



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**La Planeación Estratégica de
Mercadotecnia, para incrementar
la participación en el mercado de
banquetes, en la ciudad de
Uruapan, Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

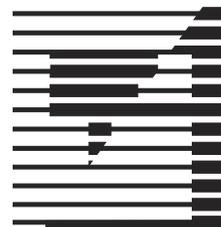
Licenciada en Administración

Presenta:

Berta Alicia Balderas Galván

Asesor:

L.A. Ildefonso Huante Sandoval



Uruapan, Michoacán. 13 de Febrero de 2013



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 amarme tanto y por el regalo tan maravilloso de la vida y el poder darme la fuerza y valor para siempre seguir adelante.

A MIS PADRES...

Por la gran labor de guiarme por ese camino tan difícil: "la vida", por brindar tanto tiempo, dedicación y amor para enseñarme que las cosas en la vida se obtienen con paciencia y esfuerzo, porque nunca desistieron para demostrarme su apoyo, trabajo, amor y su comprensión.

Gracias por su ejemplo, por sus consejos y algo que es muy importante para mí, su confianza, no los defraude y creyeron todo el tiempo en mí, nunca olvidaré la más valiosa herencia que me dejan, mis estudios, los conocimientos que aprendí y todo gracias a ustedes, es por eso que este trabajo se los dedico...Los amo con todo mi corazón.

A MIS ABUELITOS...

Por el amor que me han brindado desde siempre, son personas importantes para mí, pues siempre han estado en los momentos más difíciles y bonitos de cada etapa de mi vida...Los quiero mucho.

A ESA PERSONA ESPECIAL...

Por acompañarme durante este periodo de mi vida, por tus palabras alentadoras, por tu cariño y los gestos de amor que nunca voy a olvidar y sobre todo, por confiar en mí y aceptar mi forma de ser y pensar...Te quiero mucho.

A MIS MAESTROS...

Por su compañía en momentos inolvidables, por confiar en mí y por cada una de sus enseñanzas, los quiero y los admiro.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN.....	12
1.1 Antecedentes de la Administración.....	12
1.2 Concepto de Administración.....	24
1.3 Características de la Administración.....	26
1.4 Importancia de la Administración.....	28
1.5 Principios de Administración	29
1.6 Proceso Administrativo.....	32
CAPÍTULO II EMPRESAS FAMILIARES.....	35
2.1 Concepto de empresa.....	35
2.2 Concepto de las empresas familiares.....	36
2.3 Equilibrio entre empresa y familia.....	37
2.4 Características de las empresas familiares.....	39
2.5 Organización de las empresas familiares.....	41
2.6 Conflictos en las empresas Familiares.....	43
2.6.1 Tipos de Conflictos.....	45
2.6.2 Un Mecanismo para Reducir los Conflictos	48
CAPÍTULO III MERCADOTECNIA.....	50
3.1 Concepto de la Mercadotecnia.....	50
3.2 Importancia de la Mercadotecnia.....	51
3.3 Mezcla de Mercadotecnia.....	53
3.3.1 Producto.....	54
3.3.2 Precio.....	55

3.3.3 Plaza.....	56
3.3.4 Promoción.....	56
3.4 Comportamiento del consumidor.....	58
3.5 Investigación de Mercado.....	60
3.5.1 Concepto de Investigación de Mercados.....	60
3.5.2 Objetivos de la Investigación de Mercados.....	61
3.5.3 Importancia de la Investigación de Mercados.....	63
3.5.4 Limitantes de la Investigación de Mercados.....	65
3.5.5 Proceso de la Investigación de Mercados	66
CAPÍTULO IV PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.....	71
4.1 Definición de Planeación Estratégica.....	71
4.2 Importancia de la Planeación Estratégica.....	72
4.3 Proceso de la Planeación Estratégica.....	75
4.3.1 Misión de la Organización.....	75
4.3.2 Análisis de Posición.....	76
4.3.3 Matriz de Análisis FODA.....	78
4.4 Proceso para elaborar un plan Estratégico de Mercadotecnia.....	79
4.4.1 Análisis de la situación.....	80
4.4.2 Objetos de Mercadotecnia.....	80
4.4.3 Posicionamiento y Ventaja diferencial.....	81
4.4.4 Selección del Mercado Meta y Demanda del Producto.....	82
4.4.5 Diseño de una Mezcla de Mercadotecnia Estratégica.....	83
4.5 Planeación Anual de Mercadotecnia.....	83
4.5.1 Situación de Mercadotecnia Actual.....	84
4.5.2 Análisis de Oportunidades y Aspectos Peculiares.....	84

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO	85
5.1 Antecedentes de la empresa.....	86
5.2 Características de la empresa.....	86
5.3 Cultura Organizacional.....	87
5.3.1 Visión.....	87
5.3.2 Misión.....	88
5.3.3 Valores.....	88
5.4 Metodología de la Investigación.....	89
5.4.1 Objetivos Generales.....	89
5.4.2 Objetivos Específicos.....	89
5.4.3 Técnicas a Utilizar.....	90
5.4.4 Resultados de la investigación.....	91
5.5 Diagnóstico de la Empresa.....	112
5.6 Propuesta de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.....	115
CONCLUSIONES	122
ANEXOS	124
BIBLIOGRAFÍA	128
HEMEROGRAFÍA	129
INTERNET	130
APUNTES	130

INTRODUCCIÓN

Toda investigación implica un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que nos lleve a descubrir e interpretar la realidad que nos ocupa. Sin embargo cada vez son menos los profesionistas y alumnos que se preocupan por seguir una investigación, recopilando información que puede ser de mayor desarrollo al país.

Los trabajos de investigación son alternativas reales de crecimiento, aprendizaje y desarrollo para la sociedad, que va más allá de ser un requisito de titulación.

Dentro del área de Administración se tuvo especial interés en investigar conceptos genéricos de la materia, con el propósito de tener bases para poder lograr una investigación más completa y objetiva.

Con esta investigación, se propone una Planeación Estratégica, enfocada a la Mercadotecnia de una empresa familiar de banquetes, con el objetivo de demostrar que día con día se puede lograr mayor participación del mercado y considerando el futuro consumidor para identificar y determinar los atributos que le permita a la empresa desarrollar el servicio que ofrece y tener un exitoso posicionamiento.

En el capítulo I se presenta como base los Antecedentes de Administración para poder dar un desarrollo consecutivo a esta investigación teniendo conocimientos de los inicios, también se analizan ideas, conceptos, creencias de autores, como son las escuelas, el significado del término de administración agregando información que sea precisa y clara.

También incluimos los principios como uno de los temas fundamentales, que fueron propuestos por personas sabias y expertas, encontraran opiniones personales por parte del investigador agregando conclusiones, sugerencias para enriquecer la investigación, con las enseñanzas que cada autor nos refleja y siguiendo como camino la experiencia de cada uno de ellos.

La mayoría de las personas, se vincula de alguna manera con una organización familiar, ya sea empleado, accionista, hijo, hija, cónyuge o pariente político del fundador. Es por eso que en el capítulo II, se analiza todo lo relevante de este tipo de empresas, que la investigación ofrece herramientas para su dirección y permanencia; así como sus características, la organización que deben llevar, y la continuidad que se le da a estas empresas cuando se hereda a generaciones menores, conflictos que existen y soluciones para evitar éstos.

El capítulo III es el de la mercadotecnia se determina que es aplicable en todos aquellos proyectos de carácter productivo con un nivel de eficiencia y competitividad, un gran motor para el comienzo de una gran expansión y desarrollo empresarial.

Se encuentra en este capítulo, el concepto, la importancia de ésta, los elementos que la integran, ventajas que ofrece su aplicación y una herramienta fundamental de dicho concepto: la investigación de mercados.

Un elemento fundamental de la mercadotecnia lo constituye la Planeación Estratégica de Mercadotecnia, aspecto que es examinado en el capítulo IV, en el que se define dicho elemento, se detalla tanto el proceso de la Planeación Estratégica como el proceso de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

Se presenta la propuesta a una organización familiar dedicada a la elaboración de banquetes, elaborando el diseño de un Plan Estratégico de Mercadotecnia, con el propósito de lograr una mayor participación de mercado en la ciudad de Uruapan Michoacán.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

La Administración se presenta, como un área del conocimiento humano repleta de complejidades, desafíos y una disciplina importante día con día, porque es un medio para vivir y también indispensable de toda organización, trabajando en los niveles más variados de estas. Es por ello que en este primer capítulo se estudiará la administración, no solo como un concepto, sino también haciendo mención de información clara y detallada de sus antecedentes, principios y procesos con el objetivo de una mayor comprensión.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.- ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Esta escuela utiliza el método científico para obtener los resultados deseados en el lugar de trabajo. En pocas palabras el método científico sigue los pasos siguientes para alcanzar un objetivo:

- a. Identificar la proposición (objetivo).
- b. Adquirir información respecto a la proposición por observación.
- c. Formular una hipótesis respecto a la proposición.

d. Investigar con cuidado la proposición mediante experimentos controlados.

e. Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos.

f. Exponer la respuesta tentativa a la proposición.

g. Ajustar e implementar la respuesta a la proposición.

Frederick W. Taylor (1856-1915) ha sido llamado el padre de la administración científica. Creía que era la administración, no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industrial. Taylor pidió una “revolución mental” para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso. Esta revolución mental estaba basada en cuatro principios vitales: (1) la creación del mejor método de trabajo, (2) la selección y desarrollo científico de los trabajadores (3) la relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado y (4) la cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo. Taylor también señalaba que los gerentes y los no gerentes debían entender por completo la cantidad y la calidad del trabajo que debía realizarse en un periodo dado. Indicaba que la respuesta a esta pregunta era necesaria: ¿Qué es lo que constituye una honrada jornada de trabajo? Esta respuesta proporcionaría la base para un entendimiento mutuo y un punto focal alrededor del cual formar mejores relaciones entre los trabajadores y la administración.

A diferencia de Taylor, los esfuerzos de Fayol se referían a la “administración clásica”; el foco era la empresa como un todo, no un solo segmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la administración estaba compuesta de funciones, y su trabajo proporciono un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse la administración.

Carl Barth, Henry Gantt, Frank Gilberth, Harrington Emerson y Morris Cooke, todos hicieron valiosas contribuciones escritas y practicas al crecimiento de la administración a manera de disciplina científica.

La escuela de la administración científica nos ha aportado grandes conocimientos administrativos. Su esencia es el desarrollo de una mente inquisitiva con la búsqueda inteligente resultante de más conocimientos, más hechos, más relaciones. Desde el punto de vista histórico, está relacionada con consideraciones económicas de costo, uso del tiempo y eficiencia, pero el método que utiliza es básico en la investigación de otras disciplinas tales como la química, la física, la psicología y la sociología. Por lo tanto, el método científico se aplica no solo en la escuela de administración científica. Los partidarios de la administración científica creen firmemente que es posible una mejor administración y buscan encontrarla utilizando el método científico. Pero se dan cuenta de que la mejor administración nunca se alcanza en forma permanente debido a que los continuos nuevos conocimientos preparan el camino para una mejoría constante. La administración científica disfruta de una amplia utilización.

2. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

En la década de 1930, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger condujeron los famosos estudios Hawthorne en la Western Electric y proporcionaron una nueva escuela de pensamiento administrativo. Los estudios de Hawthorne buscaban determinar el impacto de factores en el entorno físico sobre la productividad del trabajador. No se encontró ninguna relación. Pero los experimentos descubrieron que si los supervisores desarrollaban habilidad efectiva en relaciones humanas al aconsejar a los empleados y establecían su autoridad sobre una base de habilidades sociales y procuraban la cooperación entre los empleados, en vez de solo la experiencia técnica, se aumentaba mucho la productividad del empleado.

Los partidarios de la escuela del comportamiento consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Que es lo que se logra, como se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia de la administración. Los partidarios de esta escuela dicen, “La administración no lo hace, hace que otros lo hagan”. Voluminosos escritos derivados de esta escuela muestran la necesidad por parte del gerente de usar las mejores prácticas de relaciones humanas. Entre los temas que más se hacen resaltar están las relaciones humanas, la motivación, el liderazgo, el entrenamiento y la comunicación.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial la psicología y la psicología social, a la administración. Se considera al

individuo como un ser socio psicológico, y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta en entender toda la gama del comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad del comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración.

Se han hecho notables e importantes contribuciones por esta escuela –por ejemplo, el énfasis en el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos que se originan de marcadas diferencias de opinión dentro de una organización-. Así mismo, esta escuela reconoce la influencia vital del ambiente y las restricciones sobre el comportamiento. Esto ha conducido a fructíferos descubrimientos respecto a las necesidades y motivaciones de los individuos en el trabajo, el uso de la autoridad, la importancia de lo irracional en el comportamiento de las personas y las relaciones informales dentro de un ambiente de trabajo.

Hugo Munsterberg padre de la psicología industrial, Maty Parker Follet, Chester Barnard, Chris Argyris y otros, han contribuido a la búsqueda de la integración organizacional entre las dimensiones técnicas y del comportamiento de una empresa.

3. ESCUELA SOCIAL

Esta escuela de pensamiento considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales. Esta escuela esta orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales en una organización, al

igual que sus relaciones culturales y, además, la integración de estos grupos en un sistema social completo.

Fundamental para gran parte de las convicciones de la escuela social es la necesidad de solucionar mediante la cooperación las varias limitaciones de los humanos y sus entornos. Por lo general se utiliza una unidad social en la cual desde el punto de vista ideal las personas se comunican con efectividad y contribuyen de buena voluntad hacia el logro de un objetivo común.

En esencia, la escuela social hace destacar la interacción y cooperación de las personas que forman una entidad social. Utiliza el comportamiento organizacional tanto racional como no racional y el desarrollo del entendimiento basado en investigaciones empíricas.

Algunos de los principales escritores e investigadores que establecieron los cimientos para esta escuela de pensamiento fueron Max Weber, el erudito alemán que ha sido designado como el padre de la burocracia, Emile Durkheim y Vilfred Pareto. Las últimas contribuciones a esta escuela vienen de Rensis Likert, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Fred Herzberg y muchos otros.

4. ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Un sistema es algún todo organizado (por ejemplo, una compañía compuesto de partes conectadas en cierta forma (por ejemplo, los departamentos de finanzas, contabilidad, mercadotecnia y producción), y dirigido a determinado propósito (por ejemplo, elabora productos y utilidades)). Cada sistema tiene un insumo, un proceso

y un producto, y es una unidad autónoma. También está relacionado a otro sistema de un orden más amplio y superior, así como con sus propios subsistemas que representan la integración de los sistemas de orden inferior.

Una empresa está considerada como un sistema artificial, las partes internas las cuales trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos y las partes externas para lograr la acción recíproca con el entorno, que incluyen a clientes, público general, proveedores y gobierno.

La administración de sistemas capacita al gerente a utilizar conceptos amplios, a visualizar áreas extensas y a vencer las restricciones. A su vez, las relaciones más significativas e incluyentes revelan precisamente como actúan y reaccionan las varias partes para producir la acción deseada. Esta interrelación característica hace de los sistemas un vehículo de pensamiento muy efectivo.

Los escritores que han influido la escuela de sistemas de la administración incluyen a Chester Barnard, Ludwig Von Bertalanffy, Russell Ackoff, Kenneth Boulding y William Scott.

5. ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA

La teoría de la administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Es un intento para trasladar u operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores operantes en cualquier situación y establecimiento patrones y relaciones definidos entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares.

Un ejemplo excelente es una bien conocida teoría del liderazgo, que expresa que el liderazgo depende en su mayor parte de tres factores: (1) Relaciones líder- miembro –el líder disfruta de la confianza de los miembros del grupo –, (2) Estructura de la tarea – el objetivo está claro y la decisión del líder puede verificarse “desde arriba” –y (3) el poder del puesto –el líder tiene la influencia para dirigir, decidir y lograr la cooperación -. Varias combinaciones de estos factores condicionan las acciones del liderazgo administrativo.

Existen ocho combinaciones posibles de estos tres factores. Cuando las relaciones líder-miembro son buenas, la tarea está estructurada y el poder del puesto es fuerte, el liderazgo más efectivo está caracterizado por ser controlador, activo y estructurador. En contraste, cuando los tres factores son respectivamente buenos, no estructurados y débiles, el liderazgo es tolerante, pasivo y considerado. En otras palabras, la efectividad y el estilo del liderazgo dependen o son contingentes de la calidad de los tres factores del liderato, y el estilo del liderazgo varía con las combinaciones de los factores presentes en el entorno en particular que es está considerando. En otras palabras la efectividad y el estilo del liderazgo varían con las combinaciones de los factores presentes en el entorno en particular que está considerado. Ningún estilo de liderazgo es apropiado para todas las condiciones. Depende: de los factores que en cada caso gobiernen. Esta es la esencia del enfoque de contingencia.

La idea de tomar en cuenta las variables del entorno no es nueva. Este concepto ha sido destacado en lo que se denomina “administración situacional”. En un artículo publicado en 1919, Mary Parker Follett usó la frase “ley de la situación para expresar

la misma idea general. En realidad, la mayoría de los gerentes en ejercicio consideran la situación individual al desempeñar sus obligaciones administrativas, pero tal vez descuidan ciertos factores situacionales. En la medida que se obtengan más conocimientos respecto a cuáles factores deben tomarse en más consideración y en qué situaciones, mejorará el calibre de la administración y el gerente podrá administrar con más certeza que en el presente. Con más conocimientos respecto a las varias circunstancias psicológicas, sociológicas y técnicas de las varias situaciones, la escuela de contingencia ofrecerá mucho a nuestra teoría y práctica de la administración.

Algunos creen que el desarrollo del enfoque de contingencia con su énfasis situacional y la integración del entorno en la teoría y prácticas administrativas animará al gerente a utilizar las varias escuelas de administración en su trabajo. Dicho de otra manera, una mayor consideración a los aspectos ambientales y situacionales de un problema dado sugerirán un mayor uso de las diferentes escuelas en la solución de ese problema. El resultado será un formato ecléctico que utilice las contribuciones más útiles de las varias escuelas. Esto conduce al empleo de un método que utiliza el popular y familiar formato del proceso así como las contribuciones pertinentes de las varias escuelas de administración, proporcionando así un método amplio, moderno y práctico para el estudio y la práctica.

6. ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DECISIONAL

El foco aquí está en las decisiones administrativas. Esto, afirman los partidarios de esta escuela, es el verdadero trabajo del gerente. Decidir qué lograr y cómo lograrlo es el reto vital del gerente. El método está en ocasiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbres. En otros caso se amplían las consideraciones para incluir todo evento que ocurra que la empresa o cualquier impacto del exterior que en alguna forma, directa o indirecta pudieran influir en la decisión tomada. Por costumbre se consideran el problema, riesgos y el resultado pronosticado de cada alternativa.

Casi cualquier actividad humana se considera ahora legítima para un estudio de toma de decisiones. Por ejemplo, los partidarios de las decisiones han tratado de asirse a decisiones relativas al diagnóstico y las reacciones de un individuo ante un grupo. La tendencia de esta escuela es más hacia un examen de toda empresa por medio del método de decisiones en sí.

