



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**Propuesta de un plan estratégico para el  
posicionamiento mercadológico de una  
microempresa dedicada a la fabricación y  
comercialización de fertilizantes orgánicos.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Anayeli Sánchez Barragán**

**ASESOR: Lic. Laura Alejandra Mata  
Amezcu**

**Uruapan, Michoacán. Junio de 2009**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por llenar mi vida de dicha y bendiciones, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

### **A MIS PADRES**

Manuel Sánchez Pardo y Guadalupe Barragán Magallón agradezco su gran apoyo, guía y confianza, soy afortunada por contar siempre con su amor y ejemplo. En todo momento los llevo conmigo.

### **A MIS HERMANOS**

Karina Iveth, Jose Manuel y Jorge Antonio, por la compañía y el apoyo que me brindan, se que cuento con ustedes siempre.

### **A MI AMOR**

Te agradezco Ricardo por todo tu amor, comprensión y apoyo incondicional, gracias por ser parte de mi vida y estar conmigo en todo momento.

### **A MIS AMIGAS**

Melissa, Marcela y Yazmin por hacer que cada pedazo de tiempo fuera ameno y por compartir tantas experiencias, desveladas y triunfos.

# ÍNDICE TENTATIVO

<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

## Capítulo I

### GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN

<b>1.1 Administración.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Proceso administrativo.....	13
1.1.1.1 Planeación.....	15
1.1.1.2 Organización.....	17
1.1.1.3 Dirección.....	18
1.1.1.4 Control.....	20
<b>1.2 Empresa.....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Clasificación de las empresas.....	21
1.2.1.1 Dimensión.....	23
1.2.1.2 Por actividad económica.....	23
1.2.1.3 Forma jurídica.....	24
1.2.1.4 Ámbito de actuación.....	24
1.2.1.5 Titularidad del capital.....	24
1.2.2 Objetivos de la empresa.....	25

## Capítulo II

### PLANEACIÓN ESTRATEGICA

<b>2.1 Concepto de estrategia.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Concepto de plan.....</b>	<b>29</b>

<b>2.3</b>	Concepto de planeación Estrategia.....	31
2.3.1	Elementos de la planeación estratégica.....	33
<b>2.4</b>	Proceso de la administración estratégica.....	33
2.4.1	Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio.....	34
2.4.2	Determinar objetivos.....	35
2.4.3	Crear una estrategia para el logro de los objetivos.....	36
2.4.4	Puesta en práctica y ejecución de la estrategia.....	38
2.4.5	Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos.....	40
<b>2.5</b>	Análisis FODA.....	41
2.5.1	Fortaleza.....	42
2.5.2	Debilidades.....	44
2.5.3	Oportunidades.....	45
2.5.4	Amenazas.....	45

## **Capítulo III**

### **ASPECTOS DE MERCADOTECNIA**

<b>3.1</b>	Concepto de mercadotecnia.....	47
<b>3.2</b>	Proceso de la mercadotecnia.....	49
3.2.1	Consumidores meta.....	50
3.2.2	Mezcla de mercadotecnia.....	51
3.2.2.1	Productos.....	52
3.2.2.2	Precio.....	52
3.2.2.3	Posición.....	52

3.2.2.4 Promoción.....	53
3.2.3 Microambiente de la empresa.....	53
3.2.3.1 Empresa.....	54
3.2.3.2 Proveedores.....	54
3.2.3.3 Intermediarios comerciales.....	55
3.2.3.4 Los clientes.....	55
3.2.3.5 La competencia.....	55
3.2.3.6 Los públicos.....	56
3.2.4 Macro ambiente de la empresa.....	57
3.2.4.1 Fuerza demográfica.....	58
3.2.4.2 Fuerza económica.....	58
3.2.4.3 Fuerza natural.....	58
3.2.4.4 Fuerza tecnológica.....	58
3.2.4.5 Fuerza política.....	58
3.2.4.6 Fuerza cultural.....	59

## **Capítulo IV**

### **PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA**

<b>4.1</b> Proceso de planeación estratégica.....	60
4.1.1 Análisis de la situación.....	61
4.1.2 Objetivos de mercadotecnia.....	62
4.1.3 Posicionamiento y ventaja diferencial.....	62

4.1.4 Mercado meta y demanda del mercado.....	62
4.1.5 Diseño de una mezcla de mercadotecnia.....	63
<b>4.2 Planeación anual de mercadotecnia.....</b>	<b>63</b>
4.2.1 Caratula.....	64
4.2.2 Índice.....	65
4.2.3 Introducción.....	65
4.2.4 Objetivos.....	65
4.2.4.1 Establecimiento de los objetivos comerciales.....	66
4.2.4.1.1 Satisfacción de las necesidades y/o deseos de los consumidores.....	66
4.2.4.1.2 Mejoramiento de la imagen (posicionamiento) de la empresa y del producto en el mercado.....	67
4.2.4.1.3 Superar a la competencia.....	67
4.2.4.1.4 Aumento del volumen de ventas.....	68
4.2.4.1.5 Crecimiento territorial y/o sectorial de las ventas.....	68
4.2.4.1.6 Incremento en la participación de mercado.....	68
4.2.4.1.7 Incremento de utilidades.....	70
4.2.5 Resumen ejecutivo.....	70
4.2.6 Análisis de la situación actual.....	71
4.2.7 Estrategias de mercadotecnia.....	71
4.2.8 Plan y programa de acción.....	72
4.2.9 Presupuesto.....	72
4.2.10 Anexos.....	73

<b>4.3 Estrategias de Mercadotecnia.....</b>	<b>73</b>
4.3.1 Estrategias de entrada.....	73
4.3.2 Estrategia de segmentación/ posicionamiento.....	73
4.3.2.1 Posicionamiento por diferenciación.....	74
4.3.2.2 Posicionamiento por beneficios.....	75
4.3.2.3 Posicionamiento por usuarios del producto.....	75
4.3.2.4 Posicionamiento por uso.....	75
4.3.3 Estrategias de la mezcla de mercadotecnia.....	75
4.3.3.1 Ejemplos de estrategias para el producto.....	76
4.3.3.2 Ejemplos de estrategias para el precio.....	76
4.3.3.3 Ejemplos de estrategias para la plaza.....	77
4.3.3.4 Ejemplos de estrategias para la promoción.....	78
4.3.4 Estrategia de oportunidad.....	78

## **Capítulo V**

### **CASO PRÁCTICO**

5.1 Antecedentes de la empresa.....	80
5.2 Misión.....	80
5.3 Visión.....	80
5.2.3 Valores.....	80
5.2.4 Organigrama.....	81
5.3 Investigación de campo.....	81

5.3.1 Objetivo general.....	82
5.3.2 Objetivos específicos.....	82
5.3.3 Justificación.....	83
5.3.4 Hipótesis.....	85
5.3.5 Tipo de investigación.....	85
5.3.6 Técnicas a utilizar.....	85
5.3.7 Elementos de estudio.....	85
5.3.8 Fórmula de poblaciones finitas.....	86
5.4 Análisis e interpretación de la información.....	87
5.5 Diagnostico actual de la empresa.....	94
5.5.1 Análisis FODA CAMEX.....	96
5.5.2 Matriz BCG CAMEX.....	98
5.6 Propuestas.....	99
5.6.1 Propuesta de estrategias de mercadotecnia.....	101
<b>Conclusiones.....</b>	<b>104</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>107</b>
<b>Internet.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>110</b>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas ya no se conforman con brindar un producto o un servicio a sus clientes, buscan satisfacer sus necesidades y deseos, manteniendo una buena imagen de la empresa y sus productos con los clientes potenciales, ya que estos se fijan en su mente el concepto de calidad y mantiene su preferencia fiel a la marca.

Para que una organización funcione adecuadamente necesita de una estructura formal que la guie y la mantenga firme; en el primer capítulo se verán los aspectos principales de la administración que son: planeación, organización, dirección y control, cuatro aspectos fundamentales para el logro satisfactorio de los objetivos fijados por la empresa. Otro tema fundamental para la organización que se verá en el capítulo uno es identificar en que clasificación corresponde su empresa, tomando en cuenta su giro o actividad económica, la dimensión, forma jurídica etc.

La planeación es una de las etapas del proceso administrativo, y forma una parte fundamental en una empresa ya que se establecen los lineamientos a seguir en toda la organización; tomando este tema se tratará la planeación estratégica, en la cual se establecen estrategias ya sean a corto o largo plazo que ayudan eficazmente a la obtención de objetivos, estos planes estratégicos incluyen los recursos de una empresa y la mejor manera de utilizarlos. Dentro de la unidad uno se verán los aspectos básicos para realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que repercuten en una empresa.

Si bien el tema a tratar en este trabajo corresponde a proponer una estrategia de mercadotecnia que mejor aplique a una microempresa, por ello, se especificarán

los temas relacionados al área de mercadotecnia, donde se verá el proceso de mercadotecnia: el cual incluye la identificación del mercado meta, la mezcla de mercadotecnia que consta de cuatro P's( producto, precio, plaza y promoción), así como los ambientes que afectan directamente a la organización (micro y macroambiente).

En el capítulo número cuatro se verán los temas de planeación estratégica de mercadotecnia, su proceso basado en realizar un análisis de la situación, determinar los objetivos de mercadotecnia, investigar el posicionamiento y ventaja diferencial de la empresa, así como determinar el mercado meta con el fin de diseñar una mezcla de mercadotecnia que beneficie a la empresa. Otro tema principal es el plan anual de mercadotecnia, que cuenta con una serie de pasos para realizar un plan formal, y por ultimo se mencionan algunas estrategias de mercadotecnia que sirven para la obtención de los objetivos de mercadotecnia.

La información mostrada en los primeros cuatro capítulos, servirán de guía para la realización del caso practico el cual se llevará acabo en la empresa CAMEX(corporación Agrotecnológica mexicana), donde se aplicaran encuestas a los clientes y una entrevista la área administrativa con el fin de recabar información necesaria para dar respuesta al objetivo principal que es: Identificar la estrategia de mercadotecnia mas adecuada para una microempresa CAMEX con la cual logre un mayor posicionamiento y participación en el mercado ; una vez cumplido el objetivo se pretende dar respuesta a la hipótesis y saber si fue aprobada o no.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN**

A lo largo de los años el hombre a tratado de encontrar la forma de hacer mejor su trabajo, buscando técnicas que lo faciliten; la historia de la administración se encuentra representada por varios maestros de la administración, y que ayudaron para que hoy en día las organización cuenten con una estructura formal, donde se encuentran distribuidas adecuadamente las actividades y puestos.

Para entender mejor lo que es administración a continuación se darán algunas definiciones de acuerdo a varios autores.

### **1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

Etimológicamente administración proviene de las raíces:

“Ad” = Hacia

“Ministratio” Que se compone de dos raíces:

“Magíster” Superioridad, preeminencia o autoridad

“Minister” Subordinación u obediencia.

De esto se puede definir:

“Que es la función que desarrolla un subordinado bajo el mando de autoridad

La manera más común de definir a la administración es la siguiente:

“Lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno” (FERRY, 1956:75)

A continuación se mencionarán varios autores cada uno dando su concepto de administración.

“El cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados” (KOONTZ, 1971: 15)

Koontz and O'Donell

“Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación o conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr” (HERNÁNDEZ, citado por JIMÉNEZ 1980:5)

“Proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas” (ROBBINS, 1987:5)

Robbins Stephen P

“Prevee, organizar, mandar, controlar y coordinar” (RÍOS, citado por FAYOL 1985:95)

Como se observo existen diferentes autores con diferentes definiciones de lo que es administración, entre los temas que coinciden son: Es un proceso que se realiza, en el cual se dirige a personas las cuales manejaran los recursos de la empresa.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se podría decir que la administración, se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta una empresa, mediante el factor humano, subordinando las actividades de la organización.

La administración en general esta constituida por varias teorías, y su estudio varia dependiendo del enfoque de cada autor. En esta época y como se ha visto desde siempre, la administración ha estado presente en las diversas actividades que se desarrollan, desde las funciones cotidianas en el hogar, hasta los procesos complejos de producciones actuales, se aplica donde quiera que exista un organismo social.

La importancia de la administración radica en su universalidad ya que los principios de administración son aplicables a todo tipo de organización, adaptándose según el tamaño y actividades de los organismos sociales, existe similitud en su aplicación debido a que sus actividades administrativas básicas como planeación, organización, dirección y control, son aplicables en cualquier actividad.

En la actualidad no se podría existir la sociedad moderna si no existieran personas que ejercieran la administración, guiaran a las organizaciones y trataran de optimizar los recursos. La administración es una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad misma.

Muchos estudiosos han contribuido en esta disciplina y puede afirmarse que los esfuerzos parciales han agregado partes a teorías complejas de indudable

validez; sin embargo, la dinámica de los problemas y el avance tecnológico afecta y arrastra a la administración como a la física o a la medicina.

Diversos autores coinciden en aceptar, como tradicional o fundamental, en el proceso administrativo, los siguientes factores:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Dentro de una organización, ya organizada e integrada, se lleva a cabo el proceso administrativo.

Hablar de la administración es hablar de un todo, y es que la administración en su estudio encierra una serie de etapas y funciones que son necesarias para poder llevar a cabo los objetivos, metas y actividades que se desean realizar.

La administración cuenta con una serie de características que permiten entender mejor su concepto y aplicación:

- a) Universalidad: la organización se da en cualquier organización social, ya sea una empresa pública o privada, o dedicada a cualquier actividad.
- b) Especificidad: el fenómeno administrativo es específico
- c) Para todos los países que están en vías de desarrollo, es necesario poner mayor énfasis en mejorar la calidad de su administración ya que esto es el punto de partida del desarrollo (REYES, 1966:28)

### **1.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Una de las principales actividades de un administrador es la coordinación de los recursos materiales, financieros, humanos y técnicos para el logro de objetivos ya sea institucionales, departamentales o individuales.

Dentro del pensamiento clásico - moderno, el proceso administrativo es la manera de llevar a cabo todas las actividades y funciones de una organización para conseguir los objetivos que se persiguen.

El proceso administrativo es parte fundamental de la administración, ya que a través de él se logran obtener los resultados deseados de una manera simple y ordenada. Para administrar acertadamente se debe aplicar el proceso administrativo, el cual es una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.

A continuación diferentes enfoques de varios autores que estudian el proceso administrativo:

Koontz and O'Donnell describe las etapas del proceso administrativo de la siguiente manera:

- **Planificación.-** es una selección entre líneas alternativas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento y persona de ella. Elementos: objetivos, metas, programas y los medios para alcanzarlos.
- **Organización.-** es la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados y la provisión para la delegación y supervisión de la autoridad.

- Desarrollo de personal.-la importancia que tienen los ejecutivos en una empresa ya que son la única ganancia de que sus objetivos serán alcanzados o que al menos se esforzaran tan inteligentes y eficiente mente como sea posible.
- Dirección.- es el lograr que los empleados lleven acabo sus tareas, comprende las relaciones del trabajo en todos los niveles.
- Planeación.- formular los diferentes objetivos como institucionales, departamentales e individuales que contienen la naturaleza fundamental de la organización.
- Organización.-es la división del trabajo que se va hacer en unidades.
- Dirección.- los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización.
- Control .- vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. (KOONTZ,1971:19)

Henry Fayol describe el proceso administrativo en 6 fases:

- Previsión.-¿que puede hacerse?, y se responde, mediante el estudio de la investigaciones técnicas las cuales determinan los principales cursos de acción.
- Planeación.- ¿Qué se va hacer?, se fija el curso concreto de acción
- Organización.- ¿como se va hacer?, constituye el enlace entre los aspectos teóricos y prácticos del proceso administrativo.
- Integración.- ¿con que se va hacer?, se integran los elementos materiales, financieros y humanos que la organización y planeación señalan como necesarias para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

- Dirección.- se refiere al problema ver que se haga.
- Control.-investiga en concreto como se ha hecho.(GUZMÁN, 1989:15)

### 1.1.1.1 PLANEACIÓN

Por función de planeación se entiende la selección de objetivos, políticas así como reglas y procedimientos que reflejen los objetivos.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo y tiene como objetivo la determinación de planes y programas enfocados a la solución de los problemas que se presenten en la empresa; así como el proceso administrativo tiene varias etapas, la planeación necesita de estas etapas (ver figura 1.1) para llevarse a cabo, ya que estas definen lo que se va a hacer.

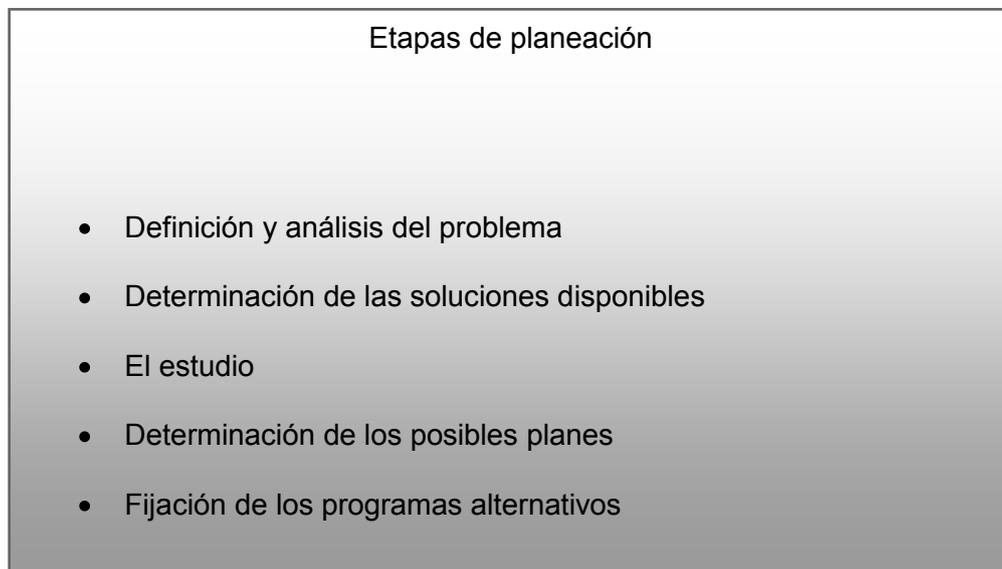


Figura 1.1 ETAPAS DE PLANEACIÓN

(MERCADO, 1995:60)

#### **1.1.1.1.1 EL PROBLEMA**

Esta primera etapa consiste en definir el problema y aislarlo de tal forma que sea posible realizar su análisis de acuerdo con su grado de dificultad y magnitud. El problema se puede descomponer en partes para determinar los factores que lo constituyen y así poderlo estudiar mejor.

#### **1.1.1.1.2 LAS SOLUCIONES DISPONIBLES**

Son las diversas alternativas que se tienen para resolver un problema; todas las posibles soluciones deberán ajustarse a los recursos con los que cuenta la empresa.

#### **1.1.1.1.3 EL ESTUDIO**

Una vez elegida la solución, es necesario realizar un estudio y determinar sus beneficios, limitaciones y aplicaciones más adecuadas.

#### **1.1.1.1.4 LOS POSIBLES PLANES**

Cuando se estudia la solución se pasa a determinar cómo se aplicará, o sea, la formulación de los posibles que satisfagan dicha solución. Un plan es una guía que indica lo que se debe hacer para alcanzar una meta determinada.

#### **1.1.1.1.5 PROGRAMAS ALTERNATIVOS**

El programa es una parte muy importante del plan, constituye la base para decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo deben efectuarse las actividades. Los programas se elaboran asignando períodos específicos para cada actividad, así como la fecha en que deben realizarse.

### **1.1.1.2 ORGANIZACIÓN**

La palabra organización viene del griego “organon” que significa instrumento. La organización es básicamente la estructura de la empresa con las correspondientes descripciones de cada posición a desempeñar, incluyendo la autoridad y responsabilidad asignada a cada uno de los puestos. Es de fundamental importancia en el proceso organizativo, el análisis detallado de cada puesto dentro de la empresa, así como una descripción detallada de los requisitos del puesto, ya que esto ayudara para la contratación del personal adecuado.

