo de productos?



**ANEXO III.-** Enseguida se presenta la Política de Calidad con la que se manejan los productos ALICO.

- I. La calidad es la base de todas las actividades de ALICO, todo empleado tiene que prestar una aportación significativa a la calidad. La política de calidad es la base de trabajo de cada empleado y obrero de ALICO.

- II. La política de "cero defectos" en todos los productos, procesos y prestación de servicios es esencial para asegurar el futuro de la compañía.
- III. Nuestro mayor objetivo es la satisfacción de nuestros clientes. Lo debemos cumplir con productos sin fallas, con puntualidad y una cooperación enfocada a los colaboradores de nuestros clientes.
- IV. La necesidad de mejora continua significa que los que laboramos en ALICO, tenemos que estar conscientes de los aspectos de calidad, en relación con nuestra labor individual, para aportar al máximo y asegurar una mejora continua en productos, procesos y servicios.
- V. Para asegurar los objetivos de calidad, la formación y capacidad de los que trabajamos en ALICO respecto a deliberar y decidir, siempre orientándose hacia la calidad, tiene que desarrollarse de modo continuo.
- VI. Nuestros directivos tendrán que formular objetivos claros y alcanzables, apoyando a los que trabajamos aquí, en la realización de los mismos. Los directivos son responsables de alcanzar los objetivos que fijaron.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING, *Estrategias de Crecimiento con los Productos Existentes*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., México, 1995, 138 p
2. FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, *El Proceso Administrativo*, Editorial Diana, México, 1999, 11ª. Edición, 272 p
- 3.- GREEN, PAULL V. and TULL, DONALD S., *Investigaciones de Mercadeo*, Editorial Prentice-Hall, México, 1999, 4ª. Edición, 208 p
- 4.- McDANIEL, CARL and GATES, ROGES, *Investigación de Mercados Contemporánea*, Editores Thomson, México, 1999, 4ª. Edición, 780 p
- 5.- MINER, JOHN. B., *El Proceso Administrativo, Teoría, Investigación y Práctica*, Compañía Editorial Continental, México, 1999, 11ª. Edición, 558 p
- 6.- NIÑO TORRES, TERESA tr, *Planeación Estratégica*, Fondo Editorial, Bogotá, Colombia, 1995, 355 p

- 7.- PRIETO SIERRA, CARLOS, *Introducción a los Negocios*, Editorial Banco y Comercial, México, 198 p
- 8.- RAMIREZ PADILLA, DAVID NOEL, *Empresas Competitivas*, Editorial Mc Graw-Hill México, 2001, 128 p
- 9.- REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, Primera y Segunda Parte, Editorial Limusa, México, 2001, 51ª. Edición, 392 p
- 10.- SCHOELL, WILLIAM F., *Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas*, Editorial Prentice-Hall, México, 1991, 3ª. Edición, 822 p
- 11.- STANTON, WILLIAM. J., *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1999, 7ª. Edición, 779 p
- 12.- STANTON, WILLIAM. J., *Fundamentos de Marketing*, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001, 11ª. Edición, 707 p
- 13.- STEINER, GEORGE ALBERT, *Planeación Estratégica*, Compañía Editorial Continental, México, 2000, 23ª. Edición, 366 p

- 14.- STONER, JAMES A. F., *Administración*, Prentice-Hall, México, 2000, 3ª. Edición, 643 p
- 15.- TERRY, GEORGER ROBERT, *Principios de Administración*, Compañía Editorial Continental, México, 1990, 7ª. Edición, 824 p
- 16.- VÁLDES, LUIGI, *Conocimiento es Futuro, Hacia la Sexta Generación de los Procesos de Calidad*, Impresión de COMCAMIN, México, 1995, 5ª. Edición, 296 p