No puede haber duda de que la toma de decisiones es vital en toda escuela de pensamiento. Sin embargo, la conceptualización contemporánea de la decisión ni está confinada a un área limitada ni se encuentra determinada por un sencillo ejercicio del sentido común. La cuestión es si la toma de decisiones es solo por si el mejor y el más adecuado medio para el entendimiento y aplicación de la administración.

7. ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA

Esta escuela incluye a las que consideran que la administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Esta escuela está relacionada principalmente por la toma de decisiones. Las técnicas que se siguen tales como las teorías de juegos de la probabilidad, del muestreo, de la simulación y la programación lineal, son en última instancia para este propósito.

Existen dos características principales de la escuela cuantitativa: (1) optimizar o minimizar el insumo-producto y (2) la utilización de modelos matemáticos. Optimizar o minimizar quiere decir que se elige lo más conveniente para un factor seleccionado de entre una totalidad tal como toda organización, departamento o grupo de trabajo y cualquier alternativa sería menos conveniente. Optimizar por lo general está asociado con ventas, utilidad bruta, utilización de máquinas, servicio o productividad.

En contraste, minimizar (buscar la cantidad mínima) típicamente se usa para los costos o el tiempo transcurrido.

Supóngase que nuestro objetivo es maximizar las utilidades derivadas de la producción. Para lograr esto consideramos las porciones comunes de la mayoría de las empresas que son (1) insumo, (2) proceso y (3) producto. En forma similar, optimizamos la producción suponiendo que todo lo que producimos será vendido a un precio de mercado satisfactorio. Puesto que la totalidad – la producción- va a ser optimizada, sus componentes de insumo, proceso y producto se optimiza dado que cada uno se relaciona al total. El término común para esto es sub-optimizar los componentes.

Paso 1: insumo, o las materias primas que se reciben son sub-optimizadas. Esto dependería del pronóstico de la demanda, del costo para mantener el inventario, y del costo del procesamiento de pedidos. De la misma manera el **paso 2** el proceso o los materiales procesados, se sub-optimizan mediante una consideración adecuada de la capacidad de producción, costo de preparación de maquinaria y costo del procesamiento de cada producto. Por último el **paso 3**, la sub-optimización de la producción de los productos terminados, que se obtienen considerando la demanda del producto y el costo del transporte.

Un modelo matemático hace factible el proceder a la optimización o minimización. El modelo matemático es una representación simbólica que muestra todos los factores en forma cuantitativa y que refleja la influencia relativa de cada factor sobre toda la

Situación y el impacto de un cambio en cualquier factor humano o grupo de factores sobre los factores restantes y sobre el total. El modelo matemático puede ser una sencilla ecuación o una serie de ecuaciones, dependiendo de la complejidad y del número de factores involucrados.

No cabe duda que la escuela de medición cuantitativa proporciona una herramienta para la solución de problemas complejos y que ha influido en la redistribución de las fuentes de información para proporcionar datos cuantitativos más significativos.

(TERRY Y FRANKLIN: Primera Edición 1985:51- 55)

Como ya se mencionó anteriormente es importante conocer los antecedentes acerca de un tema que se va a abordar para darte una idea de cómo se fue creando, en este

caso es el tema de la administración donde acabamos de ver todas las escuelas que fueron surgiendo y como cada una tenía su técnica o su forma de administrar algunas se enfocaban mucho al factor humano y otras a la producción, este tipo de comparaciones nos sirven mucho ya que nosotros podemos sacar u obtener nuestro propio punto de vista. También tenemos que conocer que es en si la administración pero esto se abordara en el siguiente tema.

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Para que todo organismo social tenga éxito es necesario llevar a cabo una buena administración para poder optimizar de manera adecuada todos los recursos con los que cuentan. La administración es esencial para cualquier empresa ya sea chica, mediana o grande incluso hasta para los países que están en desarrollo, para que sepan coordinar de manera efectiva todos sus elementos (maquinaria, mercado, mano de obra, etc.), la administración hace que los esfuerzo humanos sean más productivos, y todos en alguna faceta de la actividad humana hacemos uso de ella, es por ello que este capítulo hablara de los conceptos de administración para poder entender todo esto. De la buena administración, es decir del buen manejo de los recursos depende el éxito o fracaso de cualquier organismo social.

Al curso del tiempo han aparecido definiciones, de distintos autores de la Administración como:

“Un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (TERRY Y FRANKLIN, 1985:22)”.

“Según Reyes Ponce, el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. (REYES PONCE,1985-1986: 26)

“Una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia. Pero ocupa en el papel de los grandes jefes un lugar tan grande que a veces puede parecer que ese papel es exclusivamente administrativo”. (TAYLOR, 1997:133)

Con estas definiciones se tiene una percepción más amplia y se determina que la Administración: Es el proceso a través del cual se optimizan todos los recursos con los que cuenta una empresa, con el fin de que todos los individuos que pertenecen a ella cumplan con todos los objetivos establecidos de una manera eficaz y efectiva.

Una vez analizados todos estos conceptos ya podemos tener una idea clara sobre lo que es en sí la administración, claro que esto solo son definiciones y es esencial estudiarla más afondo para saber más sobre esta técnica, ciencia o arte, es por ello que en la siguiente parte se hablará de los principios que rigen a la administración desde los diferentes puntos de vista de los autores que hablan de este tema para poder hacer una comparación entre ellos y así sacar una sola idea que compacte sus teorías.

1.3 CARÁCTERÍSTICAS DE ADMINISTRACIÓN

La administración tiene su razón de ser en el logro de objetivo, mediante la eficiencia y eficacia en la operación de cualquier organismo social, es por ello que cuenta con las siguientes características:

- **SU UNIVERSALIDAD**

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe todo organismo social. Es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

- **SU ESPECIFICIDAD**

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a las que acompaña.

- **SU UNIDAD TEMPORAL**

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, en todo momento de la vida de una empresa se está dando, en mayor o menor grado, en todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- **SU UNIDAD JERÁRQUICA**

Todos los que participan en este proceso juegan un rol con modalidades y grados distintos de autoridad y responsabilidad, de la misma Administración.

- **SU AMPLITUD DE EJERCICIO**

La administración es aplicable a todos los niveles y tipos de organización.

- **SU INTERDISCIPLINARIEDAD**

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- **SU FLEXIBILIDAD**

La administración se adapta a las diferentes necesidades de los organismos sociales.

(REYES PONCE, 2004:15)

Las características de la administración son indispensables conocerlas, para poder identificar que se aplica dentro de cualquier organismo social, como en todo su personal, procesos, métodos y procedimientos que éste tenga, es por ello que la administración juega un rol importante dentro de una empresa sin importar tamaño y giro.

1.4 IMPORTANCIA DE LA AMINISTRACIÓN

Una vez vistas las características de la administración, nos podemos dar cuenta de que la importancia de la administración reside en que es aplicable a todo organismo social, en cualquier momento y cualquier circunstancia. Además de que se encarga de que el cumplimiento de los objetivos o metas se realice de una manera eficiente y eficaz.

Según Reyes Ponce, para sustentar la importancia de la misma, nos podemos basar en los siguientes hechos:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos etc., con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas medianas y pequeñas también su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación

de mano de obra, etc. renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

- La elevación de productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de sus desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos la que viene a ser, por ello, como punto de partida de ese desarrollo.

(REYES PONCE, 2004: 16)

Sin dudar la importancia de la administración es básica para cualquier empresa, en todos sus aspectos ya que el éxito de esta depende directa e indirectamente de la buena administración de recursos, ya que asegura un adecuado funcionamiento de la misma.

1.5 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Es importante saber que un principio es una verdad que otorga una guía para el pensamiento o la acción, estos principios han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas, todo organismo social se debe regir a través de reglas, leyes

o condiciones que se deben seguir para que funcionen de forma adecuada, tal es el caso de la administración, esta se debe basar mediante normas o principios para su buena aplicación, por eso a continuación se trataran algunos principios básicos de este tema desde el punto de vista de distintos autores.

1. Urwick, quien procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época, propuso cuatro principios de administración:

a. Principio de especialización: Cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. Este principio origina la organización lineal, la de staff y la funcional.

b. Principio de la autoridad: Debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.

c. Principio de amplitud administrativa: este principio (span of control) determina que cada superior sólo debe tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a las personas y, principalmente, las relaciones entre esas personas. La cantidad óptima de subordinados varía enormemente, dependiendo del nivel y la naturaleza de los cargos, la complejidad y la variabilidad del trabajo y la preparación de los subordinados.

d. Principio de definición: Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

(URWICK, citado por Idalberto Chiavenato, 1986:76).

2. Terry y Franklin en su libro nos dice cómo deben ser los buenos principios de administración:

a. Prácticos, lo que quiere decir que pueden ser aplicados casi en cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados;

b. Pertinentes a las formas generales de estructura organizacional

c. Congruente para conjuntos de circunstancias similares en que se presentarán resultados similares.

d. Flexibles, porque su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización.

(TEERY Y FRANKLIN, 1981:28)

Ya que se analizaron y se vieron los principios desde el punto de vista de varios autores es importante resaltar que nunca se pueden aplicar dos veces el mismo principio en circunstancias iguales, es necesario tomar en cuenta las condiciones diversas y cambiantes de los organismos sociales. Además como ya vimos los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, la base está en saber utilizarlos y para esto se necesita de inteligencia, experiencia y decisión. A parte de conocer los principios es necesario saber cómo manejar la empresa y para esto existe un proceso del cual se hablara e en siguiente tema.

1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

En este capítulo también se hablará del proceso administrativo, ya que para que algo funcione adecuadamente se deben de seguir ciertas funciones ya establecidas y para todo esto es necesario primeramente saber que es dicho proceso el cual es el conjunto de etapas que se necesitan para llevar a cabo una actividad y se encuentran presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de la empresa, es decir, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado desempeñan funciones que integran al proceso y que son actividades administrativas fundamentales.. Algunos autores consideran a la administración como una actividad compuesta por sub-actividades que integran al proceso administrativo el cual como ya se mencionó anteriormente está formado por algunas funciones que se estudiarán o se verán a continuación.

Idalberto Chiavenato menciona el proceso administrativo según Fayol.

Fayol define el acto de administrar como:

- a. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- b. Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.
- c. Dirección: guiar y orientar al personal.
- d. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- e. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

(FAYOL, citado por Chiavenato, 1986:70)

Harold Koontz y Cyril Odannell mencionan los principios que debe que contener cada etapa del proceso administrativo.

a. Organización: objetivo, eficiencia optima, tramo de control, niveles jerárquicos, responsabilidad, autoridad, unidad de mando, decisión jerárquica, división del trabajo, definición funcional, equilibrio, flexibilidad, continuidad, dirección.

b. Integración: integración humana, manejo de personal, definición del trabajo, especificación de aspectos directivos, calificación de méritos, promoción, solidez en la estructura, preparación continua de ejecutivos, reconocimiento de autoridad, desarrollo integral.

c. Dirección: contribución individual, armonía de los objetivos, eficiencia, unidad de mando, supervisión directa, dirección técnica, comunicación, comprensión, información, uso estratégico de la organización, dirección adecuada.

d. Planeación: definición de problemas, eficiencia, primacía de la planeación, perseverancia, premisas, lugar en la estructura, tiempo oportuno, comunicación, selección de alternativas, limitaciones, tiempo límite, flexibilidad, vigilancia, planeación a largo plazo.

e. Control: claridad en los objetivos, eficiencia, control de responsabilidad, controles a futuro, control directo, reflejo de la planeación, adecuación a la estructura, adecuación a los ejecutivos, estandarización, fijación de puntos estratégicos, excepción, flexibilidad, revisión, acción.

(FERNANDEZ ARENA, 1977:61-62)

Se concluye el capítulo I, ya una vez que se analizó el proceso administrativo se puede destacar que todos los autores mencionados proponen casi las mismas funciones para llevar a cabo la administración, claro cada uno explica el proceso de acuerdo a su perspectiva y con diferentes puntos de vista. Se vio todo lo referente a la Administración, como antecedentes, la definición, principios y proceso para comprender esta ciencia, arte o técnica. Ya que en el siguiente capítulo, se distinguirá la aplicación y la importancia de esta, en una empresa familiar.

CAPITULO II

EMPRESAS FAMILIARES

En el siguiente capítulo, se explicará el arte de combinar empresa y familia que conlleva a enfrentar día a día dos conceptos, opuestos: el Amor y el Dinero. El manejo de dos mundos tan diversos y complejos al mismo tiempo, la empresa y la familia, no es fácil, porque existen problemas, obstáculos y enfrentamientos. Es por ello que también se analizara el equilibrio que debe existir entre ambas partes para lograr mejores efectos, y sin dejar a un lado los conflictos que se presentan entre familiares, que no deben pasar por alto, porque pueden incrementar en un futuro y no lograr los resultados esperados.

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

También se analizará el concepto empresa, ya que es indispensable considerar el significado de está, antes de estudiar cualquier tipo de empresa, para tener un panorama más amplio del tema que se va a desarrollar.

A continuación se estudiarán definiciones del término empresa de diferentes autores:

“Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en la que la empresa se halle inmersa.” (SUÁREZ, 1992: 113).

“Una empresa es una entidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado”. (REYES, 1192: 154).

“La empresa es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.”
(FERNANDEZ, 1991: 125)

Sin embargo, de acuerdo a las definiciones anteriores, se considera la empresa como:

Un organismo social compuesto de diferentes elementos que buscan la creación de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de una comunidad a cambio de una retribución y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Una vez que se aclaró el significado de empresa, se puede dar énfasis a estudiar cualquier clasificación de ésta.

2.2 CONCEPTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

A la empresa familiar, muchos expertos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras que otros la ven como una organización destinada a ser transferida a la siguiente generación para su control y administración.

En seguida BELAUSTEGUIGOITIA Y J. POZA, conceptualizan a la empresa familiar de una manera más simple y concreta:

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a

empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”.
(BELAUSTEGUIGOITIA, 2004:21)

“Empresa en la que dos o más miembros de una familiar retienen 15% o más de la propiedad, que da empleo a los integrantes de la familia y en la cual la familia pretende mantener el control estratégico de la compañía en un futuro” (J. POZA, 2004: 5)

De acuerdo a las definiciones anteriores, se considera a las empresas familiares: “Que son empresas que reflejan lo importante que es considerar la familia como base en muchos aspectos, para poder tener éxito, manteniendo siempre la consecución de una idea que fue hecha por los fundadores y adquirir resultados anhelados, siguiendo con las estrategias desde un comienzo de la empresa”.

2.3 EQUILIBRIO ENTRE EMPRESA Y FAMILIA

La relación que existe entre la empresa y la familia es la base, es por eso que debe de existir un equilibrio y desempeño por ambas partes.

La empresa es aquella que está conformada de un conjunto de recursos como los que conocemos que requieren de gastos y dedicación, que nos van a permitir lograr nuestros objetivos o metas establecidas.

En cambio la familia es la otra parte que es el núcleo de la sociedad y el inicio de dicha empresa, sin duda, es su institución más importante, porque se basa en el amor, la comprensión, el apoyo, la educación, los valores, el respeto y la libertad. En

donde juega un papel de suma importancia los padres de familia, que la mayoría de las veces ellos son los que dan apertura a empresas familiares e involucran a sus herederos para comenzar su patrimonio o hasta más personal para su crecimiento.

Las empresas familiares conforman un ambiente propicio para adquirir hábitos, valores, actitudes y conocimientos, así como para desarrollar el espíritu emprendedor. Buscan un sano desarrollo, hacerlo en armonía y con la aprobación de la mayoría de los miembros de la familia es una tarea muy valiosa para la sociedad.

En ocasiones los padres prefieren reinvertir en la empresa la mayoría de los recursos generados por la misma y dedicar a la familia una porción de menores dimensiones, también puede variar, pero en un tiempo prolongado, si no, no tiene objeto que una empresa familiar genere recursos si la familia no les puede disfrutar.

La empresa y la familia son subsistemas del sistema empresa familiar; ejercen entre sí una influencia mutua (un subsistema es un sistema dentro de otro). Si un subsistema experimenta un cambio, el otro lo resiente y manifiesta una reacción. Isacc Newton diría que... “a toda acción corresponde a una reacción”. Si, por ejemplo, el sistema de familia eleva sus exigencias de liquidez, afectará a la empresa de cierta manera, y la empresa reaccionara de alguna forma a esa exigencia.

Por otro lado, si la empresa demanda más recursos para su crecimiento, la familia podría requerir apretarse el cinturón, con todas las consecuencias que esto pueda generar.

La disputa que se da entre los sistemas familiares y de empresa no es sólo por dinero. También la atención, el tiempo y la energía suelen dividirse entre ambos sistemas. Una empresa es muy demandante y requiere de la entrega de sus trabajadores. Ante esta situación es común que se prefiera descuidar un poco a la familia, esto resulta normal pero también se le tiene que dar la importancia a la familia, ya que ambas dependen una de la otra, para poder lograr resultados exitosos.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos importantes con respecto a las empresas institucionales. Estas tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la organización en su conjunto.

Son innumerables las características que tienen las empresas familiares, en algunos casos se dan de forma coincidente; en otros aisladamente. Es más, puede que algunas se den en forma parcial y en otras en forma total. Pero, lo que nos interesa es acercarnos a realidades que nos comprenden en la cotidianeidad. Estas son algunas de las características:

1. Mantienen un marcado estilo autocrático que les hace resistentes a los cambios.
2. Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.

3. Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
4. La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
5. No se admite el cuestionamiento del poder.
6. Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
7. Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos no familiares.
8. Son por lo general, pequeñas y medianas empresas, en sus inicios.
9. Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con los proveedores y clientes.
10. Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
11. La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
12. La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la familia-empresa.
13. Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
14. Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus ideas y sugerencias.
15. Existe alto compromiso con un producto o servicio que forma parte de la tradición y que se identifica con el “apellido familiar” lo que obstaculiza la eventual desactivación de los mismos y sus análisis estratégico
16. La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial hacen a su permanencia en la misma.

17.A modo de resumen se pueden establecer “metáforas familiares” que se aprecian en la informalidad de los vínculos, en la solidaridad expresada en un sentido comunitario y en donde emerge como común denominador la lealtad y la fuerte comprensión de la organización.

(OTTORINO, 2008: 30)

Con estas características el autor nos hace apreciar la presencia de la familia, el sueño del fundador de mantener a la familia dentro del negocio, en darle continuidad y de seguir con aquellas ventajas competitivas que han logrado obtener una empresa triunfante y una familia sólida.

2.5 ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En esta sección vamos hablar de la organización en la empresa familiar y específicamente el trabajo de los parientes directos (esposa(o), padres e hijos).