#### **1.1.1.2.1 OBJETIVOS**

Los objetivos de la organización se dividen en dos grupos: los básicos y los secundarios (ver figura 1.2).

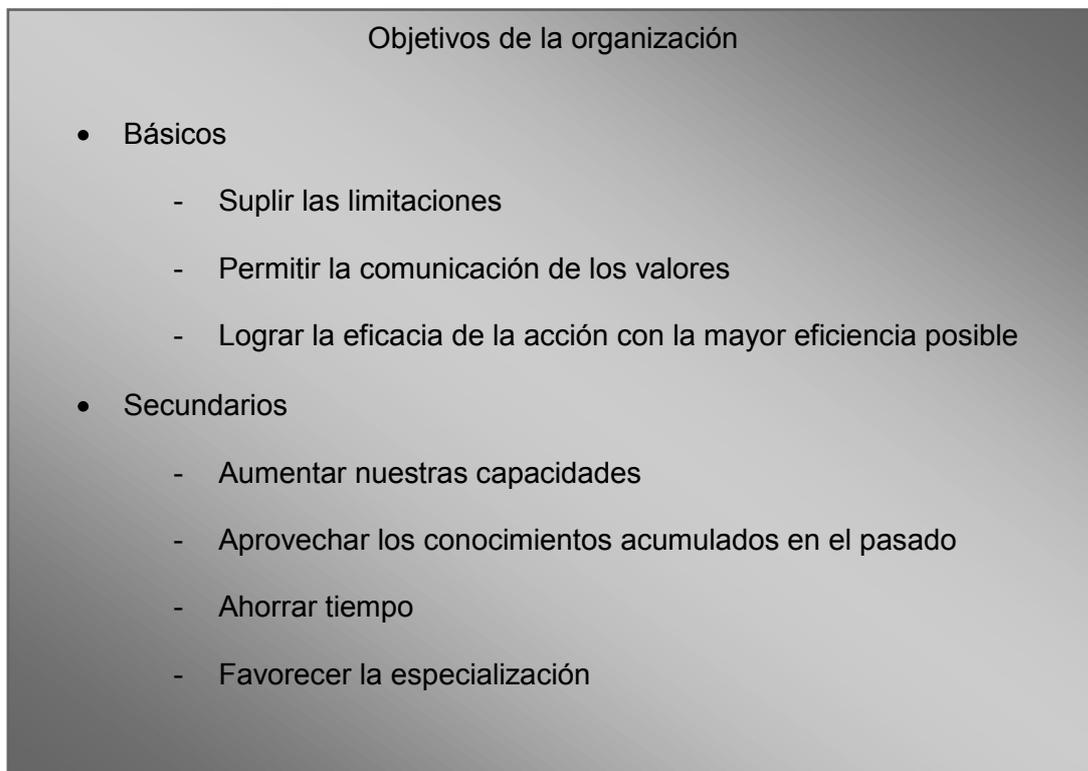


Figura 1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

(REYES, 2003:278)

### **1.1.1.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1. Principio de la especialización**

“Cuanto mas se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza”

#### **2. Principio de la unidad de mando**

“Para cada función debe existir un solo mando”

#### **3. Principio del equilibrio de autoridad- responsabilidad**

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla”

#### **4. Principio del equilibrio de dirección-control**

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando”

#### **5. Principio de la definición de puestos**

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por este la unidad de trabajo impersonal específico” (REYES, 2003:282).

### **1.1.1.3 DIRECCIÓN**

Por la función de dirección se entiende, el asegurarse de que las actividades que se llevan acabo en la empresa sean realizadas eficazmente; en esta parte el empresario emite órdenes proporcionando instrucciones, procedimientos y reglas para coordinar de una mejor manera al personal.

### **1.1.1.3.1 FASES**

- a) Delegación
- b) Autoridad
- c) Comunicación
- d) Supervisión

### **1.1.1.3.2 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

#### **1. Coordinación de intereses**

“El logro del fin común se hará mas fácil cuanto mejor s logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél”

#### **2. Impersonalidad del mando**

“La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda”

#### **3. Vía jerárquica**

Las ordenes deben transmitirse por la vía correspondiente

#### **4. Resolución de los conflictos**

Solucionarlos a la mayor brevedad posible y sin perjudicar a nadie

#### **5. Aprovechamiento del conflicto**

Se debe aprovechar el conflicto para buscar opciones de solución. (REYES, 2003: 387)

#### **1.1.1.4 CONTROL**

La última etapa es donde se lleva a cabo una constante evaluación de las actividades realizadas, los resultados son comparados con los planes establecidos.

##### **1.1.1.4.1 ETAPAS**

- a) La comparación de lo real con el programa: conocer el trabajo realizado para poderlo comparar con lo programado, esto puede ser mediante la observación, informes verbales e informes escritos.
- b) El análisis de los resultados: en esta etapa se analizan las diferencias de lo programado a lo realizado y se buscan las causas que dieron origen.
- c) La corrección de las desviaciones: trata de corregir y solucionar los defectos que provocaron las desviaciones y elimina las causas.  
(MERCADO, 1995: 80)

##### **1.1.1.4.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL**

- a) Del carácter administrativo del control

El control como función solo corresponde al administrador

- b) De los estándares

Diseñar estándares precisos y cuantitativos

- c) Del carácter medial del control

No subestimar los beneficios de un medio de control

- d) Del principio de excepción

El control es mas efectivo cuando se concentras en aquello que no se logró  
(REYES, 2003: 441)

## **1.2 EMPRESA**

Desde hace mucho tiempo han existido trabajos que requieren el desempeño de personas para que puedan sobrevivir, además proporcionan un trabajo para aquellas personas que tienen necesidad tanto emocional como monetaria. A continuación se mencionaran algunas definiciones de lo que es empresa.

“Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (MENDEZ, 1990: 236)

“La empresa se define como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños” (MERCADO, 1995: 3)

“Una empresa es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formarla son: capital, trabajo y recursos materiales” (<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>).

Por lo tanto se entiende que la empresa es una unidad productiva que se enfoca en la comercialización al momento de realizar actividades económicas planificadas, además de que con la ayuda de información conoce más a fondo las necesidades de la sociedad para así mismo poder coordinar sus recursos (tanto materiales, técnicos, financieros y capital humano) y ofrecer bienes y servicios de calidad.

## 1.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Como ninguna empresa puede ser igual a otra se establecieron criterios para distinguirlas de las demás, por esta razón cada autor tiene un criterio diferente para clasificar a las empresas ya sea por su actividad o características. A continuación se mencionara una de ellas (ver figura 1.3)

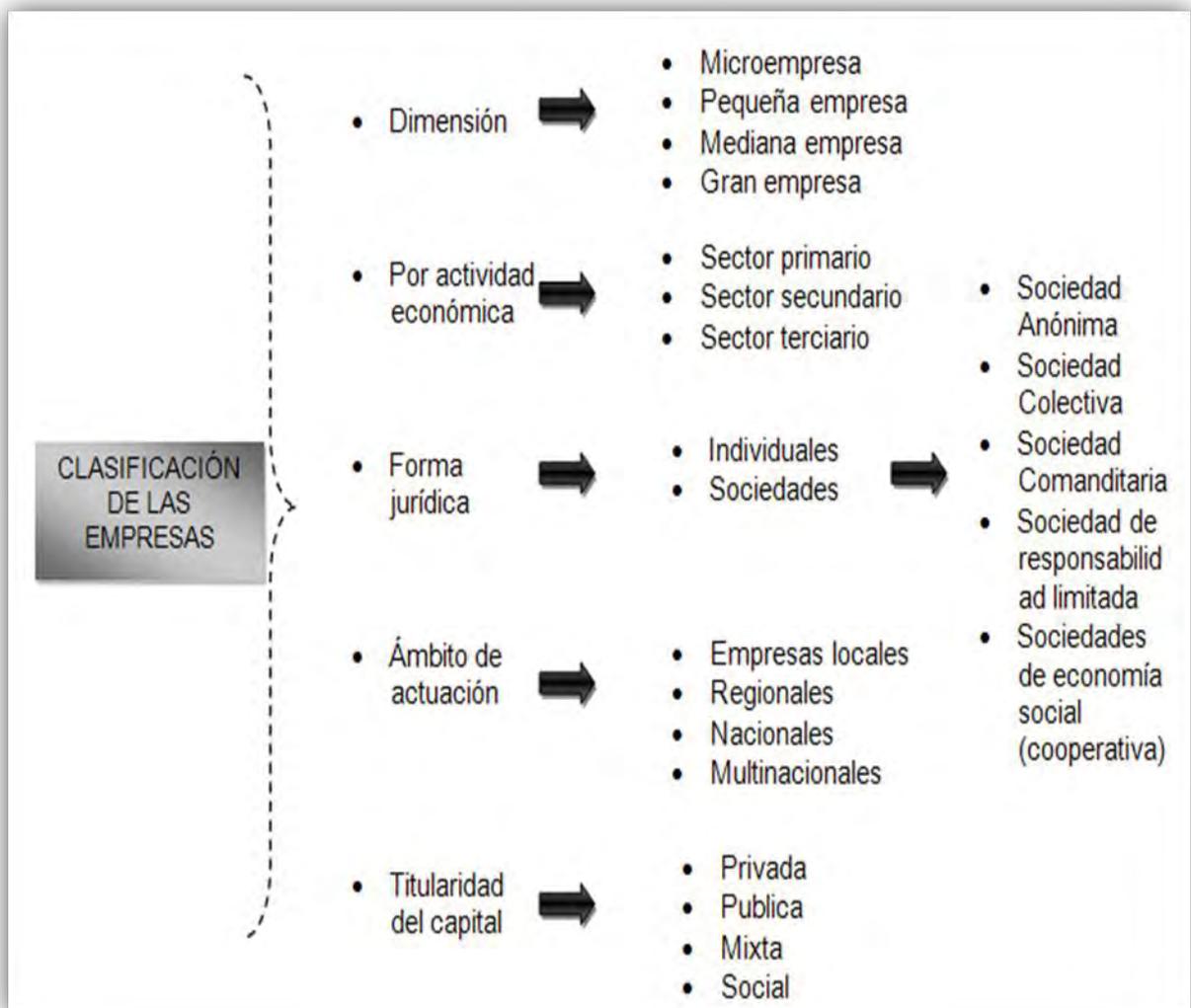


Figura 1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>)(20 agosto 2007)

Una vez determinada la clasificación de las empresas se dará una explicación de cada uno de los elementos que la componen.

#### **1.2.1.1 DIMENSIÓN**

Las empresas que se clasifican de según su dimensión, se refiere al tamaño de la empresa, tomando en cuenta el número de trabajadores, y estos son:

- Microempresa: son las que están formadas con menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa: cuentan con menos de 50 trabajadores.
- Mediana empresa: tienen entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: con mas de 250 trabajadores.

#### **1.2.1.2 POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**

- Del sector primario: es cuando crean la utilidad de los bienes por medio de la obtención de recursos que la naturaleza ofrece. Como por ejemplo las empresas que se dedican a la agricultura, ganadería, minería, etc.
- Del sector secundario: transforman físicamente unos bienes en otros más útiles. Aquí también se encuentran a las empresas industriales y de construcción.
- Del sector terciario o de servicios: aquí entran todas aquellas que no tengan nada que ver con la naturaleza, como pueden ser las comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>)

### **1.2.1.3 FORMA JURIDICA**

Las empresas de este grupo son las que atienden a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de los propietarios. Y son:

- Empresas individuales: es cuando únicamente pertenecen a una sola persona y por lo tanto ésta tiene responsabilidad ilimitada, en consecuencia son empresas pequeñas y familiares.
- Empresas societarias o sociedades: están formadas por varias personas, y dentro de esta clasificación se pueden incluir la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y las sociedades de economía social (la cooperativa).

### **1.2.1.4 ÁMBITO DE ACTUACIÓN**

Las empresas de la clasificación según su ámbito de actuación, es de acuerdo al territorio geográfico en el que las empresas desempeñan sus actividades, por lo tanto pueden ser:

- Locales: municipio
- Regionales: estado
- Nacionales: país
- Multinacionales: otros países

### **1.2.1.5 TITULARIDAD DEL CAPITAL**

Esta clasificación se refiere básicamente al fin que persiguen y pueden ser:

- Privadas: cuando el capital es de particulares.
- Publica: si el capital y el control esta en manos del Estado.
- Mixta: cuando la propiedad es compartida.
- Social: si el capital esta en manos de los trabajadores en una mayor parte.

### 1.2.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda empresa desarrolla objetivos los cuales busca alcanzar en un periodo y de una manera satisfactoria ya que de esto dependerá el éxito que tenga una organización, es decir, los objetivos son la idea general que se fija la empresa para lograr lo que quiere. Y para que una empresa determine adecuadamente sus objetivos existe una clasificación (ver figura 1.4) que le es de gran ayuda

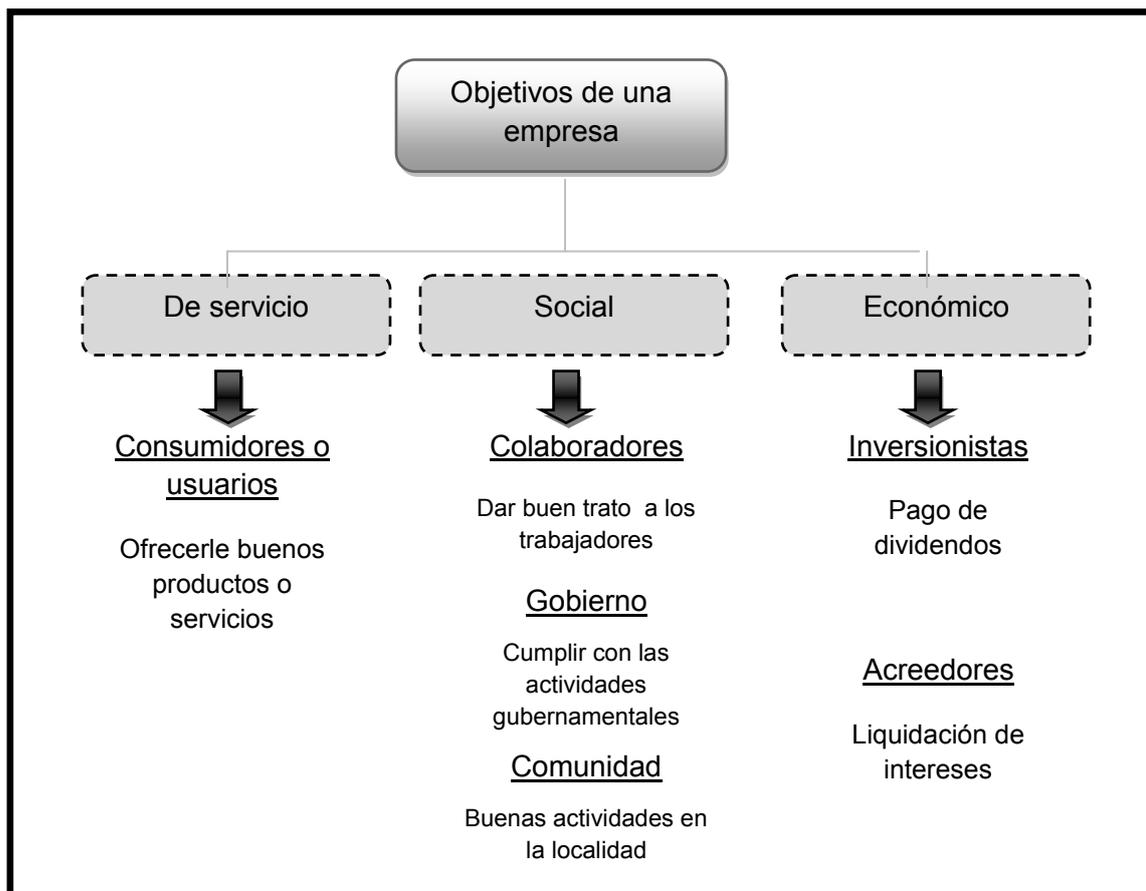


Figura 1.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

(MENDEZ, 1990: 238)

En este capítulo se mencionaron dos aspectos muy importantes, el primero fue la administración en el cual se dio un significado de acuerdo a varios autores ya que cada uno puede diferir en la forma de pensar , esto ayudó en la formación de un significado propio; así como también las etapas que la conforman (planeación, organización, dirección y control) ya que estas etapas son la estructura básica de una organización y sin ellas seria muy difícil mantener una buena coordinación de todo los elementos que la forman, estos dos elementos son fundamentales para cualquier organización por muy pequeña que sea.

El segundo aspecto revisado es sobre la empresa, su significado de acuerdo a varios autores ya que hacen mas amplio la forma de ver a una empresa y no limitarse a un solo concepto, por otro lado se dio una clasificación muy amplia de las empresas ya que se considera que cada empresa debe determinar el tamaño que desea de su empresa, así como la actividad a realizar ya sea de extracción, transformación o de servicio, y la forma jurídica es muy importante ya que se mantendrá un buen seguimiento en lo jurídico y esta es individual o sociedad y otro aspecto es a que mercado se quiere enfocar la empresa si va a hacer local, regional, nacional o multinacional y por ultimo la organización deberá determinar si será publica privada, mixta o social ya que el capital es uno de los recursos fundamentales.

Como toda organización estas buscan obtener varios beneficios y entre uno de sus objetivos se encuentra el económico, retribuir los gastos y reinvertir en la organización para su crecimiento, otro es el social, la empresa se encuentra establecida en una zona geográfica y por lo tanto busca beneficiar ala comunidad y por ultimo el fin de una organización es ofrecer productos o servicios a personas

que tengan la necesidad de consumirlos y estos deberán ser su mayor reto ya que se busca satisfacer al cliente.

Y estos temas son de gran importancia en el siguiente capítulo, ya que conociendo bien lo que es la administración y lo que es una empresa se puede determinar una buena planeación estratégica para conseguir sus objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En el presente capítulo se analizará un tema que es muy importante para las organizaciones, ya que si se tiene una buena planeación estratégica la empresa puede lograr sus objetivos generales; aunque las organizaciones difieren en forma y ejecución pueden existir estrategias que puedan ayudar a dar solución a sus problemas o bien anticiparlos, dado que estas estrategias pueden ser adaptadas a cualquier tipo de sistema.

A lo largo de los años todas las empresas planean para poder lograr sus metas, muchas de ellas solo lo hacen empíricamente sin llevar un proceso y aun así logran obtener los resultados esperados; pero si se utilizara un proceso adecuado de planeación estratégica se estaría delimitando las actividades a realizar, se utilizaría menos tiempo y se estaría aprovechando al máximo los recursos de la empresa.

Todas las actividades realizadas en la planeación estratégica son proyectadas a largo plazo (de tres a cinco años), ya que de esta manera se tiene un mejor análisis de lo que necesita la empresa y los factores que le pueden afectar en la implementación. Existen gran cantidad de definiciones de la planeación por lo que se abordaran algunas de ellas para su mejor entendimiento.

#### **2.1 CONCEPTO DE ESTRATÉGIA**

Estrategia: derivado del vocablo griego *strategos*, que significa general es la determinación del propósito(o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de

una empresa, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas” (KOONTZ,1998:162).

“Es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva.

(HITT, 2004:9)

“La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización”.

(THOMPSON,2004: 3)

La estrategia se puede definir como un conjunto de compromisos y actos coordinados para aprovechar al máximo los recursos de una empresa para lograr los objetivos determinados a largo plazo y satisfacer las necesidades de los clientes.

## **2.2 CONCEPTO DE PLAN**

“Un plan es una guía o curso de acción que indica lo que se debe hacer para alcanzar una meta predeterminada” (MERCADO, 1995:62)

Los planes son muy importantes en una organización ya que deben estar bien especificados, para ello existe tipos de planes que se citaran a continuación (ver figura 2.1).