El uso de estos familiares es muy común pero que sean eficientes está sujeto a discusión. Existen ocasiones que se empieza, en donde el fundador o sus familiares realizan varias actividades y no se tiene una actividad en específico para poder evitar más gastos en contratar trabajadores. Pero es indispensable que si conforme al crecimiento del negocio, se rodee de subordinados que lo auxilien en las operaciones, viéndolo como una ventaja para la empresa, y es cómo surge una mejor organización de la que se tenía.

El hecho es que la familia colabora y deseen que el negocio prospere. Sin embargo todos hacen todo y es por eso es inevitable que haya problemas. Por eso es necesaria la Organización, aunque sea minúsculo el negocio, no importa el tamaño.

Las actividades se asignaran de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada trabajador con la finalidad de alcanzar un mejor desempeño y conformidad por su parte, es por eso que la empresa debe tener un plan de organización.

Para empezar, la empresa debe tener puestos definidos; elaborando un organigrama para identificar las diferentes jerarquías de la compañía, después se va a necesitar de un Director o Gerente General, que por lógica es el emprendedor. Además de acuerdo a las áreas funcionales existentes deberá existir gente encargada de ventas, producción, administración, así como lo que requiera cada empresa para lograr tener un proceso de trabajo más organizado.

¿Por qué es necesario empezar a organizarse desde un principio?

- Para definir puestos que después serán la infraestructura organizacional de la empresa.
- Ya una vez asignados los puestos, se darán las funciones de las actividades y responsabilidades, aclarando lo que cada persona debe de hacer.
- Es psicológicamente bueno para el emprendedor y familia que aunque sea un sueño por ahora, la empresa va a crecer sanamente.
- Al principio es normal que una persona va a ocupar dos puestos o más, empezando por el Director General, pero después surgirá la necesidad, si la empresa prospera, de conseguir nuevo personal.

(GRABINSKY, 1994: 22)

Con estos puntos es donde comprendemos que el empresario pone a trabajar a sus familiares, debe hacerlo en forma profesional y creando una estructura flexible pero completa. Se requiere de mucho orden ya que no faltará trabajo en exceso, pero se puede hacer mejor si hay división de funciones.

Una vez mencionando lo significativo que es la delegación de funciones de los miembros de la familia, también se debe definir claramente los fines u objetivos que persigue la empresa familiar para obtener una excelente organización, consiguiéndola mediante el control de los recursos como; la actualización de la tecnología, la evolución del negocio, el mantener nuevos clientes, etc., la empresa debe de estar previamente preparada y organizada para enfrentar cualquier cambio que trascorra.

2.6 CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Una de las razones fundamentales por las que la gente decide no emprender negocios con sus familiares es por el temor de que haya conflictos dentro de una familia. Pero esas experiencias fallidas no deben de ser ningún impedimento para descartar la posibilidad de compartir el trabajo con algún miembro de la familia, pues también existen incontables historias de éxito.

Este tipo de organizaciones manejan mejor los conflictos, es porque la familia se interesa más en el negocio; además las normas familiares para resolver un conflicto entre ellos influyen para que estos también puedan resolver conflictos en el negocio.

Nunca van a desaparecer los conflictos, así sea hasta en las familias, por el hecho de ser seres humanos distintos y de tener perspectivas desiguales y es parte de nuestra naturaleza tener diferencias, pero aquí el punto a destacar es la manera en que se solucionan estos problemas, que siendo empresa familiar es más sencillo llegar a un acuerdo entre parientes y puede resultar como ventaja, que crezca más el afecto y la relación entre parientes y así reflejar mejores efectos en el negocio.

No es nada productivo que entre parientes se hagan comentarios destructivos porque puede dar origen a los celos y envidias, la mejor opción es realizar críticas constructivas haciéndolo de la mejor manera para aportar al desarrollo de la familia y del negocio.

Es recomendable que se proponga en la empresa familiar, que se realicen juntas periódicamente para la exposición de ideas, inconformidades, quejas, sugerencias, etc., con el propósito de evitar conflictos tanto como de la parte directiva hacia los empleados, o inversa, o hasta entre empleados.

Ante el conflicto hay que tomar decisiones y actuar en consecuencia. Si lo que está en riesgo es la empresa, ésta tiene reglas y principios que hay que respetar independientemente de sus repercusiones familiares.

Los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas completamente opuestas:

- a) **Como algo perjudicial**, es decir, que debe ser evitado a toda costa porque es algo negativo y que no puede traer nada bueno.
- b) **Como opción de mejora**, que es una postura más moderna, la cual estima que los desacuerdos pueden propiciar cambios favorables.

- **El conflicto como algo perjudicial**

El autor Belausteguigoitia, mencionaba una frase “Que tengas pleitos y los ganes”, con esto procuraba hacernos conscientes de que no es bueno pelear, incluso si uno gana. Es muy probable que la mayoría de nosotros hayamos crecido bajo la óptica del conflicto como algo negativo. Desde este punto de vista, queda claro que deben evitarse diferencias y desacuerdos, y si es preciso hay que callar o ceder.

- **El conflicto como opción de mejora**

Uno de los argumentos más contundentes a favor de esta perspectiva es, además de interesante, determinante. Se basa en el razonamiento de que dos cabezas piensan más que una sólo si están en desacuerdo. Esto corre así porque si dos personas piensan de la misma manera y no tuvieran desacuerdos, no pensarían más, pensarían igual. También es cierto que este razonamiento tiene sentido en la medida que se considere que pensar más es mejor que pensar menos.

2.6.1 TIPOS DE CONFLICTOS

Los podrían dividirse en dos grandes grupos: los funcionales (también llamados cognitivos), que suelen considerar se positivos desde la perspectiva que completa las

diferencias como opción de mejora, y los disfuncionales, que tienen que ver con sentimientos o emociones, y no son capaces de favorecer la marcha de la organización. Estos tipos de conflictos pueden generar efectos a favor o en contra ya que lo más difícil es tratar con las personas, por que sus estados de ánimo cambian en cuestión de segundos.

- **CONFLICTOS FUNCIONALES**

Los conflictos funcionales pueden dividirse en dos: los conflictos por metas y los conflictos por procedimientos. En ambos casos, si se manejan con diligencia, es posible obtener resultados positivos. Parece que las organizaciones requieren de cierto nivel de conflicto (funcional) para operar adecuadamente.

- **CONFLICTOS DISFUNCIONALES**

La diferencia que tienen como origen sentimientos negativos no genera situaciones constructivas. En esta categoría no entran los pleitos provocados por los celos, las envidias, los miedos y los rencores. Las personas que sostienen un conflicto de esta naturaleza no tienen como objetivo mejor una situación entre quienes forman parte de un equipo de trabajo.

Más bien, lo que buscan son revanchas o calmar sus miedos e inseguridades. Estas diferencias de orden afectivo mejoran las buenas relaciones de trabajo, por lo que es preciso reducirlas a una mínima expresión. En este caso se incluyen las intrigas entre colaboradores, los chismes y las críticas destructivas.

- **CONFLICTOS ENTRE HERMANOS MAYORES Y MENORES**

Las hijas e hijos que se convierten en líderes de empresas familiares deben de enfrentar el cambio de expectativas de sus papeles en la familia e incluso rediseñar su propia identidad. Por tradición los padres de muchas culturas adoptan el derecho primogenitura. Por lo general los hijos y las hijas menores deben luchar contra esta tradición que consideran injusta y, si quieren ocupar en liderazgo en las organizaciones familiares, deben de aumentar su posición en la jerarquía familiar. De no ser así en caso de lograr un puesto directivo, su posición suele ser débil.

Existen muchas situaciones de este tipo, donde todos los hijos tanto mayores como menores quieren empezar a tomar decisiones por derecho que sienten tener, pero empiezan a presentarse rivalidades y envidias entre hermanos y van aumentando con el transcurso del tiempo y esto puede resultar negativo para la empresa.

- **CONFLICTO ENTRE GENERACIONES**

El visón de la vida cambia en relación con la edad y, por ello, entre padres e hijos, suelen haber diferencias de opinión significativas respecto a diversos temas, incluyendo los empresariales.

La experiencia de los padres (dueños) con el negocio es magna, y las estrategias que han manejado, y que han mantenido éxito en su empresa, es lo que impide que los dueños acepten tan fácil la opinión de los hijos, el aceptar puntos de vista y de acceder a un cambio de aspectos modernos, y esto puede generar conflictos por ambas partes.

La generación mayor suele ser más conservadora que la menor, por lo que usualmente reacciona en forma negativa a las propuestas arriesgadas, sobre todo las que exponen su capital y comprometen su bienestar.

Las familias crecen más rápido que las empresas, por lo que es preciso tener en cuenta que si los miembros de la siguiente generación desea tener cabida en las empresas de sus mayores, éstas deben de crecer. En última petición esto requerirá solicitar créditos, contratar personal y, en general, asumir mayores riesgos.

2.6.2 UN MECANISMO PARA REDUCIR LOS CONFLICTOS

Es posible contribuir una cultura organizacional que inhiba este tipo de conflictos si se rechaza una serie de comportamientos, como evitar hacer comentarios destructivos que tienen su origen en celos y envidias. Esto es especialmente útil en el caso de las empresas familiares, que poseen un competente afectivo que puede llegar a ser explosivo.

No es fácil determinar dónde comienza un conflicto disfuncional y dónde empieza uno funcional. La frontera es indefinida, y muchas veces aunque en apariencia la discusión se centre en una cuestión empresarial, el origen puede hallarse en una cuestión efectiva. Por desgracia estas situaciones son muy comunes y a menudo los miembros de la familia, que exponen problemas relativos a la empresa, esconden esas observaciones, rivalidades y competencia.

Después de haber analizado a las empresas familiares, se concluye este capítulo reiterando que para que una empresa funcione se necesita un equilibrio de ambas partes, de la familia y la empresa, y la importancia que asume cada una de ellas. También se mencionó que la empresa de una familia tiene alma y no es solo una herramienta para hacer dinero, si no se le debe de tener un amor y dedicación al negocio, enseñado por los padres de familia que la mayoría de las empresas son la cabeza del negocio. También se mencionó como saber sobrellevar los conflictos que nacen entre familiares y los riesgos que se obtienen cuando no se busca una solución o se tratan de evitar, para ventaja y beneficio de la organización.

CAPÍTULO III

MERCADOTECNIA

Cuando se quiere conocer algo correctamente, el primer paso que se debe de hacer es definirlo, es por eso que en este capítulo se enfoca y hablara de la Mercadotecnia, su importancia, los elementos que la integran, que sirven como desarrollo y guía a las organizaciones para que puedan lograr sus objetivos generales, y el analizar la conducta de los consumidores a los que va dirigido su producto o servicio, mediante una investigación de mercado confiable y eficiente que también se mostrara en esta sección.

3.1 CONCEPTO DE LA MERCADOTECNIA

Mercadotecnia es una palabra traducida del inglés “marketing”

“La mercadotecnia es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la terminación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa a un suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente que los competidores”. (FISCHER, 1987: 7)

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

“La Mercadotecnia es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del producto al consumidor o usuario”. (FISCHER, 1987:6)

“Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del sector público consumidor.”(FISCHER, 1987:6)

“Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.” (FISCHER, 1997:6)

Tomando en cuenta las definiciones de los diferentes autores, , es claro que hoy en día la mercadotecnia, es un tema de suma importancia en todas las organizaciones, no solo en productos, o servicios, sino que también a ideas, hechos, conceptos y aún hasta en las personas.

La mercadotecnia se considera que es: “Una serie de actividades que están relacionadas como la producción, distribución, promoción y precio de un producto o servicio, para satisfacer una necesidad de los consumidores”.

3.2 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. El crecimiento económico de los países en vías de desarrollo dependen, en gran medida, de su capacidad para estructurar la distribución de sus

materias primas y su producción, ya sea agrícola, comercial, industrial o de cualquier otro tipo.

La mercadotecnia es muy importante porque es un tema que en la actualidad debe de ser considerada por los dirigentes de las empresas, puesto que está confirmado que cada vez más que un elemento que influye en gran medida para el éxito de un negocio, de hecho organizaciones que están en proyecto de apertura consideran éste tema como la base de su futura existencia.

También la mercadotecnia contribuye en forma directa e indirecta a la venta de productos y/o servicios de una empresa. Con esto no solo ayudan a la misma a vender sus productos ya conocidos, sino también crean oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y, a la vez, proporciona mayores utilidades a la empresa.

En la actualidad la mercadotecnia tiene gran importancia en la distribución de los escasos recursos, tanto energéticos como alimenticios, ya que permiten hacer frente a las necesidades de una sociedad.

Todos estamos en contacto diario con algún aspecto de la mercadotecnia: publicidad, ventas, promoción, distribución, etc. Pero ninguna de estas actividades es, por sí sola, la mercadotecnia.

3.3 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Cuando la empresa ya determinó a que mercado meta va dirigido su producto y/o servicio, se lleva a cabo la mezcla de mercadotecnia, aplicando adecuadamente cada uno de los elementos que la conforman, pero antes diferentes autores definen este concepto claramente para mejor comprensión.

“Satisfacer el mercado meta, logrando al mismo tiempo los objetivos de mercadotecnia, son el producto, el precio, la distribución y la promoción estos elementos son los que forman la mezcla de mercadotecnia”.

(STANTON, 1996: 84-85)

“Es el conjunto de cuatro variables, que juegan un papel importante para la satisfacción total del consumidor, si falta una de estas variables mencionadas no se cumple con el objetivo de la Mercadotecnia”. (CASTRO, 1997:15)

“Es la relación de las cuatro “P”s , para lograr una mercadotecnia completa, saber mezclar cada una de estas, para poder satisfacer al cliente” (PRIETO, 2005:81)

Con los dos diferentes conceptos ayuda a entender mejor el término de la mezcla de mercadotecnia haciendo énfasis a que es: “Conjunto de variables que están relacionadas que se utilizan para lograr influenciar al mercado que se tiene como meta”.

Se interpretan las variables como “las 4 P”: Producto, Plaza, Promoción y Precio. Como componentes de la Mercadotecnia que se definen en seguida:

3.3.1 PRODUCTO

La estrategia del producto es una de las más importantes de la mezcla de mercadotecnia, ya que estos productos fracasarán si no satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.

Diferentes autores conceptualizan al producto de la siguiente manera:

“Un producto no es solo un objeto físico, sino lo los consumidores perciben que es”.
(Mc DANIEL, 1986:258)

“Se puede considerar el producto como un conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado”. (FISCHER, 1997:118)

“Un producto es un complejo atributos tangibles e intangible, e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades. (FISCHER, 1997:118)

“Es un racimo de satisfactores”. (ZIKMUND, 1993: 267)

El producto los asimilaremos como: un conjunto de atributos que pueden satisfacer las necesidades del consumidor mediante, el diseño, calidad, la marca, y empaque, factores indispensables que logran alcanzar el posicionamiento de éste.

3.3.2 PRECIO

La “P” de precio, es una variable contable que se diferencia de los otros 3 elementos de la mercadotecnia, este produce ingresos, y las otras “P” producen costos. Es por ello que se analizaran varias definiciones, para su comprensión:

Para Kotler y Armstrong el precio es, “La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, se determina que el precio es la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (KOTLER: 1991)

“Es la cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto” (STANTON, 1996: 374)

“Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan”. (FISCHER, 1997: 172)

Estas definiciones nos ayudan a entender que este elemento: Es la suma determinada de dinero asignada a productos y servicios en el mercado diferente del valor de uso o de cambio. Para la asignación del precio influye en que existen muchos factores externos, pero aun así la mayoría de los autores consultados establecen que el precio se tiene que planear y controlar.

3.3.3 PLAZA

La plaza son aquellas funciones o diseños de canales de distribución, permitiendo que los productos se lleven a que este cerca de consumidor para que no tengan que correr grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así la necesidad.

“El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales”. (FISCHER, 1997:208)

“La función de distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta”. (STANTON, 1998:460)

“Actividades de la compañía, que ponen el producto a disposición de los consumidores meta”. (KOTLER, 1996:55)

Con estas definiciones es claro, que este elemento de la mezcla de mercadotecnia, es aquel que permite que el cliente obtenga y consuma el producto más fácil, y pueda estar a su disposición al momento que él lo prefiera, satisfaciendo sus necesidades cuando él lo desee. Sin este canal de distribución sería imposible el traslado y la adquisición de este beneficio, es por eso que es muy importante para las empresas, ya que sin éste no se podría lograr ningún éxito mucho menos un posicionamiento.

3.3.4 PROMOCIÓN

La promoción en la mezcla de mercadotecnia es la que abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características,

ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes: Publicidad, Venta Personal. Promoción de Ventas, Relaciones Públicas, Relaciones Públicas, Tele mercado, Propagandas.

A continuación varios autores definen la promoción como:

“La promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal, para influir en sus actitudes y comportamiento” (MC CANTHY, 1997:446).

“Estrategias promocionales dentro de una empresa comercial, industrial o de servicios, son publicidad, venta personal, envase y empaque, promoción de ventas.” (FISCHER, 1997:250)

Según Jaime Rivera es, “Conjunto de estímulos que permiten un incremento de las ventas en un corto plazo, directamente con los consumidores, aumentando el consumo global en el mercado y facilita la incrementación de la participación de mercado”. (RIVERA, 2002: 250)

La promoción es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

Ésta tiene la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza.

3.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

La conducta del consumidor es social por naturaleza, esto significa que los consumidores deben de ser considerados en función de sus relaciones con los demás.

Es por ello que existen modelos que analizan el comportamiento del consumidor en relación con la sociedad así como sus intereses, sus estímulos, las reacciones ante una compra, ya que cada consumidor tiene necesidades diferentes, es de suma importancia conocer estos modelos para identificar el comportamiento de cada cliente y así lograr una compra exitosa.

A continuación se explican los diferentes modelos que estudian el comportamiento del consumidor:

MODELO DE MARSHALL

Fue elaborado por economistas y en él marcan una teoría específica sobre el comportamiento del consumidor. Según esta teoría las decisiones de compra son el resultado de cálculos económicos, racionales y conscientes.

El comprador trata de gastar su dinero en mercancías que le proporcionen utilidad de acuerdo a sus gastos.

MODELO DE APRENDIZAJE DE PAVLOV

Este modelo habla de las reacciones a los estímulos de la conducta humana; se basa en cuatro conceptos centrales: impulsos, claves, respuestas y reacciones.

Los impulsos llamados necesidades o motivos son los estímulos fuertes que incitan al individuo a actuar.

El impulso es general e induce a una reacción a una configuración de claves. La reacción es una respuesta que tiene el organismo a la configuración de claves, si la respuesta ha sido agradable a la fuerza, disminuye su vigor y con el tiempo llegará a extinguirse.

MODELO PSICOLÓGICO SOCIAL DE VEBLEN

Este modelo consideró al hombre como un animal social adaptado a las normas de su cultura, sus deseos y conducta están forjados con afiliaciones actuales a los grupos o por aquellas a los que quiere alcanzar.

Veblen considera que muchas de las compras son hechas o motivadas por la búsqueda de prestigio, aseguraba que el consumo ostentoso sólo era realizado por las personas de un nivel socioeconómico alto y que esta clase de consumo era meta que otros trataban de imitar.