## TIPOS DE PLANES

- Estratégicos
- Tácticos o funcionales
- Operativos

Figura 2.1 TIPOS DE PLANES

([http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_2.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_2.htm))

A continuación se explicarán los tipos de planes

- **ESTRATÉGICOS:** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
- **TÁCTICOS O FUNCIONALES:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- **OPERATIVOS.** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de

actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

([http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_2.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_2.htm))

Se puede analizar que las definiciones de estrategia y plan se pueden utilizar por separado cada uno jugando un papel muy importante, pero si se unen forman otra palabra con otro significado muy importante para la mayoría de las organizaciones.

### **2.3 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Existen gran cantidad de definiciones de acuerdo a los diferentes autores sobre planeación estratégica, para poder entender bien esta definición iniciaremos aclarando bien lo que es una estrategia de acuerdo a lo siguiente:

- “Proceso gerencial que consiste en adecuar los recursos de una firma con sus oportunidades de mercado a largo plazo” (STANTON, 1998: 848)
- “Hacia donde quiero llegar en el largo plazo y qué tengo que hacer desde este momento para conseguirlo” (TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION, apuntes´00)

Planeación estratégica: esta puede ser definida por distintos criterios dependiendo de cada autor, en este caso se tomo el criterio de (STEINER,1983:21) el cual considera cuatro partes para su mejor definición:

**1.-** El porvenir de las decisiones actuales: esto significa que se observen cuidadosamente los beneficios que traerá el planear así como también los

peligros para en un momento determinado, que el director tome una decisión adecuada buscando el porvenir de la empresa.

**2.-** Proceso: se define la planeación estratégica como un proceso a seguir donde se establecen metas, estrategias y políticas; así mismo también es un proceso ya que hay que decidir como se va realizar, quien lo realizara y por ultimo que se va hacer con los resultados.

**3.-** Filosofía: la planeación estratégica necesita de mucha dedicación para poder observar si funcionara y para poder llevar acabo una buena planeación; se necesita que todo el personal de la empresa crea importante hacer una planeación estratégica ya que de esta manera realizaran mejor su trabajo.

**4.-** Estructura: “la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y mas o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en practica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (STEINER,1983:21)

En conclusión se puede decir que la planeación estratégica es un proceso donde se determinan los propósitos y objetivos a largo plazo, tomando en cuenta los beneficios y peligros que puede traer, llevado acabo por una estructura donde todo el personal realice su mejor trabajo. Es fundamental contar con una definición clara de la planeación estratégica para que todo el personal este consiente de lo que se llevara acabo en el proceso administrativo estratégico.

### **2.3.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica cuenta con varios elementos de los cuales se apoya para lograr lo que se propone una empresa, estos elementos son fundamentales ya que ofrecen una estructura clara de lo que debe realizar la organización para establecer una estrategia y son los siguientes:

- 1.- Propósitos o misiones: estos describen la función o tarea básica de la empresa.
- 2.- Objetivos o metas: son muy importantes ya que son los fines que se buscan por medio de una actividad.
- 3.- Estrategias: determinan los objetivos básicos a largo plazo, adoptando los cursos de acción y asignando los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- 4.- Políticas: ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.
- 5.- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se lleva un método para el mejoramiento de actividades futuras.
- 6.- Reglas: son una decisión administrativa que obligan a realizar o no una acción.
- 7.- Programas: son una serie de pasos a seguir para llevar a cabo un curso de acción
- 8.- Presupuestos: reflejan los resultados esperados en términos numéricos.

### **2.4 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

En toda actividad a realizar por muy sencilla que sea se necesita aplicar un proceso en el cual especifique el inicio y el final de la actividad; con esto, en la

administración es fundamental llevar a cabo un proceso que sirva como guía del organizador y de las personas que lo realizan directamente.

Al igual que la administración cuenta con un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), también la administración estratégica se lleva a cabo mediante un proceso sencillo (ver Figura 2.2) que será explicado a continuación tomando en cuenta el autor Thompson.

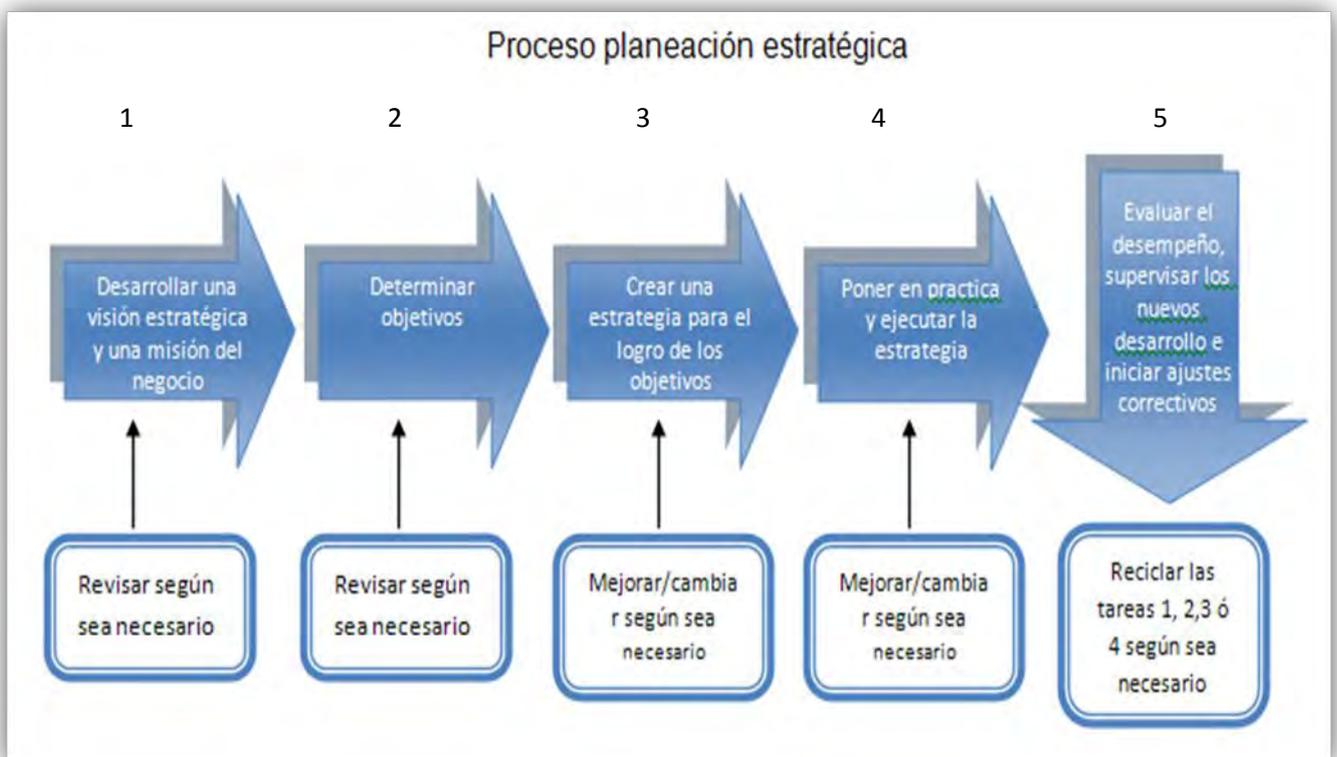


Figura 2.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(THOMPSON, 1998:12)

Los pasos principales del proceso de planeación estratégica son los siguientes:

#### 2.4.1 DESARROLLAR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA Y UNA MISIÓN DEL

**NEGOCIO:** es importante que una organización tome en cuenta estos

términos ya que la visión estratégica muestra un mapa general hacia donde quiere llegar la empresa y lo que quiere mejorarse tomando en cuenta tres aspectos principales como lo son la tecnología, el producto y el cliente, y la misión muestra lo que es la empresa y que es lo que hace, es importante establecer una visión estratégica ya que se describe exactamente hacia donde quiere llegar la empresa.

**2.4.2 DETERMINAR OBJETIVOS:** una vez determinada la visión estratégica y la misión del negocio es importante establecer los objetivos ya que estos serán un indicador del desempeño de la empresa. Los objetivos pueden ser determinados por un administrador ya que con su experiencia puede determinar cuales son los más convenientes de acuerdo al giro y los intereses de la empresa y estos pueden resultar un éxito o un fracaso. en cada área de la organización se debe contar con objetivos para que estos a su vez contribuyan a lograr los objetivos generales de la empresa; ya que si cada área se preocupa por obtener los mejores resultados para el alcance de sus propios objetivos, ayudaran de manera significativa en el logro de la visión estratégica. Como es de gran importancia el establecimiento de objetivos , se toman dos tipos de objetivos para su mejor estudio y aplicación de la empresa y son los siguientes:

- *Objetivos financieros:* como toda empresa establecida uno de sus objetivos fundamentales es el de la obtención de utilidades, recuperar la inversión, o en su caso aumentar el precio de sus acciones, así como también contar con un buen flujo de efectivo y un crédito comercial sin problemas.

- *Objetivos estratégicos:* otro de los objetivos principales de una empresa además de los financieros son los objetivos estratégicos y estos consisten en ser competitivos como empresa y lograr una buena posición en el mercado, para obtener todo esto la empresa debe mantener una buena calidad del producto, establecer un excelente servicio al cliente y mantener una innovación constante; si se tiene adecuadamente y bien establecidos estos aspectos la empresa podría situarse en la delantera de los demás competidores. Los objetivos estratégicos además de lograr que la empresa obtenga beneficios financieros, también mejoran la posición de la compañía, y las posibles negociaciones a largo plazo. al fijar un objetivo estratégico debe establecerse a que tiempo se llevara acabo, si será a corto plazo (resultados inmediatos), o largo plazo (lo que se hace ahora para que la compañía este bien a largo plazo).

#### **2.4.3 CREAR UNA ESTRATEGIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS:**

una vez analizada la visión y misión se establecieron los objetivos, estos últimos de gran importancia para definir adecuadamente la estrategia que deberá implementar la organización para lograr los resultados esperados. La creación de la estrategia viene siendo el esfuerzo sumado hacia donde quiere llegar el negocio y qué puntos específicos deben ser tomados en cuenta en esta etapa, la empresa debe identificar si quiere dedicarse a un solo negocio o ser un grupo diversificado, si busca abarcar a una gran cantidad de clientes o enfocarse principalmente a un solo grupo; así pues, la creación de la

estrategia es la suma de elecciones que hacen de acuerdo a las necesidades de cada negocio, buscando la opción mas idónea.

Una estrategia se establece de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, pero también deben ser tomados en cuenta los cambios que vayan ocurriendo ( ver figura 2.2) así que, la estrategia real de una empresa, gran parte de ella es planeada y otra parte reacciona al cambio (reactiva), ya que en este mundo globalizado existen cada día numerosos cambios a los cuales la empresa se debe adaptar, mejorando o agregando nuevos aspectos a la estrategia original, si es que quiere lograr sus objetivos, ya que estos últimos son los fines de la organización y la estrategia será el medio para alcanzarlos.

La estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reactiva

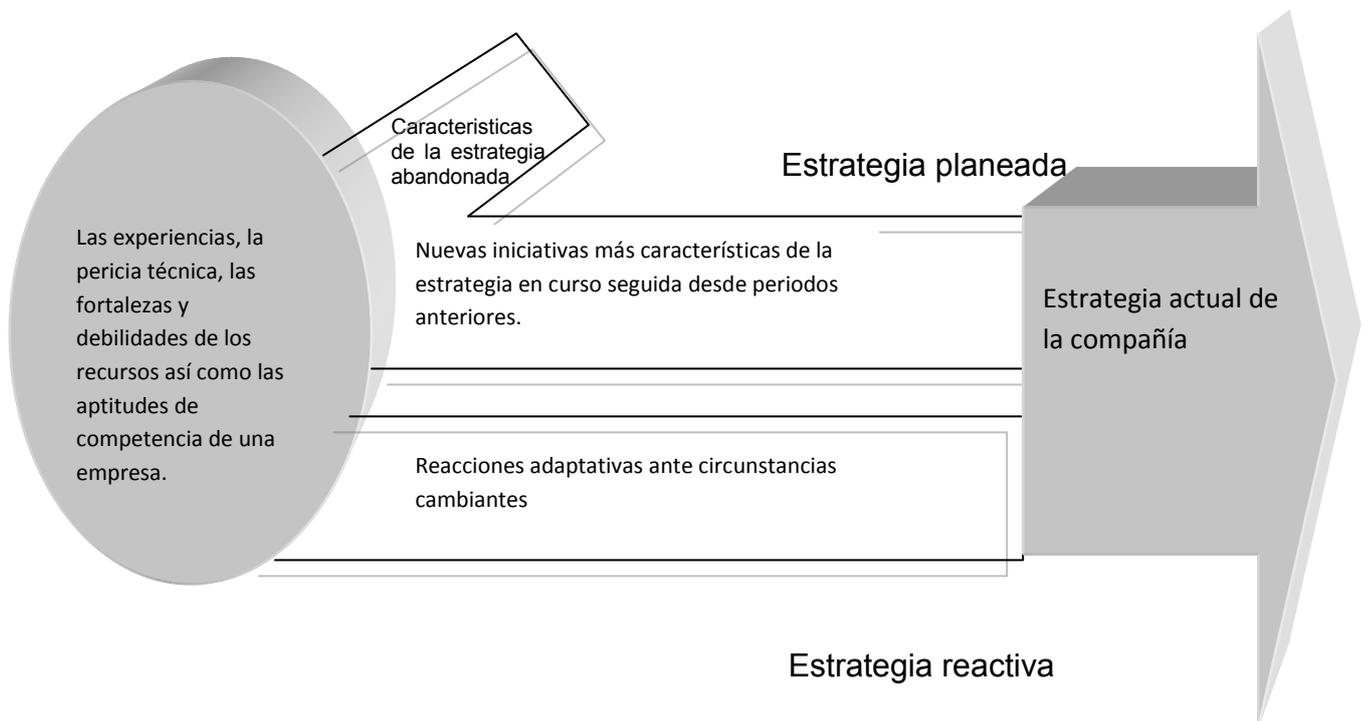


Figura 2.3 ESTRATEGIA REAL DE UNA EMPRESA

(THOMPSON, 1998: 18)

Además también la estrategia de la empresa es de gran importancia ya que se sabrá como se va a lograr obtener los objetivos tanto estratégicos como financieros, y para esto la empresa buscara hacer nuevas cosas o mejorar lo que ya tiene, tomando en cuenta que el tiempo es un factor fundamental ya que entre mas rápido se logre adaptar al cambio o adelantar, mejores serán los resultados; todo lo anterior implica realizar un estudio de lo nuevo en el mercado, se debe escuchar cuales son las necesidades actuales de los clientes y anticipar sus futuras necesidades, introduciendo nuevos productos y aprovechando el desarrollo tecnológico; por lo tanto, una buena estrategia se realiza de acuerdo a las necesidades de la organización y mediante un análisis de los clientes, ósea que se realiza un análisis interno y externo de la empresa para poder adaptarse a los cambios y de esta manera lograr los objetivos fijados.

**2.4.4 PUESTA EN PRÁCTICA Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA:** de acuerdo a un análisis previo y elegida la estrategia que se aplicara, da comienzo la puesta en marcha de la misma la cual requerirá de un gran esfuerzo por parte de la empresa, dirigido siempre por el administrador del proyecto.

Para poner en práctica la ejecución de la estrategia es necesario considerar diversos aspectos que son fundamentales para la buena aplicación y obtención de los resultados esperados, algunos de estos aspectos pueden variar del giro o aplicación de cada empresa.

- Los recursos de la empresa deben ser distribuidos adecuadamente para que los encargados de llevar en práctica la estrategia cuenten con personal suficiente y dinero disponible para hacer bien su trabajo.
- Se deben establecer políticas y procedimientos para que se respete la estrategia y pueda llevarse a cabo adecuadamente, ya que con esto los empleados lo tomarán de manera seria y responsable.
- Es recomendable mantener al personal motivado ya que al iniciar la estrategia se le debe hacer ver que será para su propio beneficio, ya que los empleados son los que estarán directamente con las actividades que ayudarán al logro de los objetivos fijados.
- Debe existir una buena comunicación con todo el personal para su mejor desempeño; si las líneas de comunicación están claramente establecidas, los problemas que puedan surgir serán atendidos rápidamente sin ningún problema.
- Crear un ambiente de trabajo agradable, donde los trabajadores se sientan seguros y cuenten con las herramientas necesarias para su mejor desempeño.
- Instalar buenos programas, donde se vean beneficiados los empleados y la empresa, que busque un mejoramiento continuo.
- Que se lleve a cabo un buen liderazgo interno ya que esto favorecerá a la buena implementación de la estrategia.

Uno de los objetivos fundamentales de la puesta en practica es que se deben realizar ajustes de lo que se esta realizando dentro de la organización y lo que se necesita hacer para la buena aplicación de la estrategia.

Por lo tanto la puesta en practica de la estrategia es la parte mas complicada y la que requiere mas tiempo, ya que se debe adaptar la nueva estrategia a las actividades cotidianas de la organización y a sus nuevas necesidades, realizando ajusten importantes, tomando en cuenta que el personal es un factor fundamental para su correcta y rápida implementación; la puesta en practica puede llevar desde varios meses a varios años.

#### **2.4.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SUPERVISIÓN DE NUEVOS DESARROLLOS Y COMIENZO DE AJUSTES CORRECTIVOS.**

Esta es la última etapa del proceso de planeación estrategia, donde de realizará un análisis para saber si la estrategia establecida fue correctamente aplicada y en que se fallo o se tuvo problemas; si se obtuvo un bajo desempeño y cambios externos no programados, se deben realizar ajustes correctivos, esto no quiere decir que se hará un cambio de la estrategia, si no que se tomaran en cuenta pequeños cambios para que tenga éxito la aplicación de la estrategia inicial, para ello se tendrá que revisar constantemente varios puntos de los cuales los mas importantes son:

- Presupuestos
- Políticas

- Personal
- Competencia

La buena aplicación de la estrategia es el resultado de una buena distribución de las funciones y de los recursos, por lo que también se debe tomar en cuenta las revisiones constantes para no tener problemas y realizar correcciones a tiempo que pueden beneficiar a la correcta aplicación de la estrategia y por ende cumplir los objetivos establecidos inicialmente.

La estrategia que utilice la empresa dependerá mayormente de lo que quiera lograr de acuerdo a sus necesidades, como ninguna organización es similar y cada una busca enfocarse a un solo objetivo, por esta razón existen diferentes tipos de estrategias, que en general todas buscan un resultado en particular, pero no todas las organizaciones las aplican de la misma manera, cada una debe adecuarla a su actividad, a las fortalezas y amenazas que la puedan afectar directamente.

## **2.5 ANÁLISIS FODA**

En todas las organizaciones se presentan diferentes tipos de problemas a los cuales se tiene que hacer frente y la manera mas adecuada es que la empresa identifique adecuadamente cuales son sus debilidades para trabajar en ellas y mejorarlas lo mejor posible, además de las debilidades la empresa también cuenta con fortalezas que serán de gran utilidad para su desarrollo.

Los factores anteriormente mencionados son factores internos de la empresa, pero existen otros tipos de factores que si bien no son de la empresa pueden afectarle directamente, estos son los factores externos como las amenazas del

mercado, gobierno o ambiente; otro aspecto externo muy importante son las oportunidades en las cuales la organización puede desarrollarse aplicando adecuadamente sus fortalezas.

Es de gran utilidad que la organización realice un análisis FODA ya que este estudio le brindara un resultado donde indicara si la posición que tiene la empresa es fuerte o débil, de esta manera se realizara adecuadamente la estrategia, tomando en cuenta sus fortalezas y las oportunidades que tiene de crecer. Para identificar cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades la empresa puede realizar un cuadrante (ver figura 2.4) donde pueda ir anotando estas características.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Exterior</b>	Oportunidades	Amenazas
<b>Interior</b>	Fortalezas	Debilidades

Figura 2.4

#### ANALIS FODA

(<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>)

### 2.5.1 FORTALEZA

Tomando en cuenta al autor Thompson una fortaleza es todo aquello en lo que una empresa puede ser competitiva. Las fortalezas pueden ser de diferente manera y varían de una empresa a otra de acuerdo a su giro; las fortalezas

pueden ayudar a una organización a ser mas competitiva y mantenerse bien en la mente de los consumidores, si aprovecha adecuadamente sus fortalezas puede aprovecharlas al máximo y lograr los objetivos esperados; a continuación se muestra (ver figura 2.4) una lista de forma general de lo que pueden ser las fortalezas.

### CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS FORTALEZAS

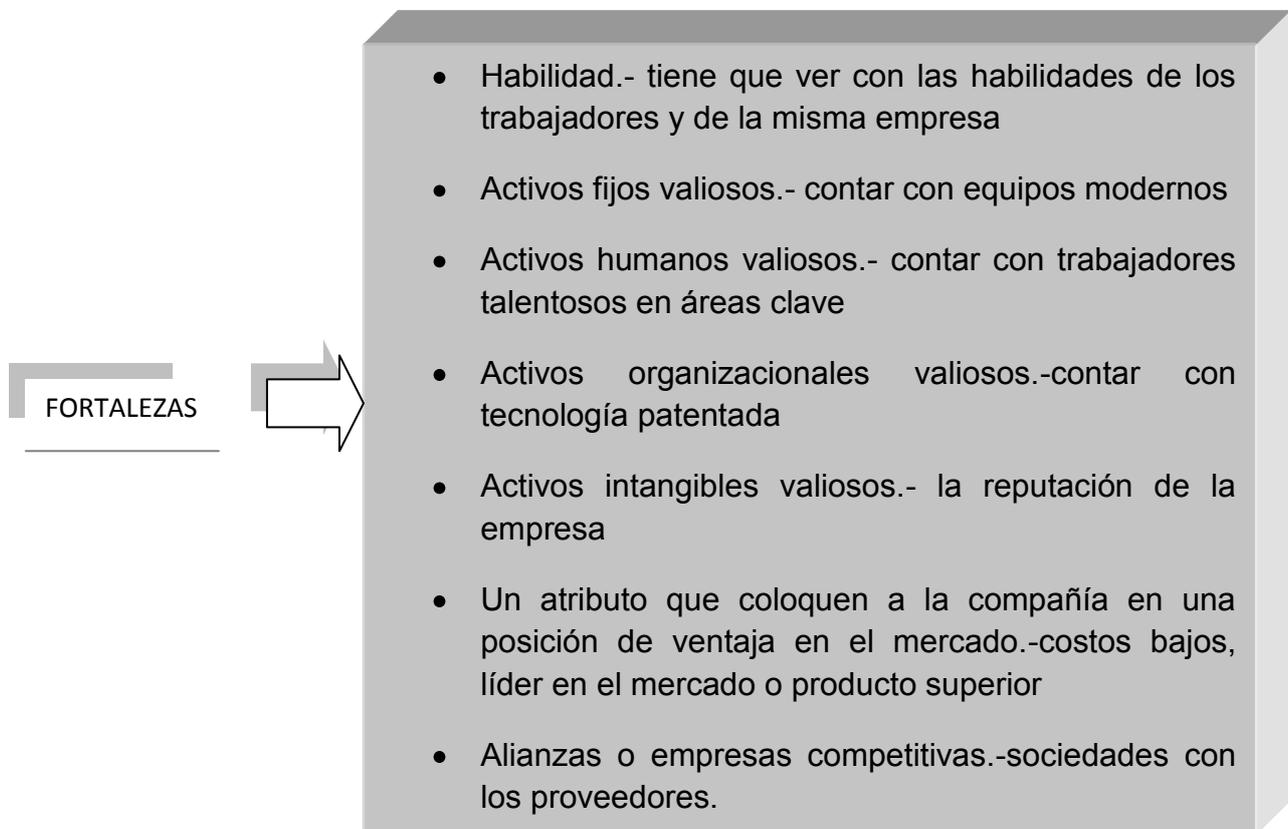


Figura 2.4 FORTALEZAS

(THOMPSON, 1998: 119)

Las fortalezas se llegan a relacionar con las habilidades, conocimientos y también con el agrupamiento de recursos de una empresa así como también al buen desempeño de los trabajadores, ya que al unir sus esfuerzos y habilidades logran grandes recursos.

### **2.5.2 DEBILIDADES**

Así como una empresa determina sus fortalezas debe identificar claramente sus debilidades para poner mayor énfasis en mejorarlas o eliminarlas. Una debilidad es todo aquello de lo que carece una compañía o en lo que tiene menor desempeño.

Las debilidades internas de una empresa se pueden relacionar con tener deficiencias en habilidades, carecer de activos fijos, intangibles y del factor humano o ser débiles en áreas clave; la ausencia de estas características mencionadas hacen vulnerable a una empresa, ya que puede ser desplazada fácilmente en el ambiente tan cambiante. Una vez que se analizó las fortalezas y debilidades de la organización se deben identificar la mayor cantidad de fortalezas ya que estas deben superar a las debilidades si es que la organización quiere ser competitiva en el mercado y posicionarse como una de las mejores empresas en su ramo.

Además de analizar el ambiente interno de una empresa, es de gran importancia estudiar el ambiente externo, que si bien no es parte de ella pero afecta directamente si llega a surgir un cambio; para que una organización aplique adecuadamente sus fortalezas debe asegurarse de investigar cuáles son sus oportunidades.

### **2.5.3 OPORTUNIDADES**

Las oportunidades son un factor muy importante en el establecimiento de la estrategia, ya que los encargados de elaborarla deberán identificar las oportunidades con las que cuenta la empresa y en las que puede tener mayor crecimiento; estas oportunidades dependerá de lo que realice la empresa y es que mientras para algunas organizaciones pueden abundar, para otras pueden ser muy escasas. Una manera sencilla de que una empresa pueda identificar claramente cual es una buena oportunidad, si cuenta con los recursos y capacidades para aprovecharla y llevarla a cabo, puede estar segura de que es una buena oportunidad. Las personas encargadas de realizar la estrategia deben estar alerta para adaptar sus recursos en el caso de que surjan oportunidades de nuevos mercados que resulten atractivos.

### **2.5.4 AMENAZAS**

Es muy común que las empresas tengan amenazas del ambiente externo, este factor cambia constantemente y afecta directamente la rentabilidad y el bienestar competitivo de una organización, por esta razón se debe estar alerta a los cambios como pueden ser:

- Surgimiento de tecnología nueva
- Introducción de nuevos productos por parte de los rivales
- El ingreso de competidores extranjeros
- Regulaciones nuevas
- Incremento en la tasa de interés

- Cambios demográficos
- Cambios en el gobierno

Si se tiene cuidado en las amenazas se pueden prevenir problemas futuros de la empresa, al identificarlas se puede realizar un ajuste en la estrategia original, todo esto con el fin de lograr los objetivos establecidos.

Es fundamental que una organización analice su ambiente interno para aprovechar al máximo sus fortalezas y poner más cuidado en sus debilidades, también es muy bueno que se analice el ambiente externo donde conseguirá grandes oportunidades de crecimiento y lograra prevenir los problemas futuros que conllevan las amenazas. Si se realiza un análisis FODA adecuado, los encargados de la estrategia sabrán que tan buena es la estrategia planteada y que ajustes se pueden realizar, en que se debe poner mayor atención y en que menos; como existe diversidad de estrategias cada una enfocada a la obtención de beneficios específicos; en el siguiente capítulo se analizará el tema de la planeación estratégica de mercadotecnia que son una buena opción para las micro y pequeñas empresas.

# **CAPÍTULO III**

## **ASPECTOS DE MERCADOTECNIA**

Una organización se divide en diferentes áreas, para que sus trabajos estén mejor organizados y coordinados, las áreas pueden ser interdependientes ya que una necesita de la otra; es indispensable enfocarse a una sola área ya que los encargados estarán mejor preparados y podrán desempeñar un buen trabajo para el beneficio de la empresa. En este capítulo se abordará el tema de la mercadotecnia haciendo referencia a los aspectos principales que servirán para la mejor comprensión del capítulo cuarto (Planeación estratégica de mercadotecnia)

Para abordar este tema es interesante primero conocer diferentes definiciones de lo que es mercadotecnia, tomando en cuenta diferentes autores.

### **3.1 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA**

Hoy en día son muchas las definiciones que existen sobre mercadotecnia ya que se da gran importancia a esta área pero para su mayor comprensión se darán algunas a continuación.

“La función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero diseñador y al hombre de producción, que es lo que el cliente desea en un producto determinado, que precio está dispuesto a pagar por el y donde y cuando lo necesitara”. (MERCADO, 1995: 189)

“Un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolo con terceros”. (KOTLER, 1996: 5)

El concepto de mercadotecnia según STANTON esta basado en tres ideas (ver figura 3.1) principalmente y se muestran a continuación:

- Orientarse al cliente: todos los miembros de una organización deben enfocarse junto con su departamento a satisfacer las necesidades del cliente.
- Actividades de mercadotecnia coordinadas: los esfuerzos deben combinarse de manera coherente como la mezcla de mercadotecnia.
- Objetivos de desempeño de la organización: básicamente se pueden medir en la recuperación de la inversión

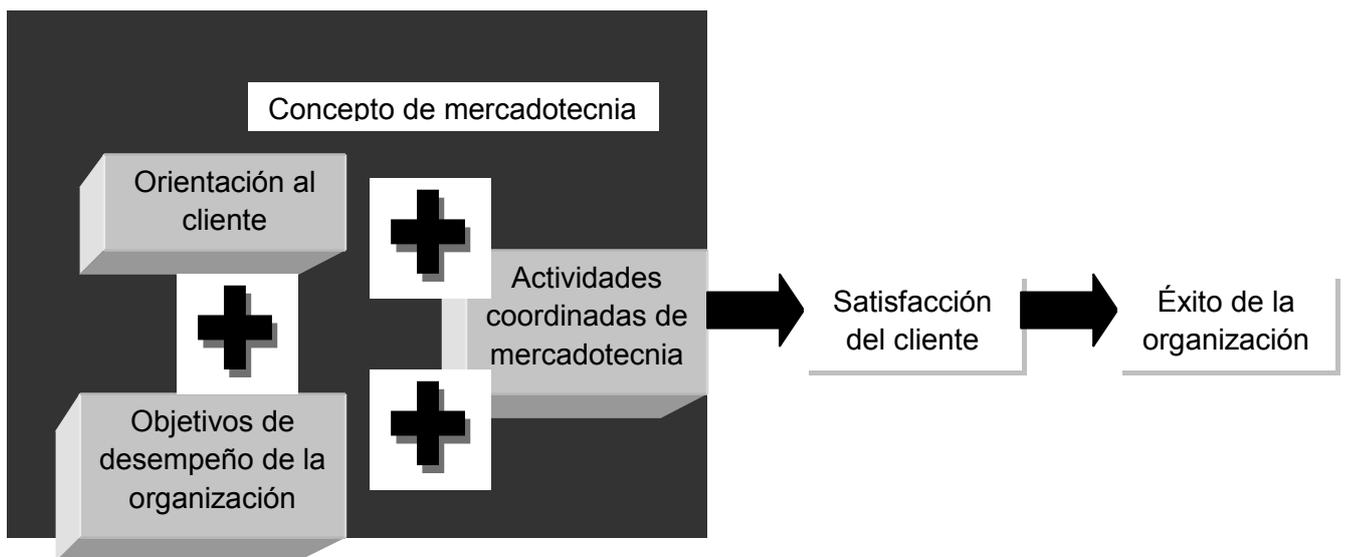


Figura 3.1 CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA  
(STANTON,1997:11)

Tomando en cuenta las definiciones mencionadas, se puede definir que mercadotecnia **es el proceso donde se realizan actividades coordinadas para el logro de los objetivos mediante la satisfacción de las necesidades del cliente, proporcionándole productos o servicios a su alcance.**

### 3.2 PROCESO DE LA MERCADOTECNIA

En toda actividad se debe seguir un proceso para realizar adecuadamente las funciones; estos permiten identificar claramente los pasos a seguir por una empresa, en este caso la mercadotecnia juega un papel muy importante ya que será la encargada de satisfacer las necesidades del cliente y por consecuencia lograr los objetivos establecidos. Tomando en cuenta el autor KOTLER se dará de manera general (ver figura 3.2) una explicación de los factores que componen al proceso de mercadotecnia.

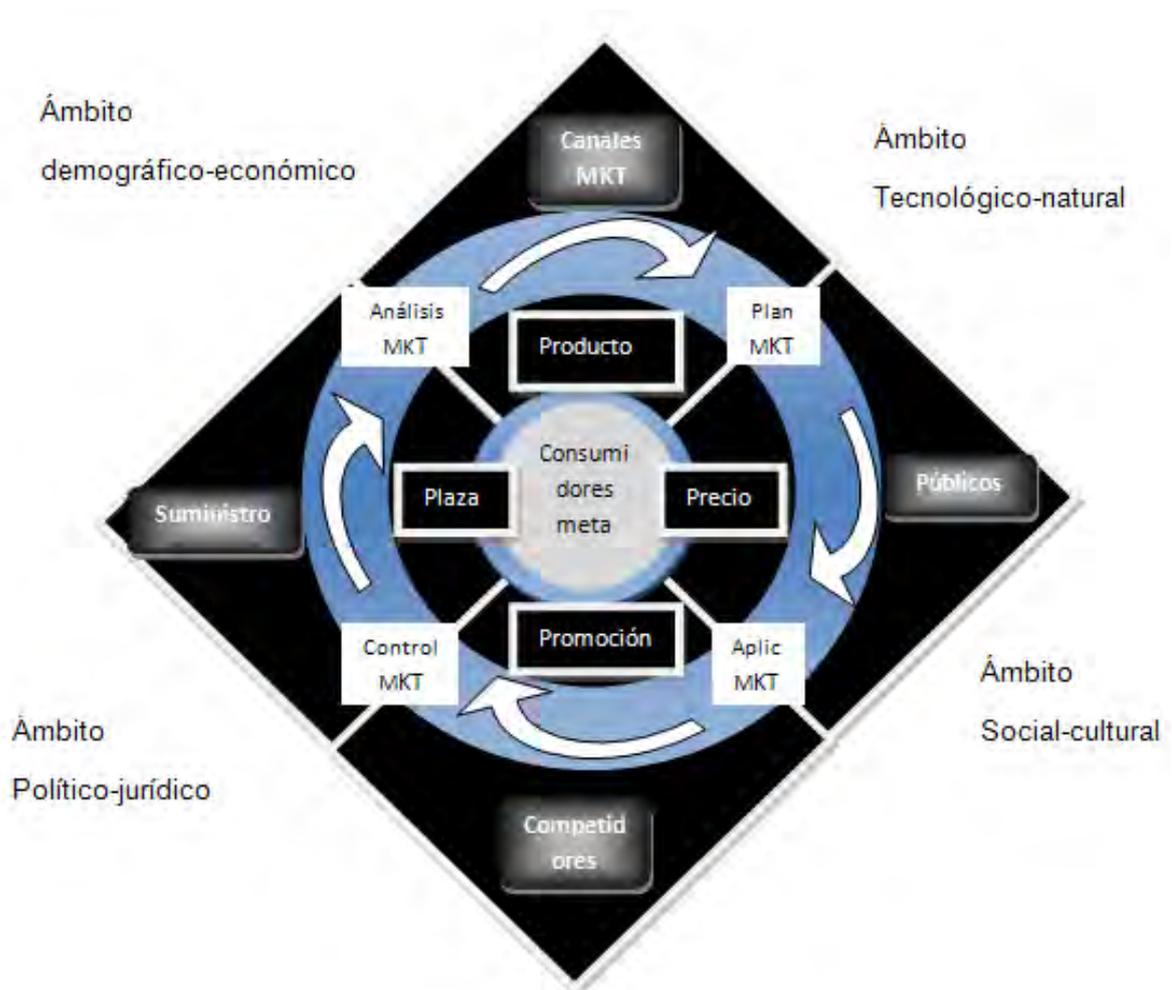


Figura 3.2 PROCESO DE MERCADOTECNIA

(KOTLER, 1996:50)

### **3.2.1 CONSUMIDORES META**

Las empresas básicamente se enfocan en este sector y es que por este motivo tratan de competir con otras organizaciones, se dirigen a ofrecer los mejores productos o servicios para ser los preferidos por los consumidores. Para saber como será el favorito, la empresa tendrá un trabajo difícil que realizar, analizar las preferencias y gustos de los consumidores a los que ellos van dirigidos de acuerdo al producto ofrecido; para elegir el mercado meta, la empresa debe dividir el mercado total, elegir los mejores segmentos para realizar estrategias mejores que la competencia. (KOTLER, 1996:50)

Para identificar bien cual será el mercado meta de la organización se siguen cuatro pasos principales que son los siguientes:

- Medición y pronóstico de la demanda

Si se desea lanzar un producto nuevo la empresa tiene que analizar todos los productos de la competencia, que tanto venden ese producto y si es posible y rentable lanzar otro producto a ese mercado. La empresa tendrá que analizar si el mercado puede crecer.

- Segmentación del mercado

Si la investigación es positiva, se da comienzo a la siguiente etapa que es la seleccionar el mercado, y se buscará el que ofrezca mayor oportunidad y donde se puedan alcanzar los objetivos que tiene la empresa; este mercado se encuentra conformado por diferentes grupos de consumidores como lo son: factores geográficos, demográficos, psicológicos y conductuales, con estos

factores la empresa podrá formar sus grupos de consumidores los cuales responderán de manera parecida al aplicar las estrategias de mercadotecnia.

- Selección del mercado

Una vez que se dividió el mercado global en grupos, se pasa a elegir el mercado que la empresa considere que podrá satisfacer las necesidades. La empresa podrá dirigirse a un solo segmento si así lo considera adecuado, pero también existe la posibilidad de dirigirse varios segmentos que estén interrelacionados o abarcar todos los segmentos del mercado.

- Posicionamiento en el mercado

Una vez que la empresa ya determino a que segmento se dirigirá, determinara de que manera quiere posicionarse, este consiste en lograr que un producto ocupe la mente de los consumidores que sea deseable en comparación con los de la competencia; para posicionar un producto la empresa debe identificar las ventajas competitivas que tiene lo que esta ofreciendo, debe ofrecerle beneficios que la competencia no tiene. (KOTLER, 1996:52)

### **3.2.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Una vez que la empresa determino cual es su mercado meta y que ha decidido llevar a cabo la mercadotecnia, antes de esto debe tomar en cuenta cuatro aspectos fundamentales, los cuales van a influir en el mercado meta; se componen básicamente de cuatro P's (ver figura 3.3) producto, precio, posición y promoción, fundamentales para que la aplicación de la estrategia sea un éxito.

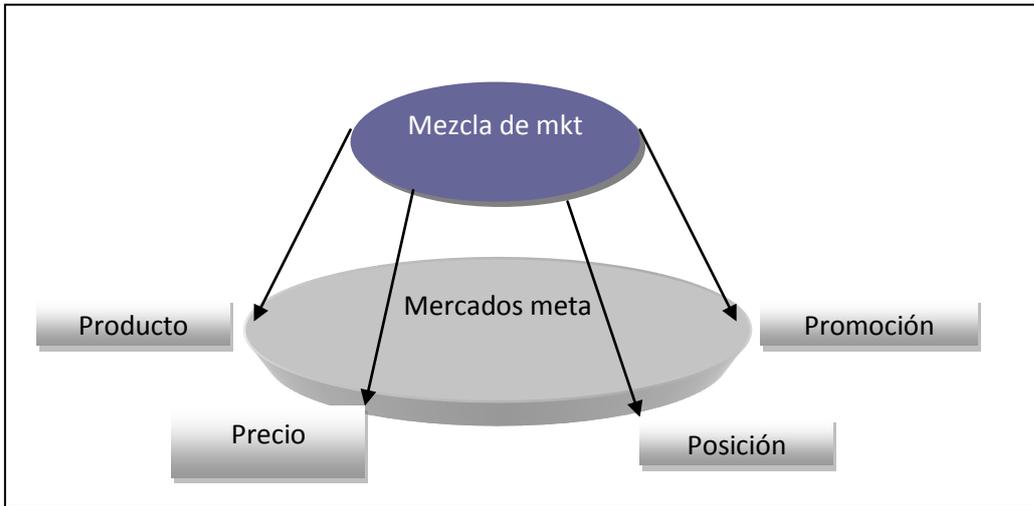


Figura 3.3 LAS CUATRO P'S DE LA  
MEZCLA DE MERCADOTECNIA (KOTLER,1996:54)

### 3.2.2.1 PRODUCTO:

Son todos los bienes y servicios que la empresa ofrece a su mercado meta con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

### 3.2.2.2 PRECIO:

Es la cantidad de dinero que los clientes estarán dispuestos a pagar por ese bien o servicio que ofrece la empresa. Los clientes pueden mantener una relación precio y calidad del producto.