MODELO PSICOANALÍTICO DE FREUD

Según esta teoría en cada persona existe una energía psíquica distribuida en las facetas de la personalidad, ésta se proyecta hacia la satisfacción inmediata de las necesidades del individuo". (FISCHER, 1987:94-97).

Ya una vez que se conocen los modelos, es más fácil identificar a cada tipo de cliente que va dirigido nuestro producto o servicio y así conocer más sobre nuestro consumidor como su actitud, gustos, cultura, etc., siempre satisfaciendo desde el

cliente más exigente hasta el más accesible, con el objetivo de ir abarcando más mercado.

3.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es fundamental para las empresas ya que está, es útil para la identificación y solución de problemas, así como para facilitar la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso. Se realizara un análisis de diferentes definiciones con el propósito de destacar lo más importante y esencial, destacando sus objetivos y el proceso que conlleva para que sea una investigación efectiva.

3.5.1 CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se ha hablado de la Mercadotecnia y de su importancia, pero también es necesario hacer hincapié en lo que es la investigación de mercado, siendo una herramienta para aplicar correctamente la mezcla de la mercadotecnia, y para ver todo lo que implica poder lanzar un producto o servicio al mercado.

A continuación se hace un análisis de algunas de las definiciones con el objetivo de considerar lo más importante de ellas, para de esa manera, llegar a una definición mejor integrada.

“La investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos” (FISCHER, 1990:7)

“Es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en el proceso estratégico de marketing”. (STANTON, 1996: 113)

“Enfoque sistemático y objetivo y la provisión de información aplicable al proceso de toma d decisiones en la gerencia de mercadeo” (FISCHER, 1990: 5)

“Es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado”. (FISCHER, 1997:106)

Sin embargo, se considera a la investigación de mercados como: “El análisis sistemático de problemas, que permita mejorar la toma de decisiones, para señalar planes y objetivos, adquiriendo mayor control en el mercado de bienes y servicios”

Todas las definiciones analizadas de distintos autores, coinciden en que la investigación de mercados es una recopilación e interpretación de hechos y datos que sirve como un instrumento importante para la empresa para la adecuada toma de decisiones acerca de los problemas dentro de la actividad comercial.

3.5.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Dentro de la Investigación de Mercados se consideran tres objetivos básicos principales.

Conocer al consumidor: Uno de los principales objetivos de la Mercadotecnia es el consumidor y el fin de esta actividad es de adaptación del plan de mercadotecnia a las necesidades, expectativas, costumbres, deseos, y motivaciones de aquél. Para poder adaptar el plan de mercadotecnia a los consumidores es preciso conocerlos y para ello se necesita hacer una buena investigación de mercados.

Disminuir los riesgos: La tarea primordial de la investigación de mercados consiste en ser un enlace entre la sociedad y la empresa; su objetivo final es dar la información necesaria para la definición de la mejor estrategia de mercadotecnia posible. Aunque este fin no sea alcanzado por completo, la investigación de mercados pretende predecir el futuro mediante un análisis del pasado. Es tomar la mejor decisión con la mayor certeza posible.

Informar y Analizar la información: La investigación de Mercados no crea ideas, ni sustituye a la imaginación; pero si proporciona a ésta una base real, la controla, la dirige, la disciplina y trata de mantenerla en el camino correcto. El estudio de mercados es una fuente de información, significa recoger hechos e intenta deducir de ellos las probables consecuencias, a fin de evaluar las ventajas y desventajas de estas alternativas de acción. (NAVARRO ,24)

La investigación de mercados pretende realizar una serie de objetivos con la finalidad de que la empresa tenga información detallada acerca de las necesidades y preferencias de los consumidores tomando en cuenta los factores socioeconómicos de los mismos, así como los del mercado de la empresa.

Según Fischer, los objetivos básicos de la investigación de mercados se pueden dividir en tres:

Objetivo Social: Satisfacer las necesidades del consumidor final, ya sea mediante un bien y/o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio esté en condiciones de cumplir los requerimientos y deseos cuando sea utilizado.

Objetivo Económico: Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así diseñar el sistema adecuado a seguir.

Objetivo Administrativo: Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto y en el tiempo oportuno del consumidor final.

(FISCHER, 1997:106)

3.5.3 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

La importancia que tiene el realizar la investigación de mercados, es que es una herramienta de salvación para muchos directores y personas encargadas de lograr un buen funcionamiento de la mercadotecnia dentro de la empresa, y que son los que van a enfrentar los problemas. Es fundamental conocer perfectamente esta técnica auxiliar de mercadotecnia, así como su procedimiento y adecuada aplicación, sobre todo en organizaciones en desarrollo.

Este tipo de investigación se puede aplicar a cualquier tipo de empresa (pública o privada) y es una fuente valiosa de información que permite tomar decisiones sobre bases reales; además, información también se puede utilizar para diversos objetivos.

La autora, Laura Fischer explica la importancia que tiene la investigación de mercados tanto en las empresas públicas como en las privadas:

- En las empresas públicas, es importante proporcionar a la administración u órgano de acciones, hechos y sistemas analizados e interpretados cuidadosamente para programar una información real y oportuna y tomar las posibles alternativas o cambios de acción que benefician positivamente ya sea para el establecimiento de un programa gubernamental, estatal o socioeconómico (obrero o campesinos) o para beneficio colectivo de un sector (primario, secundario o terciario) de una manera que genere al máximo la eficiencia de la solución tomada y no cometan decisiones equívocas que solo se consiga informalidad y rebelión de los afectados. Se corre mucho riesgo al tomar una decisión al azar sin tener una base real y confiable, sobre todo en empresas de magnitudes gigantescas que son de vital importancia para la ciudadanía.
- Dentro de las empresas privadas, la investigación de mercado juega un papel fundamental ya que es un instrumento básico de desarrollo que va a proporcionar información en la fase de planeación, ya sea a corto o mediano plazos, sobre consumidores, distribuidores, precios, productos, promoción, competencias, etc., y va a dar la bases para definir o tomar medidas y

caminos de acción y establecer la políticas y planes a seguir en lo referente al mercado real o potencial.

(FISCHER, 1997:108)

Su importancia radica principalmente a ser una fuente de información acerca del mercado. Mecanismo que sirve para predecir el éxito o fracaso del producto y/o servicio, es por eso que es indispensable el análisis de mercado, por el ambiente de globalización en que vivimos, para poder ser competitivos en el país y en extranjero, ya sea con productos nacionales o importados.

3.5.4 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Como todo sistema, procedimiento o técnica tiene su pro y su contra, también la investigación de mercados se enfrenta a una serie de limitantes que, de no manejarse apropiadamente, lo le permitirá alcanzar su objetivo; por consiguiente, la investigación debe de ser dirigida con habilidad, el suficiente profesionalismo y experiencia para así llegar al fin deseado.

Fischer a continuación nos describe las limitantes más frecuentes y que en cierto momento afectan a la investigación de mercados:

- a) El desconocimiento y el no comprender bien lo que es la investigación de mercados.
- b) Su alto costo de aplicación.
- c) La diferencia existente entre la aceptación del estudio y su ejecución.

- d) La falta de personal especializado para su aplicación.
- e) El tiempo que se lleva en la investigación.
- f) La dificultad de evaluar los resultados en pesos y centavos (desembolsos sin obtener beneficios).
- g) La dificultad de obtener resultados confiables cien por ciento debido a la falta de cooperación tanto factores internos como externos.

(FISCHER, 1997:108)

La investigación de mercado se puede hacer de dos maneras:

- Dentro de la empresa, con un departamento especializado en investigación de mercados.
- Mediante las agencias que se dedican especialmente a este tipo de trabajos con la profesión necesaria y experiencia. Estas agencias las contratan empresas que no cuentan con departamentos especializados en estas investigaciones tan importantes y que no están dentro de sus posibilidades.

3.5.5 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

“El proceso de investigación de mercados consta de dos Etapas:

- a) **Investigación Preliminar.** También llamada investigación exploratoria. Esta debe tomarse como punto de partida, sobre todo cuando se va a realizar un estudio grande y costoso, con el objeto de evitar el máximo de errores y encontrar soluciones variables al problema planteado, así como para obtener conocimientos básicos sobre un problema.

Esta investigación se puede definir como la obtención de conocimientos básicos sobre un problema determinado, y está integrada por cinco etapas:

1.- Definir los objetivos de la investigación. Esta etapa consiste en determinar los objetivos de la investigación, lo que es fundamental para establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que la investigación aportará.

2.- Analizar la situación – problema: En esta etapa se estudia la información disponible dentro de la empresa y la información de fuentes secundarias con el objeto de definir las necesidades de información para lograr objetivos.

3.- Investigación informal: Es una recopilación de la información de los antecedentes de la empresa y su medio ambiente, mediante entrevistas con individuos ajenos a la compañía, con el objeto de conocer sus opiniones acerca de los productos o servicios investigados y las condiciones que se encuentran.

4.- Definición de Hipótesis: Esta es la tarea más complicada que se realiza en la investigación y de la cual depende todo el trabajo del investigador, por lo tanto debe de ser analizada cuidadosamente. Se entiende por hipótesis una suposición susceptible de ser comprobada.

5.- Plan de investigación formal: Es en sí el seguimiento del estudio proyectado a realizar en cierto lapso y de acuerdo con la hipótesis que se tenga o desee comprobar.

(FISCHER, 1987: 124-125)

b) Investigación Formal: Los pasos de la investigación formal son:

1.- **Determinación del objetivo:** La importancia de este aspecto radica que es necesario plantear los objetivos de la investigación, establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que aquella aportará.

2.- **Investigación Preliminar:** Es la obtención de conocimientos básicos sobre un tema; requiere determinar cuáles son las necesidades de investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones variables a cualquier situación que se presente.

3.- **Determinación de Hipótesis:** La tarea más difícil de la investigación es la formulación de hipótesis.

4.- **Método básico de recolección de información:** En estos métodos hay que establecer comunicación directa con los sujetos estudiados. Los medios por los que se establecen comunicación son los siguientes: a) entrevista por correo; b) entrevistas telefónicas; c) entrevistas personales; d) paneles.

5.- **Determinación de la Muestra:** Es necesario para determinar está, considerar cual es mi universo.

Muestra es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquél con el fin de estudiarlos y medirlos.

6.- **Diseño del cuestionario:** El éxito en la obtención de información depende de la forma como se planea los cuestionarios, ya que se utilizará un gran número de

entrevistadores, para recolectar la información, cualquier falta de claridad en estos cuestionarios, causará mala interpretación y equivocaciones que darán resultado una recopilación inadecuada.

7.- Prueba piloto: Antes que un cuestionario esté listo es necesario probarse en las condiciones de campo. El sistema para la prueba piloto del cuestionario consiste en aplicarlo a una pequeña muestra de personas similares a la que van a ser entrevistado en la investigación.

8.- Trabajo de campo: Recolección de los datos en el campo, es necesario contar un buen equipo de entrevistadores ya que de ellos dependerá en gran parte el éxito o fracaso de la investigación.

9.- Tabulación: Consiste en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que caen entre las características establecidas. Es una operación bastante técnica que exige tiempo y dinero.

10.- Análisis interpretación: Consiste en analizar e interpretar la información arrojada por la tabulación.

11.- Conclusiones: Consiste en concluir de acuerdo al análisis e interpretación que le damos a la tabulación.

12.- Presentación del informe final: El informe debe resumir en forma clara toda la secuencia que siguió el investigador para alcanzar los resultados finales, pues por lo general, el ejecutivo no está muy enterado de la metodología. La correcta aplicación

de los pasos precedentes en el proceso de investigación hace más fácil la preparación del informe”

(FISCHER, 1990: 38-100)

En el tercer capítulo se han analizado definiciones de la mercadotecnia, su importancia en la actualidad, y destacando que su aplicación real dentro de las organizaciones es inmensa y necesaria. Cuenta con diversos instrumentos, desde analizar el comportamiento del consumidor, ya que gracias a los diferentes modelos que lo estudian ayudan a interactuar mejor con el cliente, otro instrumento es la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), elementos indispensables dentro de una empresa cada uno se detalló en el capítulo y se analizó su importancia, herramienta que también se mencionó y que es fundamental para ampliar conclusiones y para la toma de decisiones en una empresa es la investigación de mercados y se hizo ver que proporciona información general del consumidor. El objetivo de este capítulo fue demostrar que todos los temas que lo componen son forzosos para llevar una correcta mercadotecnia, y que éstos siempre interactúan entre sí y así la empresa logre sus objetivos y consigan el éxito.

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

Esta etapa es una de las más importantes para una organización, ya que permite programar anticipadamente lo que quiere llevar a cabo, estableciendo objetivos claros a lograr a corto, mediano y largo plazo. Es precisamente aquí donde entra esta herramienta, ya que de manera general la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y misión de una empresa, analizando la situación externa e interna de ésta. Debido a los grandes cambios que se presentan en la actualidad, uno de los más recientes: la globalización, proceso que pretende unificar criterios entre los países, crear bloques y tratados económicos, lograr intercambios culturales, etc., han generado la necesidad cada vez más grande de contar con planes más eficaces, que reflejen guías de acción para lograr un buen funcionamiento de cualquier empresa.

4.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación los siguientes conceptos nos facilitarán tener una mayor comprensión de lo que es Planeación Estratégica y la finalidad de ésta:

- STANTON, (1998): Dice que “Es un proceso gerencial que consiste en adecuar los recursos de una firma con sus oportunidades de mercado a largo plazo”.

- “Hacia dónde quiero llegar en el largo plazo y qué tengo que hacer desde éste momento para conseguirlo” (TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN, apuntes ´09)
- “Es el proceso de deducir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos”. (FISHER, 1987: 406)
- “Proceso Administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiante del mercado.” (MERCADOTECNIA IV, apuntes ´10)

La planeación estratégica se entiende que es: “Un proceso donde se formulan estrategias y técnicas necesarias para alcanzar dichos objetivos, mediante el análisis de la situación externa e interna de la organización”.

4.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Por las situaciones que se enfrentan las empresas en la actualidad, es por ello que reconocen la importancia de la Planeación Estratégica en las organizaciones para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Esta, proporciona cursos alternativos de acción sobre los cuales se generan decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Estos cursos de acción son el resultado de estudios efectuados tanto en la empresa misma con el medio que la circunscribe.

Se ha demostrado que si los gerentes definen correctamente y eficientemente la misión y visión de la empresa estarán en mejores condiciones de dar una correcta dirección, organización y orientación a sus actividades.

Día a día esta herramienta se ha convertido necesaria en toda organización porque cuando hablamos de planeación estratégica estamos hablando de una situación en constante cambio debido a que la empresa debe adaptarse constantemente al medio en el cual se desenvuelve.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? Y ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

Con estas preguntas se realiza una planeación más detallada y la adecuada toma de decisiones. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Cuestionamientos que servirán de orientación para los altos mandos hacia qué dirección seguir, basándose en la situación que se encuentre la organización.

La alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere fidelidad de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

También es importante conocer cada una de las características que conforma la planeación estratégica dentro de una empresa para su correcto funcionamiento y desarrollo:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro,
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

4.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este proceso tiene el objetivo de realizar un diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

Según STANTON, la Planeación Estratégica consta de cuatro pasos esenciales:

- 1.- Definir la misión de la Organización.
- 2.- Analizar la situación.
- 3.- Establecer objetivos organizacionales.
- 4.- Seleccionar estrategias para lograr dichos objetivos.

(STANTON, 1998: 79)

4.3.1 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Existen diferentes términos que definen la misión como:

“Es la razón de ser de la organización”. (TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN, apuntes '09)

“La declaración de una organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece” (STANTON, 1998: 76)

La misión es aquella que: “Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción”.

Ésta determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

La misión debe ser difundida en toda la organización y revisada continuamente para evitar que pronto sea obsoleta. Su definición se facilita cuando se le relaciona con el producto, servicio y mercado que maneja la empresa y la necesidad que se pretende satisfacer.

Atraves de la misión, la empresa permite establecer o formular las metas y estrategias que deberá utilizar la organización en la elaboración de la planeación estratégica.

El concepto de misión puede pasar de una a otra con base en la expansión y diversificación que pueda realizar la empresa de acuerdo a sus posibilidades.

4.3.2 ANÁLISIS DE POSICIÓN

Una vez definido el concepto de misión de la empresa, ésta debe realizar un cuidadoso análisis sobre la situación que se presenta a su alrededor. Este análisis contiene la descripción y evaluación de una serie de importantes factores, los cuales se clasifican en: Análisis Externo y Análisis Interno.

Análisis Externo:

Es aquel que se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda. El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

Análisis Interno:

Los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad.

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html

4.3.3 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

Nos sirve la matriz FODA para diseñar el futuro, es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Potencialidades: Surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Limitaciones: Determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

4.4 PROCESO PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

Existen diferencias de opinión acerca de cómo elaborar un Plan Estratégico de Mercadotecnia, para la presente investigación consideramos los cinco pasos que determina Stanton:

- 1.- Se realiza un análisis de la situación
- 2.- Se trazan los objetivos de la Mercadotecnia
- 3.- Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial
- 4.- Se diseña una mezcla de mercadotecnia estratégico

Cada uno de estos pasos nos ayuda a lograr resultados exitosos, realizándolos adecuadamente y dándoles la secuencia que concierne.

(STANTON, 1996)

4.4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El paso número uno para realizar un Plan Estratégico de Mercadotecnia es realizar una evaluación de lo que se ha logrado dentro de la empresa y determinar sus posibles fuerzas y debilidades (desde el punto de vista de la empresa), de una manera objetiva, por un lado las oportunidades y amenazas con que se cuenta.

El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing (entre ellos, las capacidades del departamento de investigación y desarrollo, las finanzas, las habilidades y el grado de experiencia del personal) que rodean al programa. Aquí se incluyen también los grupos de clientes a quienes se atiende, las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas fundamentales del desempeño del marketing.

4.4.2 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

Una vez que se realizó el análisis de la compañía para saber en dónde se encuentra, con qué puede contar y a qué se enfrenta, es indispensable determinar lo que se desea obtener con el plan a través de uno o varios objetivos plasmados por escrito.

Este paso en el proceso de la planeación consiste en determinar los objetivos del marketing. Estos han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias

globales de la compañía. Ya hemos dicho la planeación estratégica requiere adecuar los recursos disponibles con las oportunidades del mercado.

Teniendo presente esto, a cada objetivo se le asignará una prioridad según su urgencia y el impacto potencial en el área de marketing y, desde luego, en la organización. Después los recursos serán asignados atendiendo a dichas prioridades.

4.4.3 POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL

A pesar de que Stanton sugiere como primer punto el posicionamiento, se consideró como antecesor el aspecto de la ventaja diferencial ya que está se determina con base en los medios aplicados para establecer la situación (análisis de fuerza y debilidades, por ejemplo) y nos refleja los aspectos más importantes que incitan al consumidor a preferir determinado producto, que otro similar; es decir, describe en pocas palabras qué atributos o características lo hace diferentes y único de otros.