### 3.2.2.3 POSICIÓN:

O también conocida como plaza. En esta la empresa debe establecer un lugar adecuado para ofrecer el producto, que el mercado meta lo identifique fácilmente y se a accesible encontrarlo y comprarlo; la empresa debe buscar el lugar

adecuado dependiendo de donde se ubique su mercado meta para que tenga mayor acceso al producto.

#### **3.2.2.4 PROMOCIÓN:**

En esta etapa la empresa tiene que dar a conocer las características buenas del producto y que lo hacen diferente al de la competencia, todo esto para que el mercado meta este enterado de sus atributos.(KOTLER,1996: 56)

Para que la mercadotecnia funcione adecuadamente deben ser tomados los cuatro aspectos principales de la mezcla de mercadotecnia, coordinarlos de tal manera que se logren los objetivos planteados por la empresa, y satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciendo los productos o servicios que requieren, a un precio adecuado, en el lugar adecuado y con la mejor información. Para que esto funcione bien se deben tomar en cuenta dos tipos de ambientes: el microambiente y el macroambiente, que afectan de manera directa a la empresa.

#### **3.2.3 MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA**

Una empresa para que funcione adecuadamente y pueda evitar múltiples problemas, debe conocer los beneficios y perjuicios que le afectan directamente; además de buscar como satisfacer las necesidades del mercado meta. La empresa debe considerar los factores del microambiente (ver figura 3.4) para no llegar a tener contingencias. A continuación se dará una explicación de los aspectos que componen el microambiente.

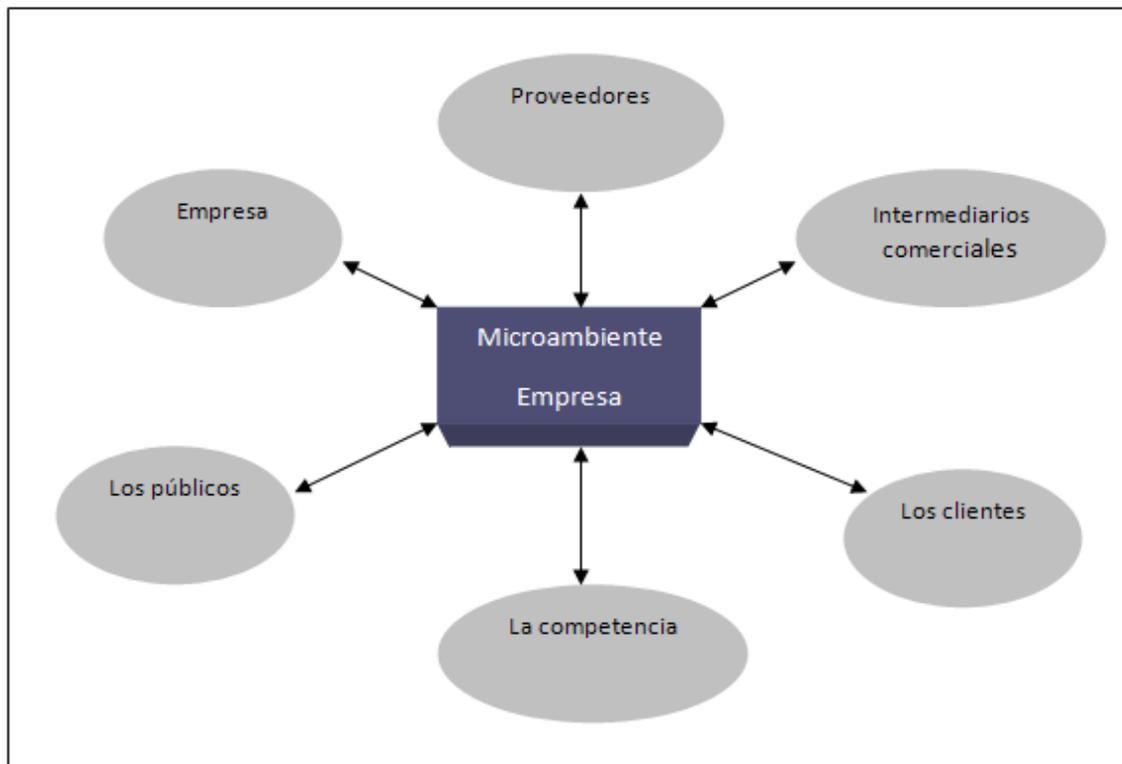


Figura 3.4 EL MICROAMBIENTE DE LA EMPRESA

(KOTLER, 1996:80)

### 3.2.3.1 EMPRESA:

Una empresa se encuentra dividida en departamentos estos a su vez deben estar bien comunicados y coordinados para trabajar adecuadamente, ya que todos son interdependientes deben buscar su buen funcionamiento, con el fin de lograr sus metas y las de la empresa.

### 3.2.3.2 PROVEEDORES:

Una organización nunca trabaja sola, depende de personas o empresas encargadas de suministrar todo lo que necesite. Se debe atender bien este factor ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa, analizar si lo que se entregó es realmente lo que la empresa solicitó, también si el precio es el pactado, etc.

### **3.2.3.3 INTERMEDIARIOS COMERCIALES:**

Además de los proveedores las empresas necesitan la ayuda de otros servicios como lo son, las personas o empresas que sirven como canales de distribución y ayudan a la organización a promover, vender y distribuir sus bienes y ofrecerlos al consumidor final, y estos pueden ser mayoristas o detallistas que revenden la mercancía.

### **3.2.3.4 LOS CLIENTES:**

Como existen diferentes tipos de clientes la empresa debe establecer adecuadamente a cuales se dirigirá, estudiar cuales son sus preferencias y necesidades para poderlos satisfacer, los tipos de clientes son:

- Los mercados de consumidores
- Los mercados de empresas
- Los mercados de revendedores
- Los mercados gubernamentales
- Los mercados internacionales

### **3.2.3.5 LA COMPETENCIA:**

Son empresas que ofrecen el mismo producto que una organización, y para que esta sea mejor, además de satisfacer las necesidades del mercado meta, deberá ofrecer un plus en sus productos o servicios, por otro lado, deberá buscar estrategias de acuerdo a su tamaño y posición que ocupa en el mercado.

### 3.2.3.6 LOS PÚBLICOS:

Son personas o empresas que ayudan a que una organización logre sus objetivos y estos son (ver figura 3.5).

EMPRESA	
Públicos Financieros	Ayudan a la empresa a obtener fondos.
Público de los medios	Son los medios que ayudan para dar a conocer la empresa y lo que ofrece.
Públicos gubernamentales	La empresa toma en cuenta cambios en el gobierno.
Públicos de acción ciudadana.	Las se encontrarán con personas, que pueda estar o no de acuerdo con las decisiones de mercadotecnia, y estos son los ambientalistas o consumidores.
Públicos locales	La empresa se encontrará establecida en una comunidad, a la cual debe atender y estar presente en las decisiones, para que mejore la calidad de vida y un beneficio en común.
Público general	La empresa debe tener cuidado en la forma que se da a conocer, ya que de esto dependerá la preferencia de los públicos por los productos que ofrece.
Público interno	Así como la organización busca satisfacer las necesidades del mercado meta, así deberá estar al tanto de su público interno, que son sus trabajadores, ya que si estos están motivados demostrarán un mejor desempeño.

Figura 3.5 TIPOS DE PÚBLICOS

(KOTLER, 1996:82)

Si una empresa identifica bien los factores del microambiente y esta al tanto de ellos, no dejara que afecte su capacidad de servir a sus clientes y podrá desarrollar adecuadamente sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

### 3.2.4 MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA

Si bien una empresa puede verse afectada por sus factores internos o el microambiente, existen otros factores que también son de gran importancia y que pueden afectar el buen desempeño de una organización; estos son externos y son llamados macroambiente (ver figura 3.6) a los cuales la empresa no debe hacer caso omiso.

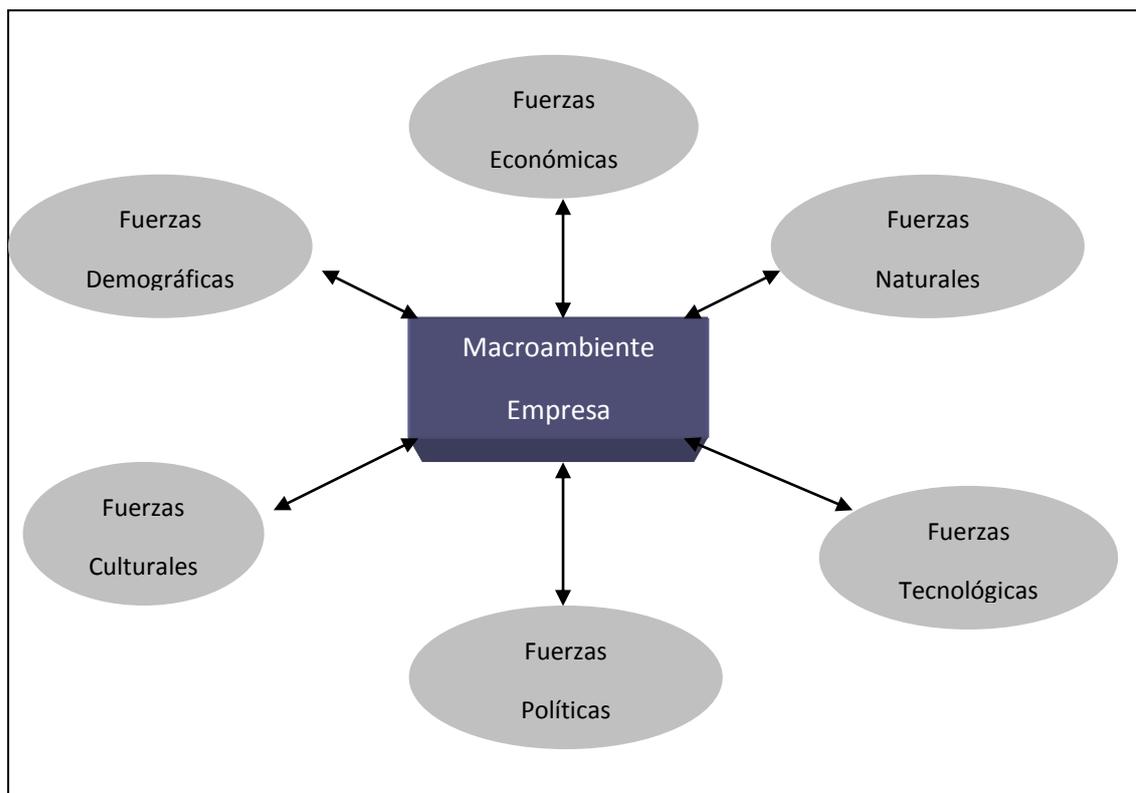


Figura 3.6 EL MACROAMBIENTE DE LA EMPRESA

(KOTLER, 1996:84)

#### **3.2.4.1 FUERZA DEMOGRAFICA**

Esta es de gran utilidad para las empresas ya que se analiza a la gente que componen los mercados, investigando ciertas características como tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, etc.

#### **3.2.4.2 FUERZA ECONOMICA**

Este factor es indispensable que lo tome en cuenta la empresa ya que existen factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores y además también en lo que más gastan.

#### **3.2.4.3 FUERZA NATURAL**

La empresa debe considerar que los recursos naturales no duran para siempre y si utilizan alguno como insumo, a largo plazo puede verse afectada la actividad económica de la empresa si no se prevé este tipo de problemas. Por otro lado, se debe tomar en cuenta si se daña algún recurso natural por las actividades de mercadotecnia que realice la empresa.

#### **3.2.4.4 FUERZA TECNOLOGICA**

Se refiere básicamente a estar atentos a los cambios tecnológicos que vayan surgiendo para que no afecte a la empresa y se pueda integrar a ellos de manera rápida.

#### **3.2.4.5 FUERZA POLÍTICA**

Si la empresa desea tomar alguna decisión de mercadotecnia debe tomar en cuenta al ambiente político, en los cuales existen leyes que regulan las

actividades comerciales, así como organismos encargados de aplicar la ley, que no deben pasarse por alto.

#### **3.2.4.6 FUERZA CULTURAL**

Si la empresa desea enfocar sus esfuerzos de mercadotecnia al mercado meta, deberá tomar en cuenta los valores culturales y sus posibles cambios, ya que estos pueden modificar las preferencias y comportamientos de los individuos.

Es fundamental que la empresa determine cual es su mercado meta, ya que a este aplicara sus esfuerzos de mercadotecnia, será fundamental que conozca sus deseos y necesidades, de esta manera será mas fácil aplicar la mezcla de mercadotecnia en base a estos datos, también es indispensable que realice un estudio de su micro y macroambiente esto le dará un enfoque mas amplio de lo que le puede afectar y en lo que puede ser bueno.

En este capítulo se habló de algunos aspectos de mercadotecnia con el fin de que se complementara la información general de lo que es el planeación estratégica de mercadotecnia, que será el tema a tratar en el siguiente capitulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA**

Uno de los pasos del proceso administrativo que es de gran importancia es la planeación, ya que una organización debe establecer claramente que es lo que desea lograr, para ello debe planear y prever los futuros problemas. En el capítulo anterior se tocó el tema de la mercadotecnia de manera general para que brindara un plano más amplio de lo que se tratará en este capítulo; para una empresa que busca el crecimiento es indispensable mantener una buena planeación estratégica, pero sin duda se puede tener mayor alcance con los objetivos establecidos si se busca una mayor precisión en la estrategia ya que se delimita básicamente a lo que se desea, en este caso hablaremos de la planeación estratégica de mercadotecnia, ya que esta busca básicamente posicionar a la empresa en el mercado, tomando en cuenta los aspectos fundamentales de ella como el producto, precio, plaza y promoción.

#### **4.1 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Como se observó en los tres capítulos anteriores cada actividad tiene un proceso, ya que esto favorecerá el buen funcionamiento e identificación de cada una de las etapas. Si se desea establecer un proceso de planeación estratégica de mercadotecnia, debemos tomar en cuenta que existen varios autores los cuales tienen diferentes formas de mostrarlo, para este caso nos basaremos en el proceso de STANTON (ver figura 4.1).

## PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA

1. Realizar un análisis de la situación
2. Establecer objetivos de mercadotecnia
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial
4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado
5. Diseñar una mezcla estratégica de mercadotecnia

Figura 4.1 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA (STANTON, 1998:672)

A continuación se mencionaran cada una de las etapas del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia para un mejor estudio.

### 4.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El paso numero uno de la planeación estratégica de mercadotecnia es examinar la situación de la empresa, buscar que tipos de programas de mercadotecnia que ha estado aplicando la empresa, identificar si aún son buenos o necesitan cambiarse para lograr el cumplimiento de los objetivos; otro factor por analizar que es importante es el análisis FODA (capitulo II), para saber como nos encontramos y que oportunidades tenemos en relación a la competencia, también se analiza a los grupos de consumidores, identificando las estrategias utilizadas para satisfacer sus necesidades.

#### **4.1.2 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA**

Una vez realizado un análisis de la situación de la empresa, esta deberá determinar sus objetivos y metas que desea alcanzar, siempre y cuando los objetivos de mercadotecnia estén vinculados a los objetivos y estrategias de toda la empresa. Estos deberán hacerse por escrito, especificando los objetivos de mercadotecnia que tengan mayor prioridad.

#### **4.1.3 POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL**

El paso numero tres es identificar si el producto, servicio e imagen que ofrece la empresa es buena en relación a la competencia desde el punto de vista de los consumidores; es decir, saber si los clientes mantiene una buena imagen del producto que ofrece la empresa.

Otro aspecto a identificar en esta etapa es la ventaja diferencial, una vez analizado la imagen del producto desde el punto de vista de los consumidores, se buscará ofrecer características del producto que lo hagan ver diferente y atractivo para los clientes y que no lo tenga la competencia, tanto que los consumidores prefieran el producto y no otro.

#### **4.1.4 MERCADO META Y DEMANDA DEL MERCADO**

El paso numero cuatro es, determinar cual será el mercado meta, para esto se deberá fraccionar el mercado global en partes pequeñas también llamados segmentos, los cuales varían en preferencias y necesidades, y es indispensable que la empresa seleccione el segmento al cual desea satisfacer sus necesidades.

Para realizar una segmentación existen tres tipo de divisiones (ver figura 4.2) las cuales ayudaran a identificar de una buena manera el mercado meta.

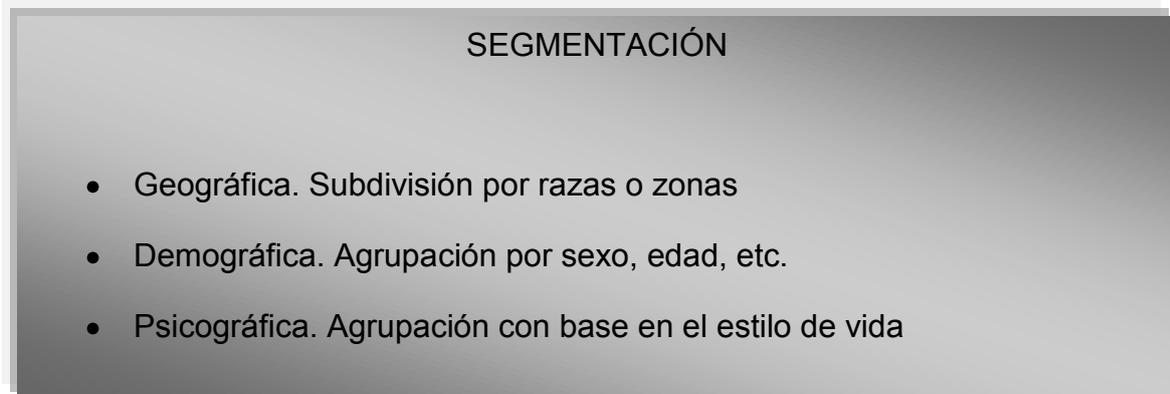


Figura 4.2 TIPO DE SEGMENTACIÓN  
(CAMUS,2001:49)

#### **4.1.5 DISEÑO DE UNA MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Es el último paso de la planeación estratégica de mercadotecnia, donde, una vez determinado el mercado meta se deben tomar en cuenta la mezcla de mercadotecnia que consta de cuatro aspectos fundamentales: producto. Precio, posición y promoción (vistos en capítulo tres) todo ello con el fin de analizar si las P's han sido adecuadas hasta el momento o se requiere de una modificación.

#### **4.2 PLANEACIÓN ANUAL DE MERCADOTECNIA**

Existen diferentes tipos de planes dependiendo de cada autor y para los fines específicos de cada empresa a continuación se muestra un plan anual de mercadotecnia (ver figura 4.3) y que puede ser muy completo para muchas empresas.