Después de que se determinó la ventaja diferencial, se debe considerar la manera de posicionar el producto o servicio en la mente del consumidor, o dicho de otra manera qué es conveniente proyectarle a los posibles consumidores para que perciban de la mejor manera dicha bien.

4.4.4 SELECCIÓN DEL MERCADO META Y DEMANDA DEL PRODUCTO.

Ya vimos que un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer y que estén dispuestos a pagar por ello. Por lo regular, es impráctico que una compañía satisfaga a todos los segmentos que tienen necesidades diferentes. Por los contrarios, centra sus esfuerzos en uno o varios de los segmentos. Así pues, un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones a los cuales una empresa dirige su programa de marketing.

Es difícil de que un producto sea del gusto de toda la gente, surge la necesidad de fraccionar el mercado en partes para facilitar la selección de aquél segmento al que se dirigirá el plan, éste deberá poder sujeto a identificarse, a medirse y deberá ser representativo, por ejemplo: edad, sexo, etc.

Las bases para la segmentación son las características del consumidor, que pueden ser:

- a) **Geográficas:** Región, ciudad, densidad, clima, etc.
- b) **Demográficas:** Edad, sexo, tamaño de familia, ingresos, etc.
- c) **Psicográficas:** Clase social, estilo de vida, personalidad, etc.

(MERCADOTECNIA IV, apuntes 2010)

Respecto a la forma de determinar la demanda del mercado, varía dependiendo de los medios que determine la empresa, que pueda ser desde una investigación documental, (libros, publicaciones, revistas especializadas, internet, etc.) hasta una investigación de campo (investigación de mercados).

4.4.5 DISEÑO DE UNA MEZCLA DE MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA.

Este último punto del plan estratégico de mercadotecnia nos sugiere llevar a cabo un análisis acerca de cada una de las 4P's de mercadotecnia, con el objetivo de detectar alguna falla y corregirla, o simplemente poder realizar mejoras en cada una de ellas y así llevar a cabo el plan de una manera óptima.

La mezcla de Mercadotecnia nos sirve como una herramienta controlable que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

Los ejecutivos diseñarán una mezcla de marketing, es decir, la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing.

4.5 PLANEACIÓN ANUAL DE MERCADOTECNIA

Es recomendable, el realizar un plan anual de mercadotecnia, para que se determine la guía de acción a seguir, con el propósito a detectar y analizar cualquier situación positiva o negativa que se presente dentro o fuera de la empresa. Éste plan estratégico de mercadotecnia, se compone de:

- 1) Situación de mercadotecnia actual
- 2) Análisis de oportunidades y aspectos peculiares

4.5.1 SITUACIÓN DE MERCADOTECNIA ACTUAL

Aquí se describe la situación en que se encuentra la empresa en el momento del análisis y también este procedimiento nos sirve como orientación en caso de que una empresa de nueva creación, tomando en consideración los siguientes pasos:

- a) Situación del Mercado.
- b) Situación del producto
- c) Situación competitiva
- d) Situación de la Distribución
- e) Situación del microambiente

(MERCADOTECNIA, apuntes ´10)

4.5.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y ASPECTOS PECULIARES

Con este análisis se determinan las oportunidades con las que cuenta la empresa y las ventajas a su favor, donde se estudian aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Se formulan estrategias, reduciendo amenazas y evitando consecuencias, realizándolas de la manera más objetiva posible para poder considerar dicho punto como herramienta de aplicación del plan.

En este capítulo se definió todos los aspectos necesarios y básicos para llevar a cabo lo que es un plan estratégico de mercadotecnia de manera específica, aspecto que no siempre es considerado ni se le otorga siempre la importancia que debería dentro de una organización. Sin embargo se concluye que la planeación estratégica

es una herramienta que sirve para prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

También se hizo énfasis, de que para poder llevar a cabo una planeación estratégica de mercadotecnia tiene que ser comprendida por cada uno de los integrantes de la empresa, en especial por los altos mandos, dando inicio con la creación de una misión, visión y objetivos, especificando lo que se quiere lograr, para alcanzar el éxito de la organización.

CAPITULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa tiene por nombre “BANQUETES BETY’S”, dedicada y especializada en el rubro de la organización de eventos sociales, surge por la iniciativa de la Sra. Berta Alicia Galván Urrutia, de emprender un negocio familiar en el año 2006, con el objetivo de sacar a su familia adelante y poder obtener un logro personal y profesionalmente. Siempre destacando sus habilidades y conocimientos para poder satisfacer a su cliente y hacer de su evento algo especial y único.

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- Es una empresa familiar, comprometida con su trabajo y con la confianza del cliente, siempre satisfaciendo sus necesidades en lo que respecta a su evento.
- Brinda un servicio con personal capacitado y profesional en sus eventos.
- Cuenta con la experiencia que la respalda de poder sobrellevar un evento con éxito.
- Esta empresa siempre se encuentra en constante crecimiento, tratando de lograr una mayor participación en el mercado.
- Se diferencia de la competencia, por ofrecer innovación en sus platillos.

- Siempre se adapta a los tiempos, recursos y necesidades del cliente, es por eso que ofrece diferentes paquetes y de esta manera el comensal puede seleccionar el que mejor le convenga.
- Busca interactuar con el cliente desde el primer momento, para poder llegar a convenios satisfactorios.
- Es una empresa que cuenta con estándares de calidad.
- En cada evento se presenta el personal con la imagen apropiada, vestidos con filipina, cofia y guantes; ya que se tiene contacto directo con los alimentos, siempre se está cuidando la higiene.
- Se distingue por su responsabilidad, puntualidad y respeto con el que se atiende su servicio.
- Deslinda a sus clientes de toda responsabilidad en los eventos, por lo que la empresa se encarga de dar un servicio completo, con el propósito de que el cliente disfrute de su fiesta.

5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentará la Cultura Organizacional que se elaboró como propuesta a la empresa de BANQUETES BETY´S:

5.3.1 Visión

Ser reconocidos como líderes a nivel Nacional, a un plazo no mayor de 5 años, logrando una mayor participación de mercado de nuestro servicio, representando para nuestros consumidores la mejor alternativa ante la competencia.

5.3.2 Misión

Somos una empresa familiar especializada en elaborar y organizar eventos sociales desarrollando el valor de su servicio, comprometiéndose a ser una empresa altamente productiva y de calidad.

Estamos completamente convencidos de que somos una empresa innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción del cliente.

Pretendemos servir de la mejor manera, a través de alimentos deliciosos, calientes y a tiempo a nuestros clientes e invitados, cuidando hasta el mínimo detalle para que su evento sea inolvidable.

5.3.3 Valores

Dentro de esta empresa familiar son importantes los valores, para su progreso y así conseguir su éxito, es por eso que se lleva a la práctica:

- La Honestidad, para poder mantener la confianza de los clientes y hasta del personal que colabora en la empresa.
- El Respeto, al personal, a la empresa y a sus clientes.
- La Responsabilidad, con el cliente el aspecto social y con los alimentos, preparándolos con calidad y la higiene requerida.
- Puntualidad, importante para tener una disciplina y buena organización dentro de la empresa.

- Orientación al cliente, es para beneficiar al cliente ayudándolo en la elección de su servicio.
- Compromiso con los resultados, para obtener la satisfacción del cliente y dar una buena imagen de la empresa.
- Liderazgo, para crecer y ser la mejor empresa de nuestro giro, ante la competencia.

5.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.4.1 OBJETIVOS GENERALES

Proponer un Plan Estratégico de Mercadotecnia para una empresa familiar que permita lograr el incremento de la participación de mercado en la ciudad de Uruapan Michoacán.

5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis competitivo de las empresas del mismo giro.

Identificar y describir el impacto de la mezcla de Mercadotecnia de este tipo de negocios.

Establecer las ventajas competitivas de la empresa para lograr mayor participación de mercado.

Realizar un análisis FODA que permita generar un diagnóstico organizacional.

5.4.3 TÉCNICAS A UTILIZAR

Para elaborar una propuesta de planeación estratégica de mercadotecnia, se requiere diferentes tipos de técnicas de investigación, con la finalidad de tener acceso a información de la empresa y de sus clientes, que permita diagnosticar cual es la situación actual en la que se encuentra.

Uno de los métodos de investigación a los que se recurrió para la recopilación de datos fue una entrevista directa a la dueña, con el propósito de conocer más a la persona, hacer observación de las reacciones que generaban las preguntas y profundizar en aspectos con mayor importancia, como la mezcla de Mercadotecnia.

Como segunda técnica se utilizó un cuestionario conformado de 10 preguntas, que se aplicó al cliente, con el objetivo de conocer la percepción que tienen sobre la empresa de BANQUETES BETY´S, y así obtener información necesaria para lograr la incrementación de mercado de ésta.

Otro de los métodos de investigación fue la observación, debido a que ésta permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

Esta técnica se utilizó para observar y poder diagnosticar la situación actual de la empresa, analizando su competencia y ver qué lugar ocupa está, en el mercado.

Con la observación se realizó un cuadro comparativo de la empresa “BANQUETES BETY´S” con su competencia, enfocándonos en la mezcla de Mercadotecnia a las 4P´s, con el objetivo de analizar qué ventajas competitivas tiene al igual que las desventajas de esta empresa familiar.

5.4.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta el análisis comparativo realizado entre la empresa objeto de estudio y sus competidores directos, tomando como referencia las 4P's de mercadotecnia.

CUADRO COMPARATIVO DE “BANQUETES BETY’S” Y LA COMPETENCIA				
4P's	BANQUETES BETY'S	BANQUETES ARTURO'S	BANQUETES TERE ARCEO	BANQUETES ROSY
PRODUCTO	Enfocado a lo gastronómico, el platillo básico con más demanda es la pechuga rellena, acompañada de una guarnición con una cama de lechuga italiana y su pasta, que se presenta en toda la gama de platillos que maneja esta empresa, ofreciendo 3 botanas.	Ofrece también como platillo básico el de pechuga rellena con su guarnición y su pasta, con 2 botanas.	Se tomó como base el platillo básico de esta empresa, que es el de pechuga rellena que al igual a las demás empresas lo ofrecen con su respectiva guarnición y pasta, acompañado de 3 botanas.	Como se está tomando de referencia el platillo de pechuga rellena, esta empresa no es una excepción en ofrecerla y lo presenta al igual que la competencia con guarnición y pasta, solo que se maneja 2 botanas.
PRECIO	El precio que tiene el platillo con sus 3 botanas es de \$55.00 por persona.	Esta empresa estableció el precio de su platillo en \$75.00 por persona.	El precio que maneja esta empresa de banquetes en su platillo es de \$65.00 por persona, incluyendo botanas.	Maneja el platillo a un precio de \$45.00 por persona, con botanas.

PLAZA	Tiene un solo establecimiento pequeño en el centro de la ciudad para atender personalmente al cliente, aparte cuenta con una cocina a las orillas de la ciudad, tiene transporte (2 camionetas), y tiene una gama de proveedores sin intermediarios.	Solo tiene una sucursal grande en Uruapan, Mich., ubicado en el centro de la ciudad, donde ofrece su salón de eventos, atiende a sus clientes y tiene su cocina, pero también cuenta con transporte especial para los alimentos.	Cuenta con su propio establecimiento y a la vez su cocina, solicita de un servicio para su traslado, tiene sus proveedores con intermediarios.	Cuenta con un establecimiento céntrico donde atiende a sus clientes y que a la vez es su cocina, tiene sus proveedores con intermediarios y tienen transporte para trasladarse a sus eventos
PROMOCIÓN	Se promueve con tarjetas de presentación, publicidad vial colocada en diferentes puntos de la ciudad, y se ha dado a conocer de boca en boca.	Los medios de publicidad que utiliza para darse a conocer son el internet, anuncios en revistas, periódicos y en canales de televisión.	Se ha dado a conocer de boca en boca, por medio de tarjetas de presentación y por internet.	Los medios que ha utilizado para darse a conocer han sido las tarjetas de presentación y de boca en boca.

Este cuadro de comparación nos refleja que BANQUETES BETY'S es una empresa fuerte dentro del mercado, ofreciendo servicios de calidad, precios accesibles y considerables y su innovación, es por estos factores que se encuentra en una etapa de crecimiento, porque se esfuerza en desarrollarse día con día más, con el objetivo de abarcar más mercado y permanecer o alcanzar más éxito.

Gracias a este análisis, se puede determinar cuáles son las ventajas y desventajas de BANQUETES BETY'S en función a la competencia directa:

VENTAJAS:

- Cuenta con una gran variedad de platillos en su menú.
- Se distinguen sus platillos por la calidad, sazón, presentación y porción, que cada uno tiene.
- Los precios que establece ésta empresa a comparación de la competencia más directa que tiene, es que se encuentra en un punto medio su precio no es tan elevado y no está malbaratado, puesto que garantiza calidad en todos los ingredientes de sus platillos y en su servicio.
- Cuenta con instalaciones amplias y suficientes, donde se cocina y desarrolla toda la parte gastronómica de este servicio.
- El equipo de trabajo familiar, factor bueno e importante para reflejar una buena imagen, a comparación de otros banquetes que no reflejan la misma confianza a la de una familiar.
- No todas las empresas cuentan con personal capacitado sin embargo BANQUETES BETY´S, tiene personal capacitado para llevar a cabo todas las actividades que se requieran en este servicio para su buen desarrollo.
- Es una ventaja para la empresa que tenga transporte propio y el suficiente para su servicio, a comparación de la competencia que requieren de un servicio para su traslado.
- Esta es una empresa que no está estancada como la competencia, que está en crecimiento y tiene gran eficacia en innovación.

- Se da a conocer por publicidad vial colocada en diferentes puntos de la ciudad, por tarjetas de presentación y es muy recomendada entre los clientes, es por eso que se difunde de boca en boca.
- Ésta es una empresa que va directamente con sus proveedores sin intermediarios, con la finalidad de que no existan fugas de dinero y poder darle mejor precios a sus clientes, en cambio la competencia invierte dinero en intermediarios, y aumenta los precios de su servicio, recuperando lo que gasta, sin importarles sus clientes.

DESVENTAJAS

- Una desventaja de BANQUETES BETY´S a comparación de la competencia, es que, no tiene un establecimiento formal o una oficina para mejor ubicación por parte del cliente.
- La publicidad que maneja la competencia directa de esta empresa, es muy amplia, tienen páginas de internet, anuncios en revistas, periódicos y canales de televisión a comparación de BANQUETES BETY´S.
- El transporte con el que cuenta ésta empresa es suficiente, pero no el adecuado, es por eso que tiene de desventaja que algunos banqueteros no todos, cuentan con transporte especial para los alimentos y hacen más seguro su servicio.

- También resulta desventaja la ubicación de la cocina de esta empresa, ya que se encuentra en las orillas de la ciudad, impidiéndole no llegar a tiempo al evento o que se le complique conseguir fácilmente mercancía que necesite, por las largas distancias.

Después de haber analizado cada ventaja y desventaja de esta empresa, nos ayudará a observar los puntos de decadencia de BANQUETES BETY´S y así realizar una correcta y detallada propuesta de planeación estratégica de mercadotecnia para eliminar todos esos obstáculos que impidan el crecimiento de esta empresa familiar.

- **Resultados de la entrevista a la dueña de la empresa:**

De acuerdo a la investigación de la entrevista, que muestra el anexo 1 conformada de 19 preguntas, aplicada a la dueña de la empresa de BANQUETES BETY´S, todas fueron contestadas, encontrando la finalidad que se buscaba con este método.

La Sra. Berta Alicia Galván Urrutia dueña de la empresa, tuvo una excelente reacción a cada pregunta que se le realizaba, contestando muy motivada e interesada en la entrevista y también nos mencionó datos importantes sobre las 4P´s

Conocimos gracias a esta táctica de investigación, lo que provocó el inicio de esta empresa, fue la inspiración de satisfacer al cliente con un servicio de banquetes, teniendo como base conocimientos y habilidades en la cocina para llevar a cabo este proyecto.

Ahora también conocemos el secreto de BANQUETES BETY´S para hacer la cocina diaria más atractiva y cómo hacer que el producto sea diferente ante la competencia,

y nos reveló la dueña que solo con ser creativos e innovadores, ofreciendo siempre en sus productos calidad y nunca estancarse para ofrecerle día con día algo nuevo al comensal.

La entrevista también arrojó puntos de suma importancia como, que maneja dos estrategias para establecer sus precios; la primera es el aprovechar descuentos, rebajas y promociones para darle al cliente un precio justo, logrando una ventaja competitiva y la segunda es tener proveedores sin intermediarios, negociando de manera directa para evitar fugas de dinero.

Esta empresa maneja tácticas para tener un buen control, utiliza tablas donde registra la cantidad de personas a las que se va a realizar el evento y con esa información, se hacen pedidos a los proveedores y así tener una referencia para los eventos en un futuro, de cantidades y porciones de banquetes pasados, con el propósito de optimizar materia prima o cualquier otro recurso.

Afirma la dueña que es un negocio que se promueve por sí solo, se va recomendando y para ella es la mejor publicidad que puede tener su empresa.

Tiene un establecimiento pequeño, pero aún nada formal, le sirve como punto de reunión con sus clientes para finalizar detalles o realizar contratos.

Esta información fue la más relevante de la entrevista, y la que nos va a ayuda a darle un diagnóstico y una propu propuesta de planeación estratégica de mercadotecnia para eliminar todos esos obstáculos que impidan el crecimiento de esta empresa familiar.

- **Resultados de la entrevista a la dueña de la empresa:**

De acuerdo a la investigación de la entrevista, que muestra el anexo 1 conformada de 19 preguntas, aplicada a la dueña de la empresa de BANQUETES BETY´S, todas fueron contestadas, encontrando la finalidad que se buscaba con este método.

La Sra. Berta Alicia Galván Urrutia dueña de la empresa, tuvo una excelente reacción a cada pregunta que se le realizaba, contestando muy motivada e interesada en la entrevista y también nos mencionó datos importantes sobre las 4P´s

Conocimos gracias a esta táctica de investigación, lo que provocó el inicio de esta empresa, fue la inspiración de satisfacer al cliente con un servicio de banquetes, teniendo como base conocimientos y habilidades en la cocina para llevar a cabo este proyecto.

Ahora también conocemos el secreto de BANQUETES BETY´S para hacer la cocina diaria más atractiva y cómo hacer que el producto sea diferente ante la competencia, y nos reveló la dueña que solo con ser creativos e innovadores, ofreciendo siempre en sus productos calidad y nunca estancarse para ofrecerle día con día algo nuevo al comensal.

La entrevista también arrojó puntos de suma importancia como, que maneja dos estrategias para establecer sus precios; la primera es el aprovechar descuentos, rebajas y promociones para darle al cliente un precio justo, logrando una ventaja competitiva y la segunda es tener proveedores sin intermediarios, negociando de manera directa para evitar fugas de dinero.

Esta empresa maneja tácticas para tener un buen control, utiliza tablas donde registra la cantidad de personas a las que se va a realizar el evento y con esa información, se hacen pedidos a los proveedores y así tener una referencia para los eventos en un futuro, de cantidades y porciones de banquetes pasados, con el propósito de optimizar materia prima o cualquier otro recurso.

Afirma la dueña que es un negocio que se promueve por sí solo, se va recomendando y para ella es la mejor publicidad que puede tener su empresa.

Tiene un establecimiento pequeño, pero aún nada formal, le sirve como punto de reunión con sus clientes para finalizar detalles o realizar contratos.

Esta información fue la más relevante de la entrevista, y la que nos va a ayudar a darle un diagnóstico y una propuesta de estrategias para lograr mayores resultados de los que ya tiene. Lo importante que conocimos los puntos de vista de la dueña y la aplicación de la mezcla de Mercadotecnia que tiene en su negocio.

- **Resultados de la táctica de observación:**

Con el método de observación en el cuadro comparativo se analizó la mezcla de Mercadotecnia, tanto como de la empresa que se está haciendo el estudio, como de la competencia directa que ésta tiene. Esta información nos ayuda a ver qué ventajas competitivas tiene BANQUETES BETY'S y también conocer las desventajas que ésta pueda tener.

En cuanto a su producto, tiene gran ventaja competitiva por su creatividad e innovación ya que ofrece un platillo de calidad y aparte incluye 3 botanas, existe

competencia que brinda lo mismo pero con menos sazón, no respetan el menú que eligió el cliente o no cumplen con lo establecido.

Su precio se encuentra en un nivel medio, pues existe competencia que maneja su precio más elevado y otras empresas que son más económicas. BANQUETES BETY´S es una empresa que tiene un equilibrio en sus precios, porque te ofrece la misma o más calidad de aquella empresa que te da un precio alto, pero tampoco se malbarata, porque lleva todo un proceso de mucho trabajo y cubre todos los costos que se requieren para un excelente servicio.

En lo que se refiere a la plaza, BANQUETES BETY´S tiene desventajas pues cuenta con un establecimiento informal, su cocina se encuentra a las orillas de la ciudad y esto retrasa tiempos, la competencia tiene la ventaja por lo céntricas de sus cocinas y sus establecimientos formales.

Si cuenta esta empresa con los medios de transporte para cumplir con sus servicios, pero no cuenta con el transporte especial que se requiere para el traslado seguro de los alimentos.

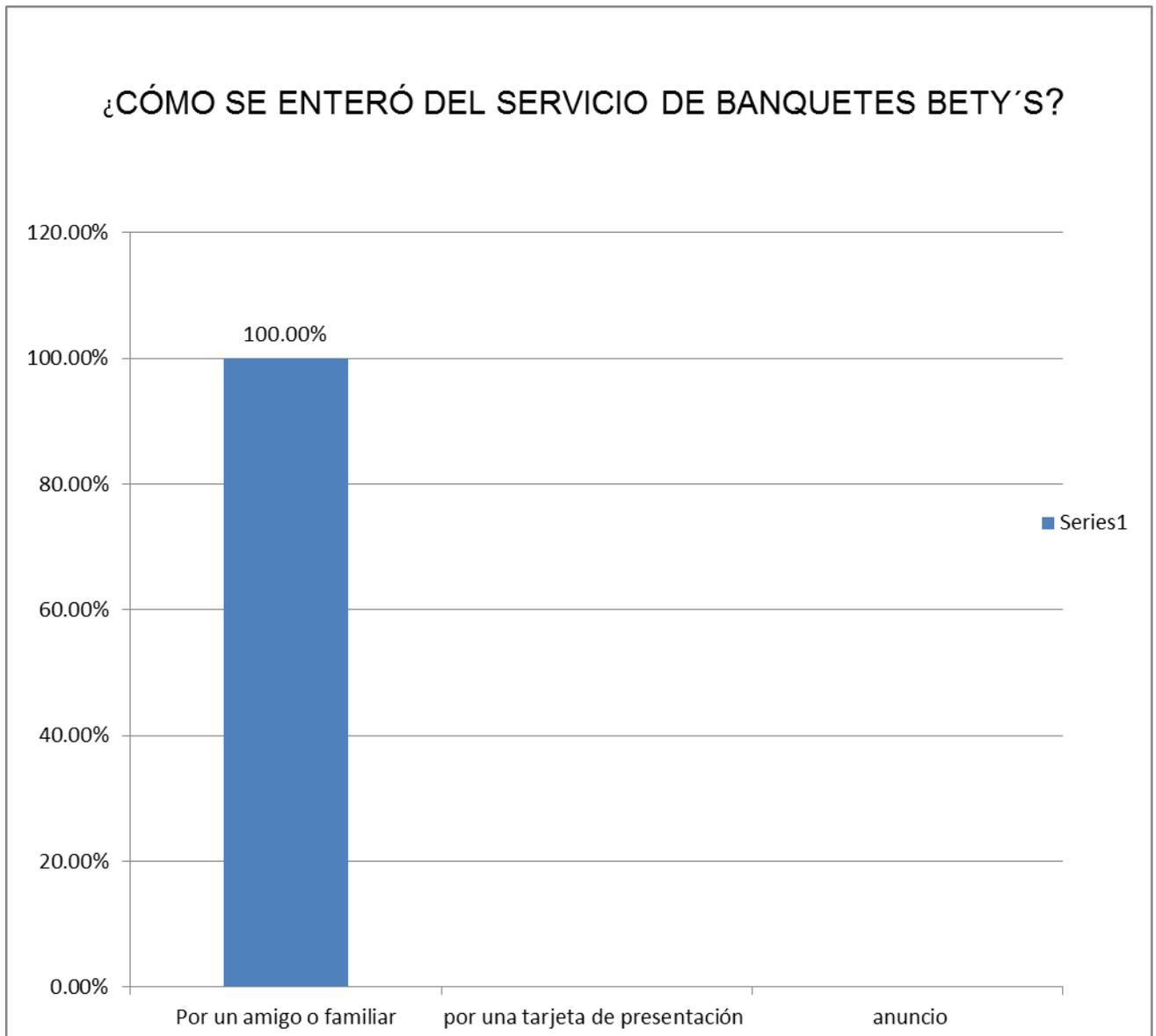
La promoción de alguna competencia es muy amplia, cuentan con varios medios de publicidad, como la tv, periódicos, revistas, en páginas de internet, etc. Pero también hay empresas como BANQUETES BETY´S que dejan que su negocio se vaya recomendando solo, de boca en boca, por tarjetas de presentación o por anuncios sencillos, porque les ha funcionado y no se han visto en la necesidad de hacer más publicación y no considero que sea desventaja el tener poca propaganda, porque mientras se tengan los resultados esperados, es bueno.

- **Resultados del cuestionario aplicado a los clientes:**

Se efectuó un cuestionario de 10 preguntas referentes al servicio, aplicándolas a 7 clientes, que son el número promedio que atiende mensualmente la empresa. Para llevar a cabo este método se tomó como base el formato del anexo 2.

A continuación se presentan los resultados en gráficas de barras proporcionando un análisis más detallado pregunta por pregunta, agregando al final sugerencias que dio el cliente:

GRÁFICA No. 1



Fuente: Investigación propia, 2011.

El 100% de los clientes de BANQUETES BETY'S contestaron, que se enteraron de la empresa por una recomendación de un amigo o un familiar, siendo más efectivo que las tarjetas de presentación o los anuncios.

GRÁFICA No. 2

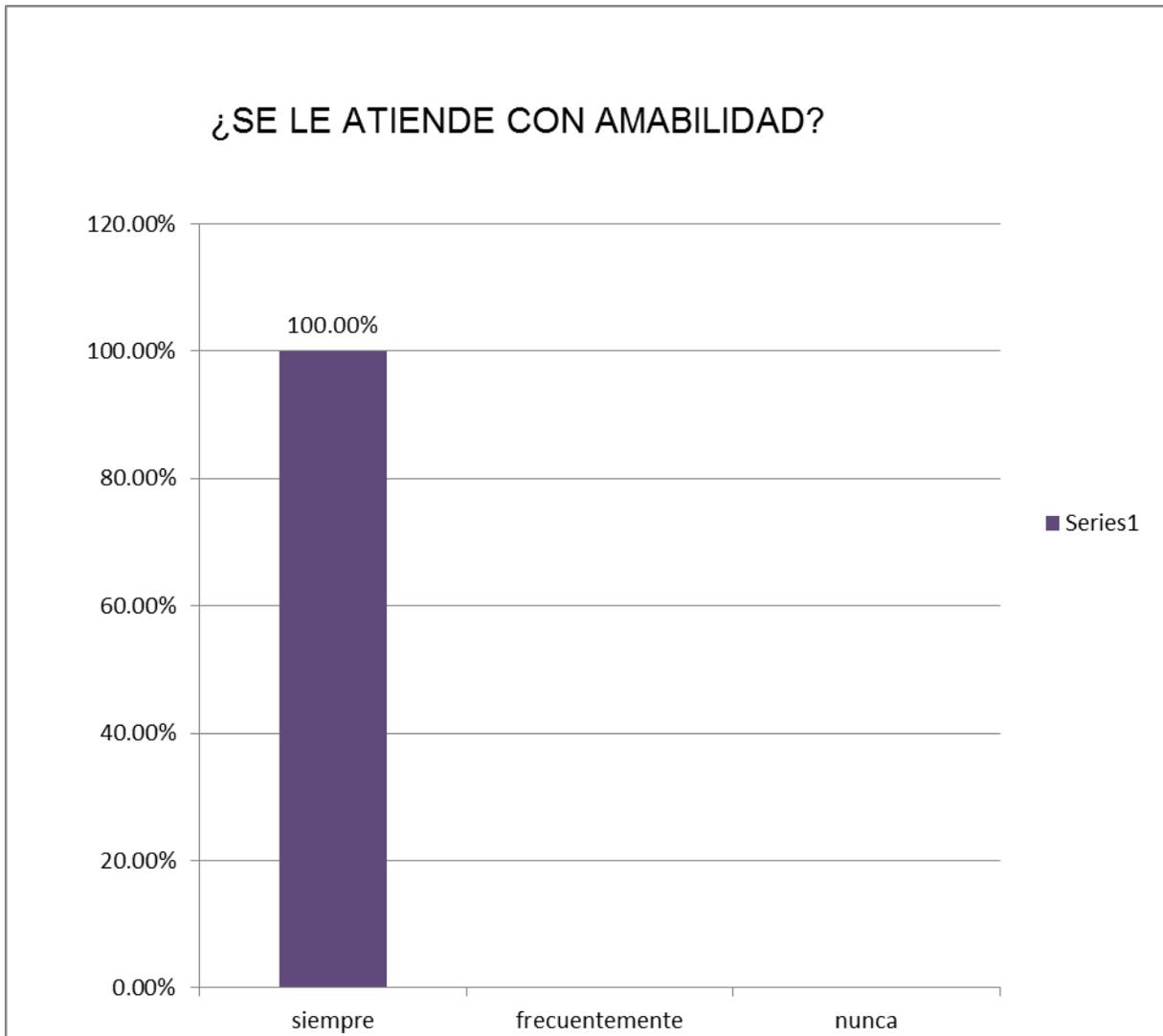


Fuente: Investigación propia, 2011.

Algunos de los clientes a los que se cuestionó el 85.71% consideran que se les ofrece un servicio excelente y el resto con 14.29% opina que es muy bueno.

GRÁFICA No.

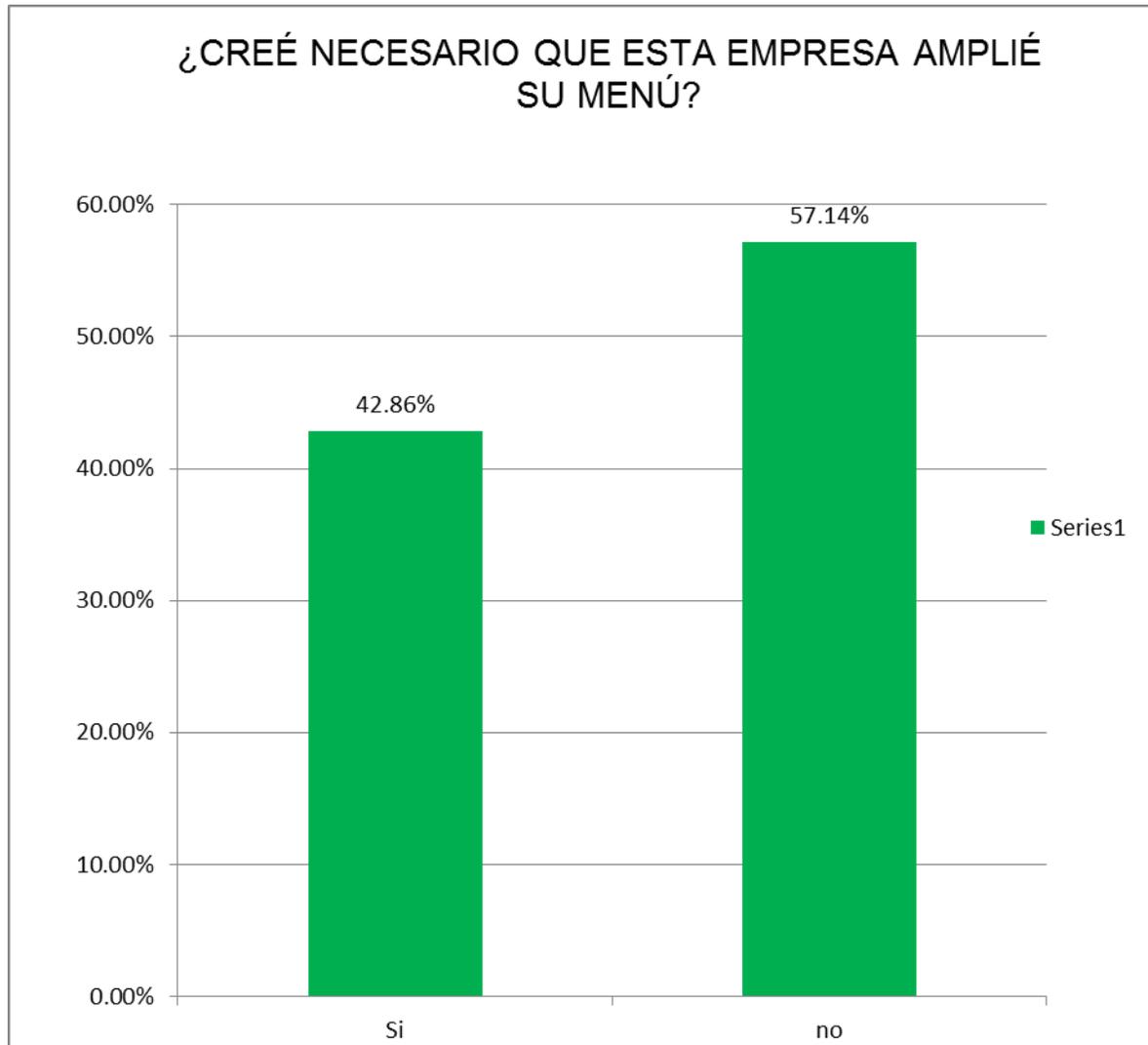
3



Fuente: Investigación propia, 2011.

BANQUETES BETY´S es una empresa que siempre trata con gran amabilidad, lo afirman los clientes encuestados con el 100%, sin dejar duda alguna.

GRÁFICA No. 4

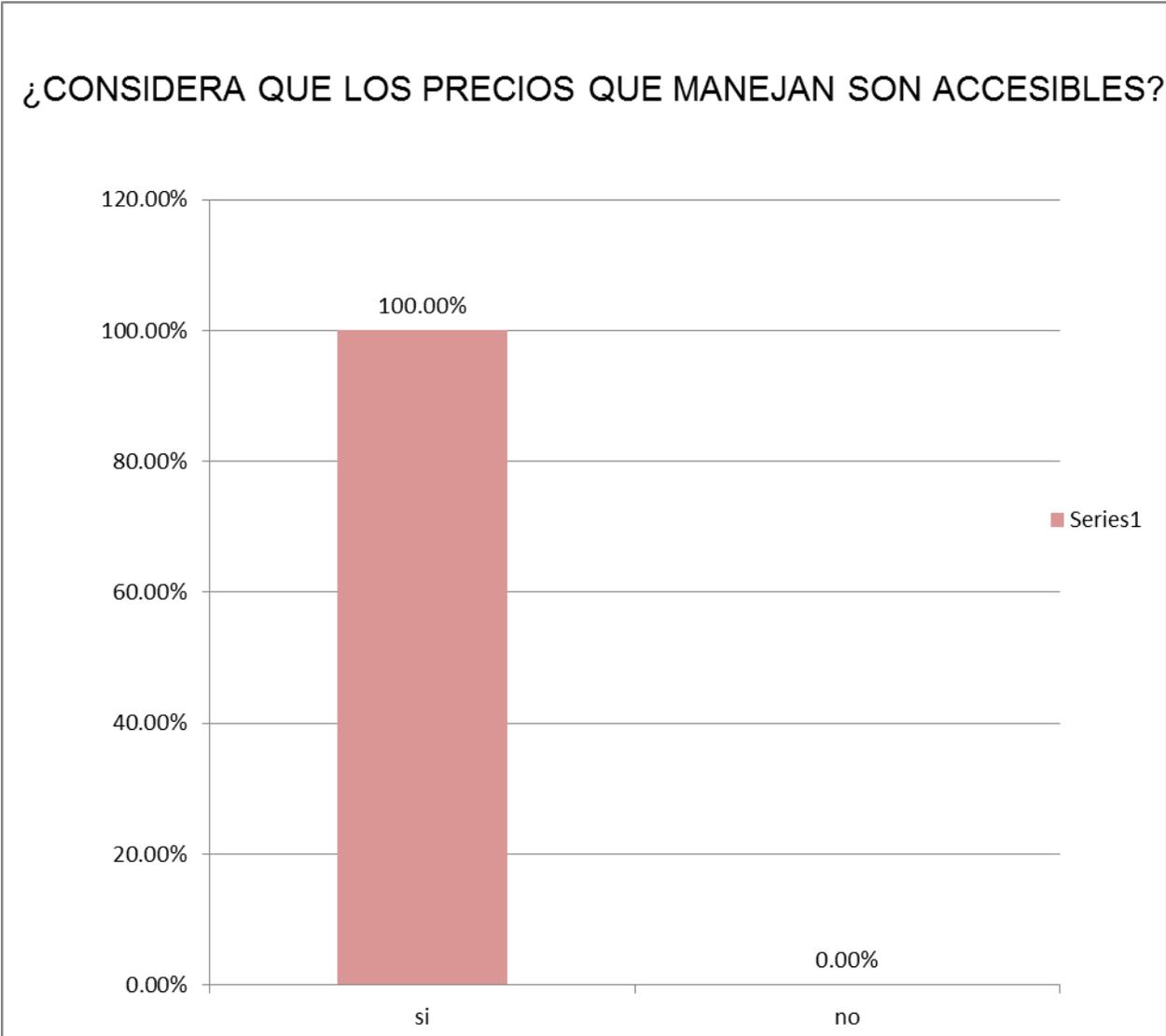


Fuente: Investigación propia, 2011.