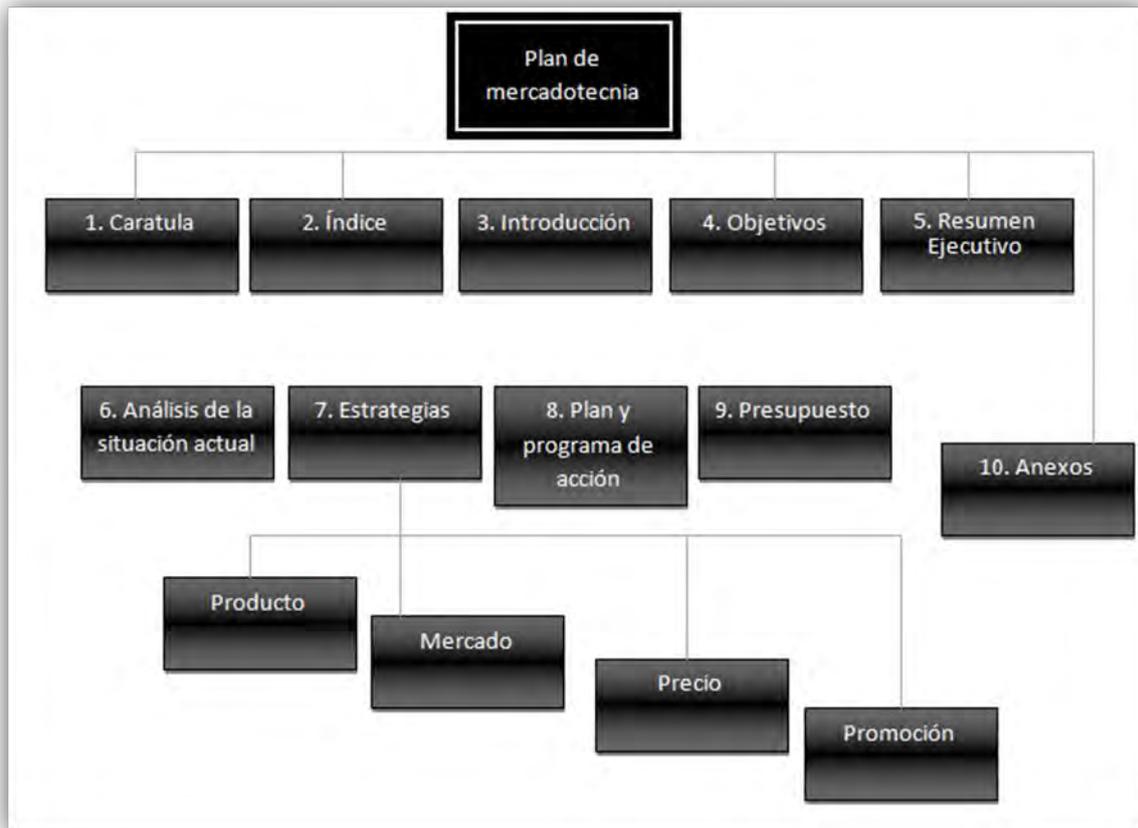


Figura 4.3 PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA  
(LERMA,2003:13)

#### 4.2.1 CARATULA

Esta es la primera página con la que se inicia el plan anual de mercadotecnia e incluye lo siguiente:

- Razón social de la empresa o institución
- Título del plan de mercadotecnia
- Fecha y periodo al que corresponde

(LERMA,2003:14)

#### **4.2.2 ÍNDICE**

En esta parte se muestra el contenido del plan con el número de página de cada tema así como los anexos.

#### **4.2.3 INTRODUCCIÓN**

Es una pagina donde se explica las razones por las cuales se presenta el plan de mercadotecnia y por que se desarrolla, y se presentan temas que son de mayor relevancia de una manera general.

#### **4.2.4 OBJETIVOS**

Los objetivos están formados por varias metas, de tal forma que estando todas unidas muestran el resultado que la empresa desea alcanzar; esta etapa es fundamental ya que si no se establecen adecuadamente los objetivos afecta directamente al plan anual de mercadotecnia. Y para que los objetivos sean buenos deben contar con las siguientes características:

- Realistas
  
- Voluntarios
  
- Coherentes
  
- Ubicados en el tiempo
  
- Presentarse por escrito
  
- Mesurables

(LERMA,2003:15)

#### **4.2.4.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS COMERCIALES**

Estos objetivos están íntimamente relacionados con la actividad de la empresa y hacia donde se dirige, tomando en cuenta el plan anual de mercadotecnia los objetivos comerciales se pueden dividir en las siguientes categorías (ver figura 4.4).

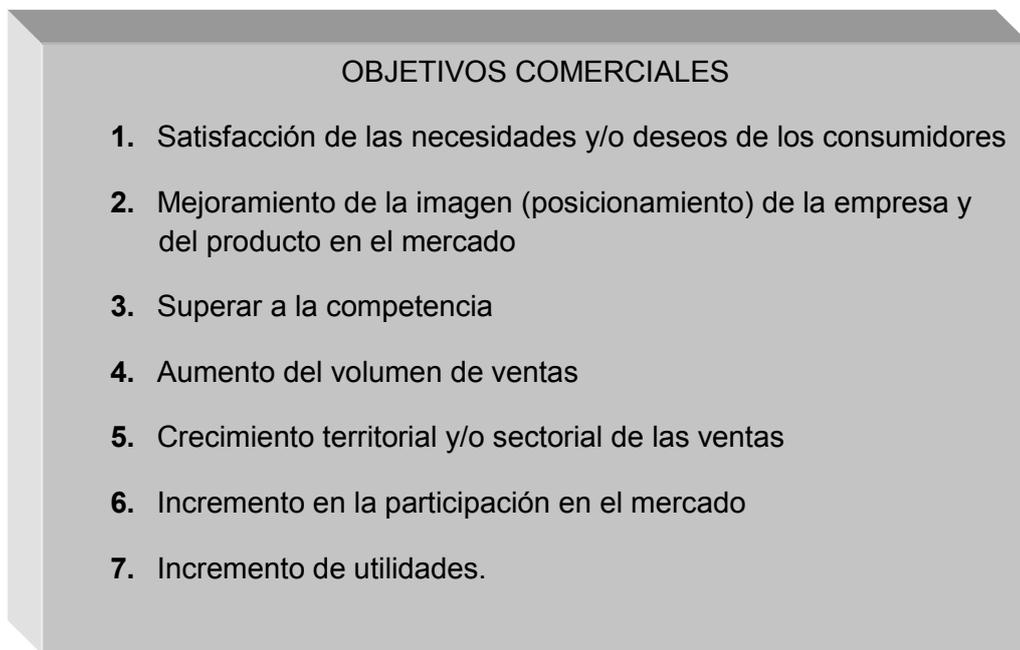


Figura 4.4 OBJETIVOS COMERCIALES

(LERMA, 2003:19)

##### **4.2.4.1.1 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y/O DESEOS DE LOS CONSUMIDORES**

Ahora los consumidores deciden con libertad su elección de compra, por esta razón las organizaciones deben mantener bien satisfechas las necesidades de sus clientes de una manera continua y actualizada para que repitan su compra y la empresa de esta manera no desaparecerá.

#### **4.2.4.1.2 MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN (POSICIONAMIENTO) DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO EN EL MERCADO.**

El posicionamiento es básicamente la imagen inmediata en la mente de los clientes con respecto a algún producto o empresa y esta puede tener un impacto positivo o negativo a la hora de la compra por parte de los consumidores, y por otro lado también afecta las relaciones que establecen con distribuidores, autoridades y público. Si la imagen que presenta la empresa es buena, los compradores podrán ser fieles al producto o servicio que ofrezca.

#### **4.2.4.1.3 SUPERAR A LA COMPETENCIA**

En un mismo mercado puede existir infinidad de competencia los cuales desarrollaran estrategias de ofensiva para ser el mejor y desplazar a los demás, todo esto con el fin de aumentar las ventas y el margen de utilidades; si se desea superar a la competencia no basta con tener mayor numero de recursos, también se debe tener mayor cuidado en la rapidez de acción y en establecer una estrategia adecuada.

#### **4.2.4.1.4 AUMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS**

Toda empresa es creada con el fin de vender lo que ofrece y obtener un margen bueno de utilidades; la mercadotecnia es fundamental para que una empresa incremente su numero de ventas, todo esto mediante la utilización de la publicidad, la promoción y las relaciones publicas, basándose en una buena estrategia de ventas

#### **4.2.4.1.5 CRECIMIENTO TERRITORIAL Y/O SECTORIAL DE LAS VENTAS**

Algunas empresas que ya se encuentran establecidas buscan tener un mayor crecimiento territorial, mediante la expansión de las plantas en nuevos territorios del país o exportan sus productos a otros países; o bien, si ya han cubierto muy bien el sector al q se dirigen buscan otro tipo de sector en el mismo mercado al cual puedan ofrecer nuevos productos.

#### **4.2.4.1.6 INCREMENTO EN LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

La empresa además de crecer buscar incrementar en numero de ventas de su empresa, esto obteniendo una parte considerable del total de ventas del mercado aun habiendo mucha competencia en le mercado.

Para saber que posición ocupa una empresa en el mercado se puede realizar un estudio con la matriz de crecimiento y participación BCG (ver figura 4.5) de esta

manera la empresa se ubicara en algunos de estos cuatro cuadrantes y sabrá que participación tiene su producto o servicio en el mercado.



Figura 4.5 MATRIZ BCG

([admindeempresas.blogspot.com/2007/08/matriz-bcg-o-matrizcompetitiva-o-de.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2007/08/matriz-bcg-o-matrizcompetitiva-o-de.html))(10 octubre 2007)

- a) **Estrellas:** el primer cuadrante se refiere a la empresa que posee una alta participación en los mercados y están en una etapa de alto crecimiento. Por esta razón no son generadores de flujo de efectivo ya que necesitan de la inversión impulsora. La perspectiva es que cuando ya no haga falta reinvertir serán generadores de efectivo para la empresa, ofrecerán un alto margen, estabilidad y seguridad, convirtiéndose así en “vacas lecheras”.
  
- b) **Vacas lecheras:** el segundo cuadrante es una fuente de importantes utilidades de la empresa. El crecimiento de la demanda es lento, pero las inversiones en estos sectores son mínimas, y el margen de contribución,

elevado. Hay que seguir explotándolo mientras genere rentabilidad y no pensar en nuevas inversiones porque su porvenir es dudoso.

**c) Dilemas:** el tercer cuadrante son los sectores que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa, pero no a sus utilidades, ya que requieren más efectivo que el que generan. Seguirán creciendo, pero exigen altas inversiones para mantener un porcentaje no significativo de mercado. La decisión es incierta. Si son exitosos se pueden convertir en Estrellas; de lo contrario se volverán “perros” (pesos muertos).

**d) Pesos muertos o “perros”:** son los sectores del pasado, que no contribuyen a la utilidad. ni tienen perspectivas de crecimiento. No conviene hacer ninguna nueva inversión para mantenerlos vivos.

([admindeempresas.blogspot.com/2007/08/matriz-bcg-o-matrizcompetitiva-o-de.html](http://admindeempresas.blogspot.com/2007/08/matriz-bcg-o-matrizcompetitiva-o-de.html))(10 octubre 2007)

#### **4.2.4.17 INCREMENTO DE UTILIDADES**

Toda empresa busca primeramente retribuir los gastos que realizaron y generar utilidades para que siga funcionando, este objetivo pertenece al plan financiero, pero si bien, el plan de mercadotecnia puede presentar este objetivo en los objetivos generales de la empresa ayudando en gran medida al logro de los mismos.

#### **4.2.5 RESUMEN EJECUTIVO**

Es un documento donde se presenta de manera condensada el contenido total y relevante del plan, la explicación es breve y concisa de lo que se llevara a cabo en el plan y con que propósito, se realiza de una a cuatro paginas y deberá

aparecer un breve enunciado de los objetivos, estrategias, presupuestos y las acciones con respecto a los elementos de la mezcla de mercadotecnia, este puede entregarse a los directores de la empresa y si no existiera se entrega a los posibles socios o inversionistas.

#### **4.2.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este punto se describe la situación de la empresa en el momento del análisis, resume la información y diagnóstico de la situación presente tomando en cuenta los siguientes puntos:

- a) Mercado meta
- b) Canales de distribución
- c) Consumidores y clientes
- d) Segmentos y nichos
- e) Principales competidores

(LERMA,2003:23)

#### **4.2.7 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA**

Si se quiere cumplir con los objetivos es indispensable determinar los medios por los que se llevará a cabo la estrategia de mercadotecnia, en la cual se van a utilizar las tácticas y se van a emplear los recursos con los que cuenta la administración para su mejor aprovechamiento. Las estrategias de mercadotecnia

pueden referirse a algunos elementos de la mezcla de mercadotecnia como pueden ser:

- Con respecto al producto total
- Con respecto al precio
- Con respecto al mercado
- Con respecto a la promoción

(LERMA, 2003: 28)

#### **4.2.8 PLAN Y PROGRAMA DE ACCIÓN**

Si el plan de mercadotecnia involucra a más áreas, es precisamente en esta parte donde se les da una secuencia y calendarización de las actividades de cada área, con el fin de mantener un mayor control de los proyectos, se pueden apoyar con un paquete de cómputo donde pueden ser operados de una mejor manera.

#### **4.2.9 PRESUPUESTO**

Para que el plan de mercadotecnia pueda ser aplicado se necesita destinar un porcentaje de los recursos económicos tomando en cuenta cada una de las áreas del plan, para sumar los costos, gastos e inversiones en cada uno de ellas. El presupuesto debe realizarse tomando en cuenta los precios vigentes en el mercado; ya que este es una herramienta de planeación y de control fundamental para el buen funcionamiento del plan de mercadotecnia.

#### **4.2.10 ANEXOS**

Este punto forma la última parte del plan de mercadotecnia, donde contiene la información correspondiente a los anexos, en el cual se incluyen los documentos de respaldo, información adicional, esquemas etc. Que ayudan a entender de mejor manera el plan de mercadotecnia.

### **4.3 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

Existen infinidad de estrategias donde las organizaciones tienen libertad de elegir las mas adecuadas o de mayor interés de acuerdo a cada uno de sus objetivos; a continuación, se mostrarán algunas estrategias orientadas a las variables que la empresa pueda controlar y que son:

#### **4.3.1 ESTRATEGIAS DE ENTRADA**

En este tipo de estrategia la empresa puede preguntarse a la pregunta ¿Cómo? Para darse una idea en general de cómo ubicar su producto en un lugar favorable, se pueden tomar aspectos como la innovación, precio, canales, calidad etc.  
(FISCHER, 1993:140)

#### **4.3.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN/ POSICIONAMIENTO**

En esta estrategia se contesta a la pregunta ¿Dónde? Realizar el posicionamiento. Se pretende explorar el segmento que seria el mercado elegido por la empresa y que será el más rentable; por otro lado, la estrategia busca que su producto sea preferido por sus consumidores y que perdure en su mente por

mucho tiempo para que sean clientes fieles a la marca y tengan una imagen de calidad, precio, duración, etc. A continuación se muestran algunas de las estrategias de posicionamiento (ver figura 4.6):

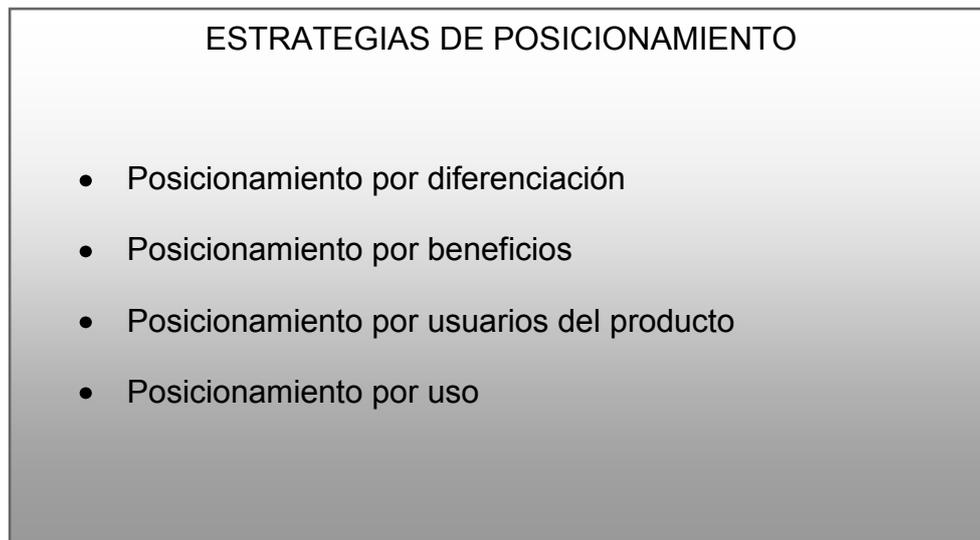


Figura 4.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

(FISCHER, 1993:140)

#### **4.3.2.1 POSICIONAMIENTO POR DIFERENCIACIÓN**

Este tipo de posicionamiento es muy efectivo para aquellas organizaciones que cuentan con productos o servicios que tienen características de las cuales no poseen los productos de la competencia, y esto hace que el producto sea único en el mercado.

#### **4.3.2.2 POSICIONAMIENTO POR BENEFICIOS**

Este tipo de posicionamiento es cuando la empresa brinda un plus al producto que le ofrece al consumidor, satisfaciendo de una mejor manera las necesidades del mercado meta.

#### **4.3.2.3 POSICIONAMIENTO POR USUARIOS DEL PRODUCTO**

Este tipo de posicionamiento se enfoca principalmente a un grupo de consumidores a los cuales la empresa pretende satisfacer sus necesidades, brindando productos especialmente para ellos.

#### **4.3.2.4 POSICIONAMIENTO POR USO**

Los posicionamientos por uso son exclusivos para aquellos productos que tienen usos y tiempos de vida determinados, ya que se resaltan las características principales del producto así como también el uso específico en la vida de los consumidores.

#### **4.3.3 ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

En este tipo de estrategias se utilizan los cuatro aspectos de los cuales se puede valer la empresa para el logro de sus objetivos, y son: producto, precio, plaza y promoción de las cuales se pueden realizar combinaciones que resulten las más adecuadas para cada organización dependiendo de sus necesidades y deseos. A continuación se muestran algunas de las estrategias utilizando cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

#### **4.3.3.1 EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO**

- Agregarle algo, cambiarlo, modificarlo, mejorarlo.
- Ampliar o consolidar la línea.
- Agregar accesorios.
- Ofrecer nueva gama de colores.
- Hacerlo mas seguro.
- Aumentar su calidad.
- Introducir nuevos productos que satisfagan necesidades provocadas por cambios en el estilo de vida o nuevas tecnologías.
- Realzar el producto en base a nuevas regulaciones municipales, gubernamentales o ecológicas.
- Rediseñarlo para ahorrarle tiempo y dinero al consumidor.

([mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm](mailto:mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm))

#### **4.3.3.2 EJEMPLOS ESTRATEGIAS PARA EL PRECIO**

- Ofrecer descuentos especiales para lograr una distribución masiva.
- Establecer programas especiales para ventas estacionales o para liquidar inventarios.
- Elevar el precio para distanciarse de la competencia y hacerse más selectivo.

- Elevar los precios para cubrir los costos de servicio post venta o de una garantía ampliada.
- Reducir su precio y lograr el objetivo de rentabilidad a través de un mayor volumen de unidades.
- Reducir el precio del producto, cambiando el diseño, el empaquetado, los materiales o formulas utilizados.
- Programar ofertas a los clientes.
- Establecer escala de precios, vía descuentos, en función de los niveles de compra.
- Ofrecer términos de pagos mas amplios.
- Ofrecer descuentos por pronto pago.

([mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm](mailto:mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm))(30 octubre 2007)

#### **4.3.3.3 EJEMPLOS ESTRATEGIAS PARA LA PLAZA**

- Cambiar su canal de distribución adecuándolo a los patrones de actitudes del consumidor.
- Establecer almacenes regionales para facilitar la entrega.
- Proveer servicios especiales de ingeniería a sus compradores.
- Vender a través de catálogo o correo directo.
- Agregar vendedores.

- Reestructurar sus zonas de ventas en función de territorios o tipos de clientes o productos.
- Asignar hombres claves para la atención de clientes especiales.

([mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm](mailto:mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm))

#### **4.3.3.4 EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN**

- Establecer un buen programa de publicidad
- Descuentos especiales para los primeros compradores de un producto nuevo.
- Establecer un programa de material de exhibición para el punto de venta
- Empaquetar su producto más convenientemente o de manera más atractiva
- Mejorar los argumentos de ventas a los clientes potenciales
- Crear programas especiales para captar clientes especiales
- Facilitar muestras de sus productos.
- Confeccionar exhibiciones especiales para determinados grupos de clientes, o en ferias y exposiciones

([mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm](mailto:mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm))(15 Octubre 2007)

#### **4.3.4 ESTRATEGIA DE OPORTUNIDAD**

Este tipo de estrategias son adecuadas cuando la empresa encuentra el momento adecuado para intentar una acción, ya que básicamente debe contestar a la pregunta ¿Cuándo? Para identificar adecuadamente el momento.

Es indispensable que una organización cuente con un plan estratégico en mercadotecnia ya que de esta forma tomara en cuenta sus objetivos, analiza la situación de la empresa de acuerdo a la competencia y que tanta participación tiene en el mercado, y de esta forma establecer las estrategias que utilizará, tomando en cuenta los aspectos principales de la mezcla de mercadotecnia(producto, precio, plaza y promoción), para después contar con un programa de acción donde especificara las acciones a realizar, y por último sabrá aproximadamente el presupuesto que deberá destinar al proyecto, visualizando el desembolso que tendrá que realizar la organización. Tomando en cuenta los capítulos anteriores, se pasará a proponer las estrategias de mercadotecnia mas adecuadas para una microempresa, que serán especificadas en el capítulo siguiente.

# **CAPÍTULO V**

## **CASO PRÁCTICO**

### **5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa Corporación agro tecnológica mexicana “CAMEX” surge con la idea de proporcionar nuevos productos orgánicos para aquellos productores de frutas hortalizas de todo el país. Este proyecto surgió en el año de 2000 a cargo del Sr. Francisco Barragán Magallón quien realizó varios estudios del producto Guanofol, hecho a base de guano de murciélago que funciona como fertilizante para las huertas, los estudios fueron favorables y a partir del año 2004 fueron distribuidos los primeros productos en la región, actualmente cuentan con las oficinas administrativas en la ciudad de Morelia Michoacán y la planta procesadora en Antúnez Municipio de Paracuaro Michoacán, y sus clientes han ido en aumento por los buenos resultados que muestra el producto en las huertas y plantas.

### **5.2 MISIÓN**

Ofrecer productos orgánicos de calidad que aporten grandes beneficios a los cultivos con un bajo costo y para la obtención de productos orgánicos para el consumo humano.

### **5.3 VISIÓN**

Ser una empresa nacional líder en la industria de productos orgánicos y naturales, comprometida con la agricultura y la sociedad.

#### **5.2.3 VALORES**

En esta organización predominan los siguientes valores por parte del personal:

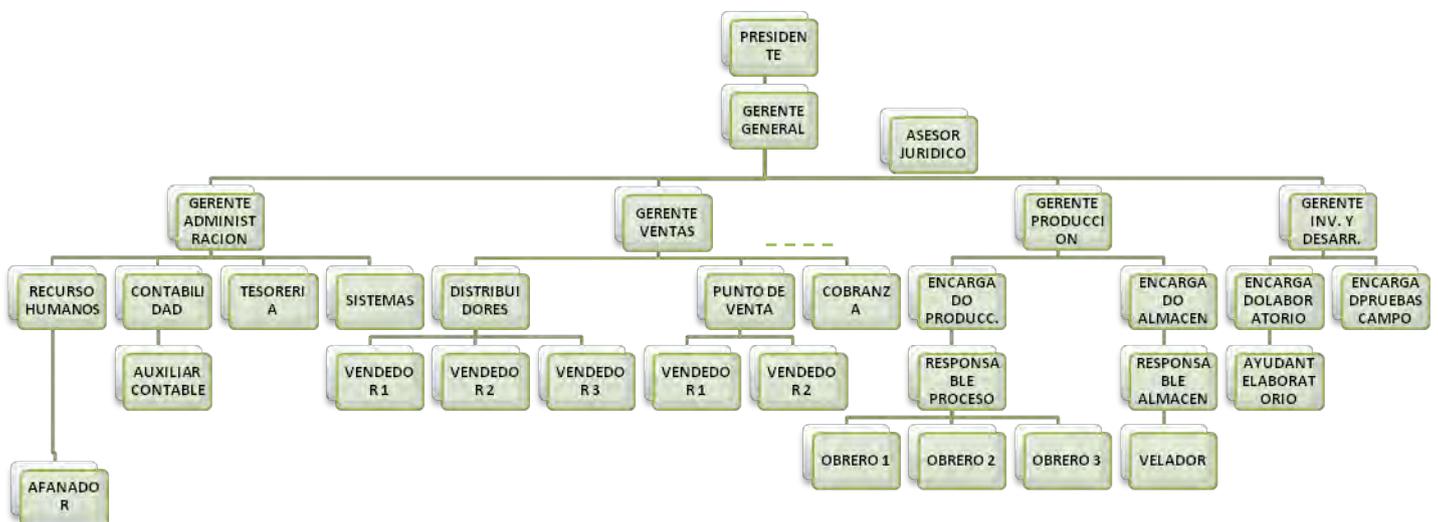
1.- Honestidad

2.- Responsabilidad

3.- Respeto

## 5.2.4 ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE CORPORACION AGROTECNOLOGICA MEXICANA S. DE P.R. DE R.L.



Tipo Organigrama: Vertical

ELABORÓ: Anayeli Sánchez Barragán

REVISÓ: ING. Ricardo Aguilar Lara

AUTORIZO: L.C. Yhadira Caballero Herrejon

## 5.3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para establecer un plan estratégico de mercadotecnia es necesario recabar información e identificar los instrumentos de estudio con el fin de identificar la situación actual de la empresa. En la investigación de campo se recaba toda la

información posible a través de una investigación mixta ya se mediante cuestionarios que son realizados a los clientes y una entrevista aplicada a la empresa analizada, en el departamento administrativo.

### **5.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar los aspectos más relevantes que incentivan a los clientes para comprar en la empresa Corporación Agrotecnológica Mexicana S. de P.R. de R.L., con el fin de desarrollar una propuesta que incremente su participación en el mercado, dando como resultado un mayor posicionamiento.

### **5.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un análisis FODA de la organización.
- Establecer los objetivos específicos en mercadotecnia
- Identificar los objetivos comerciales de la empresa
- Analizar la participación que tiene la empresa en el mercado
- Analizar la situación actual de la empresa
- Identificar las estrategias de mercadotecnia mas adecuadas para una microempresa.
- Identificar la ventaja diferencial de la empresa.
- Establecer las estrategias de posicionamiento que mas convengan a la empresa.

### **5.3.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de la planeación estratégica de mercadotecnia es importante por que se tiene una planeación de lo que se espera lograr, nos brinda datos de cómo se encuentra la empresa en comparación de la competencia cuales son los defectos y deficiencias, cuales son nuestras ventajas competitivas y de que manera podemos introducirnos de una mejor manera al mercado, además de saber cual es nuestro mercado meta como colocar un producto en la mente de los consumidores.

La planeación estratégica es de gran importancia ya que ayuda al administrador a prever y enfrentar los posibles problemas que se puedan presentar en la empresa que se encuentre dirigiendo, permitiendo revisar los planes pasados y conforme a ellos realizar una nueva planeación. Por otro lado también nos permite desarrollar estrategias para satisfacer a los consumidores y para medir el desempeño que tiene la empresa.

Otra característica principal de la planeación estratégica de mercadotecnia es que permite posicionar un producto en el mercado en relación a la competencia y darle una ventaja que lo distinga de los demás productos, otra característica es que permite al administrador identificar cual es nuestro posible mercado meta, este serian todas las personas a las que la empresa va a enfocar sus programas de MKT y la demanda de este para poder satisfacer sus necesidades.

Se considera que la planeación estratégica de mercadotecnia es importante para los administradores por que es uno de los aspectos que como administrador debe de tener muy bien manejado y es que debe siempre de planear las cosas para que no le lleguen a suceder contingencias y como resultado tome malas decisiones que conlleven a no cumplir los objetivos de la empresa.

Se pretende proponer una planeación estratégica de mercadotecnia para una microempresa de acuerdo a sus características y funcionamiento para obtener una mayor posicionamiento en el mercado en la introducción de un producto novedoso. Se pretende dar auge a que las microempresas inviertan en una planeación ya que de esta forma no realizaran un gasto sino una inversión que beneficiara a la empresa y a cada uno de sus integrantes.

Se pretende proponer cambiar la cultura de las microempresas para mejorar su calidad productiva; Por otro lado, se pretende asignar quien es el responsable de que actividad, cuando realizar las actividades y cuanto tiempo y dinero se les puede destinar

Si se lleva acabo adecuadamente la planeación estratégica del estudio a realizar se puede mejorar el crecimiento de la empresa CAMEX, generando un crecimiento en la economía local ya que generara mas empleos y se dará a conocer un producto novedoso que solo se cuenta con dos productos de competencia a nivel internacional, si se implementaran las estrategias adecuadas se podrán abastecer los estados potencialmente aptos a comprar este producto, y como es un orgánico al utilizarse en las huertas se obtendrán productos de mejor calidad y que no perjudica a la salud de las personas.

#### **5.3.4 HIPÓTESIS**

Si una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos orgánicos aplica una planeación estratégica de mercadotecnia puede conseguir un mayor posicionamiento en el mercado.

#### **5.3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo ya que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la empresa CAMEX.

#### **5.3.6 TÉCNICAS A UTILIZAR**

En el trabajo de investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos de medición: el primero es el cuestionario, que fue elaborado para determinar los aspectos por los cuales los clientes de camex compran los productos, el segundo instrumento fue la entrevista

1. Cuestionario: los cuestionarios son indispensables cuando se desea obtener resultados acerca de una variable. Se elaboró un cuestionario para clientes con diez preguntas cerradas y abiertas ( ver cuestionario Anexo 1) con el fin de determinar los aspectos principales por los cuales compran en la empresa camex. También se elaboró un segundo cuestionario que

fue de apoyo para la entrevista que se aplicó a personas con puestos claves en la empresa.

2. Entrevista: la entrevista es una forma de obtener datos acerca de algo. Se elaboró una entrevista a la empresa CAMEX con 31 preguntas las cuales proporcionan datos de la situación actual de la empresa.

### **5.3.7 ELEMENTOS DE ESTUDIO**

En la investigación se analizará la empresa Corporación Agrotecnológica Mexicana (CAMEX) localizada en Primer retorno del Periférico Colonia Lomas de Guayangareo Morelia Michoacán, en la cual solo será tomada en cuenta el área administrativa para cuestiones de entrevista e información de la empresa a la cual se le realizará un cuestionario (ver anexo 2) ; por otro lado, se tomará en cuenta a los clientes potenciales de la empresa para realizarles una encuesta telefónica, información que ayudará para identificar el posicionamiento que tiene los clientes de la organización.

### **5.3.8 FÓRMULA DE POBLACIONES FINITAS**

Para poder determinar el tamaño de la muestra a la que se le aplicaran las encuestas se consideró un 95% (1.96) del grado de confiabilidad y un margen de error de 5% (.05), como no se realizó un estudio previo se tomará en cuenta una probabilidad de éxito de 50% (.50) y una probabilidad de fracaso de 50% (.50) y por ultimo el tamaño de la población es de 46 clientes.

## **Fórmula**

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

## **Dónde**

**n** = Numero de encuestas a realizar

**z** = Grado de confiabilidad

**N** = Población

**p** = Probabilidad de éxito

**q** = Probabilidad de fracaso

**e** = Error estándar

## **Sustitución**

$$n = \frac{3.84 * 46 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 46 + 3.84 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 41$$

Los datos de la población fueron otorgados por la empresa Corporación Agro Tecnológica Mexicana (CAMEX) y estos son específicamente de aquellos clientes de mayor representatividad, son los que mantienen un expediente y que siguen consumiendo el producto.

## 5.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a la investigación realizada donde se aplicaron 41 encuestas las cuales se optó que fueran telefónicas ya que los clientes de la empresa CAMEX se encuentran en diferente localidad y es difícil verlos en persona; la aplicación de las encuestas se llevaron a cabo de manera aleatoria tomando en cuenta los clientes de dicha empresa ya que la muestra no era muy grande fue mas adecuado no tomar en cuenta preferencias para que la investigación fuera contundente y sirva de medida para la organización, de las cuales resulto lo siguiente:



De las personas encuestadas el 5% compra el producto guanofol cada mes, el 41% de los clientes los consumen cada tres meses y el 54% del total de los encuestados realizan su compra de este producto cada temporal que es equivalente a seis meses o más.



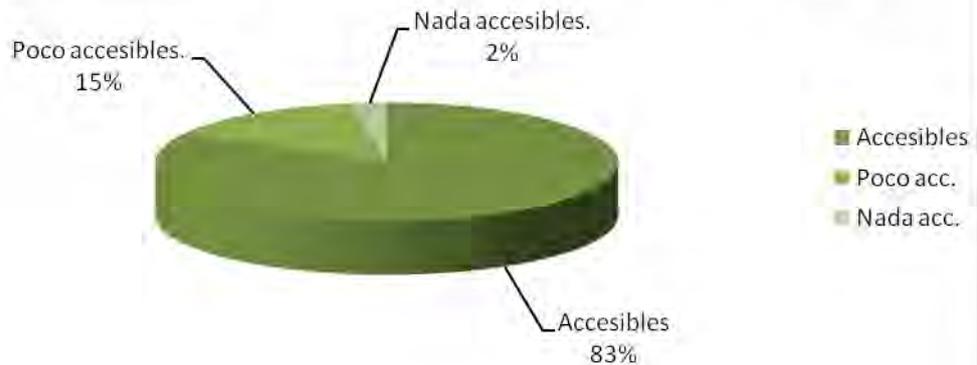
De acuerdo a los encuestados un 61% que es la mayoría opinan que la calidad del producto es excelente, mientras tanto un 39% opina que la calidad es buena y ninguno opino que el producto fuera regular, malo o pésimo.



De las personas encuestadas un 17% de los clientes opinan que los precios son elevados, mientras tanto la mayoría de los encuestados con un 71% opinaron que los precios son aceptables y con tan solo un 12% de los clientes considera que son bajos los precios.

## GRÁFICO 4

4. Para conseguir el producto de la empresa CAMEX, usted considera que es:

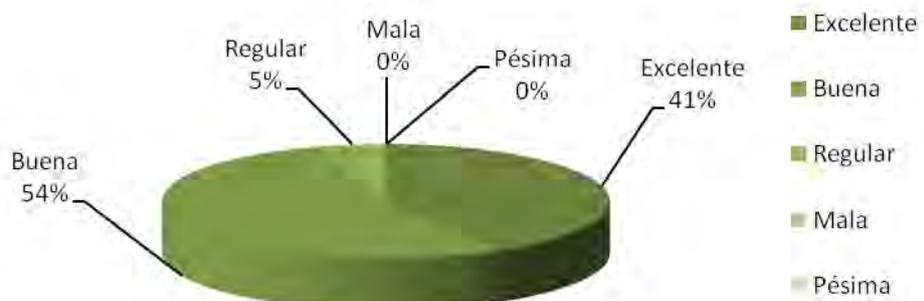


Fuente: encuesta telefonica. 2007

De acuerdo a los encuestados el 83% corresponde a la accesibilidad que tiene el producto para conseguirlo, y menos de la mitad con un 15% opinaron que el producto guanofol es poco accesible y con tan solo un 2% los encuestados consideran que el producto es nada accesible.

## GRÁFICO 5

5. ¿Cómo considera el servicio de esta empresa?



Fuente: encuesta telefonica. 2007

Tomando en cuenta a los clientes de CAMEX el 41% de los encuestados considera que el servicio de la empresa es excelente, mientras que un 54% de ellos opinan que es bueno y con un 5% los encuestados dicen que el servicio es regular, por ultimo nadie opinó que el servicio fuera malo o pésimo.



De los 41 clientes encuestados solo el 34% conocen los productos que ofrece la empresa, mientras que mas de la mitad de los encuestados con un 66% no conocen todos los productos que ofrece la organización



Tomando en cuenta el 66% de los clientes encuestados que respondieron que no conocían los demás productos que ofrece la empresa, de estos datos se obtuvo que el 48% respondiera que por solo tener convenio con el gobierno para el producto guanofol no tenían acceso a mas información de los otros productos, otro grupo con un 15% por que solo solicitaban el guanofol y por último un 37% contesto que por falta de información y publicidad de los demás productos.



La mayoría de los encuestados con un 54% opinaron que la entrega de los productos es excelente, otra parte con un 41% coinciden en que las entregas son buenas y solo un 5% de los encuestados dijo que son regular y por ende quedando en 0% mala y pésima.



De los clientes que consumen el producto guanofol y que fueron encuestados un 85% opina que la presentación del producto es buena, mientras que un 15% considera que es regular, por lo que nadie opino que la presentación del producto fuera mala.

## GRÁFICO 9

9. Al comprar un fertilizante orgánico ¿De no ser la empresa CAMEX que empresa tomaría en cuenta para hacer su compra? Mencione por lo menos 1

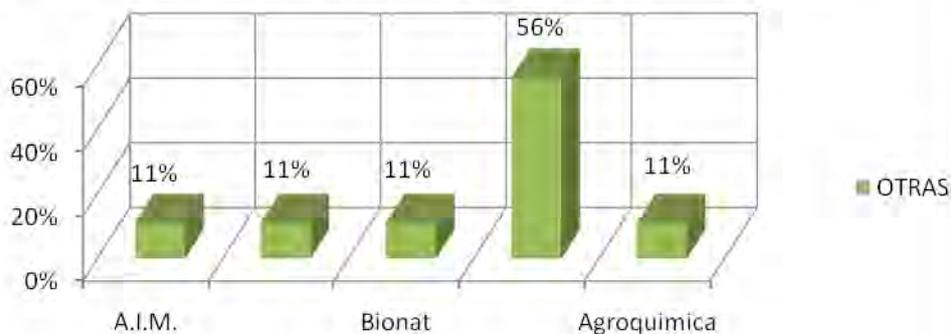


Fuente: encuesta telefonica. 2007

De las personas encuestadas el 78% respondió que no comprarían en ninguna otra ya que les gusta el producto de la empresa CAMEX, y otro 22% opinó que si compraría en otras empresas fertilizantes orgánicos.

## GRÁFICO 9.1

¿Cuáles son las empresas que tomaría en cuenta para su compra?



Fuente: encuesta telefonica. 2007

Tomando en cuenta el 22% de los clientes que eligieron comprar en otras empresas de no ser CAMEX; el 11% realizaría su compra en Asesora Integral de Morelia, otro 11% comprarían en Guano expres, un 11% en Bionat, y otro 56% acudiría en su compra a Microrrizas todas estas cuentan con productos orgánicos y por ultimo un 11% acudiría a las agroquímicas.



De los 41 encuestados se obtuvieron las siguientes recomendaciones: el 24% recomendó que hicieran mas publicidad, un 26% que la empresa siguiera igual, un 20% que la empresa diera asesorias a los productores, otro 20% que tomara en cuenta los precios, un 5% que realizara pruebas de cada cultivo y por último un 5% que cambiara la presentación del producto.

## 5.5 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

De acuerdo al análisis realizado a la empresa CAMEX, y en base a la información recabada con la aplicación de un cuestionario en el área administrativa se determina lo siguiente:

La organización cuenta por el momento con cuatro productos(Guanofol, Guanofol pastos, Guanofol flores, Acaroba) de los cuales el producto estrella es el que se denomina como Guanofol, que está enfocado principalmente al uso agrícola, sin embargo la empresa busca la diversificación de sus mercados proponiendo

nuevos productos de uso domestico, como son: Guanofol pastos y Guanofol flores.

El proceso de distribución que se lleva a cabo en la empresa CAMEX, consiste en la búsqueda de puntos estratégicos de la geografía nacional con relación al sector agrícola, se identifica y contacta a los mayores distribuidores de productos agrícolas de cada región con el fin de que sean ellos los comercializadores directos con el consumidor final. Gracias a la eficacia del producto en el sector agrícola se ha logrado establecer relación directa con gobiernos de diferentes estados logrando establecer programas, por medio de los cuales el gobierno subsidia una parte del costo del producto y la otra parte es costeada por el consumidor final (agricultor), lo cual ha servido para dar a conocer el producto y ampliar su mercado.