La mayoría de los clientes cuestionados, con el 57.14% no necesitan ni les interesa que la empresa amplíe su menú, están satisfechas con toda la gama de platillos que

se ofrece, en cambio al 42.86% de clientes si les agrada la idea de conocer más menú de lo que realiza BANQUETES BETY´S.

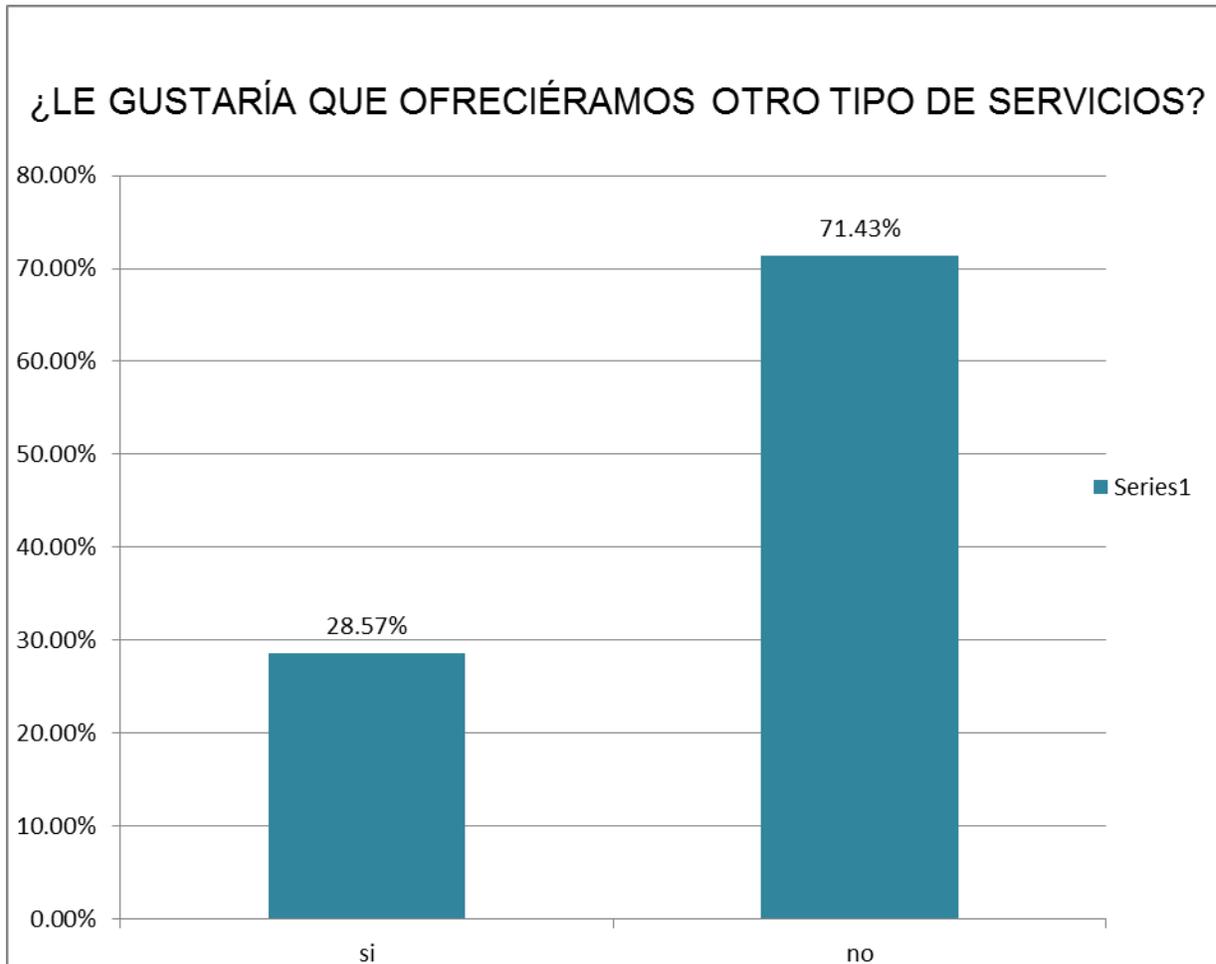
GRÁFICA No. 5



Fuente: Investigación propia, 2001.

Los precios que se manejan en la empresa, si son accesibles, el 100% de clientes optó por esta respuesta.

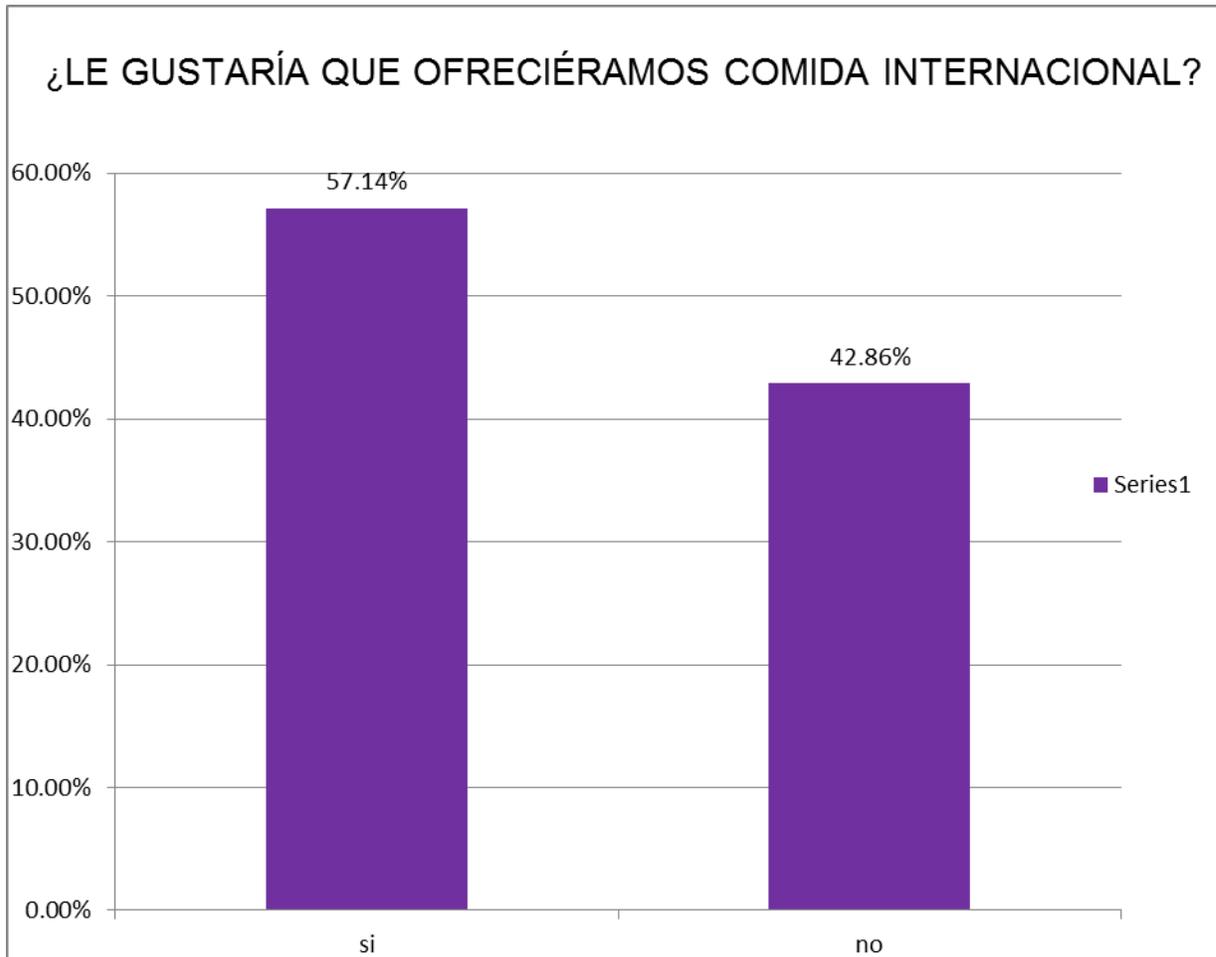
GRÁFICA No. 6



Fuente: Investigación propia, 2011.

Algunos de los clientes a los que se cuestionó el 28.57% les gustaría que se les ofreciera otro tipo de servicio de esta empresa y al resto con 71.43% optan por estar conformes y no faltarles nada del servicio de esta empresa.

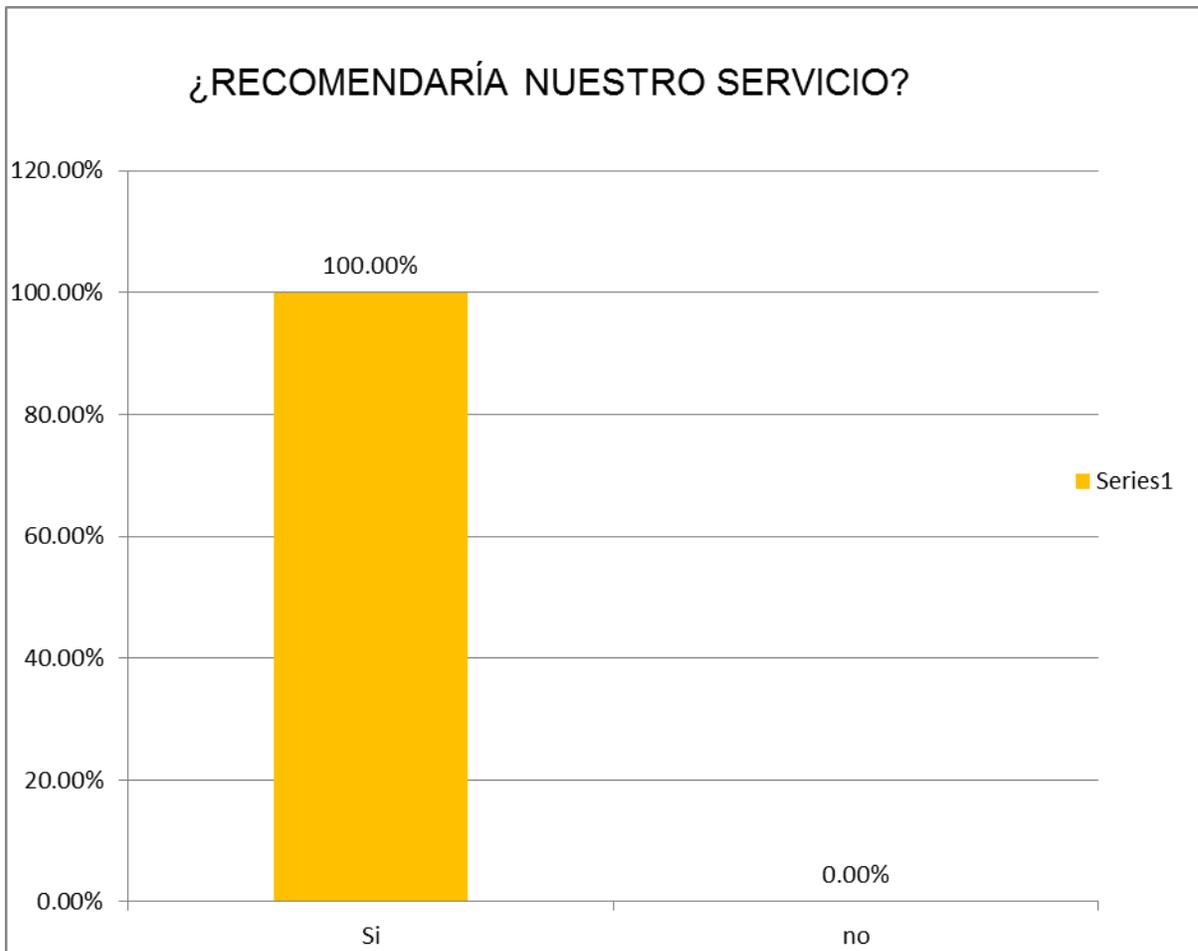
GRÁFICA No. 7



Fuente: Investigación propia, 2011.

Siendo consumidores y satisfechos con el servicio, también están interesados el 57.14% de los clientes en probar comida internacional con el sazón de BANQUETES BETY'S y el 42.86% de los cuestionados prefieren la comida tradicional que se ofrece.

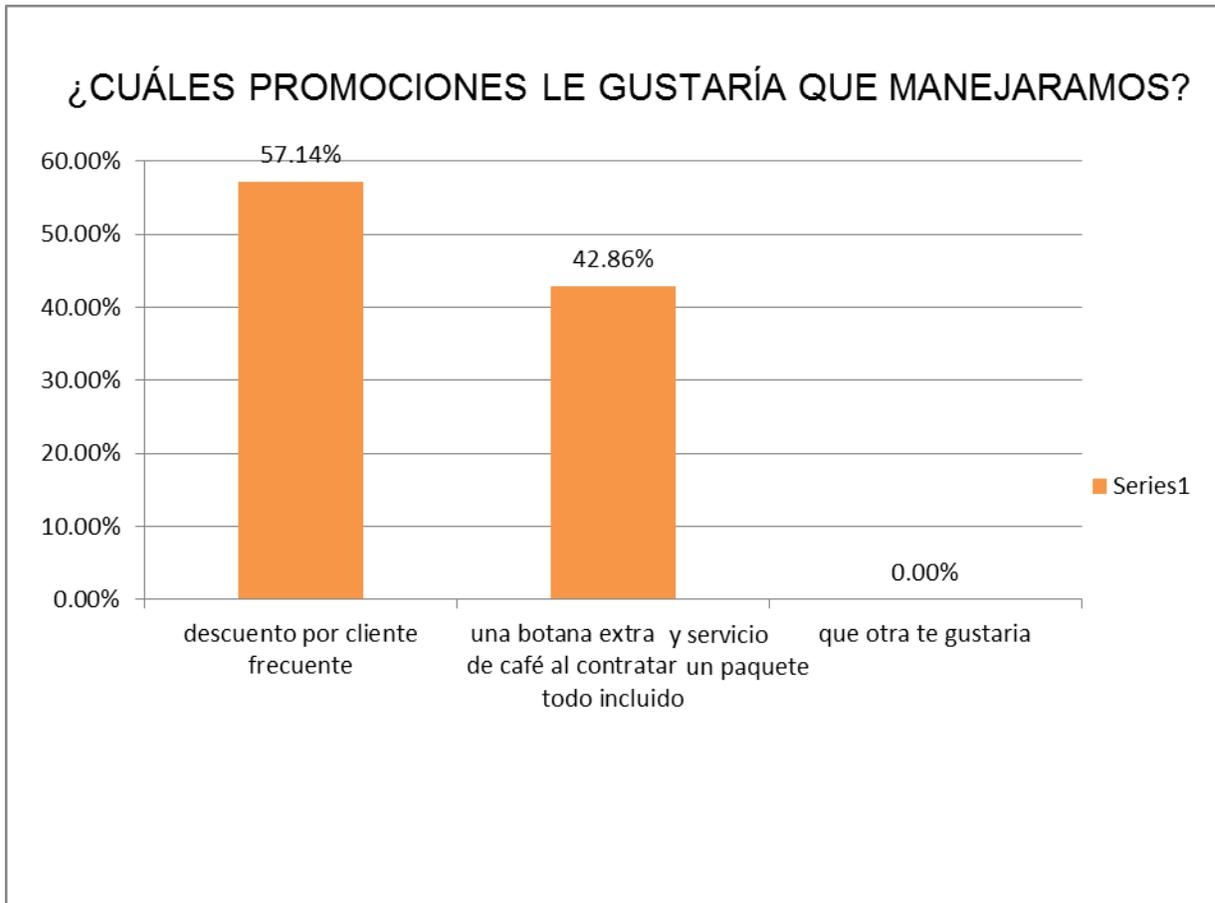
GRÁFICA No. 8



Fuente: Investigación propia, 2011.

Con el 100% que se obtuvo de esta respuesta, se afirma que sí es un excelente servicio el que ofrece BANQUETES BETY'S , tanto que ha llegado a un nivel donde sus clientes lo recomiendan, hablando bien de esta empresa.

GRÁFICA No. 9



Fuente: Investigación propia, 2011.

Ofrece la empresa 2 promociones, la mayoría de los clientes, con el 57.14% optó por la primera, es tener descuento por cliente frecuente, y por la segunda que fue el 42.86% de clientes quien prefirió la promoción de al contratar paquete todo incluido se regala una botana extra y servicio de café.

PREGUNTA 10

¿QUÉ SUGERENCIAS LE DARIA A LA EMPRESA?

La sugerencia de todos los clientes fueron positivas; que siempre conserve su excelente servicio, que nunca cambie la amabilidad con la que atienden al cliente, siendo un factor importantísimo para el crecimiento que tanto busca la empresa, y también se le dieron felicitaciones por parte de los clientes por siempre cumplen lo que prometen y acuerdan con el cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación con los clientes se determinó y demostró, que este servicio es aceptado en el mercado.

Los clientes consideran que el servicio en los eventos es excelente con un 85.71%, seguido de muy bueno con un 14.29%.

Entre los datos que más se destacaron fue que el 100% de los cuestionados recomienda mucho a esta empresa, ya sea por un amigo o familia. Sin duda alguna tiene muchas ventajas competitivas, y una de ellas es el precio accesible a comparación de la competencia y el 100% de los clientes de BANQUETES BETY'S lo afirman.

La minoría de los clientes con un 28.57%, si les gustaría que se les ofreciera otro servicio, una opción fue como el manejar un menú de vinos y que en la empresa se

contrate el vino, pero sin embargo también hubo el 71.43% de clientes que no les interesó un servicio extra.

BANQUETES BETY'S en busca de mayor participación de mercado le interesa innovar y manejar más variedad de platillos, es por ello que quiere saber si a su cliente le gustaría que se le ofreciera comida internacional, y el 57.14% de los cuestionados les agradaría el hecho de que se les ofreciera gastronomía de otros países como, Argentina, China y España.

Al cliente aparte de tenerlo contento con el servicio brindado, también le gustaría que se le ofreciera promociones, y el 57.14% respondió que prefieren descuentos por cliente frecuente y en segundo lugar una botana extra y servicio de café al contratar paquete todo incluido con un 42.86%.

La última pregunta fue abierta a la opinión del cliente, para saber la sugerencia que le daría a la empresa BANQUETES BETY'S. Todos los clientes coincidieron en que esta empresa tiene un gran éxito y que por esa razón siempre conserven la calidad con que trabajan, que siga con sus métodos y estrategias que los han llevado a la cima y su excelente atención hacia el cliente.

Todos los aspectos obtenidos de la investigación serán considerados y de gran apoyo para la realización de la propuesta del plan estratégico de la empresa puesto que contribuyó con aspectos específicos del servicio.