La empresa solo cuenta con planes informales ya que estos no están respaldados por escrito, son de manera verbal y conocidos solo por los algunos miembros de la organización regularmente los niveles de gerencia. Uno de sus principales planes consiste en aumentar la capacidad de venta de sus productos a nivel nacional e internacional con la apertura de nuevos mercados. Para incrementar la cartera de clientes la empresa enfoca sus planes en el área de distribución dejando a un lado el área de mercadotecnia.

Al igual que sus planes los objetivos son informales ya que estos también son de manera verbal y no son conocidos por todos los miembros de la empresa, teniendo como principal objetivo el desarrollar y ampliar el mercado de los productos orgánicos estando en primer lugar en comparación de la competencia y para medir el logro de sus objetivos se basan en el numero de ventas que realizan

y a la demanda del producto por los clientes pero no se cuenta con un método que determine el logro de sus objetivos. El término planeación estratégica solo es conocido por muy pocas personas de nivel directivo y determinan como este como, el seguimiento que se le da a un proyecto dirigido a la empresa por medio de una metodología para obtener un beneficio en el futuro.

Tomando en cuenta que el servicio es uno de los factores clave en una organización, la empresa CAMEX no cuenta con un método para evaluar el servicio que le brinda a sus clientes y determinar la satisfacción en los mismos.

En lo referente a la publicidad se manejan trípticos, lonas y publicidad en los vehículos, pero no se cuenta con departamento encargado de estos medios, ni se invierte en otros medios para dar a conocer el producto; manejan solo promociones por volumen de compra y estos son ofrecidos en especie.

Una de las características que distingue al producto de la competencia es su exclusividad en el mercado ya que este producto ha demostrado ser mejor y más efectivo que otros que se le parezcan.

### **5.5.1 ANÁLISIS FODA CAMEX**

Al realizar el análisis en la empresa CAMEX se determinó lo siguiente:

FORTALEZAS:

- Equipos modernos.- la empresa cuenta con equipo de oficina y de reparto de muy buena calidad y muy actualizados.

- Activos Humanos valiosos.- se cuenta con personal con gran capacidad de aportación para el crecimiento de la empresa.
- Reputación de la empresa.- pese al poco tiempo de la empresa en el mercado se a dado a conocer como una empresa responsable y que ofrece productos de muy buena calidad a un precio accesible.
- Producto único.- se cuenta con un producto que es único en su ramo y representativo ya que es de origen orgánico y transformado a base liquida para su mejor aplicación.
- Convenios con gobierno.- al establecer convenios con el gobierno se da pauta a tener un mayor crecimiento y darse a conocer como una empresa responsable que ofrece productos de calidad.

#### DEBILIDADES:

- No capacitar al personal.- al no capacitar al personal la empresa corre el riesgo de bajar su rendimiento y no ser competitiva en el mercado.
- No estar patentados.- esto representaría su mayor debilidad ya que puede quedar fuera del mercado de manera fácil
- No contar con una administración.- al no establecer los lineamientos de administración en la empresa puede llegar a estar poco organizada y sincronizada caminando sin una estructura formal.

## OPORTUNIDADES:

- De crecimiento.- ya que la empresa es joven puede tener mayor oportunidad de crecimiento.
- Nuevos mercados.- la empresa puede no solo enfocarse a un solo mercado, sino ampliar su gama de productos.
- Posicionamiento.- esto lo puede lograr mediante el ofrecimiento de un buen producto y correctos medios de comunicación.
- Expansión.- la empresa puede ubicarse en diferentes puntos donde exista mayor oportunidad de crecimiento.
- Patentar.- existe la gran posibilidad de patentar sus productos y esto ayuda en gran medida a la empresa para obtener un mayor crecimiento.

## AMENAZAS:

- Nuevas reglamentaciones.- existe la posibilidad de que el gobierno determine nuevas reglas para la extracción del guano de murciélago que puedan poner en riesgo la actividad comercial de la empresa.
- Innovación de tecnología.- este puede representar una amenaza a la empresa ya que si no se actualiza constantemente puede quedar obsoleta.

Al realizar este estudio se determinó que existen mayor número de fortalezas y oportunidades las cuales las puede aprovechar la empresa para seguir mejorando y creciendo, tomando en cuenta las debilidades y amenazas son menores pero no

menos importantes, se debe poner atención para disminuir las debilidades y evitar las amenazas o estar preparados para su llegada.

### 5.5.2 MATRIZ BCG CAMEX

Resulta importante determinar en qué posición se encuentra ubicada la empresa CAMEX para de esta manera enfocar los esfuerzos y la planeación estratégica, de lo que se determinó:



De este análisis se estableció que la empresa CAMEX se encuentra ubicada en el área de estrella ya que posee una buena participación en el mercado y una etapa de alto crecimiento; en este momento tal vez no esté generando tanto flujo de efectivo ya que se necesita de una constante inversión para mantener su crecimiento, sin embargo, puede generar un mayor crecimiento, efectivo, ofrecerá un alto margen, estabilidad y seguridad, convirtiéndose después en vacas lecheras.

## 5.6 PROPUESTAS

La planeación estratégica de mercadotecnia es esencial para el buen funcionamiento de una empresa, ya que además de prevenir contingencias se pueden optimizar los recursos.

Tomando en cuenta la información mencionada en los capítulos teóricos se realizó un cuestionario el cual sirvió como instrumento de apoyo para recabar información; de acuerdo a los datos obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa CAMEX y a su situación actual se determinan las siguientes propuestas realizadas en base a la información teórica mencionada en los primeros cuatro capítulos.

- Se recomienda que modifiquen la misión de la empresa ya que no especifica lo que ofrece la empresa, a lo que se dedica específicamente.
- El organigrama no está bien especificado ya que las líneas de mando no están bien especificadas no se identifica que puesto depende de cual, lo cual requeriría identificar bien los puestos que existen y los que dependen de otros, además los mismos niveles deben estar alineados y del mismo tamaño.
- Se recomienda que los planes sean establecidos por escrito y darlos a conocer a todos los miembros de la organización para que todos estén enterados de lo que se desea obtener. Específicamente se recomienda que los planes sean estratégicos ya que estos sirven de lineamientos para los planes que se realicen en los puestos que le siguen.

- La empresa tiene que especificar necesariamente los objetivos generales de la empresa por escrito ya que esto muestra una directriz de lo que se desea lograr, de esta forma todos los miembros de la organización se identificarán con el objetivo y sabrán lo que se busca. Se recomienda que la empresa CAMEX tome en cuenta los objetivos financieros (busca beneficios monetarios) y también los objetivos estratégicos (buscan el posicionamiento) estos últimos serán fundamentales para lograr la competitividad en el mercado y que ayudaran en la aplicación de la estrategia propuesta. Una vez establecidos los objetivos generales se recomienda que se establezcan los objetivos de mercadotecnia de los cuales se sugiere para la empresa CAMEX los siguientes:

1. Mejoramiento de la imagen (posicionamiento) de la empresa y del producto en el mercado.

2. Incremento en la participación de mercado

- Se debe mantener capacitado al personal para que realicen adecuadamente su trabajo, de esta manera se agiliza el trabajo y se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo.
- Ampliar la gama de acciones de publicidad, ya que muchos de los clientes solo conocen un producto por medio del convenio con el gobierno.
- Realizar encuestas a clientes con el fin de obtener información de lo que desean y requieren y lo que no les agrada; es una manera de identificar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

- Determinar políticas internas para los clientes internos y políticas para distribuidores; mejora eficazmente el desempeño.
- Si la empresa determina cuales son sus fortalezas podrá aprovechar de una buena manera las oportunidades que se presenten; por otro lado identificando las debilidades será mas fácil disminuirlas, por lo tanto las amenazas pueden resultar poco dañinas para la organización.
- Se recomienda realizar un plan anual de mercadotecnia, este marca las pautas a seguir ya que cuenta con una secuencia de actividades en las cuales se relaciona: la investigación, análisis, diagnostico, redacción de texto y formulación de estrategias específicamente de lo que se requiere.

### **5.6.1 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

En base al análisis realizado se determinan las siguientes estrategias de mercadotecnia para la empresa CAMEX:

- **Estrategias de posicionamiento:** se pretende que el producto Guanofol sea preferido por los consumidores y que perdure en su mente por mucho tiempo para que sean clientes fieles de CAMEX y tengan una imagen de calidad, precio y duración.
  - Por diferenciación.- ya que la empresa cuenta con un producto llamado Guanofol, demostrando ser orgánico y mejor que la competencia.

- Por uso.- como la empresa solo se enfoca aun grupo de consumidores podría ser fácil la satisfacción de sus necesidades con el producto Guanofol.
- **Estrategias de mezcla de mercadotecnia:** se pretende realizar una mezcla de las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción) con el fin de aumentar las ventas y tener mayor publicidad de la empresa y sus productos, principalmente Guanofol.
  - Producto.- cambiar su etiqueta y realzar el producto Guanofol en base a regularizaciones municipales, gubernamentales y ambientales.
  - Precio.- programar ofertas para brindar a los clientes y ofrecer descuentos por pronto pago.
  - Plaza.- establecer nuevos almacenes regionales para facilitar la entrega, asignar personal preparado que resuelva las dudas de los clientes.
  - Promoción.- establecer un buen programa de publicidad que de a conocer todos los productos que ofrece la empresa, contar con material de exhibición para el punto de venta y disponer de displays para convenciones.

Las propuestas anteriormente mencionadas son recomendadas en base al análisis realizado a la empresa y a los clientes, ya dependerá del criterio de la empresa si aplicara lo mencionado.

## CONCLUSIONES

En la actualidad gran parte de las empresas toma en cuenta el proceso administrativo para el desarrollo de sus actividades, como se menciona en el capítulo uno la administración se divide en cuatro aspectos fundamentales (planeación, organización, dirección y control). Durante el desarrollo del estudio en la empresa CAMEX se pudo observar que no hacen uso adecuado de este proceso, ya que no planean las actividades a realizar, ni existe una organización adecuada de los puestos y actividades, originando fugas de responsabilidad y confusión por parte del personal al no saber que realizar.

Es fundamental que la empresa identifique en que clasificación se encuentra su empresa con el fin de marcar las pautas de actuación que ayuden al correcto cumplimiento de los objetivos, como ya se menciona en el capítulo uno, tomando en cuenta la empresa analizada se determinó que no cuentan con objetivos por escrito, por lo tanto los miembros de la organización no están enterados de lo que se desea lograr.

Durante el desarrollo del estudio se observó que la empresa Corporación Agrotecnológica Mexicana no desarrolla planes por escrito solo de manera informal y no conocidos por todos sus miembros, solo el nivel alto. Como se menciona en el capítulo dos es importante que la empresa determine planes y los de a conocer a todos sus clientes internos.

A través de la aplicación del cuestionario en el área administrativa en la empresa se concluyó que el término “planeación estratégica” no es conocido adecuadamente, lo cual dificulta la planeación de la empresa y el desarrollo de

objetivos que se pueden lograr con la planeación estratégica como se menciona en el capítulo dos. Para una empresa es fundamental realizar un análisis FODA el cual se menciona en el capítulo dos, Si bien la empresa tiene conocimientos de sus fortalezas, no identifica sus debilidades ni sus posibles amenazas, solo identifica algunas oportunidades que tiene por medio de la ventaja diferencial de su producto orgánico.

Además se observó que la empresa no aplica la mercadotecnia, esto por falta de información y conocimientos respecto a los beneficios que pueden obtener, si se aplicó la mercadotecnia como se menciona en el capítulo tres se puede identificar el mercado meta, el micro y macroambiente de la empresa y manejar adecuadamente las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción) para darse a conocer bien con los clientes.

Con la entrevista realizada se observó que la empresa no han tomado en cuenta la imagen de la empresa y del producto que ofrecen a sus clientes, como se menciona en el capítulo cuatro en la aplicación de la planeación estratégica de una empresa se deben determinar las estrategias de mercadotecnia con las que se trabajara para el logro de los objetivos de mercadotecnia.

Al realizar la investigación con los cliente estos brindaron información valiosa, donde especifican lo que requieren en cuanto a la presentación del producto, mencionaron que no tiene conocimiento de todos los productos que ofrece la empresa por falta de información y propaganda y además realizaron una evaluación del precio del producto, el servicio que brinda la empresa en cuanto a la atención y entrega del producto.

Para obtener un mayor posicionamiento en los clientes de la empresa, se debe aplicar la planeación estratégica de mercadotecnia, donde se especifiquen los objetivos y estrategias de mercadotecnia ya que estos ayudarán a que la imagen de la empresa y de su producto sea de excelente a la mente de los consumidores para que sean fieles a la marca.

Una buena aplicación de la planeación estratégica de mercadotecnia, hace posible la correcta identificación de los objetivos de mercadotecnia y las estrategias que deben aplicarse a la empresa de acuerdo a lo que se requiera; por lo tanto, se llegó a la conclusión de que la hipótesis es verdadera ya que existe una relación directa significativa entre la planeación estratégica de mercadotecnia que desarrolle la empresa y el posicionamiento de la empresa y de su producto en la mente de los consumidores. Así que si la empresa CAMEX aplica la planeación estratégica de mercadotecnia, utilizando la estrategia de posicionamiento, podrá lograr buenos beneficios con sus clientes.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.  
Ed. Mc Graw Hill. 7°ed.2006. México D.F. 559pp.
- 2.- COLUNGA, Davila Carlos. La administración del tercer milenio. Ed.  
Panorama. Mexico,1996
- 3.- FISCHER, Laura. Mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill. 2° ed. 1993. Mexico D.F.  
457pp
- 4.- GALINDO Camacho Miguel. Teoría de la administración publica. Ed Purrua  
Segunda ed. México 2003, 270 pag
- 5.- GRAIGS, Rice. Planeacion estratégica. Ed. Promexa, 1° ed, 1993, mexico  
D.F. 234pp
- 6.- HITT, Michael, Administración Estratégica. Ed. Thomson, 5° ed, Mexico D.F.,  
2003, 436 pp.
- 7.- JIMENEZ, Castro Wilburg. Administración publica para el desarrollo integral.  
Ed. Fondo de cultura económica, Segunda ed, mexico1971. 469 pag.
- 8.- KOONTZ Harold. Una perspectiva global. Ed Mc Graw Hill. Septima ed.  
México 2004. 844 pag
- 9.- KOTLER philip,. Dirección de mercadotecnia. Ed. Prentice Hall. 8°ed.1996.  
estado de México.799pp

- 10.-** LERMA, Alejandro, Planeación estratégica de mercadotecnia. Ed Gasca, 1° ed, México D.F., 2003, 165 pp.
- 11.-**MENDEZ, Morales José Silvestre, Dinámica social de las organizaciones. Ed Mc Graw Hill, 3° ed. 1997, México.
- 12.-** MERCADO H., Salvador, Administración de medianas y pequeñas empresas. Ed. PAC, 1°ed, México D.F., 1995,344 pp.
- 13. -** REYES, Ponce Agustín. Administración Moderna. Ed. Limusa,2003, México D.F. 465pp
- 14. –** REYES, Ponce Agustín. Administración Moderna. Ed. Limusa, México D.F. 2004 primera edición
- 15.-**STANTON J, William. Fundamentos de marketing. Ed. Mc Graw Hill, 13° ed,2001, México D.F. 764pp
- 16.-** STEINER A, George, Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Ed. CECSA, 1° ed, México D.F., 1983, 366 pp.
- 17.-** THOMPSON, Administración Estratégica. Ed. Mc Graw Hill, 13° ed, 2003, México D.F. 447pp.

## INTERNET

1. [hhh://www.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm](http://www.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm)
2. [hhh://www.elprisma.com/administración\\_de\\_empresas/planeacionestrategica](http://www.elprisma.com/administración_de_empresas/planeacionestrategica)
3. [hhh://www.aceproject.org/main/español/em/eme07a.htm](http://www.aceproject.org/main/español/em/eme07a.htm)
4. <http://www.monografias.com/trabajos16/marketinghoy/marketinghoy3.shtml#SEGMEN-TAC>.
5. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>)(20 agosto 2007)
6. ([http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_2.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_2.htm))(juio 2007)
7. (<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>)(julio 2007)
8. (<http://www.admindeempresas.blogspot.com/2007/08/matrizbcgomatrizcompetiti-va-o-de.html>)(10 octubre 2007)
9. (<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gestionempresas/capitulo7.htm>)(30octubre 2007)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Cuestionario

Buenas \_\_\_\_\_ soy de la Universidad Don Vasco A.C. y la siguiente encuesta es con el fin de obtener datos referentes a la empresa CAMEX (Corporación Agrotecnológica mexicana)

Contestar las siguientes preguntas subrayando la respuesta elegida.

1. ¿Con que frecuencia compra productos en la empresa CAMEX?  
a) Semanal                      b) Quincenal                      c) Mensual
2. ¿Cómo considera la calidad de sus productos?  
a) Buena                      b) Regular                      c) Mala
3. ¿Considera que los precios de sus productos son?  
a) Elevados                      b) Regulares                      c) Bajos
4. Para conseguir productos de la empresa CAMEX, usted considera que es:  
a) Accesible                      b) Poco accesible                      c) Nada accesible
5. ¿Cómo considera el servicio de esta empresa?  
a) Bueno                      b) Malo
6. ¿conoce todos los productos que ofrece esta empresa?  
a) Si                      b) No                      c) ¿Por qué?
7. ¿Cómo considera la entrega de los productos?  
a) Puntual                      b) Impuntual
8. ¿Considera que la presentación de los productos es?  
a) Buena                      b) Mala
9. ¿Al comprar un fertilizante orgánico que empresa tomaría en cuenta? Mencione 3 de acuerdo a su importancia  
1.- \_\_\_\_\_  
2.- \_\_\_\_\_  
3.- \_\_\_\_\_
10. ¿Qué consejos daría a la empresa para ser mejor?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Gracias por su tiempo!

## ANEXO 2

### Cuestionario para la empresa

1. ¿Cuál es el principal producto que vende a sus clientes?
  2. ¿Cuáles son los tipos de clientes que atiende actualmente?
  3. ¿Describa el proceso de distribución que utiliza para comercializar sus productos?
  4. ¿La empresa elabora planes?
  5. ¿Qué es lo que planea la empresa?
  6. ¿La empresa elabora planes para incrementar su cartera de clientes?
  7. ¿A que aspectos se enfocan los planes para incrementar su cartera de clientes?
  8. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos?
  9. ¿Cuál es el objetivo general?
  10. ¿Dentro de los planes se tiene contemplado la expansión de la empresa?
  11. ¿Cómo miden el logro de sus objetivos?
  12. ¿La empresa conoce el termino "planeación estratégica"
  13. ¿Qué entiende por planeación estratégica?
  14. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de elaborar un plan?
  15. ¿Se cuenta con agentes de venta?
  16. ¿Se cuenta con equipo de reparto?
  17. ¿Existen cursos de capacitación?
  18. ¿Cómo evalúan los servicios que otorgan a sus clientes?
  19. ¿Qué tipo de publicidad maneja la empresa a nivel local para comercializar sus productos?
  20. ¿Cuáles considera que son las características que los distingue de la competencia?
  21. ¿Existen promociones de venta?
  22. ¿Las promociones de venta de que tipo son?  
\_\_\_\_\_ en especie \_\_\_\_\_ en descuento \_\_\_\_\_plazo para pago
  23. ¿Cómo se mide la participación de mercado de la empresa?
  24. ¿Cuáles son los clientes potenciales que puede obtener la empresa en un futuro?
  25. ¿Cómo miden el posicionamiento (imagen) del producto en el mercado?
  26. ¿Existen políticas en la empresa??cuales son?
  27. ¿Saben cuales son sus fortalezas y oportunidades?
  28. ¿Saben cuales son sus debilidades y amenazas?
  29. ¿Planea ampliar la gama de productos?
  30. ¿Cómo considera la presentación del producto?
- ¿Considera que es adecuada la entrega de los productos de la empresa camex a sus clientes?