5.5 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Primero lo que se tiene que realizar es definir un objetivo, es importante que la empresa identifique y evalúe con precisión su situación en relación con el mismo.

Para hacer esta evaluación es conveniente realizar un diagnóstico estratégico que nos permita identificar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de la empresa respecto de ese objetivo.

El objetivo de hacer un análisis FODA de BANQUETES BEY'S es que nos servirá para apreciar mejor la situación de la empresa respecto del objetivo así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas.

FORTALEZAS

- Hace fuerte a esta empresa el sazón y la calidad que tiene en sus platillos y servicio siempre con la finalidad de satisfacer al cliente.
- Ofrece paquetes completos que incluyen loza, mantelería, montaje y desmontaje, así como servicio de meseros.
- Eficacia en innovación.
- Se distingue BANQUETES BETY'S por la puntualidad en cada evento y por la amabilidad con la que atiende, tanto a sus empleados como a sus clientes e invitados.
- El equipo de trabajo es familiar siendo un factor fuerte, proyectando una buena imagen.

- Está capacitado el personal para cumplir con las actividades que se requieran en la empresa y llevar acabo cada evento con buen desarrollo y éxito.
- Cuenta con suficiente trasporte propio.

OPORTUNIDADES

- La empresa aprovecha descuentos y promociones de los proveedores, por adquirir mercancía en grandes cantidades.
- Una oportunidad para crecer esta empresa, es que la mayoría de la competencia hoy en día no le interesa ofrecer calidad en sus platillos y servicio, son empresas conformistas, que solo les interesa el beneficio económico y ganar clientes, ofreciendo su servicio muy económico, dejando a un lado el interés por su servicio.
- La tecnología, gracias a este factor externo la empresa se encuentra siempre actualizada como en capacitación que día a día su personal, por medio del internet, conoce de cursos de gastronomía, escuelas para tener más conocimiento sobre técnicas de cocina, sirve la tecnología hasta para conocer más de cerca a tu competencia y conocer las innovaciones de banquetes en todo el mundo.
- Cada día surge más la necesidad y demanda por parte del mercado de solicitar un servicio de banquetes.

DEBILIDADES

- No cuenta con transporte adecuado y especial para el traslado de alimentos.
- No tiene suficiente capacidad de almacenaje de mercancía.

- Las instalaciones cuentan con el espacio suficiente, pero carece de equipo, para cubrir más eventos de los que realiza.
- Cuenta con más trabajadores eventuales que de planta.
- No tiene un establecimiento u oficina formal para mejor ubicación por parte del cliente.

AMENAZAS

- El incremento de la competencia cada día es más grande.
- Los proveedores no cuentan con la mercancía suficiente o de buena calidad, impidiendo ofrecer un buen servicio.
- Resulta amenaza el clima como lluvias temporales o el exceso de calor, porque afecta a los alimentos e impide que BANQUETES BETY'S realice su trabajo satisfactoriamente.
- Incremento exagerado del precio de las materias primas.

Una vez analizados todos los aspectos de vital importancia para la empresa, son más las fortalezas de la empresa, como la calidad del servicio, que cuenta con un equipo de trabajo capacitado, con transporte propio, entre otras, y con esto resulta que la empresa obtenga buen posicionamiento e incremente la participación de mercado, puesto que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y si existen aspectos que aún no han sido considerados pero con la propuesta del plan estratégico de mercadotecnia se pretenden enfrentar.

5.6 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.

Antes de iniciar con el desarrollo de esta propuesta de planeación estratégica de mercadotecnia, es importante mencionar que se tomará como referencia el modelo psicológico social de Veblen, que la autora FISCHER nos menciona en su libro; sin embargo como todo modelo, no fue aplicado literalmente, si no se le hicieron aportaciones de acuerdo a las necesidades de este caso práctico.

Este modelo analiza al hombre social, que se adapta a las normas de su cultura, deseos y por aquellas conductas que lo hacen pertenecer a un grupo social. Considera que cuando el hombre requiere de un servicio o producto, los motiva la búsqueda de pertenecer a la sociedad y tener prestigio.

El servicio que ofrece esta empresa de banquetes se relaciona mucho con este modelo, ya que hoy en día todas las personas quieren pertenecer a un grupo social y realizan fiestas contratando un servicio de banquete, y conseguir que las personas tengan la percepción de que tiene la suficiente posibilidad económica. Esta clase de consumo es meta que otros tratan de imitar, resultando una ventaja para BANQUETES BETY´S y conseguir más clientes.

Este plan estratégico de mercadotecnia está encaminado al cumplimiento del objetivo de esta empresa familiar que es:

- Lograr el incremento de la participación de mercado de la empresa familiar de BANQUETES BETY´S, en la ciudad de Uruapan Michoacán.

Después que se especificó el objetivo se llevará a cabo el proceso de elaboración de una planeación estratégica de mercadotecnia. Empezando con analizar la situación actual de la empresa para hacer una evaluación de lo que se ha logrado, haciéndolo de una manera objetiva.

1.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE BANQUETES BETY'S

Esta empresa cuenta con una alta tasa de crecimiento, es por ello que la situación actual es decisiva, donde necesita explotar su ventaja diferencial y competitiva para ser más reconocidos por el mercado y lograr el posicionamiento de la empresa como el servicio de banquetes estrella.

CICLO: Se encuentra en una etapa de crecimiento, donde el servicio o producto empieza a ser conocido y sobrevive a la etapa de introducción, aparecen clientes fieles que repiten la compra y se añaden nuevos clientes y, lo que es peor, aparecen los competidores que se han dado cuenta del interés del servicio o producto y su crecimiento. Es el momento de decidir cómo reaccionar ante esta nueva competencia.

2.- OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA.

Una vez analizado la situación de la empresa para saber en dónde se encuentra, con qué puede contar y a qué se enfrenta, se establecen objetivos de mercadotecnia.

- Mantener siempre una buena imagen en todos los aspectos del servicio, para tener una buena impresión del cliente y aumentar su confianza.

- Explotar más la publicidad que maneja BANQUETES BETY'S, y que le ha dado resultado, logrando mayor posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Siempre transmitirle seguridad al cliente de que se le realizara un evento de calidad.
- Atender al cliente de una manera amable, de tal forma que se quede contento y satisfecho de su servicio.
- Ofrecer diferentes paquetes, con el objetivo que el cliente se adapte al que esté dispuesto a pagar y cubra sus necesidades.

3.- VENTAJA DIFERENCIAL.

Para la elaboración de la planeación de estrategias de mercadotecnia es importante que se determine las ventajas que hacen la diferencia ante la competencia, para que este plan resulte efectivo aumentando la incrementación de mercado de esta empresa.

VENTAJAS COMPETITVAS DE BANQUETES BETY'S:

- Presenta en sus platillos características específicas que solo distinguen a esta empresa de la competencia, por ejemplo, en todos sus platillos tienen una porción de ensalada que lleva una cama de lechuga italiana dándole una imagen presentable y delicioso, y por este detalle tan pequeño ha tenido tanto éxito, que ha ganado más clientes, simplemente por la imagen de los platillos.

- Otra ventaja, son los precios accesibles que maneja, pues ofrece paquetes muy completos que son económicos y que cuentan con todo lo indispensable para satisfacer al cliente, respecto al servicio de su evento.
- El personal que tiene está capacitado, tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo con éxito un evento.
- También es ventaja para BANQUETES BETÝS que se trabaja con un equipo conformado exclusivamente de familia, con la finalidad de dar una buena imagen.
- BANQUETES BETÝS tiene la innovación y creatividad que busca el cliente para su evento.

4.- SELECCIÓN DEL MERCADO META

El estudio se dirigió a los clientes de BANQUETES BETÝS, siendo personas que pertenecen al segmento de nivel socioeconómico medio – alto.

Es necesario identificar los puntos de segmentación en los cuales se enfocó la investigación, tales como el mercado meta “clientes” y las características que distinguen a esta empresa. En este estudio la segmentación que se identifica fue geográfica considerando únicamente a las personas que residen en la ciudad de Uruapan Michoacán, y demografía refiriéndose a las personas mayores, de 18 años de edad o más, de ambos sexos y de ingreso medio – alto, que alguna ocasión de su vida hayan contratado un servicio de banquetes.

5.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Después de haber hecho un análisis de la situación de la empresa, de sus ventajas competitivas, de sus objetivos de mercadotecnia que tiene y de estudiar su segmento de mercado a quien va dirigido su servicio, se diseñan estrategias de Mercadotecnia basándose en la información arrojada, de la observación que se hizo sobre las 4P's de Mercadotecnia de BANQUETES BETY'S, y también de los puntos anteriormente mencionados, adecuando los recursos disponibles con las oportunidades del mercado.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

- Adaptar los vehículos que se tienen, para proteger los alimentos y la presentación de los mismos procurando que nada modifique su textura y sabor.
- Utilizar medios de publicidad como volantes y anuncios en TV que muestren los diferentes paquetes que maneja, descuentos, un servicio completo, ahorrándole subcontrataciones, lo sorprendente de sus precios y ventajas que adquirirán al contratar a BANQUETES BETY'S.
- Tener siempre una opción extra de proveedores de cada una de las materias primas que se requiera, cuidando que se mantenga la misma calidad y precio que se necesita, para mayor tranquilidad y seguridad de la dueña, evitando retrasos en sus pedidos, ya sea porque esté fuera de temporada y exista escases o por algún proveedor que haya aumentado sus precios.

- Realizar una planilla de trabajadores de planta, que cuenten con disposición de tiempo y con todas las habilidades requeridas en esta empresa, siendo su participación segura en todos los eventos y hacer otra planilla de empleados eventuales, trabajadores que no cuentan con disposición de tiempo y trabajan solo con previo aviso, y tienen únicamente algunas de las habilidades que se necesitan en la empresa y exclusivamente apoyan en eventos de temporada alta. Estas planillas tendrán el propósito, de dar a conocer el equipo de trabajo total y ver con que tanto personal se puede contar y así determinar que tantos eventos se pueden abarcar, y distribuir los equipos considerando el personal de las dos planillas para lograr con éxito el servicio de cada evento.
- Aprovechar al máximo el espacio de la cocina, siendo organizados en el acomodo de materia prima y mobiliario, empezando por designar un espacio amplio para almacenar cada una de las mercancías, y así tener la ventaja de tener más espacio y con esto tener una reserva, en caso de que haya escases de algún producto, después acomodar el mobiliario de tal manera que sea la más adecuada y necesaria para que la cocinera prepare los alimentos cómodamente.
- Establecer un local u oficina, situándolo en un lugar estratégico para mejor ubicación y confianza del cliente, en donde se lleve a cabo lo administrativo y tenga la facilidad el consumidor de contratar los servicios de BANQUETES BETY'S y mantener retroalimentación.

- Capacitar y actualizar constantemente a su personal, inscribiéndolos a talleres, seminarios y cursos relacionados con los banquetes desde la gastronomía, así como todo lo referente a los cuidados e higiene que se debe tener en una cocina y el como se debe tratar al cliente, para obtener mayor eficacia y eficiencia en todo el servicio.

Esta propuesta de estrategias de mercadotecnia se estableció con el objetivo de que esta empresa pueda tener herramientas que le sirva como una guía y con éstas solucionar problemas posteriores.

CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo de este trabajo, el área de la Mercadotecnia es un concepto existente pero de reciente conocimiento y aplicación en México, y con más razón en las empresas de Uruapan, se vuelve indispensable la aplicación de dicha área y más aún la de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

El presente trabajo se desarrolló una investigación de una empresa de banquetes, su nombre es “BANQUETES BETY´S”, donde se puede observar que se analizó a su competencia, su situación actual, sus ventajas competitiva, hasta un análisis detallado de cada una de sus 4P´s de Mercadotecnia, así como un diseño de un plan estratégico de mercadotecnia, ya que en cada aspecto se detalla considerablemente con base a los resultados obtenidos de la investigación.

Con la propuesta de una planeación estratégica de mercadotecnia, se puede decir que se cumplió el objetivo planteado en un principio pues se llevó el orden y secuencia para establecer estrategias que sirvan como herramienta a esta empresa. BANQUETES BETY´S tiene actualmente una participación del 40% en la ciudad, de acuerdo a la información proporcionada por su propietaria y pretende incrementarla un 20% de participación de mercado de su servicio, para con un total del 60% estar más cerca de ser la empresa que abarca más eventos en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Otro aspecto muy importante lo que constituye los resultados de la investigación, puesto que con ellos se pudo verificar la aceptación del servicio por parte del consumidor a la vez permitió que se conociera aspectos privados del servicio gracias a la entrevista que se le realizó a la dueña de BANQUETES BETY´S, como las estrategias que utiliza para establecer precios, cómo da a conocer su negocio, qué ventajas competitivas son las más fuertes que tienen, entre otras.

Esta información que nos arrojaron los resultados también hizo saber que este servicio cuenta con las características necesarias y el nivel para ser aceptado por el mercado meta y ser un gran contrincante ante la competencia.

Una ventaja que ofreció el trabajo desarrollado, fue la de poder determinar tanto la visión, la misión y objetivos y valores de la empresa, ya que como se pudo observar son aspectos valiosos en la existencia de una empresa, para lo cual se realizó un análisis de la situación de la empresa tomando en consideración diversos aspectos que pudieran afectarla.

Para finalizar es necesario enfatizar que la propuesta de una planeación estratégica de mercadotecnia es una herramienta primordial para la existencia de cualquier empresa ya que contribuye a determinar los objetivos, misión, visión así como otros aspectos fundamentales, además de que es una pieza clave para impulsar y mantener ante el mercado a cualquier organización.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista aplicada a la dueña de la empresa.

ENTREVISTA

Nombre:

Cargo en la empresa:

- 1.- ¿Cuál fue su inspiración para cocinar?
- 2.- ¿Cuál es el secreto para hacer la cocina diaria más atractiva?
- 3.- ¿Qué hace que su producto sea diferente al de la competencia?
- 4.- ¿Qué expectativas anhela cumplir usted al ofrecer este servicio al mercado?
- 5.- ¿Qué necesidades desea cubrir con su servicio a sus clientes?
- 6.- ¿Cómo da a conocer su negocio?
- 7.- Como empresario de éxito ¿Cuáles diría usted que son las debilidades y fortalezas del servicio que ofrece?
- 8.- ¿Qué estrategias utiliza para establecer un precio que compita con el mercado?
- 9.- ¿Cree usted que el precio que establece en su servicio es el más apropiado?
- 10.- ¿Considera usted que es una ventaja competitiva los precios que maneja?
- 11.- ¿Qué tácticas utiliza para optimizar recursos?

- 12.- ¿Qué tipo de promociones ofrece?
- 13.- Cocina gourmet: ¿es sólo para gente de mucho dinero?
- 14.- ¿Qué características personales considera necesarias para tener éxito en este campo?
- 15.- ¿De qué manera determina y evalúa el éxito?
- 16.- ¿Cómo trabaja cuando se encuentra bajo presión?
- 17.- Descríbase en 5 palabras como cocinera.
- 18.- ¿Cuenta con un establecimiento para atender a sus clientes?
- 19.- ¿Es importante para usted el trabajo en equipo en su empresa?

ANEXO 2: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Cómo se enteró del servicio de Banquetes Bety's?
a) Por un amigo o familiar b) Por una tarjeta de presentación c) Por un anuncio
- 2.- ¿Cómo considera el servicio que se le ofrece?
a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo
- 3.- ¿Se le atiende con amabilidad?
a) Siempre b) Frecuentemente c) Nunca
- 4.- ¿Cree necesario que esta empresa amplíe su menú?
a) Si b) No c) ¿Por qué?
- 5.- ¿Considera que los precios que manejan son accesibles?
a) Si b) No c) ¿Por qué?
- 6.- ¿Le gustaría que ofreciéramos otro tipo de servicios?
a) Si b) No c) ¿Cuál?
- 7.- ¿Le gustaría que ofreciéramos comida internacional?
a) Si b) No c) ¿Qué tipo?
- 8.- ¿Recomendaría nuestro servicio?
a) Si b) No c) ¿Por qué?
- 9.- ¿Cuáles promociones le gustaría que manejáramos?
a) Descuento por cliente frecuente b) Una botana extra y servicio de café al contratar paquete todo incluido c) ¿Qué otra te gustaría?
- 10.- ¿Qué sugerencias le daría a la empresa?

BIBLIOGRAFÍA

- BELAUSTEGUIGOITIA, Ruiz Imanol, **Empresas Familiares**, Editorial Mc Graw Hill, 1ra. Edición, México, 2004.
- CASTRO, Corrales Carmen, **Mercadotecnia**, Editorial Universitaria Potosina, Séptima edición, México, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, McGraw Hill, Séptima edición, México, 1986.
- FERNÁNDEZ, Arena José Antonio, **El Proceso Administrativo**, Editorial Diana, Segunda edición, México, 1977.
- FISCHER, de la Vega Laura y NAVARRO, Alma, **Introducción a la Investigación de Mercados**, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, 1990.
- FISCHER, de la Vega Laura, **Mercadotecnia**, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, 1996.
- FISCHER, de la Vega Laura, **Mercadotecnia**, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, México, 1997.
- KLOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, México, 1991.
- KOTLER, Philip, **Dirección de Mercadotecnia**, Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, México, 1996.
- McCARTHY, Jerome E., **Marketing**, Editorial Mc Graw Hill, 11va. Edición, España, 1997.

- PRIETO, Herrera Jorge Eliécer, **Los Proyectos: La Razón de ser del Presente**, Editores Técnicos Asociados, 2da. Edición, México, 2005.
- REYES, Ponce Agustín, **Administración de Empresas, Teoría y Práctica**, Limusa - Noriega Editores, Primera Parte, México, 1985-1989.
- REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna**, Editorial Limusa, 1ª Edición, México, 1992.
- RIVERA, Camino Jaime, **La Promoción de Ventas: Variable clave del Marketing**, Editorial ESIC, 2da. Edición, Madrid, España, 2002.
- STANTON, William J: et, **Fundamentos de Marketing**, Editorial Mc Graw Hill, 6ta. Edición, México, 1996.
- SUÁREZ, Suárez Andrés S., **Diccionario de Economía y Administración**, Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición, España, 1992.
- TERRY, FRANKLIN, **Principios de Administración**, Editorial CECSA, 1ra. Edición, México, 1985.
- ZIKMUND, William y D´ AMIGO, Michael, **Mercadotecnia**, Editorial CECSA, 1ra. Edición, México, 1993.

HEMEROGRAFÍA

- ARROYO, Muñoz Carlos M., “La Investigación de Mercados.... ¿Es para todos?”, en: **Adminístrate Hoy**, N° 29, Año III, Septiembre de 1996, México.

- REZA, Trosino J. Carlos, “Diagnóstico Organizacional o Auditoria Administrativa: Listados de Aplicación 1ra. Parte”, en: **Adminístrate Hoy**, N° 60, Año V, Abril de 1999, México.

INTERNET

(http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html).

APUNTES

- 1.- Técnicas Modernas de Investigación, 2009.
- 2.-Mercadotecnia IV, 2010.